T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ



BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİNDE ÇALIŞAN AKADEMİK VE İDARİ PERSONELİN ZAMAN YÖNETİMİNE İLİŞKİN TUTUMLARININ İNCELENMESİ: FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

MURAT OZAN DENİZ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İLHAN TOKSÖZ

EDİRNE 2018

T.C.

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

REKREASYON YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

.....PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat Oğan DENİZ ..... tarafından hazırlanan "Bir Vakıf Üniversitesinde Çalışan Akademik ve İdari Personelin Zaman Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği" Konulu **Yüksek Lisans** tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 19-6 maddeleri uyarınca 29.11.2018 günü saat 11:03-12:33 'da yapılmış olup, yüksek lisans tezinin *kabul edilmesine **OYBİRLİĞİ/~~OYÇOKLUĞU~~** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. İLHAN TOKSÖZ	KABUL EDİLMESİNE	
Dr. Öğr. Üy. İSA SAĞIROĞLU	KABUL EDİLMESİNE	
Dr. Öğr. Üy. Umut CANLI	KABUL EDİLMESİNE	

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

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

Referans No	10224909
Yazar Adı / Soyadı	MURAT OZAN DENİZ
T.C.Kimlik No	39484679112
Telefon	5071563082
E-Posta	muratozandeniz@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	Bir Vakıf Üniversitesinde Çalışan Akademik ve İdari Personelin Zaman Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği
Tezin Tercümesi	Study on the Attitudes to the Time Management of Academic and Administrative Personnel Working in a Foundation University: Sample of Fatih Sultan Mehmet Vakıf University
Konu	Spor = Sports
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2018
Sayfa	93
Tez Danışmanları	PROF. DR. İLHAN TOKSÖZ
Dizin Terimleri	İdari personel=Administrative personnel ; Zaman yönetimi=Time management ; Akademik personel=Academic personnel
Önerilen Dizin Terimleri	Üniversite, Vakıf Üniversitesi

16.12.2018

İmza:.....

Tezin Adı: Bir Vakıf Üniversitesinde Çalışan Akademik ve İdari Personelin Zaman Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği

Hazırlayan: Murat Ozan DENİZ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, bir vakıf üniversitesinde çalışan akademik ve idari personelin zaman yönetimine ilişkin tutumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesidir.

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi bünyesinde çalışan idari ve akademik personelden 161 erkek ve 107'si kadın toplam 268 personel çalışmaya gönüllü olarak katılmıştır. Veri toplama aracı olarak Türkmen (2005) tarafından geliştirilen "Zaman Yönetimi Ölçek Formu" kullanılmıştır. Çalışmada verilerin normal dağılım gösterdiği durumlarda Bağımsız Örneklemler t testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Pearson Korelasyon Analizi kullanılırken verilerin normal dağılım göstermediği durumlarda ise Mann Whitney U testi, Kruskal Wallis H testi ve Spearman Sıra Korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Anlamlılık değeri p 0,05 kabul edilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda; katılımcıların cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, gelir durumu, haftanın hangi gününde daha verimli çalışıldığı ve hayata karşı memnuniyet durumu değişkenlerine göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0,05$). Etkin zaman yönetimi alt boyutunun öğrenim durumuna göre karşılaştırılmasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Katılımcıların görev yapılan kadroya göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının karşılaştırılmasında verimlilik zaman yönetimi dışında tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Eğitim, seminer, konferans vb. gibi programlara katılan ve katılmayanlar arasında verimlilik zaman yönetimi alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlara göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. ($p<0,05$). Etkin zaman yönetimi alt boyutu ile kurumda çalışılan yıl değişkeni arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=-0.13;p<0,05$). Haftada çalışılan saat değişkeni ile

etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümleme zaman yönetimi, verimlilik zaman yönetimi alt boyutları ve zaman yönetimi ölçeği arasında negatif yönlü zayıf ilişkiler bulunmaktadır (sırasıyla; -0,24,-0,20,-0,15,-0,13,-0,24; $p<0,05$).

Anahtar Kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi, Üniversite, Akademik, İdari, Personel.

Name of Thesis: Study on the Attitudes to the Time Management of Academic and Administrative Personnel Working in a Foundation University: Sample of Fatih Sultan Mehmet Vakıf University

Prepared by: Murat Ozan DENİZ

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the attitudes of a foundation university's academic and administrative staff regarding time management in terms of some variables.

From the administrative and academic staff of Fatih Sultan Mehmet Foundation University, 161 male and 107 female participated in the study voluntarily. "Time Management Questionnaire Form" developed by Türkmen (2005) was used as data collection tool. Independent sample t test, one way analysis of variance (ANOVA) and Pearson test were used when the data showed normal distribution in the study while Mann Whitney U test, Kruskal Wallis H test and Spearman's Rho Correlation Coefficient were used in cases without normal distribution. The significance level was taken as 0.05 (p-value). As a result of the findings obtained from the study, no significant difference was found in the comparison of time management and sub-dimensions in terms of variables such as participants' gender, marital status, status of having a child, income status, being more productive on a day of the week and their satisfaction with life ($p>0,05$). A significant difference was found in the comparison of the effective time management sub-dimension according to the educational level ($p<0,05$). A significant difference was found in all sub-dimensions, except productivity time management sub-dimension, in the comparison of the time management and the sub-dimensions of the participants according to their positions ($p<0,05$). A significant difference was found in all the sub-dimensions, except productivity time management sub-dimension, between participants who participated in the programs such as training, seminar, conference, etc. and the ones who did not ($p<0,05$). There is a very weak negative relationship between the effective time management sub-dimension and the year

worked in the institution variable (r=-0.13;p<0,05). There are weak negative relationships between the hours worked in the week and the effective time management, organizational time management, coordination time management, productivity time management sub-dimensions and time management scale (respectively; -0,24,-0,20,-0,15,-0,13,-0,24; p<0,05).

Keywords: Time, Time Management, University, Academic, Administrative Staff.

ÖNSÖZ

Zaman, tekrarı yaşanamayacağı için telafisi mümkün olmayan çok kıymetli bir kaynaktır (Smith, 1998: 11).

Günümüzde zaman nasıl tüketiliyorsa, zaman da kişilerin ömrünü o derece tüketmektedir. Çünkü her insanın kullanabileceği bir zaman sınırı vardır. Hiç bitmeyecekmiş gibi görünse de, asla sonsuz değildir (Yılmaz, 2015: 36).

Zamanın insanlar nezdindekini önemini saptamak, günlük yaşantılarında nasıl kullandıklarını ve mesleklerine nasıl yansıttıklarını belirlemek açısından bu çalışmanın literatüre kazandırılması ihtiyacı güdülmüştür.

Hazırlanan bu çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayarak bundan sonraki çalışmalara da ufuk açıcı olması beklenmektedir.

TEŞEKKÜR

Lisans ve Yüksek Lisans öğrenimim boyunca sabırla ve anlayışla tüm bilgi ve birikimlerini, emeğini ve sevgisini üzerimden eksik etmeyen değerli hocam Prof. Dr. İlhan TOKSÖZ'e, bu tezin hazırlanması sürecinde bilgi, tecrübe ve tavsiyelerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Melek ASTAR'a, ve değerli kardeşim Muaz Selim SÖZEN'e, her zaman yanımda olan, maddi veya manevi hiçbir desteğini esirgemeyen aileme ve bu süreçte tüm sabrını, desteğini, emeğini, sevgisini üzerimden eksik etmeyen biricik eşim Ayşenur DENİZ'e can-ı gönülden teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın sahadaki uygulama aşaması olan veri toplama sürecinde sabır ve anlayışla desteklerini esirgemeyen Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi ailesine ayrıca teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışma Trakya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından 2018 / 4 nolu proje olarak desteklenmektedir. Projeye verilen desteklerden ötürü Trakya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimine teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i

ABSTRACT iii

ÖNSÖZ v

TEŞEKKÜR vi

İÇİNDEKİLER vii

TABLOLAR LİSTESİ ix

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ZAMAN VE YÖNETİM KAVRAMLARI ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ.. 4

1.1. Zaman 4

1.1.1. Zaman Çeşitleri 6

1.2. Zamanın Kişi Açısından Etkileri 7

1.3. Boş / Serbest Zaman Kavramı 8

1.4. Yönetim 10

1.4.1. Yönetim süreçleri 11

1.4.2. Yönetim süreci ve özellikleri 14

1.5. Yönetim Fonksiyonları ve Zaman İlişkisi 15

1.5.1. Planlama ve zaman 16

1.5.2. Örgütleme ve zaman 16

1.5.3. Yürütme ve zaman 17

1.5.4. Koordinasyon ve Zaman 17

1.5.5. Kontrol ve zaman 17

1.6. Yönetimin Basamakları 17

2. ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ 18

2.1. Zaman Kullanımı Nasıl Denetim Altına Alınır? 20

2.2. Zaman Tuzakları 21

2.2.1. Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları 22

2.2.2. İşten kaynaklanan zaman tuzakları 23

2.2.3. Yönetimden kaynaklanan zaman tuzakları 25

2.3. Zaman Yönetimi Hakkında Yapılmış Diğer Çalışmalar 26

İKİNCİ BÖLÜM

3. GEREÇ VE YÖNTEM 28

3.1. Araştırmanın Hipotezleri 29

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu 30

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları 30

3.4. Veri Toplama Araçları ve Yöntem 31

3.4.1. Zaman yönetimi ölçeği 32

3.5. Kullanılan İstatistiki Yöntemler 32

3.6. Etik ve İzin 33

4. BULGULAR 34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 56

KAYNAKÇA 67

EKLER 75

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Demografik değişkenlerin yüzdelik dağılımı 34

Tablo 2. Araştırma değişkenlerinin betimleyici istatistiksel tablosu..... 35

Tablo 3. Zaman yönetimi alt boyutları için geçerli analiz sonuçları 36

Tablo 4. Zaman yönetimi alt boyutlarının normallik incelemesi 37

Tablo 5. Bağımsız Örneklemler T-Testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılması 38

Tablo 6. Mann-Whitney-U Testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılması 38

Tablo 7. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırılması..... 39

Tablo 8. Kruskall-Wallis H testi sonuçlarına göre zaman yönetimi alt boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırılması 40

Tablo 9. Bağımsız Örneklemler T-Testi sonuçlarına göre zaman yönetimi alt boyutlarının çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması 40

Tablo 10. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması 41

Tablo 11. ANOVA testi sonuçlarına göre zaman yönetimi alt boyutlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılması..... 42

Tablo 12. Kruskall – Wallis H testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutların öğrenim durumuna göre karşılaştırılması 43

Tablo 13. Bağımsız Örneklemler T-Testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutları ile görev yapılan kadro arasındaki ilişkinin incelenmesi..... 44

Tablo 14. Mann-Whitney-U Testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının görev yapılan kadroya göre karşılaştırılması..... 44

Tablo 15. Bağımsız Örneklemler T-testi sonuçlarına göre haftanın hangi gününde / günlerinde daha verimli çalışıldığının zaman yönetimi ve alt boyutlarına göre karşılaştırılması 45

Tablo 16. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutların haftanın hangi gününde / günlerinde daha verimli çalışıldığına göre karşılaştırılması 47

Tablo 17. Bağımsız Örneklemler T-testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının, zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılan ve katılmayan bireylere göre karşılaştırılması 48

Tablo 18. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılan ve katılmayan bireylere göre karşılaştırılması 49

Tablo 19. One-Way Anova testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının gelir durumuna göre karşılaştırılması..... 50

Tablo 20. Kruskall-Wallis H testi sonuçlarına göre zaman yönetimive alt boyutlarının gelir durumuna göre karşılaştırılması……51

Tablo 21. Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlar puan ortalamasının hayattan memnuniyet durumuna göre karşılaştırılması 52

Tablo 22. Kruskall- Wallis H testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının hayata karşı memnuniyet durumuna göre karşılaştırılması 53

Tablo 23. Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı testi sonuçlarına göre nicel demografik değişkenlerin zaman yönetimi ve alt boyutlarına göre karşılaştırılması 53

GİRİŞ

Bu araştırma literatürdeki benzer çalışmalardan esinlenerek zamanın ve yönetiminin önemine binaen, basılı ve dijital ortamlarda, tüm kavramların her yönüyle ele alınarak incelenmeye çalışılması sonucunda ortaya konulmuştur. Zamana, yönetimine ve önemine dair benzer çalışmalar sürekli geliştirilerek literatürdeki yerini almaktadır. Zaman ve yönetiminin önemine dair birkaç tespit de şu şekildedir;

- Fransız yazar Voltaire; dünyada her şeyin en uzunu ve en kısası, en hızlısı ve en yavaşı, en küçüğü ve en büyüğü, en fazla ihmal edilen ve en fazla pişmanlık duyulan ve onsuz hiçbir şeyin yapılamadığı tek olgunun zaman olduğunu ifade etmiştir (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 255).

- Zaman kavramı, sarf etmeden önce veya eylemimizi gerçekleştirdikten sonra hiçbir değer ifade etmez. Bu yazının yazılmasından veya okunmasından hemen sonra yani şu anda hiçbir değeri kalmamıştır. Bu değere bir müddet önce sahipti ancak şu andan itibaren yitirmiş olacak; onu değer ifade edecek şekilde kullanmışsanız (Josephs, 1997: 9).

- Başarılı bir zaman yönetiminin, günün son dakikasına kadar çalışmayla, yorgun düşmeyle alakası yoktur. Bireyin fazlaca meşgul olması, her şeye atılması, aceleci davranması onun profesyonelce iş yaptığının kanıtı değildir. Planlanmış bir günün getirisi, son dakikaya kadar çalışılan günden çok daha fazla olacaktır (Allan, 1999: 26-28,29).

Tüm bu dayanaklardan da anlaşılıyor ki; zaman asla esir alınıp idame edilemez. Ancak akıp giderken yapılan plan ve program dâhilinde bizim de onu kullanmamız mümkündür. Buna binaen çalışmamıza konu olan akademik ve idari personelin zamanlarını hangi stratejilerle yönettiği, planladıkları zamanlardan verim alıp alamadıkları ve bunu çalıştıkları kuruma yansıtmalarındaki rolünün ölçülmesi hedeflenmiştir. Çünkü çağdaş bir eğitim – öğretim ortamı sağlayan yükseköğretim kurumlarında çalışan personellerin belirli bir zamanda hem yönetimle ilgili

görevlerini yerine getirme hem de eğitim faaliyetlerini düzenleme gibi birçok sorumluluğu vardır. Tüm bunlara rağmen bireyin, zamanı etkili ve verimli kullanması hem kurum etkililiğine katkıda bulunacak hem de kuruma olan aidiyeti güçlendirecektir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personelin zaman yönetimine ilişkin tutumlarının incelenerek, bireylerin çalışma hayatlarında zaman yönetimi ile ilgili karşılaştıkları problemleri de ele alarak konuyla ilgili veriler elde edilmesidir.

Zaman, hayatımızın en eşsiz kaynağıdır. Çalışma hayatının yoğunluğu da göz önünde bulundurulduğunda zamanın önemi daha net olarak ortaya çıkmaktadır. Planlı ve verimli bir şekilde yönetilen zaman bireye; geleceği planlama, hedef belirleme, amaçlar doğrultusunda ilerleme fırsatı sunmaktadır. İş hayatındaki zaman düzenlemesi de bunun en önemli örneği olarak karşımıza çıkar (Samuk, 2014:2).

Çalışma ile ilgili literatür taraması yapılırken Zaman Yönetimi alanına ilişkin birçok çalışmaya rastlanılmıştır. Araştırmanın sağlık, eğitim ve spor gibi çeşitli meslek grupları üzerinde uygulandığı görülmektedir (Güleç, Kahraman ve Sezer, 2013; Alay ve Koçak 2003; Altun, 2011; Aydoğan ve Gündoğdu, 2006; Varışoğlu, Şeref ve Yılmaz, 2012; Kibar, Fidan ve Yıldıran, 2014; Demirel ve Ramazanoğlu, 2005; Demirtaş ve Özer, 2007; Köse, Çınar ve Akduran, 2012; Eldeleklioğlu, 2008; Eroğlu ve Bayrak, 1994; Gözel, 2010; Gözel ve Halat, 2010; Güçlü, 2001; Yılmaz, Yoncalık ve Bektaş, 2010; İmamoğlu ve Çimen, 1998; Karaoğlan, 2006; Özçelik, Gülsün, Özçelik ve Öztosun, 2012; Özdemir, 2006; Özkılıç ve Korkmaz, 2004; Özsoy, 2016; Sezen, 2013; Şahin ve Gümüş, 2016; Tanrıöğen ve İşcan, 2009; M.Tektaş ve N.Tektaş, 2010; Turhan, 2011; Tutar ve diğerleri, 2003; Başak, Uzun ve Arslan, 2008; Türkel ve Leblebici, 2000; Yenihan ve Öner, 2013; Özsoy, Toksöz ve Oğuzhan, 2015).

Durdurulamayan ve tekrar başlatılamayan bir hazine olan zaman; yönetimi mantıklı planlama, faydalı uygulama, disiplinli çalışma alışkanlığı kazandırıldığı

takdirde bireye ve bağlı olduğu topluma fayda sağlaması açısından büyük önem arz etmektedir (Kibar, Fidan ve Yıldıran, 2014: 137; Küçük, 2010).

Buna binaen, araştırmamıza konu olan akademik ve idari personelin zamanı yönetmedeki tutum ve davranışları, planlamalarından verim alıp alamadıkları ve bunu çalıştıkları kuruma yansıtmalarındaki rolünün ölçülmesi hedeflenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ZAMAN VE YÖNETİM KAVRAMLARI ÜZERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Çalışmanın bu bölümünde zaman ve yönetim kavramları ayrıntılı bir şekilde incelenerek, konu ile ilgili atıflara da yer verilerek alt başlıklar halinde sunulmuştur.

1.1. Zaman

Zaman, herkes için soyut ve tam anlamıyla kavranamayan bir olgu olmasına rağmen, gündelik hayatımızda asla vazgeçemediğimiz ve tüm planlarımızı sıraya koymamızda sürekli olarak başvurduğumuz eşsiz bir nimettir. *"Aristo'nun ifadesiyle, her biri tek tek anlara işaret eden sayısız şimdiler bir araya gelerek, zamanın sürekliliğini sağlayan bir çizgi oluşturur. Bu açıklamada sadece şimdiler vardır: geçmiş ve gelecek zaman yoktur. Geçmiş, artık var olmayan, gelecek ise henüz var olmamış şimdileri ifade etmektedir."* (Sarıipek, 2016: 113,114). Yani zaman, eylemin gerçekleştiği süredir. Bir an için evrende hareket haline olan her şeyin durduğunu varsayarsak zamanın da bir önemi kalmamış olur (Akatay, 2003: 282).

Eroğlu ve Bayrak (1994) zamanı; *"Fransız yazar Voltaire'e göre şu şekilde aktarmışlardır; dünyada her şeyin en uzunu ve en kısası, en hızlısı ve en yavaşı, en küçüğü ve en büyüğü, en fazla ihmal edilen ve en fazla pişmanlık duyulan ve onsuz hiçbir şeyin yapılamadığı tek olgu zamandır."*

Zaman, geçmişten günümüze süregelen olayların kesintisiz ve kontrol dışı sürecini ifade etmektedir (Tanrıöğen ve Işcan, 2009: 93).

Zaman, ödünç alınamaz veya satılıp değiştirilemez. Zamana ne kadar ihtiyaç duyarsak duyalım, buna bağlı bir değişiklik söz konusu değildir. Yani kıt bir kaynaktır (Harmancı, 2006: 27).

"Rekabetin hızla arttığı ve birim zamanda özümsenmesi gereken bilgi sayısının eskiye nazaran giderek çoğaldığı günümüzde, insanların zamana karşı

duyarlılığı da farklılaşmaktadır." Zaman, her meslek grubundaki bireyler üzerinde baskı yaratan evrensel bir kaynak haline gelmiştir (Sezen, 2013: 2). Örneğin, zamanın baskısını üzerinde hisseden bir öğretmen; işleyeceği konuları seçerken, öğretim yöntemlerini belirlerken veya ders materyallerini hazırlarken her daim zamanın etkisini göz önünde bulundurmalı ve planlamasını da zamana göre yapmalıdır (Özkılıç ve Korkmaz, 2004: 283).

Zaman tekrarı yaşanamayacağı için telafisi mümkün olmayan çok kıymetli bir kaynaktır (Smith, 1998: 11).

Josephs'e göre zaman kavramı; sarf etmeden önce veya eylemimizi gerçekleştirdikten sonra hiçbir değer ifade etmez. Bu yazının yazılmasından veya okunmasından hemen sonra yani şu anda hiçbir değeri kalmamıştır. Bu değere bir müddet önce sahipti ancak şu andan itibaren yitirmiş olacak; onu değer ifade edecek şekilde kullanmışsanız (Josephs, 1997: 9).

Zaman; duyu organlarımız tarafından art arda gelen bir takım yaşanmışlıklar sonucunda kesin tarifi mümkün olmayan bir tür algı şeklinde tanımlanabilir (Başak, Uzun ve Arslan, 2008: 429).

Altun, zamana dair farklı görüşlerini şu şekilde aktarmıştır; *"Drucker'a göre zaman, "en kıt" ve "en eşsiz", Mackenzıe'e göre "son derece nazik", Lakien'e göre ise "temel" bir kaynaktır."* (Altun, 2011: 494).

Zaman; değerini idrak edemeyen bir birey için bilişsel anlamda gerginliğe, endişe duymaya, cesaret kaybı gibi eksikliklere yol açabilir. Buna nazaran Mackenzie, zamanın değerini idrak edebilen insanların ise; performans, kaliteli ve dengeli bir yaşam sürerek hedeflerine ulaşması açısından daha elverişli bir hayat sürdürdüğünü ortaya koymuştur (Alay ve Koçak, 2003: 328; Güleç, Kahraman ve Sezer, 2013: 344).

Zaman; en yalın haliyle tanımlayacak olursak bir işin, oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu (TDK) 2018).

1.1.1. Zaman Çeşitleri

a. Objektif zaman:

Tamamen gerçek bir ölçüme dayandırılabilen saate dayalı zamandır. Diğer bir ifadeyle gerçek zaman veya halk zamanı olarak da geçen bu zaman çeşidi; saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, yıl vb. ifadelerle ölçülebilen bir kavramdır (Ören, 2016: 190; Değirmenci, 2012: 21).

Objektif zaman, dünya saati olarak da bilinen, tüm insanların randevularında, işe gidiş-gelişlerinde veya birçok programın başlangıç ve bitiş tarihlerinde ortak kabul ettiği zamanı ifade eder. İnsan gündelik yaşantısı yoluyla belli bir zaman geçirir ve bu süreçte zihnimizde kalan bazı anı ve yaşanmışlıklar arasında geçiş yapar. Bu süreç bize gerçek zaman olarak ifade edilir (Özer, 2012: 54).

b. Sübjektif zaman (Psikolojik):

Objektif zamanda olduğu gibi somut bir ölçümle tam olarak ifade edilemeyen zaman dilimidir. Birey çok eğlendiği ve sevdiği kişilerle birlikte zamanın nasıl geçtiğini anlamayabilir. Ya da çok üzüntü verici bir durum karşısında çok kısa sürmesine karşın ona saatlerce sürmüş gibi gelebilir (Özer, 2012: 54).

c. Biyolojik zaman:

Zamanın tüm canlı varlıklar üzerinde belli biyolojik etkileri vardır. İnsan vücudunda da biyolojik saatin etkileri gözlemlenmektedir. Bu davranışlar her sabah işe giden bir insanın alarmını kurduğu halde erkenden uyanması, yemek yemek istemesi, uyuması gibi vücut saati ile gerçekleştirdiği fonksiyonlardır (Tutar ve diğerleri, 2003: 19).

İnsan edinmiş olduğu alışkanlıklarını değiştirdiği takdirde biyolojik saati de ona yeniden uyum sağlar (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005: 31).

Ören'e (2016) göre; Bireyin fiziksel ve bilişsel olarak performansının düşük ve yüksek olduğu çeşitli zamanlar vardır. Biyolojik saatimiz geldiğinde veya

bedenimiz yorgun düştüğünde melatonin hormonu salgılanır ve farklı tepkimeler meydana gelir. Örneğin *"İnsan vücudunda fizyolojik faaliyetler, saat 03 sıralarında en asgari düzeye iner. Bu saatten itibaren kortizon adı verilen stres hormonu fazla miktarda salgılanır. Saat 05 civarında bu değer, günlük ortalamanın altı katıdır. Salgılanan bu kortizon, bir çalar saat gibi iş görür ve bütün metabolizmayı uyarır. Kana bol miktarda glikoz ve amino asit karışır. Böylece, günlük hayatta ihtiyaç duyulacak enerji kanda hazır hale getirilir. Sabah namazı kılınmasıyla bu aktivite iyice yükselir. Sabah namazından sonra tekrar yatmak bu aktiviteyi düşüreceği için zihni dinçlik ve keskinliği azaltır. Saat 09-10'da bu değerler en yüksek düzeye ulaşır. Saat 11-12 arası zihni bakımdan çok aktif olduğumuz zamandır. Dorukta bir aktivite yaşandıktan sonra, vücutta dinlenme ihtiyacı görülür."* (Ören, 2016: 191,192).

Yukarıdaki metinde de belirtildiği gibi her insanın bir biyolojik saati vardır ve çoğunlukla bireyi yönlendiren bir işleve sahiptir.

Zamanın Gerçek, Psikolojik ve Biyolojik çeşitlerinin yanı sıra bir de bilim dalları açısından ele alınmış ilişkileri tanımlanmıştır. Bunlar şu şekildedir. Örneğin, bir fabrikada talep edilen ürünü üretmek için harcanan süre ***işletmede zamanı***; girişilen bu eylemde emeği geçen insanların karşılığını maaş olarak alma sürecinin (saat, gün, hafta veya ay olarak) hesaplanması ***iktisatta zamanı***; insanların belli zamanlardaki önemli günleri (anma günleri, düğünler, bayramlar vb. toplumsal olaylar) ***sosyolojik zamanı***; bir anlaşmanın süresi, bir hakkın kazanılması veya sona ermesi vb. hukuksal olayların tümü ***hukukta zamanı*** ifade etmektedir (Tutar ve diğerleri, 2003: 21; Değirmenci, 2012: 22).

1.2. Zamanın Kişi Açısından Etkileri

Zaman yönetimi, kişinin özel zamanını çalışma zamanı ile birlikte yönetebilme yeteneğidir. Zaman yönetimi davranışının bir yaşam tarzı haline getirilmesi, olaylara karşı olan kontrol algısının zamanla daha da güçlü bir hal almasına yardımcı olmaktadır (Jinalee ve Singh, 2018: 141).

Zamanın Fiziksel Etkisi: İnsanoğlu doğar, büyür, yaşlanır ve ölür. Bedenimizde meydana gelen ve engellenemeyen farklı değişiklikler meydana gelir.

Yönetim açısından bakıldığında ise zamanın fiziksel etkisi; faaliyetleri etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve ayrılma, tecrübe gibi rasyonel ve planlanabilir hususlardan meydana gelir.

Zamanın Psikolojik Etkisi: Zaman yapılan işlerle ilgili bitirilmesi gereken süre açısından, başarısız olma korkusu nedeniyle, sorumluluğu yerine getirememe baskısının yarattığı heyecan ile stres kaynağına dönüşerek kişi üzerinde psikolojik etkiler yaratır. Ancak zamanın psikolojik etkileri her zaman olumsuz değildir. İşler iyi planlandığında, belirlenen sürede bitirildiğinde ve zaman verimli bir şekilde yönetildiğinde kişi üzerinde psikolojik olarak rahatlama yaratır.

Zamanın Felsefi Etkisi: Zaman her toplumun kültüründe farklı anlamalar kazanır. Farklı coğrafyalarda yaşayan kişiler açısından zamanın anlamı önemli değişiklikler gösterebilir.

Zamanın Biyolojik Etkisi: Her canlının yaşamını düzenleyen uzuvlarının fonksiyonlarını yerine getirmesini sağlayan bir vücut saati vardır. Çalışma hayatında da kişiler biyolojik rahatsızlıklara maruz kalmamak için düzenli uyumalı, yeterince dinlenmeli ve kaldıramayacağı yükün altına girmemelidir (Türkel ve Leblebici, 2000: 357 – 360).

1.3. Boş (Serbest) Zaman Kavramı

Zamanın büyük bir çoğunluğunu kaplayan işler, bireyin kendisine vakit ayıramamasına sebep olabilir. İş kavramının tam karşıtını "iş dışı zaman" veya "boş zaman" oluşturmaktadır. İşin karşılığı kazanç, ödülü ise zamandır. Boş zaman en basit deyimle dolu olmayan zaman dilimidir. İngilizce'de karşılığı "leisure/spare time", işsizlik, serbestlik, boş anlamlarına gelmektedir (Aydoğan ve Gündoğdu, 2006: 219, 220).

Serbest zaman, bireylerin yapmak zorunda olduğu işlerin dışında kalan, kullanma biçimi bakımından tamamen özgür oldukları, maddi kazanç sağlama amacı güdülmeyen, herkesin zevkine ve isteklerine göre etkinlikler yapılan zamanlardır (Arslan, 2011: 2; Ağaoğlu ve Boyacı, 2013: 18).

a. Boş (Serbest) zamanın önemi:

Boş (serbest) zamanların değerlendirilmesiyle insanların dinlenme ve eğlenme ihtiyaçları karşılanmış olur. Bu zamanı daha kaliteli geçiren bireylerin hayatı daha sağlıklı bir biçimde devam edebilir. Boş zamanlarını doyuma ulaşarak değerlendiren bireyler arkadaşlık kurma, yeni macera ve deneyimler edinme arzusunu, başarı duygusunu tatmış olurlar (Aydoğan ve Gündoğdu, 2006: 221). Zaman yönetimi yapılan bir işin kalitesini artırabilirken, serbest zaman yönetimi, yaşam kalitesine katkıda bulunabilir (Wang, Kao, Huan, Wu, 2011: 562).

Havighurts'un 1959 ve 1961 yıllarında yaptığı çalışmalara göre boş zamanları değerlendirme etkinliklerine katılmanın önemli nedenleri şu şekilde sıralanmıştır:

1. *"Boş zamanı zevk alarak yaşamak,*
2. *İşten farklı bir şeyler yapmak,*
3. *Arkadaşlarla etkileşim kurmak,*
4. *Yeni deneyimler yaşamak,*
5. *Bir şeyler başarma duygusu yaşamak,*
6. *Yaratıcılık duygusunu tatmak,*
7. *Toplumsal yarar elde etmek,*
8. *Zaman geçirmek"*

Pierce bu araştırmaya 1980 yılında dört farklı madde daha eklemiştir:

1. *"Dinlenme ve rahatlama ihtiyacı,*
2. *Güçlü ve üstün olma ihtiyacı,*
3. *Coşku ve yenilik ihtiyacı,*
4. *Entelektüellik ve hoşsohbetlilik"* (Aydoğan ve Gündoğdu, 2006: 221).

b. Boş (Serbest) zamanın olası riskleri

Sistemli serbest zaman ekinlikleri, bireyin yaşantısında bir düzen sağlamakta, kötü alışkanlıklar edinmiş olan insanların bu eğilimlerini daha aza indirmektedir. Bu etkinlikler günlük sorunlardan kaçabilmeyi, can sıkıntısı ve stresten kurtulmayı sağlayabilirken tam tersi durumları da ortaya çıkararak kötü alışkanlıkların devamını nüksettirebilir (Arslan, 2011: 5,6,7).

1.4. Yönetim

Yönetim, belli hedeflere ulaşmak için başta insan daha sonra sermaye, donanım, araç gereç ve zaman gibi kaynakları en verimli şekilde kullanmayı ifade eder (Ilgar, 2005: 13).

Yönetim kavramı çeşitli bilim dallarınca farklı biçimlerde ele alınabilir. *"Örneğin ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre; yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplumbilimcilerin gözünde yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur. Örneğin, klasik yönetim taraftarları yönetimi; para, makine, metod, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, davranış bilimciler; kararların alınması ve uygulamaya aktarılması diye belirlerler."* (Can ve Güney, 2015: 137).

Yönetim zorunlu olarak birden fazla insanı barındırdığından dolayı amaçlara ulaşma süresince bir grup etkinliğidir de diyebiliriz. Belirlenen ortak hedeflere etkili ve verimli şekilde ulaşmak için bir insan grubunda iş birliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çalışmaların tümüdür (Akşit, 2010: 17).

Bir başka deyişle; her şeyden önce belirlenen amaca diğerleriyle birlikte ulaşma, onlara iş yaptırma, yardımlarını sağlamaktır (Aşkun ve Tokat, 2010: 1).

Yönetimi farklı bir bakış açısıyla inceleyen Edwin P. Plippe; amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için, planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve

kontrol edilmesini içeren bir süreç ile ifade etmiştir. Dwin Volde ise "*yönetsel bir sistem içerisinde rasyonel iş birliğini başarmaya yönelik faaliyet olarak belirtir."*(Aktepe, 2009: 108).

"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." (Özsoy, Toksöz ve Oğuzhan 2015: 348).

Tüm bu tanımlardan da yola çıkılarak gerçekleştirilmek istenen amaca etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için maddi ve beşeri tüm kaynaklardan yararlanmak gereklidir. Bu süreç genellikle beş temel fonksiyona ayrılarak incelenmektedir. Bunlar; *Planlama, Örgütlendirme, Yürütme, Koordinasyon, Kontrol* şeklinde sıralanmaktadır.

1.4.1. Yönetim süreçleri

Yönetimi bir süreç olarak gören ilk yönetim bilimci Henri Fayol'dur. Ona göre bu süreç planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol öğelerinden oluşmaktadır (Yılmaz Ö.: 2015: 97).

a. Planlama

"Hayatım ellerimin arasından kayıp giderken, aslında benim için önemli olmayan işlerle o kadar çok zaman harcıyorum gibi geliyor ki…", "Yapacak o kadar çok işim var ki, hepsini yapmaya yetecek zaman bir türlü olmuyor.", "O kadar perişan, aşırı çalışmış, yorgun ve gerginim ki, hep sürekli kendimi zorluyormuşum gibi geliyor ve hiç tam olarak rahatlayamıyorum." Zamanla alakalı sorunları olanların kurdukları başlıca cümlelere verilen örnekler çoğaltılabilir. Ancak, yönetim sürecinde kontrol, planlamayla başlar (Lakein, 1997: 25).

Planlama, yönetim sürecinin başladığı ilk ve en önemli aşamadır. Yönetim sürecindeki amaçlara nasıl ulaşılacağının planlandığı safhadır (Akşit, 2010: 20).

"Plan, *gelecekte nereye ve nasıl ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır.* ***Planlama,*** *ise organizasyon için*

hedefleri ve hareket tarzlarını saptamak ve seçmek için yöneticiler tarafından kullanılan bir süre." olarak tanımlanmaktadır (Can, Büyükbalcı ve Bal, 2016: 65).

Bu doğrultuda bir planın olması için amacın saptanmış olması gereklidir. Bu amaca gidecek en pratik yol araştırma yapılarak tercih edilmelidir. Daha sonra yapılacak işler ve sıralaması, hangi iş ile kimin ilgileneceği ve sonuca ulaşmak için yürütülecek yol haritası belirlenmelidir (Aşkun ve Tokat, 2010: 6).

Planlama, gerçekleştirilecek eylemin uygulamada en iyi ve geliştirilebilir niteliği taşıyan sürecini ifade etmektedir (Aktepe, 2009: 111).

Planlama, masada bulunan bir takvim üzerinde hatırlatıcı notlar alınarak, temas kurulacak telefon numaraları eklenerek, görsel bakımdan kolaylık sağlayacak farklı kalemlerle işaretlenerek yapılırsa, faydalı olacaktır (Ensari, 1995: 102).

b. Örgütleme

Örgütleme ifadesinden önce, örgüt kavramının ne olduğunu açıklamak gerekir. *"Örgüt, toplumsal ihtiyaçların karşılanması için önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan, toplumsal açık bir sistemdir. Örgüt iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır."* Her yöneticinin belirli bir örgüt yapısı içinde çalışması, örgüt ve insanların amaçlarını gerçekleştirmeye çalışması ve bu işi başarıyla tamamlaması yönetimin başlıca unsurlarındandır. Tüm çalışanları bu sürece aktif ve koordineli bir şekilde katmak ise örgütlemenin temelidir (Yılmaz Ö., 2015: 78,79).

Örgütleme, mevcut iş gücünden en verimli şekilde faydalanılabilmesi için, çalışanların görevlerini bilerek düzenlenmesi, koordine edilmesi ve gereken materyallerle donatılmasını ifade eder (Akşit, 2010: 26).

Örgütleme süreci planlamayla ilişkilidir. En az iki kişinin belirlenen amacı başarmak üzere koordineli bir şekilde çalışmasını ifade eder. Burada başarı sağlanması, kullanılan fiziksel gücün, materyallerin ve diğer etmenlerin en verimli şekilde kullanılmasıyla doğrudan alakalıdır (Can ve Güney, 2015: 178).

Örgütlendirme sayesinde kişiler; yapı içerisinde çalıştığı bireyleri, durumlarını, guruba bakarak kendi pozisyonunu ve iletişim ağını da bilmelidir. Ancak bu şekilde başarıyı yakalayabilir (Aşkun ve Tokat, 2010: 26).

c. Yürütme

Planlama ve örgütlenme süreçlerinden sonra gelir. Bu fonksiyon yapılan planın ve kurulan organizasyonun harekete geçirilme safhasıdır. *"Emir-Kumanda",- "Yöneltme"* adları ile de anılır. Bireyler ilk kez bu aşamada yönetici ile iletişime geçer (Aşkun ve Tokat, 2010: 35).

Yürütme en üstten en alt basamağa kadar örgüte ait tüm fikirlerin iletilmesini ifade eder. Yürütme astlara emir verme veya çeşitli yollarla harekete geçirme işlevidir (Aktepe, 2009: 125).

Başka bir ifadeyle, bireylerin en başta planlanan ve organize edilen faaliyetlere girişimlerini uyarma çabasıdır (Can ve Güney, 2015: 224).

d. Koordinasyon

Koordinasyon, tüm bireyler ve fonksiyonlar arasındaki bağlantıyı kurma işlevidir. Bu sürece katılan tüm bireylerin birbirlerinden haberdar olması gerekir. Eğer faaliyet sürecinde bu işlevleri yerine getiren insanların ve materyallerin arasındaki koordinasyon ve iletişim sağlanamazsa, kurum içi çatışmaya ve amaçtan uzaklaşmaya neden olan bir süreç açığa çıkar. Bu süreç zaman israfına da yol açar (Akşit, 2010: 34,35).

"Fayol'un tanımına göre koordinasyon; çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir." Ortak amaca ulaşmak için insanların çabalarını iç içe geçirerek kenetleyip birbirlerini bütünlemelerini sağlayan bir fonksiyonu ifade eder (Aktepe, 2009: 127; Aşkun ve Tokat, 2010: 47).

e. Kontrol

Kontrol yönetim sürecinin en son fonksiyonudur. Burada, işletmenin en başta planlanan hedefle mevcut performansı karşılaştırılma süreci ifade edilir. Kontrol sürecinde bu hedeflenene ulaşılma durumu tespit edilir. Eğer hedeften sapma var ise bu durum çalışanlara geri bildirim sağlanarak, durumun tespit edilmesi istenir (Can, Büyükbalcı ve Bal, 2016: 72).

Basit bir şekilde ifade edecek olursak; kontrol ulaşılmak istenen ile elde edilenin karşılaştırılıp aradaki farkların giderilmesidir. Geniş anlamda ise hedeflenene ulaşılıp ulaşılmadığını veya ne ölçüde ulaşıldığını tespit eder. Kontrol girişilen eylemlerin ne aşamada olduğunu denetler. Kontrolün olabilmesi için hedeflerin de önceden tespit edilmesi gerekmektedir (Aktepe, 2009: 128; Aşkun ve Tokat, 2010: 58; Can ve Güney, 2015: 239).

1.4.2. Yönetim süreci ve özellikleri

Yönetim, işletmeyi oluşturan unsurların uyumlu çalışmasını sağlayan bir süreçtir (Akşit, 2010: 19).

Yönetimin tüm fonksiyonları birbirini takip eden bir döngü şeklinde hareket eder (Can, Büyükbalcı ve Bal, 2016: 64; Yılmaz, 2015: 81-82).

Süreç olarak yönetimin özellikleri şunlardır:

- İnsana yönelik bir süreçtir. Yöneten de yönetilen de insandır.
- Amaca yönelik bir faaliyettir. Belirlenen bir hedefi gerçekleştirmek veya ulaşmak için yapılır. Burada amaca ulaşmak veya hedefi gerçekleştirmedeki durum bize yönetimin başarısı hakkında bilgi verir
- Grup niteliği taşımaktadır. Tek başına yönetim gerçekleştirilemez.
- İş bölümü ve uzmanlaşma gerektirir. Çalışanların uzmanlık alanı olan konularda iş bölümlerine ayrıştırılması, iş verimliliğinin arttırılmasını sağlamaktadır.
- Otorite sürecidir. Yönetim ve yönetilenler belli bir hiyerarşik yapıya ayak uydurmalı. Bu yönetim şekli herkes tarafından net bir şekilde benimsenmeli.

- Evrensel ve karakteristik bir özellik taşımaktadır. İnsanın olduğu hemen her yerde yönetim vardır. Hemen hemen aynı özellikleri taşımaktadır.

Yönetim, rasyonel bir süreçtir. Etkili olabilmesi için az maliyetle çok verim üretmeyi hedefler (Yılmaz, 2015: 81-82; Aşkun ve Tokat, 2010: 2-5; Aktepe, 2009: 110).

1.5. Yönetim Fonksiyonları ve Zaman İlişkisi

Çağdaş yönetim anlayışında zaman faktörü giderek önem kazanan ve yaygınlaşan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticinin, başta zaman kaynağı olmak üzere tüm kaynaklarını en verimli şekilde kullanması gerekmektedir. Bunun sebebi;

- Zaman kavramının saklanarak ileride tekrar kullanılamaması,
- Bizim adımıza başka birine havale edilememesi,
- Takas edilememesi,
- Tekrar üretilememesi,
- Ödünç alınamaması veya satın alınamaması.

Bu nedenle zaman kavramının rolü farklıdır ve kapsayıcıdır (Yılmaz, 2015: 33-34).

Yönetim açısından zaman, farklı ortamlarda ve farklı şekillerde kullanılmaktadır. Bunlardan en yayın olanlar ***Örgütsel Zaman*** ve ***Yönetsel Zaman*** kavramlarıdır. Örgütsel verimliliğin vazgeçilmez unsuru olan zaman, yöneticiler tarafından ele aldığında yönetsel olacaktır (Şahin ve Gümüş, 2016: 29).

Örgütsel Zaman; örgütün mal ve hizmet üretme amacıyla belirli bir süre içinde yerine getirilmesi gereken işlevlere, iş gören ve makinalar tarafından harcanan sürelerin toplamıdır. Örgüt içinde veya dışında oluşan zaman ortamıdır.

Yönetsel Zaman; birden çok insanı bir araya getirerek amaçlara ulaşmak için planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin her birine

harcanan iş gören ve makine zamanı toplamıdır (Yılmaz, 2015: 35; Yenihan ve Öner, 2013: 58).

Hangi düzeyde bulunursa bulunsun, yöneticilerin yönetim için ayırdıkları bütün zamana yönetsel zaman denilmektedir (Güçlü, 2001: 97).

1.5.1. Planlama ve zaman

Planlama, şimdiki zaman ile gelecek arasında köprü vazifesi görür. Amaçlara ulaşmak için ne gibi çalışmaların yürütülmesi gerektiğini belirleyen eylemdir. Karar verme süreci, sorun tanımlama, çözüm bulma ve çözümün etkililiğini değerlendirmeyi içeren sekiz aşamadan meydana gelir:

- Sorunların tanımlanması
- Karar ölçütlerinin belirlenmesi
- Ölçüt ağırlıklarının belirlenmesi
- Seçeneklerin geliştirilmesi
- Seçeneklerin değerlendirilmesi
- Bir alternatifin seçimi
- Alternatifin uygulanması.
- Kararın etkililiğinin değerlendirilmesi (Öğüt, 2013: 72).

Zamanını planlı ve iyi kullanan insan yaşam kalitesini de yükseltmiş bireydir. Çünkü planlamaya ayrılan her süre uygulama aşamasında kat kat bize kazanç olarak döner.

1.5.2. Örgütleme ve zaman

Bedensel ve zihinsel çabaların tümünü kapsar. Amaca ulaşmak gayesiyle doğru ve isabetli kararlar alınarak örgütlenme işlemi gerçekleşir.

- İş ile iş
- İş ile insan
- İnsan ile insan arasındaki ilişkileri düzenler (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 11-27).

1.5.3. Yürütme ve zaman

Yetki devrini de kapsayan bu süreç, bir işin yürütülmesi esnasında çalışanlar performanslarına göre zaman veya güven kazanma açısından da değerlendirilir. Sorumluluk her zaman işleri yürütebilecek usta kişilere devredilmelidir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 11-27).

1.5.4. Koordinasyon ve Zaman

Tüm işlerin varlığını sağlayan faktörlerin başında gelir. Ancak çatışma, uyumsuzluk vb. faktörler artarsa iş birliği düzeyi ve koordinasyon o ölçüde çökecektir.

Bir işletmede belirlenen işlerin zamanından önce bitirilmesi, o işletmedeki tüm birimlerin veya materyallerin usta kişiler tarafından ve koordineli bir şekilde kullanıldığını ifade eder (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 11-27).

1.5.5. Kontrol ve zaman

Kontrol, gerçekleştirilmek istenen işlerin sürecin sonunda hedeflendiği gibi olup olmadığını denetleme aşamasıdır. Bu aşamada ulaşılan sonuç yeni bir aşamayı oluşturmaktadır. Eğer beklenmedik sonuçlarla karşılaşılırsa, derhal müdahale edilir ve çalışma en kısa sürede sapmalardan arındırılarak etkisini kaybetmeyecek hale getirilir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 11-27).

1.6. Yönetimin Basamakları

Yönetici, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, örgüt çalışanlarına iş yaptıran kişidir. Örgüt ne kadar büyükse yapısı da o kadar karmaşık ve farklı sorumluluklar içermektedir. Bu farklılaşma sonucunda üç çeşit yönetim kademesi ortaya çıkar.

Tepe (Üst) Kademe Yönetim: "*Organizasyonun en üst yönetim kademesini teşkil eden ve yönetim kurulu üyeleri ile yönetim kurulu başkanı tarafından oluşturulan tepe yönetim, firmanın değerlerini, vizyonunu, misyonunu, hedeflerini,*

amaçlarını ve stratejik niyetini belirler." İşletmenin daimi olabilmesi için alınan kararlar bu kademedeki yöneticiler tarafından belirlenir ve uygulanır. Aynı zamanda bu kademe şirketi dışarıda temsil eder.

Orta Kademe Yönetim: *"Bu kademedeki yöneticiler, genel politikaların uygulanmasına hizmet edecek alt politikaları belirler ve kararlarını alır. Bu grup alt kademe yöneticilerin çalışmalarını düzenler. Tepe yönetim belirlediği kararları bu kademede uygular. Böylece iki yönetim kademesi arasında köprü vazifesi görerek uygulanacak olan faaliyetlere işlerlik kazandırır. Şube müdürü, bölüm yöneticisi vb. kişilerden oluşur."*

Alt (İlk) Kademe Yönetim: Günlük iş faaliyetlerini meydana getiren işçi, personel ve diğer kaynakların yönetiminden sorumlu olan kişilerdir. Genellikle haftalık günlük gibi kısa süreli planların yapılmasından ve uygulanmasından sorumludurlar. Bu kademe yöneticileri şef, amir vb. kişilerden oluşur (Yılmaz Ö., 2015: 82-84).

2. ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Zaman yönetimi, günlük hayatın akışını sağlama, olayları kontrol etme ve kişinin kendisini de yöneterek tüm süreci denetlemesi işidir (Gözel, 2010: 68).

Kronolojik zamanda hiçbir saniye diğerinden daha değerli değildir. Ancak, kaliteli geçen zamanlar değerlidir. Zaman boşa harcanamaz, akıp giden zaman geri döndürülemez. Bu sebeptendir ki, zamanı yönetmedeki başlıca unsur planlanmış eylemlerdir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 7,8). Ancak şu da göz önünde bulundurulmalıdır ki, kurumsallaşmış zaman yönetimi ve bireysel zaman yönetimi arasında ciddi bir fark vardır. Bireysel zaman yönetimi daha düzensiz olabiliyorken kurumsal zaman yönetimi daha planlı bir eylemdir. (Langa, 2013: 14).

Başarılı zaman yönetiminin, günün son dakikasına kadar çalışmayla, yorgun düşmeyle alakası yoktur. Bireyin fazlaca meşgul olması, her şeye atılması, aceleci

davranması onun profesyonelce iş yaptığının kanıtı değildir. Planlanmış bir günün getirisi, son dakikaya kadar çalışılan günden çok daha fazla olacaktır (Allan, 1999: 26-28,29). Profesyonelce çalışan kişilerin, en önemli işlerine dahi yeteri kadar zaman ayırması, verimliliğin yüksek oranda artmasına yardımcı olur. Geriye kalan zaman ise akıllı bir çalışmanın gerçekleştirildiğinin göstergesidir (Grissom, Loeb, Mitani, 2015: 5,6). Yaşantı gereği her birey, her gün 24 saatlik zaman dilimine sahipken; sadece zamanını her alanda etkili kullananlar başarıya erişebilmiştir (Dahie, Osman ve Mohamed, 2015: 377).

Birçoğumuz zaman tarafından esir alındığımızı hissederiz. Zaman kullanımı konusunda inisiyatifi ele almak ilk basamaktır. Zamana karşı yaklaşımımız hayata bakış açımızı yansıttığından, açı ne kadar geniş ise plan yapmak da o kadar gereklidir (Smith, 1998: 17-27).

Zaman yönetimi, bireylerin ve örgüt yönetiminin amaçlarına yeterli veya etkili bir şekilde ulaşmak amacıyla, kaynaklarını en verimli şekilde kullanabilmeleri için uygulamak zorunda oldukları bir yöntemdir. Bu tanımda vurgulanan üç temel öge; *yeterli, etkili* ve *kaynakların verimli* kullanımıdır. Bu ögelerin tanımı, bize zaman yönetiminin anahtarını sunacaktır. Bir işin yeterliliği, yapılan işin miktar olarak standartlara uygunluğunu ifade eder. Uygunluğun %100 olması durumunda ideal gerçekleşmiştir diyebiliriz. Bir işin etkililiği, sürecin sonunda elde edilen işin doğruluk derecesidir. Eğer yaptığımız iş yanlışlarla doluysa, boşa zaman harcamışız ve zamanı etkili kullanamamışız demektir. Kaynakların verimli kullanımı, bir iş süreci sonunda elde edilen çıktıların o iş için harcanan girdilere oranıdır. Ne kadar az girdiyle o kadar fazla çıktı alınırsa, süreç verimli geçmiş demektir (Türkel ve Leblebici, 2000: 364-366).

Örgütler ve onların yöneticileri, hizmet sundukları bireylerin isteklerini tatmin edici cevaplar verdikleri takdirde başarılı olurlar. Bu hizmetlerin faydalandıkları kaynakları kullanma şekli zaman yönetimi ile doğrudan ilişkilidir (İmamoğlu ve Çimen, 1998: 57).

Zamanı yönetmek; onu durdurmak veya geri sarmak değil, en verimli şekilde kullanmak anlamında dile getirilmiştir. Yapılan tüm çalışmalar "Daha etkili

zaman tüketimi nasıl olur?" sorusunun üzerinde durmuştur. Etkili zaman yönetiminin birkaç pozitif sonucu vardır. Birincisi verimliliğe yönelik sonuçlardır; zamanını etkili yöneten bireyler daha iyi performans gösterir ve verimlilikleri artar. Bu durum kişiye ve örgüte yarar sağlar. İkincisi ise, etkili zaman yönetimi olumlu psikolojik sonuçlar verir (Demirtaş ve Özer, 2007: 5).

Peki, zamanı gerçekten yönetebilir miyiz? *"Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Time Management Center'ın sahibi Larry Baker şunu söylemektedir. "Kimse zamanı yönetemez. Zaman akar gider. Tek göstergesi saatlerdir." demiştir"* (Türkel ve Leblebici, 2000: 352).

Mackenzie'ye göre insan zamanı yönetmez, yönetemez. Çünkü akrep ile yelkovanın hareketi bizim müdahalemiz dışındadır. Bizler ne yaparsak yapalım, zaman önceden kararlaştırılmış bir şekilde hızla akıp gider. *"Mesele, saati yönetmek değil, kendimizi zaman içinde yönetebilmektir."* Aslında bu durum kavrandıktan sonra problem de çözülmüş olacaktır (Mackenzie, 1989: 15).

"Zaman yönetimi tabirinin içeriği de esasında bizim elimizde olan "an"ın yönetilmesidir. Konuyla ilgili güzel söz "Saatin kendisi mekân yürüyüşü zaman, ayarı insandır." şeklinde olup konuyu veciz bir şekilde ifade etmektedir" (Fidan, 2011: 49).

Bu konuda Peter Drucker, "*Bireysel Yönetim Becerisi ve İnsanın Kendisine Olan Bilinci'*ni" ele aldığı Harvard Business Review makalesinde; etkili yöneticilerin görevlerinin planlamasını değil, zamanlarının planlamasını yaptıklarını belirtmiştir (Reunanen, 2015: 710).

Zaman Kullanımı Nasıl Denetim Altına Alınır?

Zamanın, iş yapan kişi için işlemesi sağlanmalıdır. Zaman bizlerden bağımsız olarak akmaktadır ve kişi bu durumu lehine çevirmek istiyorsa, işi zamanına göre planlamalıdır (Türkel ve Leblebici, 2000: 355,356).

Bireyin bu tür bir kazanım elde etmesi kadar önemli olan bir konu da işlerini ve yaşantısını da düzenli bir hale sokmasıdır. En basit haliyle bireyin gününü kazançlı hale getirebilmesi için bazı öneriler;

- Erken başlayın.
- Gereksiz işler yaratmayın.
- Önemsiz acil durumlar üzerinde durmayın.
- Çalışma hızınızı kontrol edin.
- Başladığınız işi bitirin.
- Başladığınız işi tam olarak bitirin.
- Bir sonraki günü planlayın (Cooper, 1999, 9-41-145).

Zaman yönetiminin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için yukarıdaki her bir maddeye göre sorumlulukların önem sırası izlenerek yerine getirilmesi gerekmektedir (Said, 2014: 747).

2.1. Zaman Tuzakları

Zaman yönetiminde üzerinde önemle durulan konulardan birisi "zaman tuzakları" veya "zaman yok ediciler"dir (Güçlü, 2001: 94). Zamanın etkin kullanımının önündeki tüm engellere zaman tuzağı denir. Kişinin gerçekleştirmek istediği faaliyetlerin önüne geçen, zaman kayıplarına yol açan ve zamanın kötü kullanılmasına neden olan faktörlerdir (Kibar, Fidan ve Yıldıran, 2014: 138).

Herkes zamanını israf eder. Bu insan olmanın gereğidir. Ancak bazı boşa geçirilen zamanlar faydalı olabilir. İnsanlar boş zamanlarında dinlenebilir veya sinirlerini yatıştırabilir. Yaptığımız şeylerin anlamsız olduğunu anladığımızda ve yapılacak daha eğlenceli şeyler olduğunu hatırladığımızda bu durumu daha baskın bir şekilde hissederiz (Haynes, 1999: 48).

Bir diğer tanımla *"zaman tuzakları, zamanı kullanma açısından karşılaşılan engeller ya da kesintilerin varlığıdır."* (Güçlü, 2001: 94).

Zaman tuzakları bazen içten, bazen de dıştan gelen tehlikelerden oluşur. Ancak başarısızlık en önemli tehdittir. Zaman tuzakları alışkanlıkların ve istisnaların kural haline gelmesine sebep olur. Zaman tuzağına yakalananlar çok iyi birer yönetici olmalarına rağmen, zamanı etkin kullanamadıkları için başarısız olurlar. Çünkü çok çalışan değil, etkin ve verimli çalışan yöneticiler başarılıdır (Özer, 2012: 56). Zaman tuzakları, kişiden kaynaklanan, işten kaynaklanan ve yönetimden kaynaklanan olmak üzere üç gurupta incelenir.

2.1.1. Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları

- ***Kararsızlık:*** Karar verememe durumu sonucunda ortaya çıkar ve birçok alternatif içerisinden seçim yapılamadığı için harekete geçmeyi engeller.
- ***Plansızlık:*** Uygulama aşamasındaki tüm eylemlerin ilk adımı planlama yapmaktır. Bilinçli bir planlamanın yapılmaması, işlerin zamanında yapılmasını engeller ve birikmelere sebep olur.
- ***Öncelikleri belirleyememe:*** Neyin ne kadar önemli, ne kadar acil olduğuna karar verememe durumudur. Hangi işin en yüksek en önceliğe sahip olduğu bilinirse ilk adım atılmış olur (Kibar, Fidan ve Yıldıran, 2014: 139).

Neyin daha önemli olduğunu belirlemek adına, temel değerlerin ve prensiplerin açıkça ortaya konması gerekir (Taner, 2005: 69).

- ***Ertelemek:*** Bir işin ertelenme nedeni zamanın sınırsız olduğu düşüncesidir. Aksine yapılacak işi sonraya bırakmak daha fazla iş yükü ve beraberindeki ertelemeleri getirecektir. Bu durum alışkanlık haline getirildiği takdirde, mesleki kariyeri zedeleyecek, her alanda başarısızlık getirecektir (Kibar, Fidan ve Yıldıran, 2014: 139).
- ***Hayır Diyememe:*** Zamanı etkin kullanmak isteyen bir yönetici hayır demeyi bilmelidir. Kişinin iş hayatındaki sınırsız istek, görüşme, proje ve benzeri talepleri geri çevirememesi ona yeni sorumluluklar katacak ve daha fazla zaman kaybına neden olacaktır. Robert Updegraff bu konuyu şöyle ifade ediyor; *"Yıllar boyu insanlardan, yapmaları gereken işleri ya da yapmak istedikleri işleri yapacak vakit bulamadıklarını duyar dururum. Çoğunun sorununun aynı olduğunu keşfettim. Dilimizde bize en çok zaman kazandıran*

sözcüğü kullanmak istemiyorlardı. Hayır sözcüğünü." (Kibar, Fidan ve Yıldıran, 2014: 139; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 67).

- ***Açık Kapı Politikası:*** Astlarını tanıma, onlara zaman ayırma ve iletişimi sağlama amacıyla başlanan, günümüzde ise yöneticinin dikkatinin dağılmasına yol açan bir uygulamadır. Her zaman görüşülebilir biri olmak başarıyı garantilemez, randevusuz ziyaretçiler ve gereksiz yapılan görüşmeler yöneticinin önemsiz ayrıntılarla uğraşmasına, boşa zaman kaybetmesine neden olur (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 73-76).
- ***Dağınık Masa ve Dosyalama Sistemi:*** Eylemleri sürdürmek için yapılan planlamaların dosyalar halinde çalışma masalarında bekletiliyor olması ilerleyen süreçte çöp yığınlarına dönüşmesine sebep olabilir. Bu durum işleri takip ediliyor gibi gösterse de bazen gereksiz yorgunluklara ve zaman kaybına yol açabilir. Ancak düzenli bir masa ve iş akışı merkezli dosyalama sistemi ile hem verimden hem de zamandan tasarruf edilebilir. Ayrıca kişiye özel iş bölümü olduğunu var sayarsak rastgele masada bırakılan evraktaki bir bilginin farklı ellere geçmesi de söz konusu olabilir (Kibar, Fidan ve Yıldıran, 2014: 139).

2.1.2. İşten kaynaklanan zaman tuzakları

- ***Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri:*** Günümüzde çağdaş iletişim araçlarının başında gelen telefon bize fayda sağladığı gibi, gerektiği gibi kullanılmadığı takdirde en büyük zaman tuzağı haline gelebilir (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 267). Telefon görüşmelerinin tuzak haline gelmemesi için görüşmeler planlanmalı, uygun bir dille konuşmanın çok uzun tutulmayacağı belirtilmeli, sohbet havasında bir konuşma yapılmamalı ve tartışmaya girilmemelidir (Tutar ve diğerleri, 2003: 89,90).

Yöneticinin her daim işiyle ilgili bir telefon rehberi bulunmalı ve bu telefonu yetki devri verilen bir astın kullanması sağlanmalıdır (Yılmaz ve Aslan, 2002: 38,39).

- ***Beklenmeyen Ziyaretler:*** Yöneticiler işlerinin büyük bir çoğunluğunu kurum içinden veya kurum dışından görüşmelere ayırır. Bir başka zaman tuzağı da beklenmeyen misafirlerdir. İşe ayrılan zaman sohbete harcanır, yapılamayan

iş ertelenirse başka işlerin de ertelenmesine sebep olur. Tüm bunların yönetici ve sekreter iş birliğiyle önüne geçilmelidir (Tutar ve diğerleri, 2003: 91,92).

- ***Yetersiz Sekretarya Hizmetleri:*** Profesyonel bir sekreter, yöneticisinin başarısında ciddi rol oynar. Unvanı, şirketteki görevini belirler. Üst düzey yöneticiler daha yüksek düzeyde sekreterlere sahiptir. Sekreter büro yönetimine dair her şeyi en ince ayrıntısına kadar bilmelidir (J. Adair, T. Adair 1996: 107,108).
- ***Gereksiz Toplantılar:*** Toplantı; bilgi vermek, bilgi alışverişinde bulunmak, karar almak farklı ve zıt görüşlerin uzlaştırılması amaçlarından bir veya birkaçının gerçekleştirilmesi için yapılır Yapılan toplantıların faydası olduğu gibi gözle görülür zararları da kaçınılmazdır. Toplantıların faydalı olabilmesi için; amacın açık bir şekilde belirtilmesi gereklidir. Toplantı gündemi maddeler halinde yazılıp, gerekli hazırlıklar yapılmalıdır. Toplantı saati herkese uygun olarak belirlenmelidir. Toplantı ile ilgisi bulunmayan kişilerin katılımı engellenmelidir. Kullanılacak olan teknolojik araçların önceden denetlenmesi, çıkabilecek aksiliklerin önüne geçilmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Aslan, 2002: 41).
- **Kriz Durumları:** "*Kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur."* (Tağraf ve Arslan, 2003: 150).

Kriz hali, olağandışı gelişmeler neticesinde çalışanlarda gerilmelere sebep olabilir. İşletmeler kısa sürede çözüm yolu bulursa, krizi fırsata çevirebilir. Aksi takdirde işletmenin sonunu getirecek durumlarla karşı karşıya kalınabilir.

Kriz sürecinin ilk aşamasında işletmeler bazı sinyaller alır. Eğer bu sinyaller doğru değerlendirilir, doğru bilgi akışı sağlanır ve gerekli önlemler alınırsa mevcut durumdan istifade edilebilir. Bu sayede zaman tuzağı ortadan kalkmış olur. Pratik bir çözümle hasar önleme mekanizması geliştirilir. Kriz gerektiği gibi atlatılamamış, hasarlar ortaya çıkmışsa işletme kendi bünyesinde hasarları kapatma eylemleri gerçekleştirir (Tağraf ve Arslan, 2003: 152,153).

Kriz sürecinde en önemli kaynak zamandır. Acil kararlar alınması gerektiği için en kısa sürede krizden çıkma yolları aranmalı, zaman yönetimi planlaması devreye sokulmalıdır (Tutar ve diğerleri, 2003: 97).

2.1.3. Yönetimden kaynaklanan zaman tuzakları

Organizasyonların başarısının ardında her daim yöneticilerin zamanı etkin olarak yönetebilme becerileri yatmaktadır. Ancak günümüzde halen zamanını ve stres durumunu yönetemeyen yöneticiler de vardır. Bu durum yöneticiyi ister istemez zaman tuzaklarına itmektedir (N. Özçelik, Gülsün, F. Özçelik ve Öztosun, 2012: 232).

- ***Yetki Devrinden Kaçınma:*** *"Operasyonel ya da yönetsel bir veya birkaç anlamlı görev/sorumluluğun astlara verilmesine yetki devri denir."* Bu her işi yöneticinin yapamayacağının göstergesidir (Küçük, 2010: 110).

Herhangi bir konuda birilerini yetkili kılmak, yöneticiliğin en temel unsurlarındandır. Ancak yetki vermenin amacı yapmayı istemediğiniz, sıkıcı veya tehlikeli olan işleri başkasına vermek değildir. Aksine, asıl amaç insanlara işleri yapmaları için veya projeleri yürütebilmeleri için otorite vermektir (Atkinson, 1997: 206). Yetki devretmek, zaman yönetimi açısından sadece boş zaman sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yöneticiyi planlı ve programlı bir çalışma sürecine iter (Atkinson. 1997: 206).

- ***Yetersiz İletişim:*** Teknolojik gelişmelerin, başta örgütler olmak üzere her toplumsal yapının iletişimini hızlı hale getirdiği göz ardı edilemeyen bir gerçektir. İletişim süreci, iş hayatının %95'lik kısmını kapsamaktadır. Dil karmaşık bir biçimde değil; basit, yalın ve açıklayıcı olmalıdır. Gönderici ve alıcı arasındaki mesaj iyice dinlenmeli ve yeteri kadar algılanmalıdır. Aktif dinlemenin olmadığı bir iletişim, amacına hizmet edemez (Yılmaz, 2015: 73; Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 91-94).
- ***Koordinasyon Eksikliği:*** İşletmenin bütünlüğü ve sürekliliği koordinasyon ile sağlanır. Eksik koordinasyon yapısına sahip olan departmanlar uyumlu bir biçimde hareket edemeyerek amaçlara ulaşmakta zorluk çekebilir. Böyle

ortamlarda sıkı ilişkiler kurulamadığı ve takım çalışmaları yapılamadığı için çok başlılık ortaya çıkabilir. Aynı birimler çoğu kez aynı konuda farklı kararlar aldığı için zaman kayıpları büyük oranda artar (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002).

- ***Aşırı veya Yetersiz Yönetim:*** İş hayatında gereğinden fazla gösterilen yönetme çabası fazlasıyla zaman kaybettirir. Aşırı kural koymak çalışma esnekliğini ortadan kaldırır ve verimi düşürür. Kişisel kuralların varlığı da iş hayatını düzenlemek yerine, kısmen zaman kayıplarına yol açabilir. Aşırı ve yakın denetim, işlerin yapılmasını engelleyerek sürekli denetime hazır bulunmayı gerektirir. Bu durum işe ayrılması gereken zamanın denetimle tüketilmesi demektir (Türkel ve Leblebici, 2001: 52-54).

2.2. Zaman Yönetimi Hakkında Yapılmış Diğer Çalışmalar

Can, "*Zaman Yönetimi ve Planlılık Bilinci"* adlı çalışmasında yükseköğrenime devam eden öğrencilerin zaman yönetimi ile ilgili düşünce ve davranışları ile planlılık bilinci arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Tarama modeli izlenerek öğrenci görüşlerinin belirlenmesi üzerine temel sorunlardan hareketle 24 soruluk bir anket formu oluşturulmuş, Erciyes Üniversitesi öğrencilerinden tesadüfi bir örneklem seçilerek uygulanmıştır (Can, 2000).

Caz ve Tunçkol*, "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi"* adlı çalışmalarında, Britton ve Tesser tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Envanteri (ZYE) ölçeğini 175 beden eğitimi öğretmenine uygulamışlardır (Caz ve Tunçkol, 2015).

Eldeleklioğlu, 2008 yılında "*Ergenlerin Zaman Yönetimi Becerilerinin Kaygı, Yaş ve Cinsiyet Değişkenleri Açısından İncelenmesi"* adlı çalışmasında, lise öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Britton ve Tesser tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Envanterini (ZYE) ve Spielberger ve Gorsuch tarafından geliştirlen Durumluk ve Sürekli Kaygı

Envanterini (DSKE) 279 kız ve 226 erkek öğrenciye uygulamıştır (Eldeleklioğlu, 2008).

Sugötüren, Ballı ve Gökçe, *"Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Zaman Yönetimi Davranışları"* adlı bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmaya 61'i kadın 132'si erkek olmak üzere toplam 193 öğrenci katılmıştır. Britton ve Tesser tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Envanteri (ZYE) uygulanmıştır (Sugötüren, Ballı ve Gökçe, 2011).

Varışoğlu, Şeref ve Yılmaz, *"Türkçe Öğretmeni Adaylarının Zaman Yönetimi Algılarına Yönelik Bir İçerik Analizi"* adlı çalışmalarında Türkçe Öğretmeni adaylarının zaman yönetimi algılarının hangi yönde olduğunu tespit etmişlerdir. Veriler Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Türkçe Eğitimi Bölümü'nde okuyan öğrencilerden açık uçlu sorularla toplanmıştır (Varışoğlu, Şeref ve Yılmaz, 2012).

Altun ve Kaymakçı, *"Zaman ve Kronolojinin Öğretiminde Bir Materyal: Zaman Şeritleri"* adlı çalışmayı gerçekleştirmişlerdir (Altun ve Kaymakçı, 2016).

Turhan, *"Öğretim Elemanlarının Zaman Yönetiminde Bilgisayar Kullanma Düzeyleri"* adlı çalışmasında öğretim elemanlarının zaman yönetiminde bilgisayar kullanımının etkisini incelemiştir. Bu amaç doğrultusunda bir madde havuzu hazırlanmış, madde havuzundan 13 madde seçilerek bir anket formu oluşturulmuştur. Bu anket Fırat Üniversitesi'nde görev yapan 97 öğretim elemanına uygulanmıştır (Turhan, 2011).

M. Tektaş ve N. Tektaş, *"Meslek Yüksekokulu öğrencilerinin Zaman Yönetimi ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişki"* adlı çalışmalarında zaman yönetimi anketi olarak adlandırılan veri toplama aracını Marmara Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu öğrencileri üzerinde uygulamışlardır (M. Tektaş ve N. Tektaş, 2010).

Köse, Çınar ve Akduran, *"Hemşirelik Öğrencilerinde İnternet Bağımlılığının Kişilik Özellikleri ve Zaman Yönetimi ile İlişkisi"* adlı çalışmalarının örneklemini Sakarya Üniversitesi, Sağlık Yüksekokulu Hemşirelik Bölümünden 165

öğrenci oluşturmuştur. Young tarafından geliştirilen İnternet Bağımlılığı Ölçeği (İBÖ), Benet – Martinez ve John tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği (BFKÖ) ve Britton ve Glynn tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Envanteri (ZYE) uygulanmıştır (Köse, Çınar ve Akduran, 2012).

Gürer, Dedeşah ve Acun, *"Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetiminin İncelenmesi"* adlı çalışmasında Alay ve Koçak tarafından yapılan Zaman Yönetimi Ölçeği Kullanılmıştır. Bu çalışmanın amacı beden eğitimi öğretmenlerinin zamanı nasıl yönettiklerinin belirlenmesidir. Araştırmaya 75'i kadın 110'u erkek olmak üzere toplamda 185 beden eğitimi öğretmeni katılmıştır (Gürer, Dedeşah ve Acun, 2016).

Gözel ve Halat, *"İlköğretim Okulu Öğretmenleri ve Zaman Yönetimi"* adlı çalışmalarında ilköğretim okulu öğretmenlerinin zaman yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek ve branş değişkeninin öğretmenlerin zaman yönetimine ilişkin görüşlerine ilişkin etkilerini incelemişlerdir. Britton ve Tesser tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Envanteri'nin (ZYE) 23 maddelik adaptasyonu olan Zaman Yönetimi Anketi Denizli ili örnekleminde 468 ilköğretim okulu öğretmenine uygulanmıştır (Gözel ve Halat, 2010).

İKİNCİ BÖLÜM

Bu bölümde çalışmanın gereç ve yöntem kısmı ele alınmış, araştırmanın hipotezi, seçilen çalışma grubu, varsayım ve sınırlılıkları, veri toplama araçları ve istatistiksel verilere yer verilmeye çalışılmıştır.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde; zaman, yönetim ve zaman yönetimi teorilerinden yararlanılarak planlanan araştırmanın amacı, bu amaca yönelik yapılacak istatistiki analizler için gerekli olan veri, veri toplama yöntemleri ve analiz süreçlerine yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: Araştırmaya katılan kadınların, zamanı yönetme tutum puanları erkeklerin zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Araştırmaya katılan evli bireylerin zamanı yönetme tutum puanları bekâr bireylerin zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Araştırmaya katılan bireylerden çocuk sahibi olmayanların zamanı yönetme tutum puanları çocuk sahibi olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Araştırmaya katılan bireylerin zamanı yönetme tutum puanları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Araştırmaya katılan akademik personellerin zamanı yönetme tutum puanları idari personellerin zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Araştırmaya katılan bireylerin haftanın hangi gün/günlerinde daha verimli çalıştığına göre zamanı yönetme tutum puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Araştırmaya katılan bireylerden zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılanların zamanı yönetme tutum puanları katılmayanların zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Araştırmaya katılan bireylerin gelir durumu daha iyi olanların zamanı yönetme tutum puanları gelir durumu daha zayıf olan personellerin zamanı yönetme tutum puanları göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Araştırmaya katılan bireylerin hayattan memnun olma durumdan, "Memnunum" seçeneğini tercih edenlerin zamanı yönetme tutum puanları diğer seçenekleri tercih eden personellere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: Araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkeni artış gösterdikçe zamanı yönetme tutum puanları daha genç bireylerin zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: Araştırmaya katılan bireylerin mesleklerinde geçirdikleri yıl arttıkça zamanı yönetme tutum puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H12: Araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları kurumda geçirdikleri süre arttıkça zamanı yönetme tutum puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H13: Araştırmaya katılan bireylerin haftada çalıştıkları saat arttıkça zamanı yönetme tutum puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personeller oluşturmaktadır. Araştırmaya esas olan veriler, Türkmen (2005) tarafından geliştirilen "Zaman Yönetimi Anket (Ölçek) Formu" aracılığıyla toplanmıştır. Kullanılan ölçek iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde bireylere ait demografik özellikler, ikinci bölümde ise zaman yönetimine ilişkin tutum ve becerilerinin incelenmesi hedeflenmiştir. Araştırmaya 161'i erkek ve 107'si kadın olmak üzere toplam 268 personel katılmıştır.

3.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın geneline bakıldığında, elde edilecek sonuçlar için kısaca şu sınırlılıklardan bahsetmek mümkündür. Bu araştırma kişisel bilgi formu ile birlikte

kullanılan ölçeklerden elde edilen ölçüm sonuçları ve araştırmada kullanılan çalışma grubu çerçevesinde İstanbul ilindeki bir üniversite çalışanlarından oluşan katılımcılarla, bu katılımcıların veri toplama araçları kapsamındaki soru ve ölçeklere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır.

Çalışmanın varsayımları, sınırlılıkları:

- Araştırmada katılımcılar hakkında bilgi elde etmek için hazırlanan kişisel bilgi formunun amacına uygun olduğu,
- Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının ölçülmek istenen özelliklere uygun, geçerlik ve güvenirliğinin kanıtlanmış olduğu,
- Katılımcıların ölçekteki sorulara içten ve samimi cevap verdikleri şeklinde sıralanabilir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Çalışma, hazırlanma sürecinden itibaren Trakya Üniversitesi Kütüphanesi, İstanbul Üniversitesi Kütüphanesi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Türk Hava Yolları Kütüphanesi, Beyazıt Devlet Kütüphanesi vb. birçok kurum ve kuruluşlarda basılı ve dijital çeşitli kitaplar, ulusal ve uluslararası dergi ve makaleler, yüksek lisans ve doktora tezleri taranarak incelenmiştir.

Ölçek toplam 268 kişiye uygulanmıştır. Elektronik ortamda hazırlanan ölçek formu hem katılımcılara mail yolu ile gönderilmiş hem de Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi yerleşkeleri gezilerek dağıtılmıştır. Daha sonra ölçekler toplanmaya başlanmıştır.

Ölçek iki bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde katılımcıların demografik özellikleri incelenmiş, ikinci bölümde ise zaman yönetimine ilişkin tutumları incelenmiştir.

3.4.1. Zaman yönetimi ölçeği

Çalışmanın ana kütlesini oluşturulan veriler, Türkmen (2005) tarafından geliştirilen "Zaman Yönetimi Anket (Ölçek) Formu" aracılığıyla elde edilmiştir. Ölçek 35 maddeden oluşmakta olup en olumlu ifadeden "Kesinlikle Katılıyorum", en olumsuz ifadeye "Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde 5'den 1'e doğru puanlanan 5'li Likert tipi bir ölçektir.

Ölçekteki alt boyutlar ve ifade eden maddeler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

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

3.5. Kullanılan İstatistiki Yöntemler

Sayısal değişkenlerin normallik testi n<50 olduğu durumda *Shapiro Wilks testi,* n>50 olduğu durum/durumlarda ise *Kolmogrov Smirnov testi* ile kontrol edilmiştir (Özdemir, 2016: 178).

Bağımsız iki grup karşılaştırılmalarında sayısal değişkenlerin normal dağılım gösterdiği durumlarda *Bağımsız Örneklemler T testi,* sayısal değişkenlerin normal dağılım göstermediği durumlarda ise *Mann Whitney U* testi kullanılmıştır (Lorcu, 2015: 116).

Bağımsız ikiden fazla grup için sayısal değişkenlerin normal dağılım gösterdiği durumlarda *Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)*, sayısal değişkenlerin normal dağılım göstermediği durumlarda ise *Kruskal Wallis H testi* kullanılmıştır (Lorcu, 2015: 121).

Gruplar arasındaki farklılıklar parametrik testlerin uygulandığı karşılaştırmalar için, verinin dağılımına göre homojen olduğu durumda *Tukey* testi, homojen olmadığı durum/durumlarda ise *Games-Howell* testi ile değerlendirildi. Parametrik olmayan testlerde gruplar arasındaki farklılıklar *Dwass - Steel - Critchlow - Fligner* testi ile karşılaştırıldı (Alpar, 2011).

Sayısal değişkenlerin arasındaki ilişkilerin incelenmesinde normal dağılım gösterdiği durumlarda *Pearson* ve normal dağılım göstermediği durumlarda ise *Spearman's Rho Korelasyon Katsayısı* kullanılmıştır (Lorcu, 2015:230-239).

İstatistiksel analizler Jamovi project (2018) Version 0.8 programı ile yapılmış olup ve istatistik analizlerde anlamlılık düzeyi 0.05 (p-value) olarak dikkate alınmıştır.

3.6. Etik ve İzin

Araştırma için Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Uygulama Kurulu'ndan 15.01.2018 tarihli ve 195581 sayılı; Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nden 01.02.2018 tarihli ve 681 sayılı izinler alınmıştır. Çalışmaya katılan tüm personele çalışmanın ne amaçla gerçekleştirildiği, verilerin yalnızca bilimsel amaçla toplandığı ve gizliliğin esas olduğu belirtilmiş, bireyler gönüllülük kapsamında çalışmaya dâhil edilmiştir. Kişisel Bilgi Formu (EK-1), Zaman Yönetimi Anket (Ölçek) Formu (EK-2), Çalışma İzin Yazısı (EK-3), Etik Kurul Onayı (EK-4)'de verilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırmadan elde edilen istatistiki sonuçlara yer verilecektir.

Tablo 1. Demografik değişkenlerin yüzdelik dağılımı

Demografik Değişkenler		Sayı	%
Cinsiyet	Erkek	161	60,07
	Kadın	107	39,93
Medeni Durum	Evli	134	50
	Bekâr	129	48,13
	Boşanmış/Dul	5	1,87
Çocuk Sahibi Olma Durumu	Yok	172	64,18
	Var	96	35,82
Eğitim durumunuz	Ortaöğretim	10	3,73
	Ön lisans	28	10,45
	Lisans	84	31,34
	Yüksek lisans	81	30,22
	Doktora	65	24,25
Görev yaptığınız kadro	Akademik	141	52,61
	İdari	127	47,39
Haftanın hangi gününde/günlerinde daha verimli çalışıyorsunuz?			
Pazartesi	Evet	49	18,28
	Hayır	219	81,72
Salı	Evet	60	22,39
	Hayır	208	77,61
Çarşamba	Evet	61	22,76
	Hayır	207	77,24
Perşembe	Evet	54	20,15
	Hayır	214	79,85
Cuma	Evet	40	14,93
	Hayır	228	85,07
Fark etmez	Evet	162	60,45
	Hayır	106	39,55
Zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katıldınız mı?	Evet	108	40,3
	Hayır	160	59,7
Gelir durumunuzu genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?	Kötü	26	9,7
	Orta	170	63,43
	İyi	72	26,87
Hayatınızdan memnun musunuz?	Memnunum	196	73,13
	Biraz memnunum	58	21,64
	Memnun Değilim	14	5,22

Tablo 1'de araştırmaya katılan 161'i erkek, 107'si kadın ve 134'ü evli, 129'u bekâr, 5'i boşanmış/dul olan bireylerin 172'sinin çocuğunun olmadığı, 96'sının ise çocuğunun olduğu gözlenmiştir. Bireylerin eğitim durumları incelendiğinde 84'ünün lisans, 81'inin yüksek lisans, 65'inin doktora, 28'inin ön lisans ve 10'unun ortaöğretim olduğu ve 141'i akademik ve 127'si idari kadroda görev yaptığı gözlenmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin hangi gün/günlerde daha verimli çalıştıklarına bakıldığında, 162'sinin herhangi bir gün fark etmediği, 61'inin Çarşamba, 60'ının Salı, 54'ünün Perşembe, 49'unun Pazartesi ve 40'ının ise Cuma günü daha verimli çalıştıkları gözlenmiştir. Bireylerin "Zaman Yönetimi" ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılıp katılmadıkları araştırıldığında 108'inin katıldığı ve 160'ının ise katılmadığı görülmüştür. Araştırmaya katılan bireyler gelir durumlarını, 170'i orta, 72'si iyi ve 26'sı ise kötü olarak değerlendirmiştir. Aynı şekilde hayatlarından memnun olup olmadıkları araştırıldığında 196'sının memnun, 58'inin biraz memnun ve 14'ünün ise memnun olmadığı görülmüştür.

Tablo 2. Araştırma değişkenlerinin betimleyici istatistiksel tablosu

Değişkenlerin Betimleyici İstatistiği	**Ort.**	***S***
Yaş	33,44	10,18
Varsa çocuk sayınız	0,69	1,14
Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?	6,66	8,11
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	3,36	2,2
Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?	41,12	11,41

Tablo 2'de araştırmaya katılan bireylerin tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Katılımcıların yaş ortalamasının 33,44 olduğu bulunmuş olup, sahip olduğu çocuk sayısının ortalama 0,69 olduğu bulunmuştur. Katılan bireylerin kaç yıldır bu mesleği yaptıklarının ortalaması 6,66 olup bu kurumda çalışma ortalaması 3,36 bulunmuştur. Haftada 41,12 saat ortalaması yakalanan katılımcılarımızın standart sapmasının 11,41 olması çalışanların çalıştıkları saat farkının ne kadar değişik olabileceğini gözler önüne seriyor.

Tablo 3. Zaman yönetimi alt boyutları için geçerli analiz sonuçları

Zaman Yönetimi Alt Boyutları	Ort.	S	Min.	Maks.	Cronbach's Alpha
Etkin zaman yönetimi	20,9	5,13	8	35	0,68
Örgütsel zaman yönetimi	13,4	4,32	6	28	0,76
Eşgüdümleme zaman yönetimi	6,9	2,43	4	18	0,69
Planlama zaman yönetimi	10,3	3,39	5	22	0,78
Verimlilik zaman yönetimi	6,4	2,39	3	15	0,72
Zaman Yönetimi Ölçeği Toplam	58,2	13,28	28	106	0,83

Tablo 3'te kullanılan ölçek uygulanması sonucunda elde edilen puanlara ilişkin güvenirlik kestirimleri amacıyla hesaplanan Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları sunulmuştur. Ölçek ve ölçek alt boyutlarından alınan puanlara ilişkin, Etkin zaman yönetimi puanlarının en düşüğü 8, en yükseği 35, ortalaması 20,98 olup Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde 0,685 olup oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. Örgütsel zaman yönetimi için aynı inceleme yapıldığında en küçük değer 6, en büyük değer 28 çıkmış olup ortalaması 13,46 ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde ise 0,762 ile oldukça güvenilir olduğu görülmüştür. Eşgüdümleme zaman yönetimi, en küçüğü 4 en büyüğü 18 arasında ortalamaları 6,96 olan puanlar bulunup Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde 0,699 ile yine oldukça güvenilir olduğu bulunmuştur. Planlama zaman yönetimi ortalaması 10,37 olan 5 ile 22 arasında değişen değerler olmakla beraber Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde 0,783 bulunmuştur. Verimlilik zaman yönetimi alt boyutunda ise en düşük değer 3, en yüksek değer 15 olup ortalamalarının 6,45 olduğu ve Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde 0,722 ile oldukça güvenilir olduğu bulunmuştur. Son olarak zaman yönetimi ölçeği katılan bireyler 28 ile 106 arasında puanlar alıp ortalama 58,21 çıkmıştır. Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde ise 0,833 ile yüksek güvenirliğe sahip olduğu görülmüştür (Alpar, 2011).

Tablo 3'te kullanılan ölçek uygulanması sonucunda elde edilen puanlara ilişkin güvenirlik kestirimleri amacıyla hesaplanan Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayıları sunulmuştur. Ölçek ve ölçek alt boyutlarından alınan puanlara ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları incelendiğinde, Etkin zaman yönetimi 0,685 , örgütsel zaman yönetimi 0,762 , eşgüdümleme zaman yönetimi 0,699 , planlama zaman yönetimi 0,783 , verimlilik zaman yönetimi 0,722 alt boyutları oldukça güvenilir ve zaman yönetimi ölçeği ise 0,833 ile yüksek güvenirliğe sahip olduğu görülmüştür (Alpar, 2011).

Tablo 4. Zaman yönetimi alt boyutlarının normallik incelemesi

Zaman Yönetimi Alt Boyutları	N	Kolmogorov-Smirnov	sd	Skewness	Kurtosis	p
Etkin zaman yönetimi	268	0,064	268	-0,131	-0,284	0,01
Örgütsel zaman yönetimi	268	0,139	268	0,676	0,222	0
Eşgüdümleme zaman yönetimi	268	0,135	268	1,262	2,638	0
Planlama zaman yönetimi	268	0,099	268	0,591	0,153	0
Verimlilik zaman yönetimi	268	0,212	268	1,137	1,73	0
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	268	0,053	268	0,419	0,286	0,065

Tablo 4'te etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimi Kolmogorov-Smirnov $p<0,05$ olmasına karşın çarpıklık – basıklık (Skewness-Kurtosis) kat sayılarının standartlaştırılmış hali (-1,96) – (+1,96) arasında olduğundan dolayı normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir.

Bundan sonraki tablolarda Tablo-4 te belirtildiği üzere normal dağılımlı olan alt boyutlar: Etkin zaman yönetimi, Örgütsel zaman yönetimi, Planlama zaman yönetimi ve Zaman yönetimi ölçeği geneli önce incelenip daha sonra farklı testler gerektirdiği için normal dağılımlı olmayan alt boyutlar: Eşgüdümleme zaman yönetimi ve Verimlilik zaman yönetimi incelenecektir.

Tablo 5. Bağımsız Örneklemler T-Testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılması

Zaman Yönetimi Alt Boyutları		*N*	$\bar{X}$	*S*	$Sh_{\bar{X}}$	*t Testi*		
						t	*Sd*	*p*
Etkin zaman yönetimi	Erkek	161	21,0	5,27	0,415	0,170	266	0,865
	Kadın	107	20,9	4,95	0,479			
Örgütsel zaman yönetimi	Erkek	161	13,4	4,48	0,353	-0,008	266	0,993
	Kadın	107	13,4	4,10	0,397			
Planlama zaman yönetimi	Erkek	161	10,5	3,48	0,274	0,889	266	0,375
	Kadın	107	10,1	3,24	0,313			
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Erkek	161	58,4	13,86	1,092	0,360	266	0,719
	Kadın	107	57,8	12,41	1,199			

Tablo 5'te araştırmaya katılan bireylerin cinsiyetlerine göre zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi ve planlama zaman yönetimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak bir fark tespit edilmemiştir. ($p>0,05$).

Çalışma grubumuzda olan 161 erkek, 107 kadın ile yukarıdaki tablodan zaman yönetimi ve alt boyutları ile cinsiyet arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Sırayla: etkin zaman yönetimi için $t(266)=0,170$ $p>0,05$, Örgütsel zaman yönetimi için $t(266)=-0,008$ $p>0,05$, Planlama zaman yönetimi için $t(266)=0,889$ $p>0,05$, Zaman Yönetimi Ölçeği Genel için $t(266)=0,360$ $p>0,05$.

Tablo 6. Mann-Whitney-U Testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının cinsiyete göre karşılaştırılması

Normal Dağılmayan Alt Boyutlar		*N*	$\bar{X}$	*S*	*Sıra Ort.*	*Z*	*p*
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Erkek	161	6,9	2,41	133,6	-0,245	0,807
	Kadın	107	6,9	2,47	135,9		
Verimlilik zaman yönetimi	Erkek	161	6,5	2,54	135,6	-0,292	0,77
	Kadın	107	6,3	2,15	132,8		

Tablo 6'da araştırmaya katılan 161 erkek, 107 kadın bireyin cinsiyetlerine göre eşgüdümleme zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimi puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak; eşgüdümleme zaman yönetimi için (p>0,05), ve verimlilik zaman yönetimi için de anlamlı değildir. (p>0,05)

Tablo 7. Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırılması

Zaman Yönetimi Alt Boyutları		***N***	**x̄**	***S***	**ANOVA**					
					Gruplar	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Etkin zaman yönetimi	Evli	134	20,7	5,30	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	26,838 7012,069 7038,907	2 265 267	13,419 6,461	0,507	0,603
	Bekâr	129	21,3	4,99						
	Boşanmış/ Dul	5	20,2	4,55						
	Toplam	268	20,9	5,13						
Örgütsel Zaman Yönetimi	Evli	134	13,3	4,32	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	2,058 4990,405 4992,463	2 265 267	1,029 8,832	0,055	0,947
	Bekâr	129	13,5	4,41						
	Boşanmış/ Dul	5	13,2	1,92						
	Toplam	268	13,4	4,32						
Planlama zaman yönetimi	Evli	134	10,4	3,47	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	1,842 3058,322 3060,164	2 265 267	0,921 1,541	0,080	0,923
	Bekar	129	10,2	3,36						
	Boşanmış/ Dul	5	10,2	1,64						
	Toplam	268	10,3	3,39						
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Evli	134	57,9	14,06	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	65,972 47008,327 47074,299	2 265 267	32,986 77,390	0,186	0,830
	Bekâr	129	58,5	12,67						
	Boşanmış/ Dul	5	55,4	6,11						
	Toplam	268	58,2	13,28						

Tablo 7'de araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi (p>0.05 F (2,265)= 0,507), örgütsel zaman yönetimi(p>0,05 F(2,265)=0,055) ve planlama zaman yönetimi(p>0,05 F(2,265)=0,080) puan ortalamaları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Tablo 8. Kruskall-Wallis H testi sonuçlarına göre zaman yönetimi alt boyutlarının medeni duruma göre karşılaştırılması

Normal Dağılmayan Alt Boyutlar		*N*	$\bar{x}$	*S*	*Sıra Ort.*	*Kruskall-Wallis H*	*p*
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Evli	134	7,1	2,53	138,79	0,887	0,642
	Bekâr	129	6,83	2,37	130,5		
	Boşanmış/Dul	5	6,4	1,14	122,8		
	Toplam	268	6,96	2,43			
Verimlilik zaman yönetimi	Evli	134	6,32	2,21	132,98	1,019	0,601
	Bekâr	129	6,62	2,58	137,26		
	Boşanmış/Dul	5	5,4	1,95	104,1		
	Toplam	268	6,45	2,39			

Tablo 8'de araştırmaya katılan bireylerin medeni durumlarına göre eşgüdümleme zaman yönetimi ($\chi^2(2)=0,887$ $p>0,05$) ve verimlilik zaman yönetimi ($p>0,05$ $\chi^2(1,019)=0,601$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 9. Bağımsız Örneklemler T-Testi sonuçlarına göre zaman yönetimi alt boyutlarının çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması

Zaman Yönetimi Alt Boyutları		*N*	$\bar{x}$	*S*	$Sh_{\bar{x}}$	*t Testi*		
						t	*Sd*	*p*
Etkin zaman yönetimi	Yok	172	21,0	5,09	0,388	0,426	266	0,67
	Var	96	20,8	5,24	0,535			
Örgütsel zaman yönetimi	Yok	172	13,4	4,3	0,328	-0,009	266	0,993
	Var	96	13,4	4,4	0,449			
Planlama zaman yönetimi	Yok	172	10,1	3,31	0,252	-1,126	266	0,261
	Var	96	10,6	3,51	0,359			
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Yok	172	58,1	12,7	0,968	-0,095	266	0,924
	Var	96	58,3	14,32	1,462			

Çalışma grubumuzda, çocuk sahibi olan bireyler ile çocuk sahibi olmayan bireyler arasında zaman yönetimi açısından anlamlı farklılık var mı diye bakılmıştır.

10.tabloda zaman yönetimi ölçeği için t(266)=- 0,095 p>0,05 ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi için (t(266)= 0,426 p>0,05), örgütsel zaman yönetimi için t(266)=- 0,009 p>0,05 ve planlama zaman yönetimi için t(266)=-1,126 p>0,05 puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 10. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının çocuk sahibi olma durumuna göre karşılaştırılması

Normal Dağılmayan Alt Boyutlar		***N***	$\bar{x}$	***S***	***Sıra Ort.***	***Z***	***p***
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Yok	172	6,8	2,29	130,83	-1,05	0,3
	Var	96	7,2	2,65	141,08		
Verimlilik zaman yönetimi	Yok	172	6,6	2,58	137,2	-0,777	0,4
	Var	96	6,1	1,99	129,66		

Tablo 10'da araştırmaya katılan bireylerin çocuk sahibi olma durumlarına göre eşgüdümleme zaman yönetimi puan ortalaması arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05), ve verimlilik zaman yönetimi puan ortalaması içinde istatistiksel olarak anlamlı değildir. (p>0,05);

Tablo 11. ANOVA testi sonuçlarına göre zaman yönetimi alt boyutlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılması

Zaman yönetimi Alt Boyutları	Öğrenim Durumu	*N*	$\bar{X}$	*S*	ANOVA						*Fark*
						KT	*Sd*	*KO*	*F*	*p*	
Etkin zaman yönetimi	Ortaöğretim	10	19,8	4,92	Gruplar Arası	292,927	4	73,232	2,855	**0,024**	Yüksek lisans>Ön lisans Doktora>Ön lisans Doktora>Lisans
	Ön lisans	28	19,2	6,16	Grup İçi	6745,979	263	25,650			
	Lisans	84	20,1	4,98	Toplam	7038,907	267				
	Yüksek lisans	81	21,6	4,88							
	Doktora	65	22,1	4,90							
	Toplam	268	20,9	5,13							
Örgütsel zaman yönetimi	Ortaöğretim	10	12,9	3,38	Gruplar Arası	44,375	4	11,094	0,590	0,670	
	Ön lisans	28	13,6	4,89	Grup İçi	4948,088	263	18,814			
	Lisans	84	13,1	4,34	Toplam	4992,463	267				
	Yüksek lisans	81	13,2	4,05							
	Doktora	65	14,1	4,54							
	Toplam	268	13,4	4,32							
Planlama zaman yönetimi	Ortaöğretim	10	10,3	2,79	Gruplar Arası	45,095	4	11,274	0,983	0,417	
	Ön lisans	28	10,9	3,62	Grup İçi	3015,070	263	11,464			
	Lisans	84	9,8	3,50	Toplam	3060,164	267				
	Yüksek lisans	81	10,3	3,13							
	Doktora	65	10,8	3,52							
	Toplam	268	10,3	3,39							
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Ortaöğretim	10	56,6	8,71	Gruplar Arası	624,670	4	156,167	0,884	0,474	
	Ön lisans	28	57,9	15,74	Grup İçi	46449,629	263	176,615			
	Lisans	84	56,4	13,14	Toplam	47074,299	267				
	Yüksek lisans	81	58,4	12,63							
	Doktora	65	60,4	13,69							
	Toplam	268	58,2	13,28							

Tablo 11'de araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre zaman yönetimi ölçeğinin alt boyutu olan etkin zaman yönetimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir (p=0,024). Bu farkın ise yüksek lisans-ön lisans, doktora-ön lisans, doktora-lisans ikililerinden kaynaklandığı görülmüştür. Doktora yapan bireylerin hem ön lisans hem lisansa karşı daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Yüksek lisans yapmış olan bireylerin de ön lisans yapan bireylere nazaran daha başarılı olduğu gözlenmiştir. Aynı şekilde bireylerin eğitim durumlarına göre zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan örgütsel zaman yönetimi ve planlama zaman yönetimi puan ortalamaları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (her biri için $p>0,05$).

Tablo 12. Kruskall – Wallis H testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutların öğrenim durumuna göre karşılaştırılması

Normal Dağılmayan Alt Boyutlar		***N***	$\bar{X}$	***S***	***Sıra Ort.***	***Kruskall-Wallis H***	***p***
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Ortaöğretim	10	7,0	2,21	138,900	1,666	0,797
	Ön lisans	28	7,2	3,38	132,482		
	Lisans	84	6,7	2,27	129,470		
	Yüksek lisans	81	6,8	2,22	131,704		
	Doktora	65	7,2	2,48	144,677		
	Toplam	268	6,9	2,43			
Verimlilik zaman yönetimi	Ortaöğretim	10	6,6	1,43	153,150	1,983	0,739
	Ön lisans	28	6,8	2,92	140,982		
	Lisans	84	6,6	2,50	139,268		
	Yüksek lisans	81	6,3	2,47	131,463		
	Doktora	65	6,1	2,00	126,462		
	Toplam	268	6,4	2,39			

Tablo 12'de araştırmaya katılan bireylerin eğitim durumlarına göre eşgüdümleme zaman yönetimi ($p>0,05$ $\chi^2(1,666)=0,797$) ve verimlilik zaman yönetimi ($p>0,05$ $\chi^2(1,983)=0,739$) puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir (her biri için $p>0,05$).

Tablo 13. Bağımsız Örneklemler T-Testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutları ile görev yapılan kadro arasındaki ilişkinin incelenmesi

Zaman Yönetimi Alt Boyutları	Görev Kadrosu	*N*	$\bar{x}$	*S*	$Sh_{\bar{x}}$	*t Testi*		
						t	*Sd*	*p*
Etkin zaman yönetimi	Akademik	141	22,1	4,83	0,41	4,111	266	**0,001**
	İdari	127	19,6	5,16	0,46			
Örgütsel zaman yönetimi	Akademik	141	14,3	4,45	0,37	3,793	266	**0,001**
	İdari	127	12,4	3,95	0,35			
Planlama zaman yönetimi	Akademik	141	10,8	3,61	0,3	2,274	266	**0,024**
	İdari	127	9,8	3,06	0,27			
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Akademik	141	61,0	13,4	1,13	3,801	266	**0,001**
	İdari	127	55,0	12,44	1,1			

P<0,05

Tablo 13'te araştırmaya katılan bireylerin görev yaptıkları kadrolara göre zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi ($t(266) = 4,111$ $p<0,001$), örgütsel zaman yönetimi ($t(266) = 3,793$ $p<0,001$) ve planlama zaman yönetimi ($t(266) = 2,274$ $p=0,024$) puan ortalamaları ($t(266) = 3,801$ $p<0,001$).arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı tespit edilmiştir. Bu farklılıklara göre akademik kadroda yer alan bireylerin etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimi ve zaman yönetimi ölçeği genel puan ortalamaları idari kadroda yer alanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 14. Mann-Whitney-U Testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının görev yapılan kadroya göre karşılaştırılması

Normal Dağılmayan Alt Boyutlar	Görev Kadrosu	*N*	$\bar{x}$	*S*	*Sıra Ort.*	*Z*	*p*
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Akademik	141	7,3	2,46	146,96	-2,803	**0,005**
	İdari	127	6,5	2,34	120,67		
Verimlilik zaman yönetimi	Akademik	141	6,3	2,45	130,93	-0,809	0,418
	İdari	127	6,5	2,34	138,47		

Tablo 14'te araştırmaya katılan bireylerin görev yaptıkları kadrolara göre eşgüdümleme zaman yönetimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p=0,005). Bu farka göre akademik kadroda yer alan bireylerin eşgüdümleme zaman yönetimi puan ortalamaları idari kadroda yer alan bireylere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Aynı şekilde bireylerin görev yaptıkları kadrolara göre verimlilik zaman yönetimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur (p>0,05).

Tablo 15. Bağımsız Örneklemler T-testi sonuçlarına göre haftanın hangi gününde / günlerinde daha verimli çalışıldığının zaman yönetimi ve alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Zaman Yönetimi Alt Boyutları ve Haftanın Günleri	**Cevap**	***N***	$\bar{x}$	***S***	$Sh_{\bar{x}}$	***t Testi***		
						t	***Sd***	***p***
Pazartesi								
Etkin zaman yönetimi	Evet	49	20,5	4,8	0,685	-0,71	266	0,478
	Hayır	219	21,0	5,21	0,352			
Örgütsel zaman yönetimi	Evet	49	13,2	4,69	0,67	-0,449	266	0,654
	Hayır	219	13,5	4,25	0,287			
Planlama zaman yönetimi	Evet	49	10,3	3,23	0,462	0,004	266	0,997
	Hayır	219	10,3	3,43	0,232			
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Evet	49	57,1	12,64	1,81	-0,633	266	0,527
	Hayır	219	58,4	13,43	0,91			
Salı								
Etkin zaman yönetimi	Evet	60	21,3	4,77	0,616	0,602	266	0,548
	Hayır	208	20,8	5,24	0,363			
Örgütsel zaman yönetimi	Evet	60	13,2	4,58	0,591	-0,417	266	0,677
	Hayır	208	13,5	4,26	0,295			
Planlama zaman yönetimi	Evet	60	10,4	3,24	0,419	0,219	266	0,827
	Hayır	208	10,3	3,43	0,238			
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Evet	60	58,5	12,66	1,63	0,225	266	0,822
	Hayır	208	58,1	13,48	0,93			

Çarşamba								
Etkin zaman yönetimi	Evet	61	21,7	5,35	0,685	1,368	266	0,172
	Hayır	207	20,7	5,06	0,352			
Örgütsel zaman yönetimi	Evet	61	13,6	4,85	0,621	0,31	266	0,756
	Hayır	207	13,4	4,17	0,29			
Planlama zaman yönetimi	Evet	61	10,3	3,23	0,413	0,03	266	0,976
	Hayır	207	10,3	3,44	0,239			
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Evet	61	59,1	13,97	1,79	0,616	266	0,538
	Hayır	207	57,9	13,09	0,91			
Perşembe								
Etkin zaman yönetimi	Evet	54	21,7	5,15	0,701	1,247	266	0,213
	Hayır	214	20,7	5,12	0,35			
Örgütsel zaman yönetimi	Evet	54	13	4,27	0,582	-0,865	266	0,388
	Hayır	214	13,5	4,34	0,297			
Planlama zaman yönetimi	Evet	54	10,4	3,23	0,44	0,101	266	0,919
	Hayır	214	10,3	3,43	0,235			
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Evet	54	57,8	13,02	1,77	-0,209	266	0,834
	Hayır	214	58,2	13,37	0,91			
Cuma								
Etkin zaman yönetimi	Evet	40	21,2	5,19	0,82	0,358	266	0,72
	Hayır	228	20,9	5,14	0,34			
Örgütsel zaman yönetimi	Evet	40	13,4	4,62	0,73	-0,008	266	0,993
	Hayır	228	13,4	4,28	0,284			
Planlama zaman yönetimi	Evet	40	9,8	2,76	0,436	-1,146	266	0,253
	Hayır	228	10,4	3,48	0,23			
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Evet	40	57,7	13,25	2,1	-0,249	266	0,803
	Hayır	228	58,2	13,31	0,88			
Farketmez								
Etkin zaman yönetimi	Evet	162	20,8	5,02	0,395	-0,704	266	0,482
	Hayır	106	21,2	5,31	0,516			
Örgütsel zaman yönetimi	Evet	162	13,4	4,16	0,327	0,096	266	0,925
	Hayır	106	13,4	4,59	0,446			
Planlama zaman yönetimi	Evet	162	10,2	3,42	0,269	-0,783	266	0,434
	Hayır	106	10,5	3,34	0,324			
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Evet	162	57,9	13,28	1,04	-0,384	266	0,701
	Hayır	106	58,5	13,34	1,3			

Tablo 15'te araştırmaya katılan bireylerin Pazartesi, Salı, Çarşamba, Perşembe, Cuma günleri daha verimli çalışıp çalışmadıkları ve herhangi bir günün fark etmediği durumlarına göre zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarından etkin zaman yönetimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (p>0,05). Diğer alt boyutlarından örgütsel zaman yönetimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (p>0,05). Planlama zaman yönetimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (p>0,05). Zaman yönetimi genel puanı ortalamasındaysa istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır (p>0,05).

Tablo 16. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutların haftanın hangi gününde / günlerinde daha verimli çalışıldığına göre karşılaştırılması

Normal Dağılmayan Alt Boyutlar ve Haftanın Günleri	Cevap	*N*	$\bar{x}$	*s*	*Sıra Ort.*	*Z*	*p*
Pazartesi							
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Evet	49	6,7	1,99	133,49	-0,102	0,919
	Hayır	219	7	2,52	134,73		
Verimlilik zaman yönetimi	Evet	49	6,2	2,45	128,67	-0,592	0,554
	Hayır	219	6,4	2,38	135,8		
Salı							
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Evet	60	6,9	2,61	133,7	-0,092	0,927
	Hayır	208	6,9	2,38	134,73		
Verimlilik zaman yönetimi	Evet	60	6,5	2,57	135,99	-0,172	0,863
	Hayır	208	6,4	2,35	134,07		
Çarşamba							
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Evet	61	6,7	2,4	127,74	-0,784	0,433
	Hayır	207	7,0	2,44	136,49		
Verimlilik zaman yönetimi	Evet	61	6,6	2,98	132,4	-0,245	0,807
	Hayır	207	6,3	2,19	135,12		
Perşembe							
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Evet	54	6,7	2,5	127,28	-0,774	0,439
	Hayır	214	7,0	2,42	136,32		
Verimlilik zaman yönetimi	Evet	54	5,9	2,09	118,16	-1,764	0,078
	Hayır	214	6,5	2,45	138,62		

Cuma							
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Evet	40	6,8	2,7	136,73	-0,695	0,487
	Hayır	228	6,9	2,39	135,86		
Verimlilik zaman yönetimi	Evet	40	6,4	2,76	125,64	-0,798	0,425
	Hayır	228	6,4	2,33	136,05		
Farketmez							
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Evet	162	7,0	2,51	136,44	-0,513	0,608
	Hayır	106	6,8	2,31	131,53		
Verimlilik zaman yönetimi	Evet	162	6,4	2,26	134,76	-0,069	0,945
	Hayır	106	6,5	2,6	134,1		

Tablo 16'da araştırmaya katılan bireylerin Pazartesi, Salı, Çarşamba, Perşembe, Cuma günleri daha verimli çalışıp çalışmadıkları ve herhangi bir günün fark etmediği durumlarına göre eşgüdümleme zaman yönetimi ($p>0,05$) ve verimlilik zaman yönetimi ($p>0,05$) puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Tablo 17. Bağımsız Örneklemler T-testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının, zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılan ve katılmayan bireylere göre karşılaştırılması

Zaman Yönetimi Alt Boyutları	**Cevaplar**	***N***	$\bar{X}$	***S***	$Sh_{\bar{X}}$	***t Testi***		
						t	***Sd***	***p***
Etkin zaman yönetimi	Evet	108	17,7	4,47	0,430	-9,916	266	**0,001**
	Hayır	160	23,1	4,34	0,343			
Örgütsel zaman yönetimi	Evet	108	12,2	3,98	0,383	-3,914	266	**0,001**
	Hayır	160	14,2	4,37	0,345			
Planlama zaman yönetimi	Evet	108	9,5	2,91	0,280	-3,410	266	**0,001**
	Hayır	160	10,9	3,58	0,283			
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Evet	108	52,4	12,10	1,164	-6,229	266	**0,001**
	Hayır	160	62,0	12,64	1,000			

Tablo 17'de araştırmaya katılan bireylerin "Zaman Yönetimi" ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılıp katılmama durumlarına göre zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutlarından etkin zaman yönetimi ($p<0,001$ $t(266)=-9,916$) ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, örgütsel zaman

yönetimi (p=0,001 t(266)=-3,911) ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, planlama zaman yönetimi (p<0,001 t(266)=-3,410) ile istatistiksel oalrak anlamlı bir ilişki, puan ortalamaları arasındaki farklılıklar (p<0,001 t(266)=-6,229) ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Bu farklılıklara göre "Zaman Yönetimi" ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılmayan bireylerin etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimi ve zaman yönetimi ölçeği genel puan ortalamaları "Zaman Yönetimi" ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 18. Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılan ve katılmayan bireylere göre karşılaştırılması

Normal Dağılmayan Alt Boyutlar	Cevap	*N*	$\bar{X}$	*S*	*Sıra Ort.*	*Z*	*p*
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Evet	108	6,6	2,53	119,63	-2,607	**0,009**
	Hayır	160	7,1	2,34	144,53		
Verimlilik zaman yönetimi	Evet	108	6,3	2,4	129,1	-0,953	0,341
	Hayır	160	6,5	2,39	138,14		

Tablo 18'de araştırmaya katılan bireylerin "Zaman Yönetimi" ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılıp katılmama durumlarına göre eşgüdümleme zaman yönetimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur (p=0,009). Bu farka göre "Zaman Yönetimi" ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılmayan bireylerin eşgüdümleme zaman yönetimi puan ortalamaları "Zaman Yönetimi" ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Aynı şekilde bireylerin "Zaman Yönetimi" ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılıp katılmama durumlarına göre verimlilik zaman

yönetimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı görülmüştür (p>0,05).

Tablo 19. One-Way Anova testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının gelir durumuna göre karşılaştırılması

Zaman Yönetimi Alt Boyutları	**Cevap**	***N***	**$\bar{x}$**	***S***	**ANOVA**					
					Gruplar	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Etkin zaman yönetimi	Kötü	26	20,65	4,91	Gruplar Arası	21,109	2	10,554	0,399	0,672
	Orta	170	21,19	5,09	Grup İçi	7017,798	265	26,482		
	İyi	72	20,6	5,36	Toplam	7038,907	267			
	Toplam	268	20,98	5,13						
Örgütsel zaman yönetimi	Kötü	26	13,69	5,23	Gruplar Arası	1,641	2	0,82	0,044	0,957
	Orta	170	13,42	4,09	Grup İçi	4990,822	265	18,833		
	İyi	72	13,44	4,56	Toplam	4992,463	267			
	Toplam	268	13,46	4,32						
Planlama zaman yönetimi	Kötü	26	10,42	3,72	Gruplar Arası	8,718	2	4,359	0,379	0,685
	Orta	170	10,48	3,31	Grup İçi	3051,446	265	11,515		
	İyi	72	10,07	3,47	Toplam	3060,164	267			
	Toplam	268	10,37	3,39						
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Kötü	26	58,46	15,08	Gruplar Arası	11,485	2	5,743	0,032	0,968
	Orta	170	58,31	12,75	Grup İçi	47062,813	265	177,596		
	İyi	72	57,88	14	Toplam	47074,299	267			
	Toplam	268	58,21	13,28						

Tablo 19'da araştırmaya katılan bireylerin gelir durumlarını değerlendirme durumlarına göre zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi ve planlama zaman yönetimi puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır (her biri için p>0,05).

Tablo 20. Kruskall-Wallis H testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının gelir durumuna göre karşılaştırılması

Normal Dağılım Göstermeyen Alt Boyutlar	Gelir Durumu	*N*	$\bar{x}$	*ss*	*Sıra Ort.*	*Kruskall-Wallis H*	*p*
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Kötü	26	7,1	2,76	139,98	1,562	0,458
	Orta	170	6,8	2,38	130,09		
	İyi	72	7,1	2,44	142,92		
	Toplam	268	9,9	2,43			
Verimlilik zaman yönetimi	Kötü	26	6,5	2,86	129,63	0,493	0,782
	Orta	170	6,3	2,37	133,07		
	İyi	72	6,5	2,3	139,63		
	Toplam	268	6,4	2,39			

Tablo 20'de araştırmaya katılan bireylerin gelir durumlarını değerlendirme durumlarına göre eşgüdümleme zaman yönetimi puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı olmayıp ($p>0,05$) , verimlilik zaman yönetimi puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$).

Tablo 21. Tek Yönlü Varyans Analizi testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlar puan ortalamasının hayattan memnuniyet durumuna göre karşılaştırılması

Zaman Yönetimi Alt Boyutları ve Hayattan Memnuniyet		***N***	$\bar{x}$	***S***	**ANOVA**					
					Gruplar	***KT***	***Sd***	***KO***	***F***	***p***
Etkin zaman yönetimi	Memnunum	196	20,9	5,00	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	107,903 6931,003 7038,907	2 265 267	53,952 26,155	2,063	0,129
	Biraz memnunum	58	21,7	4,94						
	Memnun Değilim	14	18,7	7,16						
	Toplam	268	20,9	5,13						
Örgütsel zaman yönetimi	Memnunum	196	13,1	4,17	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	72,058 4920,405 4992,463	2 265 267	36,029 18,568	1,940	0,146
	Biraz memnunum	58	14,1	4,24						
	Memnun Değilim	14	14,9	6,24						
	Toplam	268	13,4	4,32						
Planlama zaman yönetimi	Memnunum	196	10,1	3,22	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	32,983 3027,182 3060,164	2 265 267	16,491 11,423	1,444	0,238
	Biraz memnunum	58	10,9	3,37						
	Memnun Değilim	14	10,9	5,27						
	Toplam	268	10,3	3,39						
Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	Memnunum	196	57,2	12,71	Gruplar Arası Grup İçi Toplam	655,301 46418,997 47074,299	2 265 267	327,651 175,166	1,871	0,156
	Biraz memnunum	58	61,0	12,15						
	Memnun Değilim	14	59,5	22,40						
	Toplam	268	58,2	13,28						

Tablo 21'de araştırmaya katılan bireylerin hayattan memnun olup olmama durumlarına göre zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi ve planlama zaman yönetimi puan ortalamaları arasındaki farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir (her biri için p>0,05).

Tablo 22. Kruskall- Wallis H testi sonuçlarına göre zaman yönetimi ve alt boyutlarının hayata karşı memnuniyet durumuna göre karşılaştırılması

Normal Dağılmayan Alt Boyutlar ve Hayata Karşı Menuniyet Durumu		*N*	$\bar{X}$	*ss*	*Sıra Ort.*	*Kruskall-Wallis H*	*p*
Eşgüdümleme zaman yönetimi	Memnunum	196	6,7	2,34	129,18	5,053	0,08
	Biraz memnunum	58	7,1	2,36	143,47		
	Memnun Değilim	14	8,5	3,41	171,82		
	Toplam	268	6,9	2,43			
Verimlilik zaman yönetimi	Memnunum	196	6,2	2,21	130,73	2,611	0,271
	Biraz memnunum	58	7,0	2,78	148,77		
	Memnun Değilim	14	6,4	2,82	128,18		
	Toplam	268	6,4	2,39			

Tablo 22'de araştırmaya katılan bireylerin hayattan memnun olup olmama durumlarına göre eşgüdümleme zaman yönetimi puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı olmamakla beraber ($p>0,05$) verimlilik zaman yönetimi puan ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$).

Tablo 23. Spearman Sıra Korelasyon Katsayısı testi sonuçlarına göre nicel demografik değişkenlerin zaman yönetimi ve alt boyutlarına göre karşılaştırılması

Değişkenler	Zaman Yönetimi Alt Boyutları	Spearman	
		rho	p
Yaş	Etkin zaman yönetimi	-0,096	0,118
	Örgütsel zaman yönetimi	-0,04	0,518
	Eşgüdümleme zaman yönetimi	0,078	0,205
	Planlama zaman yönetimi	0,076	0,217
	Verimlilik zaman yönetimi	-0,065	0,291
	Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	-0,03	0,624

Tablo 23'te araştırmaya katılan bireylerin yaşları ile zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi (p>0,05 χ^2 = -0,096), örgütsel zaman yönetimi(p>0,05 χ^2 = --0,040), eşgüdümleme zaman yönetimi(p>0,05 χ^2 = 0,078), planlama zaman yönetimi (p>0,05 χ^2 =0,217) ve verimlilik zaman yönetimi(p>0,05 χ^2 = 0,291) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve doğrusal bir korelasyon bulunmadığı görülmüştür.

Değişkenler	**Zaman Yönetimi Alt Boyutları**	**Spearman**	
		rho	**p**
Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?	Etkin zaman yönetimi	-0,13	**0,033**
	Örgütsel zaman yönetimi	-0,08	0,192
	Eşgüdümleme zaman yönetimi	-0,015	0,808
	Planlama zaman yönetimi	0,059	0,334
	Verimlilik zaman yönetimi	-0,072	0,239
	Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	-0,087	0,154

Tablo 23'te araştırmaya katılan bireylerin bu meslekte geçirdikleri yıl ile etkin zaman yönetimi arasında anlamlı, doğrusal, zayıf ve ters yönlü bir ilişki olduğu (p=0,033), bu durumda meslekte geçirilen yıl arttıkça etkin zaman yönetimi puanı da azaldığı gözlenmiştir. Yine bireylerin bu meslekte geçirdikleri yıl ile zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümleme zaman yönetimi, planlama zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve doğrusal bir korelasyon olmadığı görülmüştür (her biri için p>0.05).

Değişkenler	Zaman Yönetimi Alt Boyutları	Pearson		Spearman	
		r	p	rho	p
Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	Etkin zaman yönetimi	-0,133	**0,03**		
	Örgütsel zaman yönetimi	-0,114	0,064		
	Eşgüdümleme zaman yönetimi			-0,031	0,608
	Planlama zaman yönetimi	0,07	0,255		
	Verimlilik zaman yönetimi			-0,055	0,366
	Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	-0,089	0,145	-0,101	0,1

Tablo 23'te araştırmaya katılan bireylerin kurumda çalıştıkları yıl ile etkin zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal, zayıf ve ters yönlü bir ilişki olduğu (p=0,030) yani kurumda çalıştıkları yıl arttıkça etkin zaman yönetimi puanının azaldığı gözlenmiştir. Aynı şekilde bireylerin bu kurumda çalıştıkları yıl ile zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümleme zaman yönetimi, planlama zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimi puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve doğrusal bir korelasyon olmadığı tespit edilmiştir (her biri için $p>0.05$).

Değişkenler	Zaman Yönetimi Alt Boyutları	Spearman	
		rho	p
Haftada kaç saat çalışıyorsunuz?	Etkin zaman yönetimi	-0,245	**0,001**
	Örgütsel zaman yönetimi	-0,206	**0,001**
	Eşgüdümleme zaman yönetimi	-0,156	**0,011**
	Planlama zaman yönetimi	-0,113	0,065
	Verimlilik zaman yönetimi	-0,137	**0,025**
	Zaman Yönetimi Ölçeği Genel	-0,242	**0,001**

P <0,05

Tablo 23'te araştırmaya katılan bireylerin haftada çalıştıkları saat ile zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi, örgütsel

zaman yönetimi, eşgüdümleme zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal, zayıf ve ters yönlü bir ilişki olduğu (sırasıyla $p<0,001$, $p<0,001$, $p=0,011$, $p=0,025$ ve $p<0,001$) görülmüştür. Buna göre haftada çalıştıkları saat arttıkça zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümleme zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimi puanları azalmaktadır. Aynı şekilde bireylerin haftada çalıştıkları saat ile planlama zaman yönetimi puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve doğrusal bir korelasyon olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Bu bölümde çalışmanın, tartışma, sonuç ve önerilerine yer verilmiştir.

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızın bu bölümünde analizlerin literatürdeki diğer verilerle karşılaştırılması yapılarak, sonuç ve önerilere yer verilecektir.

Bu çalışma, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi bünyesinde çalışmakta olan akademik ve idari personelin, zaman yönetimine ilişkin tutumlarını incelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmada hipotezlerin sınanmasından önce Türkmen (2005) tarafından geliştirilen "Zaman Yönetimi Anket (Ölçek) Formu" 161'i erkek, 107'si kadın olmak üzere toplamda 268 Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi personeline uygulanmıştır. Katılımcıların ölçek formundaki ifadeler karşısında sergilemiş olduğu tutumlar her bir soru için frekans dağılımları ile incelenmiştir. İstatistiksel analizler Jamovi project (2018) Version 0.8 programı ile yapılmıştır. Ölçeklerden hem toplam puanlar hem de alt boyut puanları elde edilerek ayrı ayrı analizler yapılmıştır. Bu alt boyutlar ve zaman yönetimi ölçeğinin genel puanı ile demografik değişkenler arasında ilişki aranmıştır.

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi personelinin zaman yönetimi ve ölçek alt boyut puanları göz önüne alındığında; en yüksek puan ortalaması "etkin zaman yönetimi" alt boyutunun ortalaması olarak bulunmuştur. Daha sonra sırasıyla; "örgütsel zaman yönetimi", "planlama zaman yönetimi", "eşgüdümleme zaman yönetimi" ve son olarak "verimlilik zaman yönetimi" şeklinde sonuçlar elde edilmiştir.

Zaman yönetimi ölçeği genel puanı ve alt boyutların normallik dağılımları incelendiğinde, zaman yönetimi ölçeği genel puanı ve alt boyutlardan etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi ve planlama zaman yönetiminin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Ancak, eşgüdümleme zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimi alt boyutlarının normal dağılım göstermediği kabul edilmiştir.

Bundan sonra yapılan faktör analizlerinde yukarıda bahsedilen normallik değerleri baz alınarak, gerektiği zaman farklı testler uygulanmıştır. Yani demografik değişkenler normal dağılım gösteren ve normal dağılım göstermeyen tablolarla ayrı ayrı incelenmiştir.

Zaman yönetimi ve alt boyutlarının, demografik değişkenlerden "cinsiyet" ile ilişkisi incelendiğinde zaman yönetimi ve alt boyutları ile "cinsiyet" arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. (Etkin zaman yönetimi için $t(266)=0,170$ $p>0,05$, Örgütsel zaman yönetimi için $t(266)=-0,008$ $p>0,05$, Planlama zaman yönetimi için $t(266)=0,889$ $p>0,05$, Zaman Yönetimi Ölçeği Genel için $t(266)=0,360$ $p>0,05$, Eşgüdümleme zaman yönetimi için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p>0,05$), Verimlilik zaman yönetimi için istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p>0,05$).

Kadınların zamanı yönetme tutum puanları, erkeklerin zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Bu durumda 1. hipotezimiz reddedilmiştir. Ancak ilgili literatür incelendiğinde çalışmamızla doğru orantıda olmayan sonuçlara rastlanılmıştır. Özsoy (2016) tarafından hazırlanan "*Edirne İl Merkezindeki Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zaman Yönetimi Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi*" adlı çalışmada bayanların zamanı yönetmede daha başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Samuk (2014) tarafından hazırlanan "*Üniversitelerde Görev Yapan Akademik ve İdari Personelin Fiziksel Aktivitelere Katılmalarının Zaman Yönetimi Açısından İlişkisinin Araştırılması: Osmangazi Üniversitesi Örneği*" adlı tezde, kadınların zamanı yönetme konusunda daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Sungur (2018) tarafından hazırlanan "*Özel Okul Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi İle Stres Düzeyleri Arasındaki İlişki*" adlı tezde de kadınların zamanlarını planlama konusunda erkeklere göre daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Yine benzer bir çalışma olan Alay ve Koçak (2003) tarafından hazırlanan "*Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki*" adlı tezde kız öğrencilerin zaman yönetiminde daha başarılı olduğu sonucu yer almaktadır. Son olarak, Türkmen (2005) tarafından hazırlanan "*Gençlik ve Spor Müdürlüğü Merkez Örgütünde Zaman Yönetimi*" adlı çalışmada varılan sonuç, bayanların zamanı yönetme tutumu erkeklere oranla daha başarılı olduğu yönündedir. Belirtilen bu örneklemde kadın personel sayısının çok az olması da gözden kaçırılmamalıdır.

Çalışmada yer alan 2. hipotezde, araştırmaya katılan evli bireylerin zamanı yönetme tutum puanları bekâr olan bireylerin zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ifadesi yer almaktadır. Ancak Zaman yönetimi ve alt boyutlarının, demografik değişkenlerden "medeni durum" ile ilişkisi incelendiğinde, zaman yönetimi ve alt boyutları ile "medeni durum" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. ($p>0,05$)

Bu durumda 2. hipotezimiz reddedilmiştir. Ancak Türkmen (2005) tarafından hazırlanan adı geçen çalışmada, medeni durumu evli olan bireylerin, diğer gruplara göre zaman yönetimine ilişkin tutumlarının daha başarılı olduğu gözlenmektedir. Özsoy (2016); medeni durum değişkeninin etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimine ilişkin tutumlarında bir farklılığın bulunmadığını ifade etmiştir. Bu sonuç çalışmamızla aynı yöndedir.

Zaman yönetimi ve alt boyutlarının, demografik değişkenlerden "çocuk sahibi olma durumu" ile ilişkisi incelendiğinde, zaman yönetimi ve alt boyutları ile "çocuk sahibi olma durumu" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

göstermemektedir (p>0,05). Araştırmaya konu olan bireylerin çocuk sahibi olması, zamanı yönetme açısından engel teşkil edeceği düşünülürken tam aksi bir sonuç elde edilmiştir. Bireyin zaman yönetimine ilişkin tutum ve davranışlarını belirlerken işinden, sosyal yaşantısından ve eşinden hariç bir varlığa daha zaman ayırması gerekmektedir. Bunun getirdiği zorunluluklar vardır. Çocuk sahibi olmayan bireylere kıyasla zamanı yönetme tutumu noktasında daha başarısız olmaları muhtemeldir. Çalışmada yer alan 3. Hipotezde araştırmaya katılan bireylerden çocuk sahibi olmayanların zamanı yönetme tutum puanları çocuk sahibi olanlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ifadesi yer almaktadır. Ancak çalışmadan elde edilen veriler neticesinde çocuğu olan ve olmayan bireyler arasında zaman yönetimi tutumuna ilişkin anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumda 3. Hipotezimiz reddedilmiştir. Literatür incelendiğinde çocuk sahibi olma demografik değişkenini içeren bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Çalışmada yer alan 4. hipotezde, bireylerin zamanı yönetme tutum puanları eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir, ifadesi yer almaktadır. Ancak zaman yönetimi ve alt boyutlarının, demografik değişkenlerden "öğrenim durumu" ile ilişkisi incelendiğinde yalnızca etkin zaman yönetimi alt boyutu ile "öğrenim durumu" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (p=0,024). Etkin zaman yönetimi alt boyutunda zaman yönetimi tutumu eğitim durumuna göre farklılaşmaktadır. (Yüksek Lisans>Ön Lisans, Doktora>Ön Lisans, Doktora>Lisans) Zaman yönetimi ölçeği genel puanı ve diğer alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. (p>0,05) Bu durumda 4. Hipotezimiz kısmen kabul edilmiştir. Özsoy'a (2016) ait adı geçen çalışmada da öğrenim durumu ve zaman yönetimi ilişkisi incelendiğinde çalışmamızla paralel olarak bazı alt boyutlarda eğitim durumu yükseldikçe, bireylerin zaman yönetimine ilişkin tutumları konusunda başarılı oldukları görülmüştür. Ancak Türkmen (2005) bireylerin zamanı etkin kullanmakta öğrenim durumunun doğrudan etkisinin olmadığını tespit etmiştir.

Çalışmada yer alan 5. hipotezde, araştırmaya katılan akademik personellerin zamanı yönetme tutum puanları idari personellerin zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir, ifadesi yer almaktadır.

Zaman yönetimi ve alt boyutlarının, demografik değişkenlerden "görev yapılan kadro durumu" ile ilişkisi incelendiğinde, akademik kadroda yer alan personelin zamanı yönetme tutum puanlarının idari kadroda yer alan personelin zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Akademik kadroda yer alan bireylerin öğrenim durumunu da gözeterek zamanı yönetme tutumlarının daha başarılı olduğu beklentisi kabul edilmiştir.

Buna binaen, akademik kadroda yer alan personelin etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimi ve zaman yönetimi ölçeği genel puan ortalamaları, idari kadroda yer alanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. (Sırasıyla; $p<0,001$, $p<0,001$, $p=0,024$, $p<0,001$) Bu durum aynı zamanda yukarıda belirttiğimiz eğitim durumları ile de doğru orantılıdır. Eğitim seviyesi yükseldikçe ve görev yapılan kadro eğitim alanına yaklaştıkça, zaman yönetimi tutumunun daha başarılı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durumda 5. hipotezimiz kabul edilmiştir. Literatüre bakıldığında Samuk (2014) tarafından hazırlanan çalışmanın verilerinde de akademik personelin idari personele göre zamanı planlamada daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu örnek, çalışmamızı destekler nitelikte bir kaynaktır.

Zaman yönetimi ve alt boyutlarının, demografik değişkenlerden "haftanın hangi gününde daha verimli çalışma" durumu ile ilişkisi incelendiğinde zaman yönetimi ve alt boyutları ile "haftanın hangi gününde daha verimli çalışma" durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Çalışmada yer alan 6. Hipotezimizde, bireylerin haftanın hangi gün/günlerinde daha verimli çalıştığına göre zamanı yönetme tutum puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir, ifadesi yer almaktaydı. Bu durumda 6. hipotez reddedilmiştir. Bu çalışma ile paralel olarak Türkmen'in (2005) adı geçen çalışmasında da çoğunluğun haftanın verimli çalışma günleri arasında bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışmada yer alan 7. Hipotezimizde araştırmaya katılan bireylerden zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katılanların zamanı yönetme tutum puanları katılmayanların zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir, ifadesi yer almaktadır.

Verimlilik zaman yönetimi dışındaki tüm alt boyutlarda ve zaman yönetimi ölçeği genel puanının, demografik değişkenlerden "zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. katılım" durumu ile ilişkisi incelenmiştir. Zaman Yönetimi Genel Puanı ve Alt boyutlar ayrı ayrı incelendiğinde; etkin zaman yönetimi $p<0,001$, örgütsel zaman yönetimi $p=0,001$, planlama zaman yönetimi $p<0,001$, eşgüdümleme zaman yönetimi $p=0,009$ ve zaman yönetimi genel puanı $p<0,001$ ile istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Verimlilik zaman yönetimi alt boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Ancak beklenenin aksine zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. faaliyetlere katılmayanların zamanı yönetme tutum puanları, katılanlara göre daha başarılıdır. Bu durumda 7. hipotezimiz zayıf, ters yönlü olarak istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Literatürdeki çalışmalardan örnek verecek olursak Türkmen (2005) zaman yönetimi konusunda eğitim alan yöneticilerin almayanlara göre daha başarılı olduklarını tespit etmiştir. Bu gibi faaliyetlere katılan bireyler ve katılmayanlar arasında bir kıyas yapıldığında ortaya çıkan sonuç bu konuda yeni araştırmaların da yapılmasına kapı aralayabilir. Buna benzer eğitim, konferans, seminer vb. faaliyetlere zorunlu katılım sağlandığında verimlilik düşebilir. Bu gibi faaliyetlerin gönüllülük esaslı olması daha verimli olmasını sağlayabilir.

Zaman yönetimi ve alt boyutlarının, demografik değişkenlerden "gelir durumu" ile ilişkisi incelendiğinde zaman yönetimi ve alt boyutları ile "gelir durumu" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu durumda; araştırmaya katılan bireylerin gelir durumu daha iyi olanların zamanı yönetme tutum puanları gelir durumu daha zayıf olan personellerin zamanı yönetme tutum puanları göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir, ifadesini belirten 8. Hipotezimiz reddedilmiştir.

Zaman yönetimi ve alt boyutlarının, demografik değişkenlerden "hayattan memnuniyet durumu" ile ilişkisi incelendiğinde zaman yönetimi ve alt boyutları ile "hayattan memnuniyet durumu" arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0,05$). Bu durumda; araştırmaya katılan bireylerin hayattan memnun olma durumundan, "Memnunum" seçeneğini tercih edenlerin zamanı yönetme tutum puanları diğer seçenekleri tercih eden personellere göre istatistiksel

olarak anlamlı farklılık göstermektedir, ifadesini belirten 9. hipotezimiz reddedilmiştir.

Buraya kadar tespit edilen tüm sonuçlar tamamen nitel veriler üzerinden yapılmıştır. Demografik değişkenlerden nicel verilere bakacak olursak; yaş, kaç yıldır bu mesleği yapıyor olduklarının, kaç yıldır bu kurumda çalıştıklarının, haftada kaç saat çalıştıklarının zaman yönetimi ve alt boyutları ile korelasyonu incelenmiştir.

Yaş faktörünün insanın davranışsal, bilişsel, psikolojik, duygusal vb. yönlerine etkisi muhtemeldir. Yaş faktörü ile zaman yönetiminin de doğrudan ilişkisinin olacağı, yaşın ilerledikçe zaman yönetimi tutumunun artabileceğine yönelik çalışmalar literatürde mevcuttur (Samuk, 2014: 104; Başak, Uzun ve Arslan, 2008: 433).

Misra ve Mc Kean'in (2000) üniversite öğrencileri üzerine yapmış oldukları çalışmada zaman yönetimi becerilerinin yaşa göre artma eğilimi gösterdiği görülmüştür. Ancak demografik değişkenlerden yaş ile zaman yönetimi ve alt boyutlar incelendiğinde istatistiksel olarak ilişki bulunamamıştır. ($p>0,05$). Bu durumda; araştırmaya katılan bireylerin yaş değişkeni artış gösterdikçe zamanı yönetme tutum puanları, daha genç bireylerin zamanı yönetme tutum puanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir, ifadesini belirten 10. hipotezimiz reddedilmiştir. Literatür incelendiğinde ise Türkmen'e (2005) ait çalışmada da araştırmamıza benzer veriler elde edilmiş olup; yaşın zaman yönetimini etkilediği yönünde bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak yaş ile zaman yönetimi planlaması arasında Samuk'a (2014) ait çalışmada anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaş ilerledikçe tecrübenin arttığı, zaman yönetimi planlamasının daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

İnsanoğlu uyguladıkça öğrenen bir varlıktır. Mesleğinde geçirdiği yıl arttıkça insanın neyi, ne zaman, nasıl, yapması gerektiğine olan bilincinin artması beklenmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin bu meslekte geçirdikleri yıl ile etkin zaman yönetimi arasında anlamlı, doğrusal, zayıf ve ters yönlü bir ilişki olduğu ($p=0,033$), bu durumda meslekte geçirilen yıl arttıkça etkin zaman yönetimi puanı da azaldığı gözlenmiştir. Hipotez 11'de araştırmaya katılan bireylerin mesleklerinde

geçirdikleri yıl arttıkça zamanı yönetme tutum puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir, ifadesi yer almaktadır. Demografik ölçekte sorular "Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz?" ile bunu ölçme fırsatına sahip olunmuştur. Çıkan sonuçlarda ise Etkin zaman yönetimi alt boyutu hariç diğer alt boyutlarda ya da zaman yönetimi genel puanının kendisinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (her biri için $p>0.05$). Bu durumda 11. hipotezimiz ters yönlü olarak kısmen kabul edilmiştir. Benzer bir sonuç ise; Türkmen'e (2005) ait adı geçen çalışmada meslekte geçirilen süre ile zaman yönetimi başarısı arasında anlamlı bir farklılığa rastlanılmadığını göstermektedir.

"Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz" demografik değişkeni ile zamanı yönetme tutum puanları arasındaki istatistiksel farklılığı incelediğimizde ise, bir önceki paragraftaki beklentimiz paralelinde, çalıştığı kurumda çalışma süresi arttıkça tecrübeler, alışkanlıklar, vb. durumlar artacağı için zaman yönetimine olumlu katkısı olacağı beklenmiştir. Ancak bireylerin bu kurumda geçirdikleri yıl ile etkin zaman yönetimi arasında anlamlı, doğrusal, zayıf ve ters yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. ($p=0,033$) Kalan alt boyutlar ve zaman yönetimi genel puanı için istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır. ($p>0,05$) Bu durumda; araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları kurumda geçirdikleri süre arttıkça zamanı yönetme tutum puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir, ifadesinin yer aldığı 12. hipotezimiz ters yönlü olarak kabul edilmiştir.

Haftada çalıştıkları saat ile zaman yönetimi arasında ilişki incelendiğinde ise planlama zaman yönetimi dışındaki diğer tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık göstermiştir.. Araştırmaya katılan bireylerin haftada çalıştıkları saat ile zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümleme zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal, zayıf ve ters yönlü bir ilişki olduğu (sırasıyla $p<0,001$, $p<0,001$, $p=0,011$, $p=0,025$ ve $p<0,001$) görülmüştür. Buna göre haftada çalıştıkları saat arttıkça zaman yönetimi ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları olan etkin zaman yönetimi, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümleme zaman yönetimi ve verimlilik zaman yönetimi puanları azalmaktadır. Aynı şekilde bireylerin haftada çalıştıkları saat ile planlama zaman yönetimi puanı arasında istatistiksel olarak

anlamlı ve doğrusal bir korelasyon olmadığı tespit edilmiştir (p>0.05). Bu durumda 13. hipotezimiz ters yönlü olarak kabul edilmiştir. Benzer bir sonuca ise Türkmen'in (2005) çalışmasında rastlanılmıştır; yönetim düzeyi yükseldikçe çalışma saatlerinde de bir artış görülmüş, bu artışla orantılı olarak da işte geçirilen zamanın verimliliği düşürdüğü ve zamanı yönetme tutumu ile ters orantılı olduğu görülmüştür.

Tüm bu verileri özetleyecek olursak, cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, haftanın hangi gün/günlerinde daha verimli olma durumu, gelir durumu, hayattan memnuniyet durumu ve yaş demografik değişkenlerimiz istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğrenim durumu demografik değişkeni; etkin zaman yönetimi alt boyutunda, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir (p=0,024).

Görev yapılan kadro demografik değişkeninde; verimlilik zaman yönetimi alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Etkin zaman yönetimi (p<0,001), örgütsel zaman yönetimi(p<0,001), planlama zaman yönetimi (p=0,024), puan ortalamaları (p<0,001), eşgüdümleme zaman yönetimi (p=0,005).

Zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. katılım durumu demografik değişkeninde; verimlilik zaman yönetimi alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlar istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Etkin zaman yönetimi (p<0,001), örgütsel zaman yönetimi (p=0,001), planlama zaman yönetimi (p<0,001), puan ortalamaları(p<0,001), eşgüdümleme zaman yönetimi (p=0,009).

Kaç yıldır bu meslekte görev yaptığı demografik değişkeni; etkin zaman yönetimi alt boyutunda istatistiksel olarak, zayıf, ters yönlü bir farklılık göstermektedir (p=0,033).

Kaç yıldır bu kurumda çalıştığı demografik değişkeninde; etkin zaman yönetimi alt boyutunda istatistiksel olarak zayıf, ters yönlü bir farklılık göstermektedir (p=0,030).

Haftada kaç saat çalıştığı demografik değişkeninde ise; planlama zaman yönetimi dışındaki tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal, zayıf ve ters yönlü bir farklılık göstermektedir. Zaman yönetimi ölçeği ($p<0,001$), etkin zaman yönetimi ($p<0,001$), örgütsel zaman yönetimi ($p<0,001$), eşgüdümleme zaman yönetimi ($p=0,011$), verimlilik zaman yönetimi ($p=0,025$).

Araştırmamızda elde edilen sonuçlar ışığında şu öneriler sunulabilir:

- Hazırlanmış olan bu çalışma Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi özelinde olup farklı kültür ve sosyo - ekonomik özellikleri barındıran vakıf üniversitelerine veya devlet üniversitelerine uygulanabilir.
- Araştırmaya konu olan kurumdaki akademik ve idari personelin düzeyi ne olursa olsun, gönüllülük esas alınarak Zaman Yönetimi konusunda eğitim alması sağlanabilir.
- Akademik ve idari tüm düzeydeki personeller için zaman kaybettiricilerden arınmış bir çalışma ortamı sağlanması için gerekli önlemler alınabilir.
- Zaman yönetimi ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. faaliyetlere katılan personellerin daha planlı, düzenli ve önem sırasına göre iş yürütme konusunda kendileri için gerekli önlemleri almaları sağlanabilir.
- Bu çalışma yükseköğretim kurumları boyutunda olup, bu kurumların toplumun gelişmesi açısından son derece önemli olduğu vurgulanarak ve literatürdeki yerinin geliştirilip çoğaltılması konusunda farkındalık oluşturulabilir.
- Çalışan tüm personellerin moral ve motivasyonunu yüksek tutmak, verimli bir çalışma ortamı sağlamak amacıyla sosyal ve kültürel faaliyet alanlarının çoğaltılması, memnuniyet ve aidiyet duygusunun yükseltilmesi için gerekli çalışmalar yapılabilir.
- İlgili literatür taramasında bireylerin gelir durumu ve zaman yönetimi tutumu, hayattan memnun olma / olmama durumu ve zaman yönetimi tutumu adına çalışmalara rastlanılamamıştır. Bu gibi demografik

özelliklerin ufuk açıcı olması varsayılarak, psikolojik yönleri de incelenerek yeni çalışmalar ortaya koyularak literatür zenginleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Adair, J., & Adair, T. (1996). *Zaman Yönetimi.* Ankara: Öteki Yayıncılık.

Ağaoğlu, Y., & Boyacı , M. (2013). "Serbest Zaman Eğitimi". *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 17-23.

Akatay, A. (2003). Yönetsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama. *Örgülerde Zaman Yönetimi*, 282,283-299. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Doktora Tezi.

Akşit, H. (2010). *Yönetim ve Yöneticilik.* İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Aktepe, E. (2009). *Genel İşletme.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Alay, S., & Koçak, S. (2003). "Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 326-335.

Allan, J. (1999). *Sharpen Your Team's Skills in Time Managment.* İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Alpar, R. (2011). *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler.*

Altun, A., & Kaymakçı, S. (2016). "Zaman ve Kronolojinin Öğretiminde Bir Materyal: Zaman Şeritleri". *Turkish History Education Journal* (s. 157-192). TUHED.

Altun, S. A. (2011). "Başarılı İlköğretim Okulu Müdürlerinin Zaman Yönetimi Stratejileri". *Kuram ve Uygulamada Zaman Yönetimi*, 491-507.

Arslan, S. (2011). "Serbest Zaman Kullanımı: Sıradan Serbest Zaman Etkinlikleri ve Sistemli Serbest Zaman Etkinlikleri". *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-10.

Aşkun, İ., & Tokat, B. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* Bursa: Ekin Yayınevi.

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

Aydoğan, İ., & Gündoğdu, F. (2006). "Kadın Öğretim Elemanlarınını Boş Zamanlarını Değerlendirme Etkinlikleri". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 217-232.

Başak, T., Uzun, Ş., & Arslan, F. (2008). "Hemşirelik Yüksek Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri". *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 429-434.

Can, E., Büyükbalcı , P., & Bal, Y. (2016). *İşletme Bilimine Giriş.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Can, H., & Güney, S. (2015). *Genel İşletme.* Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, N. (2000). Zaman Yönetimi ve Planlılık Bilinci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 239-256.

Caz, Ç., & Tunçkol, H. (2015). "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi". *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 91-100.

Cooper, J. (1999). *Zamanı Kullanma Sanatı (Az Zamanda Çok İş Yapmanın Yolları).* İstanbul: Emre Yayınları.

Dahie, A. M., Osman, A. A., & Mohamed, R. A. (2015). "Time Management and Academic Performance: Empirical Survey From High Education In Mogadishu-Somalia". *International Journal in Management and Social Science*, 376-388.

Değirmenci, Y. (2012). *Başarmak İçin Zaman Yönetimi.* İzmir: Zambak Yayınları.

Demirel, E., & Ramazanoğlu, F. (2005). "Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetimi Tekniklerinin Değerlendirilmesi". *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 30-35.

Demirtaş, H., & Özer , N. (2007). "Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi". *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1-18.

Eldeleklioğlu, J. (2008). "Ergenlerin Zaman Yönetimi Becerilerinin Kaygı, Yaş ve Cinsiyet Açısından İncelenmesi". *İlköğretim Online*, 656-663.

Ensari, H. (1995). "Zaman Yönetimi". *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 97-103.

Eroğlu, F., & Bayrak, S. (1994). "Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 255-270.

Fidan, Y. (2011). Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması". *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 47-74.

Gözel, E. (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 67-84.

Gözel, E., & Halat, E. (2010). "İlköğretim Okulu Öğretmenleri ve Zaman Yönetimi". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 73-89.

Grissom, J. A., Loeb, S., & Hajime, M. (2015). "Principall Time Management Skills: Explaining Patterns in Principals' Time Use, Job Stress and Perceived Effectiveness". *Journal Of Educational Administration*, 5-6.

Güçlü, N. (2001). Zaman Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 87-106.

Güleç, S., Bağçeli Kahraman, P., & Onur Sezer, G. (2013). "Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Sınav Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Akademik Başarılarına Göre İncelenmesi". *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 343-358.

Gürer, B., Dedeşah, U., Öz , N., & Acun, A. (2016). "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetiminin İncelenmesi". *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1-11.

Harmancı, M. (2006). *İşte Zaman Yönetimi.* İstanbul: Nesil Yayınları.

Haynes, M. (1999). *Kişisel Zaman Yönetimi.* İstanbul: ALFA.

Ilgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi.* İstanbul : Beta .

İmamoğlu, A., & Çimen, Z. (1998). "Spor Yöneticileri İçin Etkili Zaman Yönetimi". *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi III*, 51-58.

Jinalee, N., & Singh, K. A. (2018). "A Descriptive Dtudy of Time Management". *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 141-147.

Josephs, R. (1997). *How To Gain An Extra Hour Every Day.* İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Karaoğlan, A. D. (2006). *Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi*. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir.

Kibar, B., Fidan, Y., & Yıldıran, C. (2014). "Öğrencilerin Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki: Karabük Üniversitesi". *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 136-153.

Köse, D., Çınar , N., & Akduran, F. (2012). "Hemşirelik Öğrencilerinde İnternet Bağımlılığının Kişilik Özellikleri ve Zaman Yönetimi ile İlişkisi". *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 227-233.

Küçük, M. (2010). *Zaman Yönetimi.* İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Lakein, A. (1997). *How to Get Control of Your Time and Your Life.* İstanbul: ROTA.

Langa, C. (2013). "Managment of time resources for learning through individual study in higher education". *Procedia - Social and Behavioral Sciences,* 13-18.

Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı.* Ankara: Detay .

Mackenzie, R. (1989). *Zaman Tuzağı.* İstanbul: İLGİ.

Mc Kean, M., & Misra, R. (2000). "Collage Students' Academic Stress And its Relation to Their Anxiety Time Management and Leisure Satisfaction". *American Journal of Health Studies,* 41-51.

Öğüt, A. (2013). *Yönetimin Esasları .* Ankara : Nobel .

Ören, K. (2016). "İşletmelerde Verimlilik ve Performansın Arttırılmasında Zaman Yönetimi". *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 186-203.

Özçelik, N., Gülsün, M., Özçelik, F., & Öztosun, M. (2012). "Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerilerinin İş Stresi Üzerine Etkisi". *Anadolu Tıbbi Araştırmalar Dergisi*, 231-238.

Özdemir, A. (2006). *Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Çalışma; Bursa İli Örneği.* Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir.

Özer, M. (2012). "Çalışma Hayatında Zaman Tuzakları ve Zamanı Etkin Yönetmek". *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 44-75.

Özkılıç, R., & Haşıl Korkmaz, N. (2004). "Sosyal Bilimler, Fen Bilimleri ve Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Sınıfta Zaman Yönetimine İlişkin Davranışları". *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 281-293.

Özsoy, D. (2016, Ocak). *Edirne İl Merkezindeki Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zaman Yönetimi Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi. Edirne:* Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özsoy, D., Toksöz, İ., & Oğuzhan, A. (2015). "Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zaman Yönetimi, Tutum ve Becerilerinin İncelenmesi". *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 346-357.

Reunanen, T. (2015). "Human Factor in Time Management". *Procedia Manufacturing*, 709-716.

Sabuncuoğlu, Z., & Paşa, M. (2002). *Zaman Yönetimi.* Bursa: Ezgi Kitabevi.

Said, N. B. (2014). "Time Management in Nursing Work". *International Journal of Caring Sciences*, 746-749.

Samuk, E. (2014). *Üniversitelerde Görev Yapan Akademik ve İdari Personelin Fiziksel Aktivitelere Katılmalarının Zaman Yönetimi Açısından İlişkisinin Araştırılması - Osmangazi Üniversitesi Örneği. Kütahya:* Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sarıipek, D. (2016). "Zaman Baskısı Altında Çalışma ve Boş Zaman Algısı". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 112-127.

Sezen, A. (2013). "İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi". *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 1-18.

Smith, J. (1998). *How To Be a Better Time Manager.* İstanbul: Timaş Yayınları.

Sugötüren, M., Mülazımoğlu Ballı , Ö., & Gökçe, H. (2011). "Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulunda Öğrenim Gören Öğrencilerin Zaman Yönetimi Davranışları". *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 91-96.

Sungur, S. (2018, Ocak). *Özel Okul Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi ile Stres Düzeyleri arasındaki İlişki. İstanbul:* Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şahin, İ., & Gümüş, E. (2016). "İlkokul Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi". *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24-49.

Tağraf, H., & Arslan, N. (2003). "Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım". *C.Ü. İktisadi ve İdari Biimler Dergisi*, 149-160.

Taner, B. (2005). Zaman Yönetimi. 67-71. Mersin: Mersin Üniversitesi.

Tanrıöğen, A., & Işcan , S. (2009). Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi. *Eurasian Journal of Educational Research* (s. 93-108). Pamukkale: ANI Yayıncılık.

TDK. (2006, Eylül 26). *Türk Dil Kurumu*. 02 01, 2018 tarihinde TC Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Dil Kurumu: www.tdk.gov.tr adresinden alındı

Tektaş, M., & Tektaş, N. (2010). "Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişki". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 221-229.

Turhan, M. (2011). Öğretim Elemanlarının Zaman Yönetiminde Bilgisayarı Kullanma Düzeyleri. *e-Journal of New World Sciences Academy* (s. 140-147). Elazığ : NWSA- Education Sciences .

Tutar, H., Tengilimoğlu, D., Altınöz, M., Öztürk Başpınar, N., & Erdönmez , C. (2003). *Zaman Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Türkel, S., & Leblebici, D. (2000). "Yönetim Bilimi Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 351-376.

Türkel, S., & Leblebici, D. (2001). *Etkili Zaman Yönetimi ve Uygulaması.* Ankara: ANGİAD.

Türkmen, M. (2005, Aralık). *Gençlik ve Spor Müdürlüğü Merkez Örgütünde Zaman Yönetiimi. Sakarya:* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.

Varışoğlu, B., Şeref, İ., & Yılmaz, İ. (2012). "Türkçe Öğretmeni Adaylarının Zaman Yönetimi Algılarına Yönelik Bir İçerik Analizi". *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 377-394.

Wang, W.-C., Kao, C.-H., Huan, T.-C., & Wu, C.-C. (2011). "Free Time Management Contributes to Better Quality of Life: A Study of Undergraduate Students in Taiwan". *Journal of Happiness Studies*, 561-573.

Yenihan, B., & Öner , M. (2013). "Zamanı Yönetmek: Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi". *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 56-68.

Yılmaz, A. (2015). *Örgütsel Yaşamda Etkin Zaman Yönetimi.* Bursa: Ekin Yayınevi.

Yılmaz, A., & Aslan, S. (2002). "Örgütsel Zaman Yönetimi". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25-46.

Yılmaz, İ., Yoncalık, O., & Bektaş, F. (2010). Zaman Yönetimi Davranışı ile Akademik Başarı Arasındaki İlişki. *e-Journal of New World Sciences Academy* (s. 187-194). Kırşehir: NWSA- Sports Sciences.

Yılmaz, Ö. (2015). *İşletme Yönetimi I-II.* Ankara: Detay Yayıncılık.

EKLER

EK-1 Kişisel Bilgi Formu

Bu çalışmada elde edilecek veriler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personelin zaman yönetimine ilişkin tutumlarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Vereceğiniz cevapların içten ve doğru olması çalışma sonuçlarının doğru ve geçerli olmasını sağlayacak olup, tamamen gizli tutulacaktır.

Çalışmamıza vereceğiniz desteklerden ötürü şimdiden teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dilerim.

Saygılarımla
Murat Ozan DENİZ
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı

Kişisel Bilgi Formu:

Cinsiyetiniz: Erkek ☐ Kadın ☐

Yaşınız: …….

Medeni durumunuz: Evli ☐ Bekar ☐ Boşanmış/Dul ☐

Varsa çocuk sayınız: …….

Eğitim durumunuz: Ortaöğretim ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐

Görev yaptığınız kadro: Akademik ☐ İdari ☐

Görev yaptığınız statü/birim (lütfen unvanınızla birlikte belirtiniz)

……/……..

Kaç yıldır bu mesleği yapıyorsunuz? .....

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? …….

Haftada kaç saat çalışıyorsunuz? …….

Haftanın hangi gününde/günlerinde daha verimli çalışıyorsunuz?

Pazartesi ☐ Salı ☐ Çarşamba ☐ Perşembe ☐ Cuma ☐ Farketmez ☐

"Zaman Yönetimi" ile ilgili eğitim, seminer, konferans vb. programlara katıldınız mı?

Evet ☐ Hayır ☐

Gelir durumunuzu genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?

Kötü ☐ Orta ☐ İyi ☐

Hayatınızdan memnun musunuz?

Memnunum ☐ Biraz memnunum ☐ Memnun değilim ☐

EK-2 Zaman Yönetimi Anket (Ölçek) Formu

SORULAR	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.İşlerimi her zaman planlarım.					
2.Günlük işlerimi öncelik sırasına göre planlarım					
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 yeniden 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 sorunları dinlemek için zaman ayırırım.					
19.“Zaman Yönetimi” konusunda eğitim aldım.					
20.Randevusuz görüşme taleplerine “hayır” diyebilirim.					
21.Randevu görüşme saatlerine uyarım.					
22.“Zaman Yönetimi” konusunda kitap, dergi vb. kaynaklar 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.					
26Yönettiğim 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.					

EK-3 Çalışma İzin Yazısı

evrak tarih ve sayısı: 02/02/2018-105431
Evrak Tarih ve Sayısı: 01/02/2018-681

T.C.
FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
Rektörlüğü

Sayı : 92979750-302.08.01
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 15/01/2018 tarih ve 195581 sayılı yazınız.

İlgi yazı gereği Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Murat Ozan DENİZ'in, "Bir Vakıf Üniversitesinde Çalışan Akademik ve İdari Personelin Zaman Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği" başlıklı tez çalışması kapsamında Üniversitemiz akademik ve idari personeli ile bir proje yürütmek istemesi talebi Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Fahameddin BAŞAR
Rektör V.

Belgenin Aslı
Elektronik İmzalıdır
01/02/2018

Evrakı Doğrulamak İçin: http://ebys.fsm.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BEND6K0J
Zeyrek Mah. Büyükkaraman Cad. No:53 Fatih /İstanbul
Telefon No: 0 212 521 81 00 Faks No: 2 212 521 84 84
E-Posta: fsm@fsm.edu.tr İnternet Adresi: www.fsm.edu.tr
Bilgi İçin: Müzeyyen AKARSU KORKMAZ
Unvanı: Müdür

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması http://ebys.fsm.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BEND6K0J adresinden yapılabilir.

EK-4 Etik Kurul Onayı

T.C
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU

Oturum Sayısı: 2017/12
KARAR NO: 2017.12.04

Karar Tarihi: 07.12.2017

Akademik danışmanlığını Prof.Dr. İlhan TOKSÖZ"un yaptığı Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Anabilim Dalı Öğrencisi Murat Ozan DENİZ tarafından Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunda değerlendirilmek üzere gönderilen "Bir Vakıf Üniversitesinde Çalışan Akademik ve İdari Personelin Zaman Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi: Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği" başlıklı araştırma dosyası incelenmiştir. Araştırmanın; gerçekleştirilmesinde etik bilimsel standartlar açısından sakınca bulunmadığına mevcudun oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof.Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof.Dr. Rıdvan CANIM
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof.Dr. Yüksel BAYRAK
Üye
Fen Fakültesi Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Prof.Dr. Ali Muhammet BAYRAKTAROĞLU
Üye
Güzel Sanatlar Fak. Öğretim Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

Doç. Ahmet Hamdi ZAFER
Üye
Devlet Konservatuvarı Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

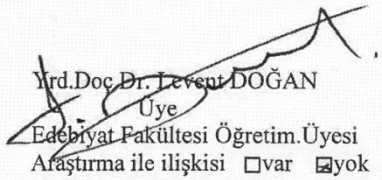
Doç.Dr. Yılmaz ÇAKICI
Üye
Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi.
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒Evet ☐hayır

Yrd.Doç.Dr. Ayşegül KILIÇ
Üye
Balkan Araştırma Enst. Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐Evet ☒hayır

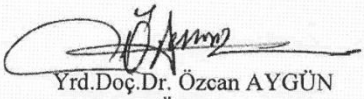


Doç.Dr. Ahmet Emre DAĞTAŞOĞLU
Üye
İlahiyat Fakültesi Öğr. Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır

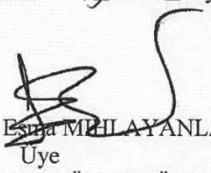
Doç.Dr. Emre ATILGAN
Üye
Sağlık Bilimler Fak. Öğr.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☐yok
Toplantı Katılım ☐evet ☒hayır



Yrd.Doç.Dr. Levent DOĞAN
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır



Yrd.Doç.Dr. Özcan AYGÜN
Üye
Edebiyat Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır



Yrd.Doç.Dr. Esma MİLAYANLAR
Üye
Mimarlık Fakültesi Öğretim.Üyesi
Araştırma ile ilişkisi ☐var ☒yok
Toplantı Katılım ☒evet ☐hayır