

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ
BECERİLERİNİN ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ

Hüseyin BEZCİ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç.Dr. Sibel ARSLAN

2018– KIRIKKALE

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI	i
BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
BÖLÜM I	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem	1
1.2. Amaç	3
1.3. Önem	4
1.4. Sınırlılıklar	4
BÖLÜM II	5
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. ZAMAN NEDİR?	5
2.2. ZAMAN TÜRLERİ	7
2.3. ZAMAN YÖNETİMİ	10
2.3.1. ZAMAN KULLANIMI	10
2.3.2. ZAMAN YÖNETİMİ NEDİR?	12
2.3.3. ZAMAN YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	14
2.3.4. ZAMAN YÖNETİMİ SÜRECİ	16

2.3.4.1. Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli)	16
2.3.4.2. Zaman Problemlerini Tanımlama	16
2.3.4.3. Kendini Tanımlama.....	16
2.3.4.4. Amaç ve Öncelikleri Belirleme	17
2.3.4.5. Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma.....	17
2.3.4.6. Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama	18
2.3.4.7. Zaman Yönetim Tekniklerini Geliştirme	18
2.3.4.8. Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz	18
2.4. ZAMAN TUZAKLARI	18
2.4.1. Kişisel Nedenler	19
2.4.1.1. Plansızlık	19
2.4.1.2. Ertelemek	19
2.4.1.3. Öz Disiplin Yoksunluğu	20
2.4.1.4. Öncelikleri Belirleyememek ve Sıralayamamak	20
2.4.1.5. Acelecilik	21
2.4.1.6. Verimsiz Okumak	21
2.4.1.7. Açık Kapı Politikası, Ziyaretçiler ve ‘Hayır’ Diyememek	21
2.4.1.8. Düzensizlik	21
2.4.1.9. Kararsızlık.....	22
2.4.1.10. Kendine Aşırı Güven / Güvensizlik.....	22
2.4.1.11. Mükemmeliyetçilik	23
2.4.2. Dışsal Nedenler	23
2.4.2.1. Ziyaretçiler:.....	23
2.4.2.2. Telefon ve Diğer Cihazlar.....	23
2.4.3. Örgütsel Nedenler	24
2.4.3.1. Yetki ve Görev Devrinin Olmaması	24
2.4.3.2. Dağınık Büro ve Masa Düzeni.....	24
2.4.3.3. Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri	24
2.4.3.4. Verimsiz Sekreteryaya Hizmetleri.....	25
2.4.3.5. Gereksiz Toplantılar:.....	25
2.5. ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	25
2.5.1. Düzenli Yaşam Yaklaşımı	26
2.5.2. Savaşçı Yaklaşım	27

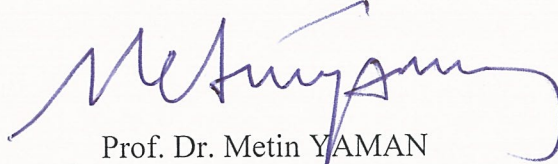
2.5.3. ABC Yaklaşımı	28
2.5.4. Beceri Yaklaşımı.....	28
2.5.5. Hedef Belirleme Yaklaşımı.....	29
2.5.6. İyileştirme Yaklaşımı.....	30
2.5.7. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı	30
2.5.8. Sihirli Araç Yaklaşımı	30
2.6. ZAMANI ETKİN KULLANMA VE ZAMAN YÖNETİM TEKNİKLERİ	31
2.6.1. Zaman Nasıl Etkin Kullanılır?	31
2.6.1.1. Kişisel Zamanı Etkin kullanma Yöntemleri.....	33
2.6.1.2. İş Zamanını Etkin Kullanma Yöntemleri.....	34
2.6.1.3. Yönetmel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri.....	35
2.6.1.4. Örgütsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri	35
2.6.2. Zaman Yönetim Teknikleri	36
2.6.2.1. Zaman Akışının Farkında Olma.....	37
2.6.2.2. Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi.....	37
2.6.2.3. Önceliklerin Belirlenmesi	38
2.6.2.3.1. ABC Sistemi	39
2.6.2.3.2. Pareto Analizi.....	40
2.6.2.3.3. Zaman Kullanım Matrisi.....	40
2.6.2.4. Acil ve Önemli İşleri Ayırt Etme	41
2.6.2.5. Enerji Periyotlarını Tanıma.....	41
2.6.2.6. Planlamaya Önem Verme	42
2.6.2.7. İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması.....	42
2.6.2.8. Sekreterlik Hizmetlerinin Etkin Kullanımı	44
2.6.2.9. Ertelemekten Kaçınma.....	45
2.6.2.10. Çalışma Ortamı, Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi	47
2.6.2.10.1. Çalışma ortamı	47
2.6.2.10.2. Masa Düzeni	47
2.6.2.10.3. Dosyalama Sistemi:.....	48
2.6.2.11. Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirme	49
2.6.2.12. Açık Kapı Politikasının Gözden Geçirilmesi.....	51
2.6.2.13. Ziyaretçi Trafiğini Planlama	51
2.6.2.14. Etkili İletişimi Sağlama.....	52

2.6.2.15. Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması	54
2.6.2.16. Astların Zamanını Yönetme	55
2.6.2.17. Etkin Toplantı Yönetimi	56
2.7.EĞİTİMDE ZAMAN YÖNETİMİ	58
BÖLÜM III	62
3. MATERYAL VE METOT	62
3.1.Yöntem.....	62
3.2. Araştırma Modeli	62
3.3. Çalışma Grubu	62
3.4. Verilerin Toplanması	62
3.5. Veri Toplama Aracı	62
3.6. Verilerin Çözümlemesi	65
BÖLÜM IV	67
4. BULGULAR VE YORUM.....	67
4.1. Öğrencilerin Kişisel Özellikleri	67
4.2. Zaman Yönetimi Ölçeği Puanlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi	73
5. SONUÇ	87
6. ÖNERİLER	90
KAYNAKÇA	91
EKLER	95
ÖZGEÇMİŞ	98

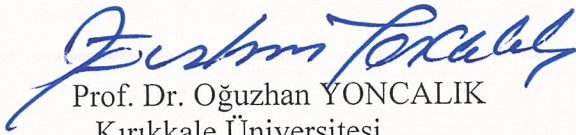
Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri üyeleri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

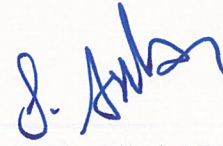
Tez Savunma Tarihi: 22 / 06 / 2018



Prof. Dr. Metin YAMAN
Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi
Jüri Başkanı



Prof. Dr. Oğuzhan YONCALIK
Kırıkkale Üniversitesi
Spor Bilimleri Fakültesi
Üye



Doç. Dr. Sibel ARSLAN
Kırıkkale Üniversitesi
Spor Bilimleri Fakültesi
Üye

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlamasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı herhangi bir davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içerisinde elde ettiğimi, bu çalışma ile elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesinde gösterdiğimi, çalışmanın yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Hüseyin BEZCİ

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın baőından sonuna kadar birçok kişinin deőteęi olmuştur. Öncelikle tez çalıőmamın seçiminde, yürütölmesinde, sonuçlandırılmasında ve değerlendirilmesinde, tez çalıőmamın her aşamasında yardımcı olan, doğru yönde ilerlememi sağlayan ve deőteęini esirgemeyen tez danıőmanım Doç. Dr. Sibel ARSLAN'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tüm öğrenim hayatım boyunca yanımda olan, çalıőmalarımı destekleyen ve bana inanan aileme; babam Őakir, annem Sebahat, kardeőlerim Hilal ve Emirhan Yusuf, müstakbel eőim Büőra'ya sevgi ve anlayıőları için içtenlikle teşekkür ederim.



KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
ZYÖ	:Zaman Yönetimi Ölçeği
Vb.	: Ve Benzeri
f	: Frekans
N	: Kişi Sayısı
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama
Ss	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
p	: Anlamlı Farklılık
T	: Gruplar Arası Farklılık
diğ.	: Diğerleri

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Güvenirlik Katsayıları.....	64
Tablo 2: Normallik Testi Sonuçları.....	66
Tablo 3:Katılımcıların Kişisel Bilgileri.....	68
Tablo 4: Zaman Planlaması Alt Boyutuna İlişkin Görüşler	69
Tablo 5: Zaman Tutumu Alt Boyutuna İlişkin Görüşler	71
Tablo 6: Zaman Harcattırıcılar Alt Boyutuna İlişkin Görüşler	72
Tablo 7: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaların Cinsiyete Göre Dağılımı	73
Tablo 8: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sınıf Düzeyine Göre Karşılaştırılması	74
Tablo 9: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Bölgelere Göre Karşılaştırılması.....	75
Tablo 10: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Bölgelere Göre Tukey Fark Tablosu.....	75
Tablo 11: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması.....	76
Tablo 12: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Tukey Fark Tablosu	77
Tablo 13: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ekonomik Duruma Göre Karşılaştırılması.....	78
Tablo 14: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Lisanslı Olarak Spor Yapma Durumuna Göre Karşılaştırılması	79
Tablo 15: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Lisanslı Olarak Spor Yapma Durumuna Göre Tukey Fark Tablosu	80
Tablo 16: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sportif Başarı Durumuna Göre Karşılaştırılması	81
Tablo 17: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sportif Başarı Durumuna Göre Tukey Fark Tablosu	82
Tablo 18: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının En Uzun Süre Çalışılan Antrenörün Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması	82
Tablo 19: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının İlgilenilen Spor Dalına Göre Karşılaştırılması.....	83
Tablo 20: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının İlgilenilen Spor Dalına Göre Karşılaştırılması Tukey Fark Tablosu	84

Tablo 21: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Millilik Durumuna Göre Karşılaştırılması	84
Tablo 22: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Millilik Durumuna Göre Tukey Fark Tablosu	85



ÖZET

Zaman, insan yaşamını önemli ölçüde etkileyen bir faktördür. Zamanı iyi yönetmek ise insan yaşamını düzenlemeye yardımcı olan bir beceridir. Bu çalışmada spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin hangi düzeyde olduğu araştırılmıştır. Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Kırıkkale Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Bartın Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi ve Karabük Üniversitesi Hasan Doğan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anketin ilk bölümünü katılımcıların sosyo-demografik özellikleri hakkında bilgi toplayan tamamı kapalı uçlu on sorudan oluşan “Sosyo-Demografik Durum Anketi” oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise Britton ve Tesser tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Alay ve Koçak tarafından yapılan “Zaman Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 24 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Toplanan verilerin çözümlenmesinde yüzde (%), frekans (f) ve aritmetik ortalama (\bar{X}) değerlerinden yararlanılmış, daha sonra elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Yapılan bu araştırmada çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 arasında yer aldığından verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek iki ayrı kümenin verdiği cevapların analizinde t-testi, çoklu grup karşılaştırmalarında Anova (tek yönlü varyans analizi) testi kullanılmıştır. Anova testlerinde farklılık yaratan grupları belirlemek amacıyla Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi kullanılmıştır. Yapılan yorumlarda anlamlılık düzeyi (p) < 0.05 olarak belirlenmiştir.

Yapılan araştırma sonucunda zaman yönetimi alt boyutları incelendiğinde, öğrencilerin zaman planlaması için gerekli durumlardan biri olan öncelik belirleme ve belirlenen önceliklere uyma konusunu “sık sık” yaptıkları, diğer durumları ise “bazen” yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Zaman tutumu alt boyutlarına bakıldığında öğrencilerin ortalaması, küçük kararları çabucak verebilme, kendi zamanlarını kendileri planlayabilme ve amaçları genelde belirlenen zamanda başarabileceklerine dair inançlı olabilme konularında başarılı olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Zaman harcattırıcıları alt boyutunda ise öğrencilerin çoğunluğunun sigara kullanmadığı ve bu zaman harcattırıcı etmenine maruz kalmadıkları görülmüştür. Bunun dışındaki durumlardan ise “bazen” etkilendikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi.

ABSTRACT

Time is an important factor that considerably affects human life. A good management of the time is auxiliary skill in the arrangement of human life. In this study, it is researched to what extent the time management skills of the sports sciences faculty students. The study group of the survey is Faculty of Sports Sciences of Gazi University, Faculty of Sports Sciences of Bartın University and Hasan Doğan School of Physical Education and Sports of Karabük University. The first part of the survey used as data gathering instrument consists of a closed-end ten questioned ' Socio-Demographic Situation Survey' gathering information about socio-demographic features of the participants. 'Time Management Scale', developed by Britton and Besser and adapted by Alay and Koçak, is used in the second part. The datas obtained within the research is analyzed with SPSS 24 programme. In the analysis of gathered datas, it is benefited from percent (%), frequency (f) and arithmetic mean (\bar{X}) values and then the obtained results are interpreted. In this research, as the skewness and kurtosis values are between -1,5 and +1,5, the datas are accepted as the normal distribution and within this context, t-test is used in the analysis of answers by two separate sets and Anova test(one-way variance analysis) is used in the comparison of multiple groups. Tukey HSD Multiple Test is used in the determination of the different groups in Anova tests. The level of significance is $(p) < 0.05$ in the interpretations.

When the sub-dimensions of the time management is examined within the results of the research, it is attained that the students comply with the determining of the priorities and keep up with these determined priorities 'often' which are one of the necessary situations of the time management and 'sometimes' in other situations. When the sub-dimensions of the timekeeping is assessed, it is reached that the average of the students are thought that they are successful at deciding quickly on minor decisions, planning of their times themselves and being faithful in the accomplishment of the goals within the pre-determined time. It is seen that most of the students do not smoke and do not expose this time waster in the the sub-dimension of the time wasters. And it is concluded that they are 'sometimes' affected by the situations except that.

Key words: Time, Time Management.

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları ve sınırlılıkları belirtilmiş, önemi vurgulanmıştır.

1.1. Problem

Zaman kavramı yüzyıllar boyunca birçok bilim dalına konu olmuştur. Felsefe, psikoloji, eğitim, fizik, yönetim bu bilim dallarının başında gelir. Günlük yaşamda insanların en sık kullandığı zaman kavramı, bireylerin sahip oldukları sürenin tamamı ya da belli bir eylemi gerçekleştirmek için harcanan süre olarak ifade edilebilir (Ardıç, 2010: 2).

İnsanın sahip olduğu en önemli olgulardan biri zamandır. Zaman; yerine hiçbir şey koyulamayan, harcanıp giden, saklanamayan ve geri döndürülemeyen soyut bir kavramdır. Zamanın yetersizliği insanoğlu için büyük sıkıntı oluşturmaktadır. Bu sıkıntının giderilmesi için ise zamanın verimli kullanılması gerekmektedir. Zamanla ilgili yapılabilecek tek şey onu doğru şekilde değerlendirmek ve yönetmektir (Akçınar, 2014: 13).

Zamanı iyi bir şekilde yönetmek için ise bazı planlamalar yapılmalıdır. Yani kişinin sahip olduğu her dakikayı ve her saati belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlaması gerekmektedir. Zaman planlamasının asıl amacı doğru işleri kısa zamanda, etkin bir şekilde yapmaktır. Yani zamanı yönetmek demek, kısaca kişinin yaşamını kontrol altına alması demektir (Gürbüz ve Aydın, 2012).

Zaman yönetimi, zamanı mümkün olduğu kadar etkili bir şekilde kullanmaya yardım eden teknikler ve stratejilerin bütünü ve uygulamaya dönüşmüş halidir (Randel'den aktaran Caz, 2014). Zaman, insanın beş duyu organıyla algılayamadığı, dokunulamayan, görülemeyen, hissedilemeyen, değiştirilemeyen; fiziksel, felsefi, psikolojik ve sosyoloji boyutları olan bir olgudur ve gerçektir (Gün'den aktaran Caz, 2014). Birçok insan yaşam kaynağı olarak paranın önemini vurgular. Ancak etkili

kullanılmadığında zaman, hem para kaybına yol açabilir hem de verimliliği düşürebilir (Can'dan aktaran Caz, 2014).

Tüm bunlardan yola çıkarak, insanın doğumundan ölümüne kadar geçen hayat yolculuğunda en iyi şekilde kullanması gereken değerlerinden biri zamandır denebilir. Bu değer insan için kazanç ya da kayıp olabilmesi, kişinin sahip olduğu bu değeri verimli ya da verimsiz kullanılmasına bağlıdır. Zamanın etkili ve doğru bir şekilde planlanması bireyin başarılı olmasına katkıda bulunacaktır. Zamanın etkin ve verimli kullanılması sadece bireyin başarısı değil toplumun da başarısını etkiler. Başarılı bir toplum da başarılı bir ülke inşa eder. Tüm bunlar bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlıdır ve birbirini etkiler. Başarı, kalkınmayı beraberinde getirir. Bu durumda zaman yönetimi yalnızca kişileri ve toplumları değil, ülkeleri de etkiler (Yüksel,2016).

Zaman yönetimi ile ilgili farklı alanlarda ve farklı amaçlarla çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Yurdakul'un (2016) "Aktif Spor Yapan Bireylerde Zaman Yönetimi: Demografik Farklılıklar"; Caz'ın (2014) "Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi", Samuk'un (2014) "Üniversitelerde Görev Yapan Akademik ve İdari Personelin Fiziksel Aktivitelere Katılmalarının Zaman Yönetimi Açısından İlişkisinin Araştırılması"; Andıç'ın (2009) "Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki"; Erdul'un (2005) "Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki", 31. Karaoğlu (2015)'nin "Erciyes Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi" isimli çalışmaları bulunmaktadır.

Zaman yönetimi, eğitim yaşamı için de oldukça önemlidir. Çünkü insanların hem akademik hem kariyer basamaklarındaki başarısı ve paralelinde sosyal yaşama uyumu eğitim-öğretim süreci içinde gerçekleşmekte; bu dönemdeki doğru zaman planlaması kişiye her alanda başarıyı getirecek bir anahtar olma özelliği taşımaktadır. Özellikle üniversite dönemi, mesleğe ilk adımın atıldığı, kişinin gelecekte verimli bir iş yaşamı ve huzurlu bir sosyal yaşam için zaman yönetimi açısından denge kurabilmenin ilk başlangıçların yapıldığı bir eğitim dönemidir. Bu amaçla üniversitelerde mevcut durumun gözden geçirilerek, zaman yönetiminin geliştirilmesi için gerekli yönlerin ortaya konması, uygun düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

İnsanların sıklıkla zamansızlıktan, hayata yetişememekten şikayet ettiği bu dönemde zamanı doğru planlayabilmek ve iyi yönetebilmek; hem hayatın gerekliliklerini yerine getirmek hem de kişinin daha mutlu ve sağlıklı yaşayabilmesi için kendisine zaman ayırabilmesinin önkoşuldur.

Bu bağlamda araştırmanın problemini, Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ve bu becerilerin öğrencilerin özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerini belirlemektir. Genel amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır:

- a) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi ölçek maddeleri hakkındaki görüşleri hangi düzeydedir?
- b) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri, yaş durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- c) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri, cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?
- d) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri, sınıf düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
- e) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri, öğrencilerin okudukları bölümlere göre farklılaşmakta mıdır?
- f) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri, ekonomik duruma göre farklılaşmakta mıdır?
- g) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri, lisanslı olarak spor yapma durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- h) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri, milli olma durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- i) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri, öğrencilerin sportif başarı durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- j) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri, en uzun çalışılan antrenörün cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?
- k) Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri, uğraşılan spor branşına göre farklılaşmakta mıdır?

1.3. Önem

Zamanın önemi ve değeri tartışılmaz. Zaman yönetimi ise zamanın önemini destekleyen bir unsurdur. Zamanı yönetmeyi bilmeyenler zamanın da öneminin farkına varmamışlar demektir. Zaman yönetimi her meslekten, her yaştan, her konumdan insanlar için önemlidir. Öğretmenler, ders planının yapılması ve istenen sürede istenen kazanımların öğrenciye verilmesi için zaman yönetimi becerilerine sahip olmalıdır. Ders öncesi hazırlıklar, ders sırasındaki işleniş ve sonrasındaki değerlendirmeler yapılırken zamanı iyi yönetmek gerekir. Kısa sürede anlatılabilecek bir konu uzun sürede anlatılırsa ve uzun süre isteyen bir konuya az zaman kalırsa bu öğrencilerin gerekli bilgiyi almalarını engeller.

Aynı şekilde yöneticiler de yapmaları gereken işleri önem ve öncelik sırasına koyduklarında işlerin daha hızlı ilerlediğini deneyimlemişlerdir. Bu nedenle zaman yönetimi bir yönetici için başarıdır.

Sporcular için de aynı durum söz konusu denebilir. Antrenmanına gereğinden az zaman ayıran bir sporcu başarılı olamaz. Olması gerekenden fazla zaman harcayan sporcular da her zaman başarılı olurlar diye bir sonuç doğuramaz.

Bir annenin bile çocukların okul saati, yemek saati, çalışıyorsa işe gidiş dönüş saati gibi birçok parçaya ayrılan bir zamanı vardır. Bu zamanı yapılacak işe göre doğru dilimlemek annenin işlerinde başarılı olmasına, aksilik yaşamamasına ve her parçaya gerekli zaman ayırmasına yardımcı olur. Zaman yönetimi yöneticiler, öğrenciler, öğretmenler, sporcular ve farklı dallarda çalışan her birey için önemli bir konudur.

1.4. Sınırlılıklar

1. Bu çalışma Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinden elde edilen verilerle sınırlı tutulmuştur.
2. Bu çalışma Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi ile ilgili görüşleriyle sınırlıdır.
3. Araştırma, kullanılan ölçek maddelerinden elde edilen verilerle sınırlıdır.
4. Araştırma, Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Kırıkkale Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Bartın Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi ve Karabük Üniversitesi Hasan Doğan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencilerinden elde edilen verilerle sınırlıdır.

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. ZAMAN NEDİR?

Zamanın birçok tanımını bulmak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;

- Newton'a göre "zaman tek yönde durmaksızın akar" (Boslough'dan akt. Güçlü,1990)
- Einstein'a göre ise, "zaman olayları oluşuna göre sıralayan ve olaylara anlam veren bir boyuttur" (Boslough'dan akt. Güçlü, 1990)
- "Zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip eden kesintisiz bir süreçtir" (Smith'den akt. Güçlü, 1998).
- "Zaman, insan yaşamının yerine göre uzun ya da kısa süreli, yinelenmesi olanaksız, başlangıcı ve sonu belli, saatle ölçülebilen bir bölümdür" (Tezcan'dan akt. Güçlü, 2001).
- "Zaman, arka arkaya dizilmiş olayların ve olguların algılanmasıdır. Zaman olayları ölçebildiğimiz bir süreçtir" (Açıklan, 1998).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde zamanın tanımı şu şekillerde yapılır:

1. Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit.
2. Bu sürenin belirli bir parçası;
3. Belirlenmiş olan an;
4. Çağ, mevsim;
5. Bir işe ayrılmış veya bir iş için alışılmış saatler, vakit;
6. Dönem, devir olarak geçmektedir.

Zaman kavramı insanların bilimsel bakış açılarına göre değişir. Geçmişten bu yana filozoflar ve bilgeler zamanı açıklarken birçok farklı tanım yapmışlardır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: zaman, bir takım olayların bir düzen içerisinde seyredip, geçmişten bugüne gelerek ve geleceğe doğru birbirini takip eden, bireyin kontrolü ve isteği dışında sürekli ve durmadan devam eden bir süreçtir (H.Smith'den aktaran: Akatay, 1998). Bir başka tanıma göre ise zaman soyut bir kavramdır.

Olayların ardışık olarak gerçekleşmesi sonucu, bireyin zihninde oluşan ve daha sonra da bu olayların içinde olup gidileceğinin düşünüldüğü, başı, ortası ve sonu belli olmayan bir kavramdır (Sucu'dan aktaran Akatay, 1996). Sabuncuoğlu (1995) ise zamanı “Herkesin eşit olarak sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanamadığı son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır” şeklinde tanımlamıştır. Kimilerine göre de zaman hem iyi bir öğretmen hem de iyileştirici bir ilaçtır. Yaşarken edinilen deneyimler bireylerin hayatın öğrencisi olmalarını sağlar ve zamanı da bu okuldaki en iyi öğretmen yapar.

Newton zamanın mutlak olduğunu söyler. Newton'a göre, zaman bağımsızdır ve evren var olsa da olmasa da zaman vardır. Leibnitz ise Newton'un tanımını desteklemez ve zamanın kendi kendine bir varlık olmadığını, bir olaylar sırası olduğunu söyler. Leibnitz'in görüşü olayların dışında bağımsız bir varlık olmadığı savıyla Einstein tarafından desteklenmiştir. Einstein'a göre geçmiş, şimdi ve gelecek birer yanılısamadır; ancak vazgeçilmezdir. Zaman, sanki insanı doğumdan ölüme taşıyan, içinde yüzülen, akıp giden bir ırmak gibidir (Akoğlu'dan aktaran Andıç, 2000).

Fizikçilere göre dünya üzerinde uzunluk, yükseklik, genişlik olmak üzere üç boyut vardır. Einstein ise bu boyutlara bir de zaman boyutunu eklemiştir. İnsanlar bu üç boyutta istedikleri yöne hareket edebilir, bu boyutları uzatıp kısaltıp değişikliğe uğratabilir. Ancak zaman boyutunda bunlar yapılamaz. Einstein tarafından zamanın yalnızca ileriye hareket edilebildiği vurgulanmıştır (Tutar'dan aktaran Gürbüz, 2007).

İnsanın zaman kavramını ne zaman tam manasıyla kavrayıp bu bilince ne zaman vardığı net olarak bilinmemektedir. Güneş sistemindeki gök cisimlerinin hareketlerine bağlı olarak dünya üzerinde meydana gelen bir takım değişiklikler, insanoğlunun zaman kavramının farkına varmasına neden olmuştur. Her sene düzenli olarak tekrar eden doğa olayları, Dünya'nın Güneş etrafındaki hareketleri sonucu oluşan mevsimlerin ve yine Dünya'nın kendi etrafındaki hareketi sonucu gece-gündüzün oluşması ve olayların hiç değişmeden ve sapmadan birbirini takip etmesi gibi düzenli gerçekleşen olaylar, zaman kavramının anlaşılmasını kolaylaştırmıştır. Bu nedenle zaman, insanların yaşadığı olaylar arasında yapmış olduğu daha önceki olaylarla karşılaştırmaya dayalı bir kavram olarak da ifade edilmektedir (Tengilimoğlu, 2007). İnsanlar zamanı algılamak için doğal olarak tekrarlanan olaylardan yararlanmışlardır. Ağaçların her sene düzenli aralıklarla yapraklarını dökmesi ve zamanı geldiğinde yeniden çiçek açması, kar yağışları, yağmurlar, hayvanların belli dönemlerde yavrulanması, hava sıcaklıklarının değişimi bu olaylara örnek olarak verilebilir. Bunların yanı sıra ihtiyaçlara göre beşeri unsurlardan da faydalanılmıştır; hasat zamanı, mevsimsel göçler vb. zamanın akışı, çevredeki hareket değişiklikleri (örneğin gece-gündüz vb.) birbirlerine kıyaslanarak anlaşılır

(Tutar, 2003). Sonuç olarak insanlar birçok şeyi olduğu gibi zamanı veya zamanı ölçmeyi de doğadan, doğal yollardan öğrenmişlerdir.

Einstein, vücudun algıladığı bir zaman kavramı olduğunu, vücudun algıladığı zamanın, duvardaki saatin gösterdiği zamana göre çok hassas olduğunu fark etmiştir. Vücudun algıladığı zamana "beden günü" denilmektedir. Bunun başlangıcı, saatin bulunuşundan çok daha öncesine, canlının gelişiminin derinliklerine uzanmaktadır. Beynin hipotalamus bölümünün, beden saatinin asıl kontrol mekanizması olduğu düşünülmektedir. Beden saati algısını bilenler ve gözlemleyenler, beden kimyasındaki sağlıklı ve düzenli değişikliklerin bağışıklık sistemini, kan dolaşımını, kalp atışını düzenleyen yedi günlük ritimlerden söz etmektedirler. Kadınların vücudunda meydana gelen menstrüasyon döngüsü de beden günü kavramını desteklemektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, zaman kavramı, yalnızca doğa olaylarıyla değil, biyolojik olaylarla da algılanabilir bir kavramdır (Boslough'dan akt.'den Akt Güçlü, 2001).

Ehrat'a göre, insan eğer iç ritmini iyi kullanmazsa sıkıntı çeker: Öğleden sonra uyuklamaları, pazartesi sendromu, hatta uyku bozuklukları ve depresyon, duvardaki saatle insan vücudundaki saat arasındaki uyumsuzluğun sonuçları olabilir. İnsan zamanını yönlendirme konusunda güçsüz bir varlıktır. Diğer canlılar gibi insanın da bir biyolojik saati vardır. Ancak insan, psikolojik deneylerin sonuçlarına göre, güvenilir bir zaman duygusuna sahip değildir (Boslough'dan ve Ekici'den akt. Güçlü, 2001).

2.2.ZAMAN TÜRLERİ

Zamana yüklenen anlam ve türleri ilgili bilim alanı ya da kişisel bakış açısına göre değişmektedir. Aşağıda bu zaman türlerinden bazıları verilmiştir:

1. Objektif Zaman
2. Subjektif Zaman
3. Biyolojik Zaman
4. Örgüt Zamanı
5. Yönetim Açısından Zaman
6. İktisat Açısından Zaman
7. Sosyolojik Açından Zaman (Akgemici' den aktaran Andıç, 2007).

Zaman anlam ve türleri farklı ortam ve varlıklara göre değişmektedir. Zaman objektif zaman, subjektif zaman ve yönetsel zaman olarak ayrılabilir. **Objektif** zaman saatle ölçülebilen zamandır. Herkes için aynı anlamı ifade eder. Kesin birimlerle ifade edilir. **Subjektif** zaman ise hissedilen ya da algılanan zamandır.

Bireyin ihtiyaçlarına ve bakışına göre değişkenlik gösteren zaman kavramıdır. Aynı zaman, farklı kişilerce uzun ya da kısa süre olarak algılanabilir. **Yönetmel** zaman ise yöneticilerin operasyonel işlemler dışında yönetmel çalışmalara ayırdıkları zaman olarak tanımlanmaktadır (Erdem ve Kaya 1998).

Objektif zaman gerçek zamandır ve her insan tarafından aynı şekilde algılanır. Saate bağlıdır, takip edilebilir, gerçek bir ölçüme dayanır (Değirmenci'den akt. Andiç, 2009). Bu zaman, izlenebilen bazı değişmelerle ölçülebilir. Gerçek zamanın asıl kaynağı dünyanın güneş çevresindeki hareketleridir. Bu zaman kavramı herkes için sabit olarak gerçekleşmektedir. Yani bir saat herkes için altmış dakikadır (Hernon'dan akt Özdil ve diğerleri, 2012).

Objektif zamanın hissettirdiği genelde strestir. Örneğin, öğrencilerin sınav zamanı yaklaştıkça stresleri artar. Çalışanlar için de zaman stres yaratır. İşleri bitirmede zamanla yarışılır. Emekliliği beklerken zamanın hesaplanması, eve gitmek için mesainin bitmesini beklemek strese sebep olabilir (Bayramlı, 2006). Objektif zaman kısaca, birçok etkinliğin planının yapıldığı zaman türüdür.

Sübjektif zaman ise objektif zamana göre daha soyut zaman kavramıdır. Sübjektif zaman gerçek zaman değil, hissedilen zamandır. Buna 'psikolojik zaman' da denebilir. Sübjektif zamanı objektif zamanda olduğu gibi, kesin birimlerle ölçmek mümkün değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Sübjektif zaman kişiye göre daha hızlı ya da daha yavaş geçebilir. Sübjektif zaman, aynı zaman diliminin bireylere göre farklılık gösterdiği zamandır. Bu farklılık kişileri etkileyen olaylardan ya da zamanı algılama biçimlerinden ortaya çıkmaktadır. Örneğin, matematik dersini seven bir öğrenci için o ders hızlıca geçebilir ve öğrenci dersin su gibi geçtiğini söyleyebilir. Ancak matematik dersini sevmeyen bir öğrenci için bir ders saati daha uzun geçebilir. Sınav zamanları da öğrenciden öğrenciye değişebilir. İyi alışan bir öğrenci için zaman yetmezken, çalışmayan bir öğrenci içinse zaman geçmez (Andiç, 2009).

Zamanın bazen çok hızlı, su gibi akıp gitmesi bazen de zamanın durması, hiç geçmemesi kişinin ruh haliyle ilgili olduğu için psikolojide buna "psikolojik zaman algısı" denir. Yani zaman algısı kişilere, durumlara ve kişinin psikolojisine göre değişir (Aytun, 2005). Psikolojik zaman, gerçek zamanın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine bağlı olarak farklı şekilde ortaya çıkar. Saat zamanı yani objektif zaman çok kesin birimlerle ölçülürken sübjektif zamanın anlaşılması güçtür. Duruma göre değişmektedir. Sıkıntılı psikolojik durumda, zamanın olumsuz fiziksel ve psikolojik etkisi kişi üzerinde daha fazla hissedilir. Örneğin satranç oyunu, oyuna ilgi duymayan bir izleyici için oldukça yavaş görünmesine rağmen oyuna katılan birey ya da oyuna hâkim bir izleyici için zaman oldukça hızlı seyretmektedir (Özdil vd. 2012).

Biyolojik (içgüdüsel) zaman ise yaşayan tüm varlıkların sahip olduğu bir olgudur. Biyolojik zamanın biyolojik saati vardır. Biyolojik saat alışkanlıklara göre, vücudun ihtiyaçlarına göre kurulur ve değişir. Örneğin, bir bireyin uyanmak için kurulan saatin alarmı çalmadan önce uyanması, alışkanlıklara göre vücudun biyolojik saatini ayarlamasıyla olur. Biyolojik saat kalkma zamanının geldiğini bildirmektedir. Uyuma ve uyanma saatleri değiştirildiğinde, biyolojik saat de bir süre sonra yeni programa kendisini ayarlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

Biyolojik zaman aslında psikolojiyle alakalı bir durumdur. Yaşayan tüm varlıklarda kendini gösteren bu zaman, canlıların DNA özelliklerinden kaynaklanan ve iç dengeleri sağlayan doğal bir ritimdir. Bitkiler, tamamen bu biyolojik ritimle yaşamlarını sürdürürler. Bazı bitkiler gece gündüze ya da sıcak soğuğa göre değil, biyolojik saatlerine göre çiçek açarlar. Göçmen kuşların, biyolojik zamanları göç zamanını gösterdiğinde, hava koşullarını gözetmeksizin, şartlar ne olursa olsun göçerler. Bu içgüdüsel bir davranıştır. Diğer canlılarda olduğu gibi insanların da biyolojik ritmi kendisine özeldir. Biyolojik ritim düzgün işlerse, vücut için etkili maddeler üretilmekte ve sağlığı olumlu etkilemektedir. Biyolojik ritim, insanın yaşamını düzenlemektedir. Bireyin uyuma ve uyanma, yemek yeme gibi hayati fonksiyonların, biyolojik saat ile düzenli olması günlük işlerin daha sağlıklı, çabuk ve yorulmadan yapılmasını sağlar (Abay'dan akt. Andıç, 2009).

Canlılar zamana karşı direnemezler ve bu şekilde hayati fonksiyonlarını yerine getiremezler. Zamana karşı direnmek ve biyolojik saate uymamak olumsuz sağlık sorunlarını doğurur ve canlıların önemli biyolojik zararlar görmelerine neden olur. Özellikle sanayileşmiş ülkelerde çalışan insanların gece vardiyaları gibi farklı etkenlerden kaynaklanan, uykularındaki düzensizlik, yeme-içme saatlerinin farklılık göstermesi biyolojik ritmin bozulmasına sebep olup, strese girmelerine, farklı sağlık sorunlarına ve ruhsal çöküntü yaşamalarına neden olabilir (Abay'dan akt. Andıç, 2009).

Örgüt zamanını tanımlarken iki farklı zaman olgusu ile karşılaşılmaktadır. Bu zaman olguları; yönetsel zaman ve örgütsel zaman'dır. (Karakoç, 1990). Örgütsel zaman, bir örgütün ürün ortaya çıkarabilmesi ve hizmet üretebilmesi amacıyla belli bir süre içinde yapılması gereken işlere, eylemlere, işi yapan personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır. Örgütsel zaman, örgüt tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için, örgütün harcadığı zamandır. Belirlenen amaca ulaşma süresi farklı unsurlara göre farklılık gösterir Bunlar örgütün çalışma şartları, çalışanlar vb. unsurlardır. Bu yüzden örgütsel zaman standart değildir (Baykal'dan akt Andıç, 2009).

Zaman ve buna bağlı olarak örgütsel zaman biriktirilip depolanamaz ve sürekli harcanır. Bu nedenle örgütsel zaman, bütün örgütsel süreçlerde yararlanılan en kıt ve örgütteki her türlü çaba ile ilgili çıktının sınırlarını belirleyen bir kaynak

durumuna getirmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin üretim girdilerini (iş gücü, malzeme, makine ve enerji gibi...) ancak zaman faktörüne dayalı olarak rasyonel kullanabilecekleri düşünülmektedir (Karabulut'dan akt. Yılmaz, Aslan, 1996).

Yönetim açısından zaman ikiye ayrılır: işçilik zamanı ve yönetsel zaman. İşçilik zamanı, çalışanların üretim sırasında harcadıkları zamandır (Erdem ve Kaya, 1998). Yönetsel zaman ise yöneticilerin yönetim süreçlerinde harcadıkları zamandır. (Türkmen'den akt. Andıç, 1996). Ayrıca yönetsel zaman, işletmelerde verimliliği ve buna bağlı olarak etkinliği belirleme gücü olan önemli bir kaynaktır (Karakoç'dan akt. Andıç, 1990).

İktisat açısından zaman da diğer zaman türleri gibi önemli bir kavramdır ve sıkça kullanılan bir ölçü birimidir. Emegın karşılığının doğru hesaplanması, emegın karşılığının doğru karşılanması için önemlidir. Buna bağlı olarak iktisadi açıdan zamanın doğru hesaplanması gerekir. Çalışmanın, emegın ve üretimin karşılığında ödenen ücret belirli zaman dilimleri (saat, gün, hafta veya ay) üzerinden hesaplanır. Sermayeye ödenen faiz, doğal kaynaklara ödenen getirim, gayrimenkullerin kirası belirlenen zaman dilimlerine göre ödenir (Tutar, 2003).

Sosyolojik açıdan zaman, insanları bir araya getiren toplumsal eylemlerin, faaliyetlerin(bayram, tören, yıl dönümü, anma günleri vb.)yapıldığı zamanı ifade eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). Önemli ve özel gün ve haftalar, insanların sosyal açıdan ilerleyebilmelerine yardımcı olan ve toplum içi ilişkileri artıran durumlardır. Bu zaman türünde kişiler duygusal açıdan farklı etkilenmektedir. Bazı günler, kişilerin yaşantısına bağlı olarak çok önemli ve değerli olurken bazı kişiler için yalnızca toplumsal olarak önemli bir gün olarak görülebilir. Bunun yanı sıra bazı günler tüm bireylere aynı duyguları yaşatabilir. Bu da insanlara, bir gruba ait olmanın mutluluğunu, üzüntü ve diğer duyguları paylaşmanın değerini ve bir arada yaşama duygusunu yaşatır. Ayrıca insanlar arasındaki birlik ve beraberlik duygusunu da güçlendirir (Bayramlı, 2006).

2.3. ZAMAN YÖNETİMİ

2.3.1. ZAMAN KULLANIMI

Zamanı algılama ve zamanı kullanım biçimi, farklı kültürlere ve toplumlara göre değişmektedir. Her toplumun kendine göre, farklı durumlardan etkilenerek oluşan bir zaman algısı vardır. Yaşanılan dönemin gerisinden gelen, geleneksel toplumlarda zaman, esneyebilen ve hiç bitmeyen bir kaynak gibi görülür. "Zaman öldürmek, zamanı boş şeylerle geçirmek, zamanın geçmediğinden yakınmak" bu

toplumlara özgüdür. Örnek vermek gerekirse; bölgelerdeki ekonomik faaliyetler, sosyo-ekonomik ve kültürel yapıya bağlı olarak değişir. Genelde kırsal kesimlerde çalışma faaliyeti mevsimlik olur ve yaz mevsiminde çalışılır. Kış mevsimi ise çalışılmadan geçirilmektedir. Bu toplumlarda zaman, mevsimlerle ifade edilir. Başka bir toplum türü olan modern (sanayi) toplumlarda ise artık her şey sanayiye bağlanmış ve makineleşmiştir. Bu makineleşmeye bağlı olarak toplumu etkileyen en büyük sorun zamanın kısıtlılığı gibi görülmektedir. Daha fazla üretime ulaşmak, daha çok ürün ortaya çıkarmak için daha fazla zaman ihtiyacı doğmuştur. Bilgi (post-endüstriyel) toplumlarında da zaman daha da önemli hale gelmiş ve zamanın hızına yetişilemez duruma gelinmiştir. Bu sebeple diğer toplumlara göre gelişen toplumlarda zaman daha hızlı akıyor denebilir. Bu toplumlarda mekanik bir süreç olarak algılanılan zaman belli dilimlere bölünmüştür. Bu dilimler; saat, dakika ve saniyelere gibi ifade edilen aralıklardır. Belirli işlerin belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi gerekli görülmekte ve planlanmaktadır (Karlı'dan aktaran Gürbüz, 2004). Bazı toplumlar zamana çok değer verir. Dakikalar, saniyeler bu toplumlar için çok değerlidir. Ancak bazı toplumlar zamanı önemsemez ve onlar için günlerin, ayların ve yılların bir önemi yoktur. Bunun aksine bazı toplumlarda ise insanlar, randevu saatlerine önem verip randevu saatinde gelirken, başka bir toplumda biraz geç kalmak o kadar da önemli değildir. Hatta Anadolu'da randevuların belirli bir saate göre değil, öğlene doğru, akşamüzeri gibi belirsiz verilmesi, zamanın önemli olmadığını göstermektedir (Gürbüz ve Aydın, 2012).

Zamanın öneminin farkında olan toplumlardaki bireylerin, daha etkili ve verimli zaman kullanımı ihtiyacı, zaman yönetimi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Herkesin sahip olduğu, kullanabileceği zaman miktarı aynıdır. Herkes için bir ay dört haftadan oluşur ve bir hafta yedi gündür. Bir gün 24 saattir ve herkes için bir saat altmış dakikadır. Ancak çoğu insana bu zamanlar yeterli gelmez ve insanlar daha fazla zamana ihtiyaç duyarlar. Bazı insanlar ise aynı zaman dilimine diğer kişilere göre daha fazla iş sığdırırlar. Bu kişilerin bunu nasıl yaptıklarını anlamak önemli bir meseledir. Aynı zaman diliminde başka birine göre daha çok iş yapabilmek ya da bir işi başka birine göre daha az zamanda yapabilmek bir beceridir. Bunun da zaman yönetimiyle doğrudan ilişkisi vardır. Zaman yönetimi, zamanı daha verimli kullanmak anlamına gelir. Zaman, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynaktır ve bu kaynağı olabildiğince verimli kullanmak gerekir. Zamanı verimli kullanmak için, kişiler ilk önce zaman yönetimini bilmeli ve önemini anlamalı, bu konuda istekli olmalı ve zamanı nasıl yönetebileceği ve nasıl verimli kullanacağına dair kendisine yardımcı olacak bir takım alışkanlıklar kazanmalıdır. Bu alışkanlıklar, çalışma hayatında daha da önemlidir. Çalışmak onurlu bir uğraştır ve çalışmak için ayrılan zaman da bu açıdan bakılınca çok değerli ve önemlidir. Kişinin, zamanın boşa harcanmaması gerektiği düşüncesine sahip olması gerekir. Bu düşünce, bireyin az zamanda verimli, etkili ve kaliteli sonuç ortaya çıkarmasını, dolayısıyla zamanı etkili kullanmasını sağlayacaktır (Uğur, 2000).

Uğur (2000)' a gören zamanın etkin kullanılması için bir takım kazanılması gereken alışkanlıklar vardır. Bu alışkanlıklar şöyle belirtmektedir:

- Hedef ve amaçların belirgin olması,
- Planlama yapılması,
- Önceliklerin belirlenmiş olması,
- Acil durum değerlendirmesinin yapılması.

Zamanın etkin ve verimli kullanılması ihtiyacı, zaman yönetimi kavramını ortaya çıkartmış ve zaman yönetimini her geçen gün daha çok önem kazanan ve üzerinde daha dikkatle durulan bir kavram haline dönüştürmüştür.

2.3.2 ZAMAN YÖNETİMİ NEDİR?

Zaman, her toplumdaki, her meslekten, her yaş grubundan kişiler üzerine baskı kuran evrensel bir kaynaktır. Zaman yönetimi, kişinin zihninde oluşturduğu planları günlük yaşama dökerek her gün aksatmadan gerçekleştirebilmesidir (Cüceloğlu, 1999). Bir bakıma zaman yönetimi, belirli bir süre içerisinde yapılması gereken faaliyetlerin programlanmasıdır. Zaman yönetimi kavramı çok yeni bir kavramdır. 1970'li yıllarda ortaya çıkmış ve 1980'lerin başlarında yönetilmesi gereken önemli bir kaynak olarak algılanmaya başlanmıştır (Topal, 2009). Zaman yönetimi Danimarka'da doğup dünyaya yayılmıştır. İşgücü fazla olan yöneticiler için zamanın iyi yönetilmesi bu iş gücünün doğru kullanılmasında fayda sağlayacak bir olgu olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle zamanı daha iyi yönetme ve organize etmelerine yardımcı olmak için bir eğitim aracı olarak görülmüştür (Akatay, 2003).

Zaman yönetimi birçok kaynağa göre farklı tanımlanmıştır. Bu tanımlardan bazıları ise şunlardır;

- Zaman yönetimi, sabit bir akış seyri olan gerçek zamanın yönetilmesi değildir; kendimizi zaman içinde yönetmektir (Tutar, 2003).
- Zaman yönetimi, zaman üzerinde hâkimiyet kurmak, zamanı durdurup, yavaşlatıp, hızlandırmak değil, kişinin zamanı nasıl harcadığının değerlendirilmesidir. (Türkel ve Leblebici, 2001).
- Zaman yönetimi, farklı kaynakların yönetiminde olduğu gibi analizlerden ve planlamadan yararlanılarak yapılan kişisel bir beceri ve kararlılık gerektiren bir yönetimdir. (Sabuncuoğlu ve Paşa,2002).
- Zamanı metafor olarak oksijene benzeten Bayramlı (2006), zaman yönetimi için de "su gibidir" tanımlamasını yapmıştır. Hayatta oksijenden sonra yaşamımız için gerekli olan ihtiyaç sudur.

- Yönetimin doğasında rasyonellik, düzen-tertip, verimlilik-etkililik, ve etkinlik vardır. Tüm bu kavramlara bağlı olarak faaliyetlerin belirlenen ve uygun görülen zaman diliminde yerine getirilmesi zaman yönetimidir (Tutar, 2003).
- Başı ve sonu belli olan ya da tanımlanmış, belirlenmiş bir zaman dilimi içerisinde, yapılması istenen ve ya gereken eylemleri tanımlanmış amaçların realizasyonuna yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmaktır (Ardahan, 2003).
- Diğer bir tanımlamaya göre zaman yönetimi; ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı, planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak olarak tanımlanmaktadır (Smythe ve Robertson'dan akt. Akatay, 2003).
- Zaman yönetimi, zaman kavramı göz ardı edilmeyerek kaynakların verimli kullanımı demektir (Yılmaz ve Aslan, 2002).
- Zaman yönetimi, uzatılması ve kısaltılması mümkün olmayan niceliksel zamanın yönetilmesi değil, herkes için aynı olan belli bir zaman diliminde kişinin veya örgütün kendini yönetmesidir (Tengilimoğlu vd. 2007).
- Söz konusu zaman dilimine kim ne kadar fazla iş ve etkinlik sığdırıyorsa, o kadar zamanı iyi yönetiyor demektir (Tengilimoğlu vd. 2007). Bu bakış açısıyla zaman yönetimi zaman içerisinde kendimizi meşgul ettiğimiz aktivitelerin yönetimidir (Tutar, 2003).
- Zaman yönetimi, zaman içerisinde kendimizi meşgul ettiğimiz faaliyetlerin yönetimi ve zamanı etkinlik dilimlerine başarılı bir şekilde bölmektir. Kısaca kişinin kendini zaman içerisinde yönetmesidir (Tengilimoğlu vd. 2007).

Zaman yönetiminin tanımlarında üzerinde durulan üç temel unsur vardır;

1. Amaçlara yeterli derecede ulaşılması,
2. Amaçlara etkili olarak ulaşılması,
3. Kaynakların verimli şekilde kullanılmasıdır (Jones'den akt. Çelebi 2017).

Zaman kullanımında şu dört aşamadan söz edilebilir:

1. Yapılacaklar listesi: Yapılacakların unutulmaması için yapılan listedir.
2. Takvimleme: Yapılacak işleri zaman sırasına koyma isidir.

3. Önceliklerin belirlenmesi: Yapılacak işlerin önemine göre öncelik tanınması.
4. Yaşamı yönetme: Zamanı yönetmeyi değil, yaşamımızı yönetmeyi odak aldığımız zaman ortaya çıkar. Bu aşama, zamana ve ürünlere yönelmek yerine kişilere ve etkili olmaya yöneliktir. Kısaca üretim ve üretim kapasitesi dengesi üzerinde durur (Cüceloğlu, 1999).

Özetlemek gerekirse zaman yönetimi; başlama ve bitiş arasında belli bir süre olan iş ve eylemlerin, bu süre içerisinde istenilen biçimde bitirilmesi ve en verimli şekilde sonuca ulaşılması ya da belirli bir işin, yapılabilecek en kısa sürede ve en verimli ve etkin şekilde tamamlanmasıdır. Diğer bir ifadeye göre ise; zaman yönetimi, ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri zaman, planlama, programlama ve listeleme yoluyla belirlemek olarak nitelendirilmektedir (Özer, 2010). Zaman yönetimi, sınırlı olan zaman dilimine daha fazla iş ve etkinlik sığdırabilmektir. Zaman yönetimi, zaman israfını ortadan kaldırarak, denetim dışında akan zamanı daha dolu yaşayabilmektir (Özkan'dan aktaran Kışla, 2008).

2.3.3. ZAMAN YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Bireylerin başarılı olmasını sağlayan, gerek özel hayat gerek sosyal hayat gerekse iş dünyasında birçok faktör bulunmaktadır (Gözel ve Halat'dan akt Yüksel, 2016). Bir toplumun üyesi olmak için kişilerin sahip olması gereken beceriler vardır. Zaman yönetimi de bu becerilerden biridir. Bu yönetimin oluşturulmasındaki ve kontrolündeki sorunlar doğrudan kişilerin hayat kontrolünü de etkiler. Sorumluluklarının farkında olan ve zaman yönetiminin bu sorumlulukları gerçekleştirmekte farklı etkilerinin olacağını anlayan bireyler zaman kullanımı açısından daha titiz davranarak kontrolü sağlamaya çalışmaktadırlar.

Zaman yönetiminde öncelikli hedef, kişinin kendisini ve işlerini, yaşanan zaman süreci içerisinde istenen yere getirmesi ve istenen düzeyde planlamasıdır. Zaman yönetimi herkes için önemlidir ve yadsınamaz bir gerçektir (Erdem ve Kaya, 1998).

Zaman yönetimi, kişinin hayatında küçük ve önemsiz görülen sorunların önemli sorunlara dönüşmemesi açısından önemlidir. Aynı zamanda kişinin zamanın etkin ve verimli kullanımını sağlaması, harcanan zamanın yerine konulamayan ve geriye döndürülemeyen nitelikte olması, insanın yaşama amacını ve kişisel verimliliği doğrudan etkilemesi, küçük ve önemsiz görülen olayların kontrollünün

sağlanmaması ile önemli sıkıntıların oluşması açısından da önemlidir. Bunun yanı sıra zaman yönetimi, aşağıdaki sebeplerden dolayı önemlidir (Uyaniker, 2004):

- İşletmelerin faaliyette olduğu doğal, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel faktörlerin sürekli bir değişim içinde olması,
- Günümüzde bilgi erişiminin yoğun yaşanması,
- Rekabet koşullarının zorlaşması,
- İş ve faaliyetlerin artarak ve karmaşıklaşarak insanın yaşama amacını ve kişisel verimliliği doğrudan etkilemesi,
- Harcanan zamanın yerine konulamaz ve geriye döndürülemez bir nitelikte olması,
- İyi yönetildiğinde zaman yetersizliği sorununa bir çözüm olması,
- Öncelikli ve önemli faaliyetlere odaklanmayı ve zaman kaybettirici unsurları ortadan kaldırmaya yardımcı olması,
- Zamanın etkin, verimli ve tasarruflu kullanımını sağlaması,
- İşletmelerde önemli kaynakların başında gelen insan gücünü daha iyi kullanmayı sağlayarak maliyetleri azaltmayı sağlaması,
- Zamana hâkim olmayı ve yaşamdan tasarruf etmeyi sağlaması,
- Kariyer ve geleceğin daha iyi kurgulanmasını sağlaması,
- İş ve özel hayat dengesini kurmayı sağlaması,
- İş ve yaşam kalitesini artırmayı, kişisel hedeflere ulaşmayı sağlaması,
- Zaman baskısından kurtulmayı sağlayarak stres ve gerilimi azaltmaya, başarıyı artırmaya yardımcı olması.

Zaman yönetiminin başlıca gereklilikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akgemci vd., 2003; Karaoğlan, 2006):

- Beceri,
- Bilgi,
- Başarma isteği,
- Mücadele gücü,
- Uygulamada süreklilik ve kararlılık konularında zihinsel olarak hazır olma,
- Zamanı yönetme konusunda istekli olma.

2.3.4.ZAMAN YÖNETİMİ SÜRECİ

İşletme yönetimi literatüründe zaman yönetimi, bir süreç olarak sekiz aşamadan oluşmaktadır;

- Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli)
- Zaman Problemlerini Tanımlama
- Kendini Tanımlama
- Amaçları ve Öncelikleri Belirleme
- Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma
- Günlük Program ve Rehberler Hazırlama
- Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme ve Sürecin İzlenmesi
- Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz (Akgemci vd. 2003).

2.3.4.1. Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli)

Zaman yönetiminin sekiz sürecinin ilk aşamasıdır. Buradaki amaç, zamanın nelere ve nereye harcandığını belirlemektir. Çoğunlukla bireyler zamanlarını nasıl harcadıklarını bilmezler ve ne için kullandıkları konusunda kesin bir görüşe sahip değildirler. Bireyler gerçekte zamanlarını neye ve nasıl harcadıklarını ortaya çıkarmaları ile ancak zamanı etkin olarak yönetebilirler (Akgemci vd. 2003).

2.3.4.2. Zaman Problemlerini Tanımlama

Zaman yönetimi sürecinin ikinci aşamasıdır. Bu süreç için oldukça önemli bir aşamadır. Zaman kaybına sebep olan problemlerin tanımlanmasıdır ve bu aşamada birey, kendi kişisel zaman kullanım biçimlerini analiz etmeli, zaman tuzaklarını ve bunlardan dolayı ortaya çıkan problemleri tespit etmeli ve bu problemleri çözmelidir (Tengilimoğlu vd. 2007).

2.3.4.3. Kendini Tanımlama

Zaman yönetimi sürecinin üçüncü aşaması bireyin kendini tanıması ile ilgilidir. Bireyin kendini tanıması, kişinin ancak kendini değerlendirmesi ve kendini sorgulamasıyla mümkündür. Kişinin kendi yeteneklerini ve becerilerini değerlendirmesi; yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri bilmesi, güçlü ve zayıf

yönlerini, alışkanlıklarını, yeteneklerini, kişisel özelliklerini, kapasitesini değerlendirmekle mümkün olacaktır. Zaman kaybına neden olan kişisel davranışları ve alışkanlıkları belirlemek, zaman üzerinde kontrolün sağlanması açısından önemlidir. Bu değerlendirme sonucunda bireyin zaman kaybına neden olan davranışlardan ve alışkanlıklardan uzaklaşması, zamanı etkin kullanması ve zaman yönetimini doğru yapması açısından önemli bir adımdır (Karaoğlan, 2006).

2.3.4.4. Amaç ve Öncelikleri Belirleme

Dördüncü aşama olan amaç ve önceliklerin belirlenmesi; amaçların ve bu amaçlara ulaşılması için küçük amaçlar olarak nitelendirilen hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi ile yapılabilecek aşamadır. Özellikle öncelikleri belirlerken, önem sırasına göre yapılacak işte fayda sağlama açısından sıralamak gerekir (Andıç, 2009).

2.3.4.5. Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma

Zaman yönetimi sürecinin beşinci aşamasıdır. Daha önce belirlenen amaçlar ve hedeflere ulaşabilmenin tek yolu, bu amaç ve hedeflerin gerektirdiği özeni ve çabayı göstermektir. Faaliyetlere yön vermek ve kesinlik kazandırmak amacıyla, çabaların belirlenen hedeflere ulaşmak adına planlanması gerekmektedir (Akgemci vd. 2003).

Temel olarak üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar;

1. Faaliyetleri Sıralama; öncelikli hedeflere ulaşmada yapılması gereken tüm faaliyetler/işler sıralanmaktadır.
2. Kaynakları Belirleme; sıralanan faaliyetlerin/işlerin yapılması için gerekli olan tüm kaynaklar belirlenmektedir.
3. Süreleri Belirleme; hedeflere ulaşmak ve faaliyetleri/işleri tamamlamak için gereken süreler ayrı ayrı belirlenmektedir. Böylece, ileride hazırlanacak kısa ve orta vadeli planlar için temel teşkil edecek ve amaçlara ulaşmada etkinlik sağlayacak olan “temel faaliyet planları” oluşturulmuş olur (Sayan, 2005).

2.3.4.6. Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama

Zaman yönetimi sürecinin altıncı aşamasında günlük programların ve rehber hazırlamanın önemi vurgulanmaktadır. Temel faaliyet niteliğinde görülen plan ve programlardan hareketle kısa süreli plan ve programlar hazırlamak bu aşamanın temelidir. Bu plan ve programlar da iki önemli noktayı içermektedirler. Birincisi haftalık planlama, ikincisi ise bu haftalık planları baz alarak günlük faaliyet planı hazırlamaktır (Akgemci vd. 2003).

2.3.4.7. Zaman Yönetim Tekniklerini Geliştirme

Zamanın yönetimi üzerinde daha etkin hâle gelebilmek ve zaman yönetimini doğru yapabilmek için, kişisel “zaman bilinci” nin oluşturulması gerekmektedir. Bunun için de zaman kaybına neden olan bir takım etkenlerin tespiti ile zamanı etkin kullanılma teknikleri geliştirilmesi gerekir (Uyaniker, 2004).

2.3.4.8. Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz

Zaman yönetimi sürecinin son aşaması olan bu aşamada, zaman yönetimi programı, uygulama sırasında takip edildiği gibi uygulama sonrasında da takip edilir ve böylece istenilen değişiklikler de gerçekleştirilebilir. Zaman yönetimi programı uygulanması sonucunda beklenen sonuçlar gerçekleşsin ya da gerçekleşmesin konu ile ilgili iyileştirme çalışmaları sona ermemektedir. Çünkü zaman yönetimi, kesintisiz olarak devam eden faaliyettir (Akgemci vd. 2003).

2.4. ZAMAN TUZAKLARI

Zaman yönetimi birçok alanda önemli bir yönetimdir. Buna bağlı olarak zaman kaybı da zaman yönetiminin başlıca düşmanıdır denebilir. Zaman kaybına sebep olan birçok faktör vardır. Bu faktörler zaman tuzakları ya da hırsızları olarak adlandırılır. Zaman tuzaklarının ya da hırsızlarının belirlenmesi etkili zaman yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır (Akatay, 2003). Zaman tuzakları belirlenmesindeki en önemli amaç bu olumsuz etkenlerin ortadan kaldırılmasıdır. Sorunun ne olduğu bilinmeden sorunu ortadan kaldırmak zor olur. Bu nedenle zaman yönetiminin sağlam yapılması ve olumsuz etkilerin ortadan kolay kaldırılması için öncelikle zaman tuzaklarının belirlenmesi gerekmektedir. Kişi veya yöneticilerin

zaman kaybetmelerine neden olan etkenlerin saptanması, farklı bir ifadeyle belirlenen zaman tuzaklarının ya da hırsızlarının, zamanı etkin yönetme açısından önemi büyüktür (Tutar'dan akt. Gürbüz, 2007).

Zaman tuzaklarının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1- Kişisel nedenler
- 2- Dışsal Nedenler
- 3- Örgütsel Nedenler
- 4- Mekanik Nedenler (Tutar'dan akt. Gürbüz, 2007).

2.4.1. Kişisel Nedenler

2.4.1.1. Plansızlık: Zaman kayıplarının en önemli kişisel nedenlerinden birisi plansızlıktır. Yapılması gereken faaliyetler ile o faaliyetlere ayrılan zamanların planlı ve düzenli olması, zamanında işlerin bitmesine yardımcı olacaktır. Ancak plan yapılmazsa ve faaliyetler için belli bir zaman ayrılmazsa zamanın yönetimi zorlaşacaktır. Birçok yönetici plan yapmanın da zaman kaybına neden olarak plan yapmaya zaman ayıramayacaklarını söylemekte ve işlerini plansız yürütmektedir. Başka bir bakış açısı olarak da yöneticilerin büyük çoğunluğu, özgürlüklerini kısıtladığı düşüncesiyle planlamaya sıcak bakmamaktadırlar (Altınok'dan akt. Akatay, 1997). Kendilerini bir işe mecbur hissetmeyi sevmediklerini söylemekte ve bir plana bağlı kalmak zorunda hissetmekten hoşlanmamaktadırlar. Birçok yönetici, halen, bu düşüncelerin yanlış olduğunun ve plan yapmanın işlerini kolaylaştıracağına bilincine varamamıştır.

H. Smith'e göre; "Plan yapmamak, başarısızlık planı yapmaktır. Etkin olmayan ya da yetersiz planlamanın bireyin kendi yarattığı bir zaman hırsızı olduğu açıktır ve görünüşte aynı derecede bir çözümü var gibidir; üstün bir planlama! Ancak yetersiz planlamanın belirtileri tipik olarak çalışma ortamından ya da planlama yoluyla kontrolü sağlamanın yararlarını anlamamaktan kaynaklanır" (H.Smith'den akt. Akatay, 1998).

2.4.1.2. Ertelemek: Erteleme alışkanlığı en önemli ve en sık karşılaşılan zaman yönetimi tuzaklarından biridir. Zaman yönetimi uzmanlarına göre erteleme, zaman kaybettirici bir davranış olarak görülmektedir. Öncelikli ve diğerlerine göre daha önemli bir işin, daha az öncelikli ve daha önemsiz bir diğer iş ile değiştirilmesi durumu olarak da tanımlanabilir. Bu duruma olumsuz erteleme veya işi ağırdan alma denir (Erdem ve Kaya, 1998). Kişiler bilerek ve isteyerek veya farkına varmadan bir takım işleri sürekli ertelerler. Bu her yaşta ve her konumda bireylerde rastlanan bir durumdur. Buna örnek olarak; öğrencilerin ödevlerini yapmayı erteleme,

öğretmenlerin sınav kâğıtlarını okumayı ertelemesi ya da yöneticilerin önemli bir toplantının hazırlığını ertelemesi vb. birçok örnek verilebilir. Bunun temelinde çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler psikolojik ve çevresel faktörlerdir (Türkel'den akt. Akatay, 1996). Kişiler, zorluğundan şikâyet ettikleri işleri yapamayacakları düşüncesiyle, istenilmeyen işlerden kaçınmak için, acelesi olmayan işleri önemsiz gördüklerinde erteleme yoluna başvururlar. Ancak zamanı geldiğinde ve ertelenecek zaman kalmadığında oldukça zorlanırlar. Hatta bazı durumlarda yapılması planlanan faaliyetlerin yapılamaması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Nedeni her ne olursa olsun, erteleme bağımlılık yapan ve zamanı öldürücü bir hırsızdır (Smith'den akt. Akatay, 1998).

2.4.1.3. Öz Disiplin Yoksunluğu: Öz disiplin, kişinin kendi istek ve düşünceleri doğrultusunda, dışarıdan bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmadan kişinin içinden gelerek ve nedenlerini kavrayarak, kendince doğru bulduğu davranışları seçme yeteneğidir. Bu durum doğuştan sahip olunan bir özellik değildir ve yaş, deneyim ve eğitimle kazanılır (Kışla, 2017). Öz disiplini olmayan kişiler asli görevlerini ve öncelikli işleri yapmaya bir türlü başlayamazlar. Bu disiplin yokluğu da bireylerin enerjilerinin en yoğun olduğu saatleri daha az öncelikli işlere ayırmalarına, işleri ertelemelerine ve zamanlarını verimli kullanamamalarına neden olur. Kişisel zaman yönetiminde öz disiplini gelişmiş olan insanlar daha başarılıdır. Çünkü zamanını etkin kullanamayan insanların ortak sorunu kendilerini disipline edememelerinden dolayı büyük zaman kayıpları yaşamalarıdır. Yöneticilerin temel işlevi örgütteki faaliyetleri ve fiziksel kaynakları bir çatı altında toplayabilmektir. Bu işlevi etkili bir biçimde yerine getirebilmek için yöneticinin öncelikle kendini örgütlemesi gerekmektedir. Bu sayede daha verimli çalışabilir, daha fazla zamana sahip olup, işletme sorunlarına ayıracak çok enerjisi olur (Karaoğlan, 2006).

2.4.1.4. Öncelikleri Belirleyememek ve Sıralayamamak: Kişilerin sahip olduğu zaman ile yapmayı planladığı işler her zaman denk gelmeyebilir. Başka bir deyişle kişinin sahip olduğu zaman, kişinin yapmayı planladığı, hayal gücünün mümkün kıldığı işlerin tamamını yapmasına yetmez (Mackenzie'den akt. Akatay 1989). Bu nedenle işleri önem sırasına göre sıralamak işler üzerindeki olumsuzluğu azaltmak için önemlidir. Önemli bir işi son ana bırakıp önemsiz ve basit işleri başta yapmak işleri olumsuz etkileyebilir. İşleri yaparken öncelik ve önem sırasına dikkat etmemek, acil işlerle önemli işleri birbirine karıştırmak, plansızlığın bir sonucudur. Kişi plan yapmadan işleri gerçekleştirmeyi düşünüyorsa sonuçlarını kabul etmiş demektir. Zaman tuzaklarının pek çoğuna dikkat eden bireyler dahi eğer öncelikleri belirlemeyi bilmiyorlarsa, kapasitelerini doğru yansıtamazlar ve olabilecekleri kadar verimli olamazlar. Öncelikleri belirlemek ve doğru sıralamak, zamanın doğru kullanılması için dikkat edilmesi gereken en önemli zaman yönetimi becerilerinden biridir (Erdem ve Kaya, 1998).

2.4.1.5. Acelecilik: Acelecilik, olumlu bir olgu gibi görünse de zaman yönetimi kavramına ters düşmektedir. Zamanlarını planlayan insanlar buna göre hareket ettikleri için işlerini daha kolay yoluna koyar ve aceleci ve telaşlı olmazlar. Özellikle bir diğer zaman kaybettiren unsur olan erteleme, bitirme zamanına yakın, zaman tükendiğinde ve işler kaldığında telaş ve aceleciliği beraberinde getirir ve işler birbirine karışır. Acelecilik kişiyi psikolojik olarak etkileyen bir unsur olduğundan işler zamanında yetişse bile yanlış ve hata payının artmasına neden olabilir. Yani acelecilik etkin zaman yönetiminde iyi bir alışkanlık değil, bir zaman tuzağıdır (Erdem ve Kaya, 1998).

2.4.1.6. Verimsiz Okumak: Çok okumak bir erdemdir ve herkesin sahip olması gereken bir alışkanlıktır. Ancak zaman kaybetmek açısından ele aldığımızda, bizim için gerekli olsun ya da olmasın her şeyi okumaya çalışmak, “sonuç alıcı olma” erdemini ortadan kaldıracaktır. Ayrıca hızlı okuma tekniklerinden yararlanarak, daha kısa zamanda daha fazla şeyi, daha dikkatli ve anlayarak okumak zaman kaybını önleyecektir (Türkel ve Leblebici, 2001).

2.4.1.7. Açık Kapı Politikası, Ziyaretçiler ve ‘Hayır’ Diyememek: Açık kapı politikası, bir yöneticinin herkese kapısının açık olması ve her an görüşmeye hazırlıklı olmasıdır. Yöneticinin veya kişinin iş alanı dışında olup bitenleri bilme isteği, farklı olaylara ilgi duyması ve farklı alanlarda da bilgi sahibi olma arzusu bütün ziyaretçilere kapıları açmaktadır. Açık kapı politikası bazı yöneticiler için övünç kaynağı olmaktadır. Bu yöneticiler, ‘benim kapım her zaman herkese açıktır’ anlayışı ile diğer yöneticilerden farklarını ortaya koymaktadır (Erdem ve Kaya,1998). Her zaman görüşülebilir biri olmak randevusuz ziyaretçilere, her zaman müsait olduğu bilgisini vermek yöneticinin önemli işlerinden zaman çalınmasına neden olabilir (Mackenzie’den akt Akatay, 1989).

İnsan yaşamında “hayır” diyememek önemli bir sorundur. Kişiden zaman almak isteyenleri geri çevirmek güç olabilir. Kibarca, kimseye saygısızlık yapmadan ve kesin olarak reddetmeyi bilmek gerekir. İnsanların “evet” deme gibi “hayır” deme hakları da vardır ve kişilerin bunun bilincinde olmaları gerekir. Reddederken çabuk ve kararlı davranmak gerekir. Gerekirse reddetmenin gerekçesi de söylenebilir (Adair’den akt. Andıç, 1996).

2.4.1.8. Düzensizlik: Düzeni olmayan, dağınık ortam, yorgunluk, verimsizlik, işlere yetişememe hissi, stres ve hâkimiyet yoksunluğuna neden olur (Tutar, 2003). Düzensizlik, dağınık bir ortam oluşturacağı için kişinin yaptığı işe odaklanmasını engelleyerek, verimsiz bir çalışma sağlar (Gönen ve Özmete, 2004). İş üzerindeki kontrolü kaybettiren başlıca unsurlar, çalışma masasının ve dosyalama sisteminin dağınıklığıdır. Tüm bunlar dikkat dağınıklığına, gerginliğe ve yorgunluk hissine sebep olarak üretimi ve üretkenliği azaltır (Daştan’dan akt. Kışla, 2012).

2.4.1.9. Kararsızlık: Bir önemli zaman hırsızısı ise kararsızlıktır. Kararsızlığın tersi olan hızlı karar verme bile kararsızlıktan daha çok yarar getirebilir. “En kötü karar, kararsızlıktan iyidir” deyiminden yola çıkılırsa, hızla verilen karar yanlış da olsa onu düzeltmek için zaman vardır (Aytürk’den akt. Andıç, 1999).

Doğru kararı vermek için aynı zaman diliminde mantıksal, duygusal ve fiziksel ihtiyaçların hepsinin yerine getirilmesi gerekebilir. Ancak bunların aynı anda karşılanması zordur. Bu ihtiyaçların hangisinin önce karşılanması gerektiğine karar verirken aralarında seçim yapmak güç olabilir. “Kitap okumak mı ev işi yapmak mı? Ders çalışmak mı? Sinemaya gitmek mi?” gibi. Ayrıca uzun vadeli hedefler ile kısa vadeli hedeflerde karar vermeyi zorlaştırabilir. Kişi kısa ve uzun vadeli hedef arasındaki çatışmayı çözerek zaman tuzağına yakalanmaktan kurtulabilir (Lakein’den akt. Andıç, 1997).

Kararsızlığın sonucu olarak, hem amaca ulaşılması engellenmekte hem de doğru olup olmadığını değerlendirme olanağı azalmaktadır. Bu nedenle ‘En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir.’deyişi, yönetim uygulamalarında yerleşmiş bulunmaktadır (Koçel’den aktaran Ardıç, 2001).

2.4.1.10. Kendine Aşırı Güven / Güvensizlik: Kendine aşırı güven üç şekilde ortaya çıkmaktadır:

- Zihinsel güce güven
- Fiziksel güce güven
- Hafıza gücüne güven

Zihinsel güce olan aşırı güveni şu şekilde görebiliriz. "Ben zihnime güveniyorum ve bu işi güçlü zihinsel yeteneğimle şu kadar zamana sığdırabilirim" şeklinde bir düşünce vardır ve bu düşünce işlerin ertelenmesine sebep olur. Fiziksel güce olan aşırı güven ise, fiziksel güç gerektiren işlerin “Daha sonra nasıl olsa yaparım, benim için çocuk oyuncağı ” gibi düşüncelerle ertelenerek daha az zamana sığdırılmasına yol açar. Hafıza gücüne duyulan aşırı güvende ise, "Ben asla unutmam, bunların hepsini aklımda tutabilirim" diyerek yapılacak işlerin not alınmasını önleyerek, işlerin unutulup zamanın boşa harcanmasına sebep olur (Andıç, 2009).

Kendine aşırı güven önemli bir zaman tuzağıdır ancak onun kadar kendine güvensizlikte zaman kaybına neden olan bir tuzaktır. İnsanların kendilerinden, başarılarından ve yeteneklerinden emin olmamaları, “Acaba doğru mu? Ya beğenmezlerse? Ben bu işi iyi yapamam.” gibi düşünceler iş yapma yeteneğini önemli ölçüde ortadan kaldırarak zaman kaybına yol açar (Tutar, 2003).

2.4.1.11. Mükemmeliyetçilik: Mükemmeliyetçilik önemsiz, basit ve kolay karar verilebilecek konularda bile ince ayrıntıları düşünerek en iyisini elde etmeye çalışmak olarak tanımlanabilir. Bu insanlar, önemsiz konularda bile değerli vakitlerini öldürebilirler. Aynı zamanda hata yaptıklarında bu hatayı kabul etmekte de zorluk çekerler. Hatayı kabul edeceği ya da düzeltereği yerde üstünü kapatma ve savunma için ayrıntılı açıklamalar yapar ve yine zaman kaybına neden olurlar. Bu insanların karar vermeleri, birden fazla seçenek içerisinde birini seçmeleri de sıkıntılıdır. Önemsiz bir konu bile olsa, verdikleri karar mükemmel olmalıdır. Bu nedenle hemen hemen her işi bitirmeyi geciktirirler (Andıç, 2009).

Mükemmeliyetçilik için bazı zaman teknikleri:

- Önemsiz konular için mükemmel aranılmamalıdır.
- Kitap ve dergilerdeki ayrıntılı okuma başlıkları işaretlenerek, önemli yerlerin altına çizerek, kelimesi kelimesine her şeyi okumak için kendini zorlamamak gerekir.
- Bir şeyi bulmak için zaman kaybediliyorsa, başka bir şey onun yerine koyulmalıdır.
- Zamanı harcarken değerli olan işler tespit etmelidir(öncelikleri belirlemek)
- Mükemmeliyetçilikten biraz uzaklaşmak için bilerek ve isteyerek günde en az bir tane iş basit, mükemmel olmaksızın yapılmalıdır (Scoot'dan aktaran Andıç, 1993).

2.4.2. Dışsal Nedenler

2.4.2.1. Ziyaretçiler: Beklenmeyen ziyaretçi, işleri tamamlamayı planladığınız zaman diliminde gelen misafir, zaman yönetimi bakımından büyük bir zaman israfıdır. Şüphesiz biraz sosyal sohbet gereklidir. İşlerden biraz olsun uzaklaşmaya yardım eder ve beyni dinlendirir. Ancak tüm sohbetler faydalı, işe yarar diye düşünülmemelidir (Allan'dan akt. Andıç 1999). Her şey alt üst olabilir, planlar bozulabilir. İşe ayrılan zaman sohbete harcanır ve yapılamayan iş ertelemeye neden olabilir. Her erteleme, domino taşları gibi başka bir işin de ertelenmesine neden olur (Tutar, 2003).

2.4.2.2. Telefon ve Diğer Cihazlar: Telefon, son dönemlerde çok sık kullanılan iletişim araçlarından biridir. Yönetici ve çalışanların, örgüt iç ve dış iletişimini sağlayan, ulaşımı kolay, en hızlı ve önemli araçlardan biri olan telefonun, zaman tasarrufuna önemli katkıları olmaktadır (Akatay, 2003). Ancak, son dönemlerde telefonlardaki farklı özellik ve uygulamalar, özellikle üniversite

öğrencileri için en büyük zaman düşmanlarından biri haline gelmiştir. Bir araçtan çok bir amaç olmuş ve temel amacından saparak iletişim sağlayan bir aygıttan çok, sosyal ağların da etkisiyle bir sohbet aracına dönmüştür. Bu nedenle öğrenciler, farkında olarak ya da olmayarak en verimli zamanlarını telefonda harcayarak, yapacakları işleri ertelemekte, yığılan işler de strese yol açmaktadır. Bu nedenle telefon temel amacı olan haberleşme ve iletişim için kısa-net mesajlar ve görüşmeler için kullanılmalıdır (İşcan, 2008).

2.4.3. Örgütsel Nedenler

2.4.3.1. Yetki ve Görev Devrinin Olmaması: Yetki devri, operasyonel ya da yönetsel bir takım anlamlı görev veya sorumlulukların bir ya da birkaç asta verilmesidir (Wells'den aktaran Yılmaz ve Aslan, 1993).

Yetki, bir görevi veya bir işi, gerekli yeterliliklere sahip kişilerce, belli koşullarla yürütmeyi sağlayan haktır. Başka bir deyişle bir işin yapılmasında belli bir kişinin üzerine düşen görev ve sorumluluklardır. Yetki devri ise bir işin, bir sorumluluğunun başka birine geçmesidir. Yetki devri ile yöneticilerin, basit, önemsiz ve başka birilerinin de yapabileceği düzeydeki belirli işleri, başka birine vererek önemli ve daha acil işlere daha fazla zaman ayırmaları mümkün olabilmektedir. Bu gerçeğe rağmen, kontrolü elinde tutmayı seven pek çok birey yetki devrini kimseye vermeyerek tüm iş yükünü tek başlarına taşımaya çalışmaktadırlar (Erdem ve Kaya 1998).

2.4.3.2. Dağınık Büro ve Masa Düzeni: Dağınık büro ve masa düzeni zamanın etkin kullanılmadığının bir belirtisi olarak gösterilebilir. Karışık ve düzensiz bir ortam bireyin iş üzerine yoğunlaşmasının olumsuz etkilenmesine ve kontrolünü kaybetmesine, verimin ve etkinliğin azalmasına, dikkatin dağılmasına, yorgunluğa, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır. Masanın üzerindeki önemsiz kağıtlarla önemli kâğıtların karışması, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere konulması nedeniyle aradığını bulabilme çabası zaman kaybedilmesine neden olacaktır (Akgemci, 2003).

2.4.3.3. Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri: Telefon,kaynak ve hedef arasındaki kanaldır. İletişimi kolaylaştırarak karşılıklı etkileşim süresini kısaltıp hız kazandırmasıyla yararlı olan telefon, çağdaş iletişim araçlarının en başında gelmektedir (Tengilimoğlu, 2007). Ancak sık ve uzun telefon görüşmeleri ile gereğinden fazla konuşmalar yapıldığı takdirde zamanın boşa harcanmasına neden olabilir. Bir iş üzerinde çalışırken, bir konu üzerinde düşünürken çalan telefon dikkat dağınıkliğına neden olarak üzerine çalışılan ve düşünülen konunun dağılmasına,

kesinti yüzünden sürekliliğin kaybolmasına neden olur (Cooper'dan akt. Ardıç, 1999).

2.4.3.4. Verimsiz Sekretery Hizmetleri: Sekreterlerin temel görevleri, yöneticileri gereksiz, rutin ve önemsiz işlerden kurtararak, programlarını hatırlatarak, onların değerli zamanını önemli işlere harcamasını sağlamaktır. Sekreterler yöneticilerine çeşitli biçimlerde zaman kazandırır. Örneğin; gerekli gereksiz herkesin onunla görüşmesini önleyerek, ancak yöneticinin kabul ettiği ve mecburi olan kişileri görüştürerek, kendileri kolayca halledebilecekleri sorunları ve konuları yöneticilerine havale etmeden üstlenerek, çeşitli resmi işleri yöneticinin önceden ona söylediği şekilde hallederek, kişi ve kuruluşlara yazılacak yazı metnini her seferinde yöneticiden almak yerine, daha önce kendilerine verilen bir iki temel nokta üzerine yazıları kendileri oluşturarak, yöneticilerin işlerini programlayarak ve hatırlatarak yöneticilerin zamanlarını boş yere harcamasını önlerler. Bu nedenle yetersiz sekretery hizmetleri zaman kaybı oluşturmaktadır (Özdemir, 2006).

2.4.3.5. Gereksiz Toplantılar: Toplantı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma gibi birçok fonksiyonu yerine getirmek amacıyla yöneticilerin çalışanlarıyla bir araya gelerek yaptıkları karşılıklı fikir alış verişidir (Karaoğlan, 2006). Ancak gereksiz toplantılar, yöneticilerin zaman kaybettiği önemli alanlardır. Özellikle yöneticinin karar vermekten kaçındığı ve sorumluluğu başkasının üzerine atmak istediği toplantılar ile amacı olmayan ve gündeme uygun olmadan yapılan toplantılar ve ayrıca gereksiz muhabbet veya tartışmalardan dolayı uzayan ve sonuca varılmayan toplantılar, zaman kaybına neden olan toplantılar arasında ilk sırayı almaktadır (Şimşek'den akt. Ardıç, 2004).

2.5. ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Zaman yönetiminde kişisel zamanın kullanımı için geliştirilmiş çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar (Tutar, 2003);

1. Düzenli Yaşam Yaklaşımı
2. Savaşçı Yaklaşım
3. ABC Yaklaşımı
4. Beceri Yaklaşımı
5. Hedef Belirleme Yaklaşımı
6. İyileştirme Yaklaşımı
7. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı
8. Sihirli araç Yaklaşımı

2.5.1. Düzenli Yaşam Yaklaşımı

Bu yaklaşım zaman yönetiminin etkinliğinin azalmasına neden olan problemlerin büyük bir kısmının düzensizlikten kaynaklandığını savunur. Düzensizlik olduğunda her şey birbirine karışır ve aranılan şeyleri bulmak zorlaşır. Her dosyanın, her dokümanın ve her nesnenin belli bir yeri olması, ona ihtiyaç duyulduğunda zaman kaybı yaşamadan bulunmasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda bilgisayardaki klasör ve dokümanların da düzenli olması, her dokümanın kolayca bulunabileceği bir isminin olması, zaman kaybının yaşanmaması için etkili bir önlem olacaktır. İnsanlardan nesnelere, nesnelere çalışılacak odaya, dosyalardan evrak dolaplarına, dosyalama sisteminden bilgisayar ekranına kadar her şey düzenlenmelidir. Böylece vakit harcamadan ihtiyaç duyulan doküman ve ya nesne kolayca bulunabilir (Andıç, 2009).

Bu sistemler genellikle üç alandaki düzenleme üzerinde odaklanır.

1. **Nesneleri düzenlemek:** Anahtarlardan bilgisayar ekranlarına, dosyalama sistemlerinden evrak dolaplarına, büro alanından mutfak alanına kadar her şeye çekidüzen vermek.
2. **Görevleri düzenlemek:** Basit listelerden karmaşık planlama tablolarına ve proje yönetimi yazılımlarına kadar çeşitli araçlar kullanarak, yapılacak işleri bir düzene ve sıraya koymak.
3. **İnsanları düzenlemek:** Gerek kendinizin gerekse başkalarının yapabileceği işleri tanımlamak, yetki devretmek, olup bitenlere hâkim olmak için izleme sistemleri yaratmak (Yüksel, 2016).

Bu yaklaşımın;

Güçlü yanları: Kişiye zaman kazandırır ve kişinin daha verimli olmasına yardımcı olur. Farklı nesnelere ya da kaybolmuş raporları arayarak hem enerji harcamalarını hem de zaman yitirmelerini önler.

Zayıf yanları: Düzenli olma bir süre sonra alışkanlık haline gelerek daha büyük amaç ve hedefler için bir araç değil, amaç haline gelir. Bireyler, zamanlarının büyük bir bölümünü üretim yerine planlamaya harcar. Planlarla meşgul oldukları için işlerini yaptıklarını sanır. Gerçekte ise, önemli işleri ertelemiş olabilirler. Fazlaya kaçıldığında planlama gücü bir zaafa dönüşür. Kişi aşırı titiz, kılı kırk yaran, esneklikten uzak, en ince ayrıntısına kadar herşeyi planlayan bir hale gelebilir. Bu, bireyler için olduğu kadar kurumlar için de geçerlidir (Güçlü, 2001; Şahin,2001; Karaoğlan, 2006).

2.5.2. Savaşçı Yaklaşım:

Kendine ayrılan zamanı koruyan ve üretim üzerine odaklanan bir yaklaşımdır. Bazen yapılması gereken işler, yapabileceğimizden ve üstesinden gelebileceğimizden çok daha fazla olur. Bu işleri gereken zamanda bitirmek için savaşmamız gereken birçok zaman tuzağı vardır. Yani bu yaklaşım, zaman tuzaklarıyla savaşan ve savaşma yollarını gösteren bir yaklaşımdır. Savaşçı yaklaşım yapılacak işe odaklanma, işi verimli yapma ve işi bitirmek için gerekli olan zamana sahip çıkma üzerine odaklanır. Kişiler zamanın sorumluluğunu üstlenmelidir. Ayrıca bu yaklaşım yaratıcı ve ilham gerektiren işlere girişmeden önce sakin ve dingin kalınabilecek ve rahatsız edilmeden kullanılacak bir zaman oluşturmanın gerekliliğini savunur (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002).

Bu yaklaşımı gerçekleştirmek için aşağıdaki teknikleri bilmek gerekir;

1. Kendini yalıtma: Önemsiz işler için sekreteryaya hizmetlerini devreye sokmak, telesekreter kullanmak ve anlamsız iletişimleri reddetmek,
2. Yalnız kalmak: Dikkati toplamak, işe odaklanmak ve rahatsız edilmemek için kişilerin kendilerini soyutlaması, yalnız kalınabilecek bir yere çekilmesi ve beklenmeyen misafirlere kapıların kapanması,
3. Yetki devretmek: Önemsiz işleri yapabilecek kişilere devrederek önemli işlere zaman ayırmak (Yüksel, 2016).

Bu yaklaşımın;

Güçlü yanları: Kişi, zamanın sorumluluğunu kişisel olarak üstlenmeye çalışır. Bu da kişinin zaman yönetimi becerisini güçlendirir. Özellikle bir işe girildiğinde bu tür zamana ihtiyaç duyulur. Verimli ve bağımsız çalışabilmek için kişinin sakin ve rahatsız edilmediği bir zamanı olması gerekir ve kişi bunun için ayırdığı zamanı düzenli olarak ayırmaya başlar. Farklı durumlar ortaya çıktığında da aynı zamanı ayırabilecek düzeye gelir.

Zayıf yanları: Bu yaklaşım temelde, başkalarını düşman olarak görür. “Onlar senin programına müdahale etmeden, sen onlarınkine müdahale et” mantığını içerir. Yalnızca işe odaklanarak, gerçek hayattan soyutlanarak hayatta kalmayı gözetten bir yaklaşımdır. Herkese ve her duruma ‘hayır’ demek, insanları çalışma alanından çıkartmak, konuşmanın ortasında bir şey demeden telefonu kapatmak gibi bazı saygı kurallarının dışına çıkılması bu yaklaşımın davranışsal özelliği olarak gösterilebilir (Güçlü, 2001; Şahin, 2015; Karaoğlu, 2006).

2.5.3. ABC Yaklaşımı

Bu yaklaşım, başarı yaklaşımı ile çok yakın bir yaklaşımdır. “İstedığınız zaman başaramayacağımız şey yoktur” ve “Bir şeyi çok isterseniz yapabilirsiniz ama her şeyi (her istediğinizi) yapamazsınız” diyen bir yaklaşımdır. Öncelikle çabaların, kişiler için en çok istenen ve en önemli işler üzerinde yoğunlaştırılması gerektiğini savunur. Kişi ne istediğini iyi bilmeli ve çabalarını öncelikli o işlere yönleltmelidir. Hedeflerin bilinmesi ve çabaların hedef üzerinde yoğunlaşması başarı ve mutluluğu getirir (Tutar, 2003).

ABC yaklaşımının sağladığı kolaylıkları Tutar (2003) aşağıdaki gibi sıralar:

- Kayıpları en aza indirger.
- Her gün etkin bir şekilde planlanır.
- Bir işin önemine göre ona vakit ayrılır.

Bu yaklaşımın;

Güçlü yanları: Bu, “önemli işlere öncelik” yaklaşımıdır. Bu yaklaşım yapılacak işlerle, öncelikli görevler arasındaki farkın anlaşılmasına katkı sağlar.

Zayıf yanları: Hedefi net olmayan ve ne istediğini bilmeyen birçok insan vardır. Merdiveni yanlış duvara dayayıp yanlış merdivenin başında dikilip, kendi değerlerinden uzaklaşarak değer verdikleri şeylere ulaşmanın kendilerine yaşam kalitesi getirmeyeceğini belirten çok kişi vardır (Güçlü,2001; Şahin, 2015; Karaoğlan, 2006).

2.5.4. Beceri Yaklaşımı

Zaman yönetiminin temelde bir beceri olduğunu söyleyen yaklaşımdır. Beceri yaklaşımında da başarı yaklaşımı gibi uzun ve kısa vadeli planlar, hedef belirleme, gözünde canlandırma, olumlu düşünme ve kendini motive etme gibi teknikleri vardır. Bu teknikler kullanılarak etkin çalışma becerileri güçlendirilir. Başarılı olmak için yalnızca çok çalışmak yetmez, etkili, verimli ve doğru çalışmak gerekir. Etkin çalışma da ancak doğru bilgi ve beceri ile mümkün olabilir. Beceri, zamanı doğru yönetmeyi yani daha az enerji ve zaman harcayarak işlerin görülmesini sağlar. Zaman tuzaklarına takılmadan doğru hedefe, en doğru yoldan ve en kısa zamanda ulaşmak bir beceridir (Tutar, 2003).

Bu yaklaşımın;

Güçlü yanları: Bu yaklaşımla, kuruluşun önemseydiği mesleki becerileri ilerleme kaydetmesi mümkündür.

Zayıf yanları: Kişisel ya da kurumsal kalite; beceri ve teknikten çok, kişilerin karakter ve davranışlarını hedeflerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır. Son günlerde zaman yönetimi eğitim programları kişiler ve yöneticiler tarafından tercih edilmektedir. Bu eğitim programlarının geneli, bazı ilke, teknik ve yöntemlerin verildiği karma bir paketten oluşur. Fakat insanların yalnızca bu teknik ve ilkeleri uygulayarak kendilerini geliştirdiklerine ya da araştırma yapıp başka ilkeleri uygulayarak güçlendiklerine nadiren rastlanır. Teknikler birbirleriyle doğrudan ilişkilidir ve tek başına işe yaramaz (Güçlü, 2001; Şahin, 2015; Karaoğlan, 2006).

2.5.5. Hedef Belirleme Yaklaşımı

Bu yaklaşım adından da anlaşılacağı üzere hedef belirleyerek, ne istediğini bilerek, o istek doğrultusunda çaba harcamaktır. Beceri yaklaşımı ve başarı yaklaşımında yer alan teknikler bu yaklaşımda da bulunmaktadır (uzun ve kısa vadeli planlar, hedef belirleme, gözünde canlandırma, olumlu düşünme ve kendini motive etme vb.). Hedef belirleme yaklaşımı, dünya çapında başarı gösteren olimpiik sporcuların yaklaşımıdır. Bu yaklaşım kişilerin enerjisini yapılan işe yoğunlaştırıp, hedefe odaklanıp, dikkatin dağılmasını engelleyerek önüne koyduğu hedefi aşma gücüdür (Andıç, 2009).

Bu yaklaşımın;

Güçlü yanları: Kişisel ve kurumsal gelişim alanında, hedef koyan birey ve kurumların daha başarılı oldukları deneysel olarak kanıtlanmıştır. Hedeflerini belirleyip bu hedeflere ulaşmak için çabalayan ve ulaşabilen kişilerin, istedikleri şeyleri genel olarak başardıkları bir gerçektir.

Zayıf yanları: Hedef yaklaşımını kullanan ve sonunda bu hedef için yanlış yöntem ve teknikleri kullandığını fark eden sayısız kişi vardır. Hedefler belirlenip, bu hedeflere ulaşılabilmek için olağanüstü çaba harcanır. Ancak istenen şey elde edildiğinde, bunun beklenen sonucu getirmediği görülür. Hedefler ilkelere ve temel ihtiyaçlara dayalı olmalıdır. Tek bir hedefe odaklanmak, insanları yaşamlarında dengesizliğe yöneltir (Güçlü,2001; Şahin, 2015; Karaoğlan, 2006).

2.5.6. İyileştirme Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre, zaman yönetiminde sorunlar çevresel, sosyal, kültürel veya psikolojik nedenlere bağlı olarak ortaya çıkar. Çevresel ve sosyal sorunların çözümü, kültürel ve psikolojik sorunlara göre daha kolaydır. Kültürel ve psikolojik olarak ortaya çıkan sorunları iyileştirmek gerekir. Her kültürde zaman algılamaları farklıdır. Bazı kültürlerde zaman “değerlendirilmesi gereken bir değer” olarak algılanırken, bazılarında ise zaman “yaşanılması gereken bir değer” olarak algılanır. Batı kültürlerinde zaman, son derece kıt bir kaynak olarak görülür. Ancak doğu kültüründe aynı değildir. Doğu kültürlerinde zaman, kültürel ve insani değerlerin içinde yaşadığı, kültür aktarımının zorunlu bir değeridir. Zaman yönetimi konusunda bu iki farklı anlayışın olumlu ve olumsuz yönleri göz önünde bulundurularak, her iki anlayışında olumlu yönleri alınarak zaman yönetiminin etkinliği artırılabilir (Andıç, 2009).

2.5.7. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı

Bu yaklaşım zaman yönetimi ile ters düşen bir yaklaşımdır. Diğer yaklaşımlara ters olarak, zaman yönetiminin gereksiz olduğunu savunur. İnsanın kendini zamanın akışına bırakarak, zaman içinde kendini doğal akışla bütünleştirmesi gerektiğini savunur. Yani bu yaklaşıma göre kişi her şeyi akışına bırakmalıdır. Bu yaklaşım yaşamı, insanın yaşama başladığı yerden daha ileri seviyeye getirmek için sarf etmesi gereken çabalara, insani sorumluluklara ve görevlere uygun düşmez. Bireysel sorumluluklar ve görevler, insanın kendini zamanın akışına bırakmasını ve her şeyi olduğu gibi kabul etmesini değil, zamanını ve yaşamını yönlendirmesini ve olumsuzluklarla başa çıkarak bu durumları değiştirmesini gerektirir (Andıç, 2009).

Tüm bunları yapabilmesi için kişinin kendini, yaşamı zamanın akışına bırakmaması, zamanı yönetmeyi bilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bu yaklaşım, zaman yönetiminin diğer yaklaşımlarına ve zaman yönetimi esaslarına uygun düşen bir yaklaşım değildir (Tutar, 2003).

2.5.8. Sihirli Araç Yaklaşımı

Zamanı yönetmek için bir takım araç ve gereçlere ihtiyaç duyulur. Bu araç ve gereçlerin doğru olması ve doğru kullanılmasına sihirli araç yaklaşımı denir. Zamanı doğru kullanmak için doğru bir program yapmalı ve bu programı uygularken, doğru

araçlar kullanılmalıdır. Yaşanılan çağ teknolojisi, bu yaklaşımın uygulanması için kolaylık sağlamaktadır. Teknoloji sayesinde ihtiyaç duyulan, yardımcı birçok araca kolaylıkla ulaşmak mümkündür. Doğru planlamanın, doğru takvimin, doğru bilgisayarın ya da teknolojik aletin ve doğru programının kişiye yaşam kalitesi yaratma gücünü vereceğini savunur. Doğru seçilen bu araçlar, işlerin önceliklerine göre kolayca planlanmasına ve amaçlara rahatça ulaşılmasına yardımcı olur. Doğru araçların kullanımı, ev kurmaktan iş kurmaya kadar ve hatta yaşam kurmaya kadar hayatımızın her döneminde ve alanında ciddi farklar yaratabilir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002).

Bu yaklaşımın;

Güçlü yanları: Hayatımızdaki önemli işleri dikkatlice izlemekten gelen bir tatmin duygusu vardır. Örneğin; Not almak, yapılan işleri liste üzerinde işaretlemek gibi.

Zayıf yanları: Teknoloji her şeyin cevabı değildir. Buna ilişkin temel varsayım hatalıdır. Büyük bir kameraya sahip bir kimse, büyük bir fotoğrafçıdır denilemez. Son teknoloji, mükemmel bir kelime işlemcisine sahip bir bilgisayardan büyük bir şair doğmaz. İyi bir planlayıcı da mükemmel bir yaşam yaratamaz. Ancak yeni bir program, planlayıcı ya da ajanda genelde programlı ve mükemmel bir yaşam vaadi gibi görülebilir. Kaliteli, teknolojik ve doğru bir araç, yaşam kalitesini artırma kabiliyetini geliştirebilir, ancak bunu asla kendi başına yapmaz. Doğru araca sahip kişi o aracı doğru kullanmayı da bilmelidir (Güçlü, 2001; Şahin, 2015; Karaoğlu, 2006).

2.6. ZAMANI ETKİN KULLANMA VE ZAMAN YÖNETİM TEKNİKLERİ

2.6.1. Zaman Nasıl Etkin Kullanılır?

Zaman, insan için oldukça değerli bir kaynaktır. Ancak bu kaynak değeri yeterince bilinmeyen ve yönetim kaynakları içerisinde en kötü kullanılan ve en çok boşa harcanan kaynaktır denilebilir. Oysa zamanı altın olarak görmeli ve doğru zamanlamayı da elmas olarak düşünmeli ve zaman yönetimini bunları göz önünde bulundurarak yapmak gerekir (Aytürk'den akt. Andıç, 1999)

Zamanı iyi kullanmanın amacı yalnızca mükemmel çalışmak, işlere odaklanarak bitirmek değil, aynı zamanda kişisel, ruhsal ve psikolojik sağlığı da düşünerek dinlenmeye ve düşünmeye de zaman bulabilmektir. Kişinin dinlenmesi, kendine zaman ayırması ve düşünmesi zaman kaybı değil, aksine kişiyi motive eden

durumlardır (Aytürk'den akt. Andıç, 1999). Örneğin, birkaç günlük bir seyahat veya tatil hem kişinin dinlenmesi hem de özel yaşamında kendine ve sevdiklerine zaman ayırarak paylaşımda bulunması için gereklidir. Sevdiklerinden alacağı destek kişinin ruhsal sağlığını olumlu yönde etkileyerek başarısına da katkı sağlayacaktır (Öktem'den akt. Andıç, 1993). Buradan anlaşılacağı üzere dinlenme yerine çalışmanın gerektiği durumlar olabilir ama verimli çalışmak için dinlenmek şarttır.

Üniversite dönemi, zaman değerlendirme bilinci ve zaman yönetimi becerilerinin oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır. Üniversite yalnızca meslek edinme kurumları değil, aynı zamanda kişilerin kendilerini tanımalarını ve geliştirmelerine katkıda bulunan, zaman yönetimi bilincini kazandıran, öğrencilerin bu bilinci kazanmaları için uygun koşulları hazırlayan ve öğrencileri destekleyen kurumlar olmalıdır. Zamanı etkili kullanma yetkinlikleri ve becerilerinin oluşmasında en önemli rol ve sorumluluk, üniversite öğrencisi olan bireyler üstlenmelidir. Zamanı değerlendirmenin önemini ve bunun ne anlama geldiğini özellikle öğrenmek gerekir (Fidan vd. 2005). Bu kadar yoğun geçen ve önemli olan yıllarda, hem sosyal hem de akademik alanlarda başarılı olmak, önemli ölçüde zamanın ne kadar etkili ve verimli kullanıldığına bağlıdır (İşcan, 2008).

İyi yönetilen zaman önemlidir. Çünkü ;

- Zamandan tasarruf edilemez
- Ödünç alınamaz veya kiralanamaz,
- Satın alınamaz ve çoğaltılamaz,
- Sadece kullanılan ve kaybedilen aktifimiz veya varlığımızdır (Eren'den akt. Çelebi, 1991).

Zamanı etkin kullanmak için yapılması gerekenleri şöyle sıralanabilir:

- Dokümanları düzenleme
- Bir tek gündem ve takvim oluşturma
- Çalışma ortamını düzenleme
- Yeterli araç gereç hazırlama
- Hazırladığımız programı aksatmama
- Odak isimler listesi hazırlama (Tutar, 2003).

2.6.1.1. Kişisel Zamanı Etkin kullanma Yöntemleri

İnsanların yaşamsal ve kişisel özellikleri birbirinden farklıdır. İnsanların farklı ihtiyaçları vardır, farklı yeteneklere sahiptirler ve farklı işlerde çalışırlar. Hayatın insanlara sunmuş olduğu fırsatlar doğrultusunda herkes ayrı bir meslek kolunda iş hayatına atılır. İş hayatında insanlar herhangi bir sorunla karşılaştıklarında, farklı çözümlere başvurmaktadırlar. Bir türlü durdurulamayan zamanı kontrol altına alıp yönetmek, insanların en büyük sorunları arasında yer almaktadır. Zamanın akışına yön verilemeyeceğine göre, kişi kendine yön vererek, zamanı kontrol altına alarak ve kendisini sistemli bir şekilde yöneterek zamanı daha verimli hale getirebilir. Zamanı kontrol altına almak için, öncelikli olarak bazı planlar ve programlar hazırlayarak bunları hayata geçirmek gerekmektedir (Özdemir'den akt. Çelebi, 2006)

Zamanın yönetimi konusunda uzman olarak çalışan James Steffin zamanı şu şekilde ifade etmektedir: “Birçok insan çalışmalarını ertelemek için her zaman fırsat aramaktadır. Aslında insanların ertelemek istedikleri çalışmaların üstüne daha fazla düştiklerinde görecekları tek şey şudur: sevmedikleri o işin zaman geçtikçe, sevimsizken tamamen sevimli hale geleceğine şahit olacaklardır” (Çelebi, 1998).

Çalışmaları ertelemenin aslında iki şekli vardır. Bunlar bilinçli erteleme ve bilinçsiz ertelemedir. Bilinçli ertelemede tedbirlerin alınması daha kolaydır. Çünkü kişi ertelerken bile bir zaman kısıtlaması olduğunu farkındadır. Bilinçsiz erteleme, bilinçli ertelemeye göre daha güç olmaktadır. Faaliyetleri erteleme alışkanlığının üstesinden gelmek için birtakım önerilerden yararlanılabilir (Smith'den akt. Çelebi, 1998). Bu önerilerden bazıları şu şekildedir; İşleri tamamlamak için bir son tarih belirlemek gerekir ve bu tarih, işin asıl tamamlanması gereken tarihten önce bir tarih olmalıdır. Yoksa hiç hesapta olmayan bir aciliyet durumu ortaya çıkabilir ve iş hiç bir zaman tamamlanamayabilir. Bu durumu önlemek için işleri son güne bırakmamalı, olabildiğince erken işler bitirilmelidir. Ayrıca mümkün olduğunca zor ve sevilmeyen işi en başa almak, en zevki işi ise en sona bırakmak işi kolaylaştıracaktır. Çünkü işlerin kolaya ve zevkli kısma doğru gitmesi kişinin motivasyonunu arttıracaktır. Tam tersi durumda ise kişinin motivasyonu azalır, enerjisi düşer ve istek azalır (IOMA's Payroll'dan akt. Çelebi, 2004). Bu tür motivasyon azaltıcı durumları etkisiz hale getirmek için farklı teknikler kullanılabilir. Örneğin; işler, sıkıcı bir halden çıkarmak için müzik eşliğinde yapılabilir ya da oyun haline dönüştürülebilir. Çalışma ortamı kişinin sevdiği renklerle düzenlenebilir. Bunlarla birlikte ödül yöntemi kullanılarak işlerin sonunda kişiye ödül verilebilir. Aynı zamanda ödül sistemini kişi kendine uygulayabilir ve kendini ödüllendirebilir. Bu da işleri bir an önce ve doğru bir şekilde bitirmek için kişiyi motive edecektir.

Tüm bunlara ek olarak zamanın etkin kullanılmasını olumsuz etkileyen birçok olgu vardır. Bu olguları uzaklaştırmak ve zamanı etkin kullanmak isteyen bireylerin uygulamaları gereken bir takım yöntemler vardır. Bunlar ise şöyle sıralanabilir:

- Ertelemekten Kaçınmak
- Planlama Yapmak
- Etkin ve Hızlı Okuma Tekniklerini Geliştirmek
- Enerji Periyotlarına Uymak
- Hayır Diyebilmek
- Öncelikleri Belirlemek
- Stresi Kontrol Altına Almak
- Aceleci Olmamak (Ardıç, 2010).

Zamanını verimli bir şekilde kullanabilen kişi, yaptığı analiz ve değerlendirmelerle yaşam kalitesini yükseltebilir. Aynı zamanda kendi amaçları doğrultusunda en iyi şekilde faydalar görecektir (Paşa'dan akt. Çelebi, 2001). Bu tür gelişmeler sağlarken diğer yandan kendi geleceğini de yönetim altına almayı sağlayacaktır. Aslında iyi tasarlanan bir plan, insanlara çalışma yapıldığında pratiklik ve verim vermenin yanında önemsiz faaliyetlerin yapılmasını, stres ve baskıyı da azaltır (Gönen ve Özmete, 2004). Bu nedenle kişi olabildiğince verimli bir çalışma yapmak için uğraşmalıdır. Çalışmanın verimliliği ile zamanın verimli kullanılması arasında olumlu bir ilişki vardır denebilir.

2.6.1.2. İş Zamanını Etkin Kullanma Yöntemleri

Çalışma hayatında iş gücünün sebep olduğu baskı ve stres oldukça fazladır. Zamanın daha etkili bir şekilde kullanılabilmesi için bu baskı ve streslerin azaltılması gerekir. Çalışma süreci daha etkili hale getirmek, daha verimli ve daha fazla üretim gerçekleştirme için önemlidir. Hâlbuki personeller çalışma sürecinin hepsini işletme hedefleri doğrultusunda geçirmezler. Zamanlarının bir bölümünü kendi özel faaliyetlerinde geçirirken bir bölümünü de çalışma zamanını etkili bir şekilde geçirmediikleri için boşa harcamaktadırlar. Sekretarya görüşmeleri veya haberleşme cihazlarının kullanımı gibi birden fazla etken çalışma zamanını etkisi altına almaktadır. Çalışma aşamasında önemsiz iş oluşturarak zaman israfına neden olan etkenlerin belirlenmesi ve bu etkenlerin de doğru yönetilmesiyle birlikte ortadan kalkacaktır (Özdemir, 2006).

Çalışma ekibinden bir kişi gelip, “Bir dakika zamanını alabilir miyim?” diye sorduğunda genellikle, “Tabi ki, konu nedir?” denir. Oysa zaman kavramını daha verimli bir şekilde değerlendirmek bakımından bu sürpriz misafire karşı verilebilecek cevapları değiştirmek mümkündür. Mesela, “Duruma göre değişir. Konu nedir?” ya

da “Şu anda bir iş üzerinde çalışıyorum; uzun bir şey değilse konuşabiliriz ama konu uzunsa öğle yemeğinde veya daha sonra bir araya gelip görüşemez miyiz?” diye cevap verilebilir. Bu ve bunlara benzer cevaplar önemsiz konularla oyalanmayı ve zaman kaybını önler. Bu örnekler çoğaltılabilir. Karşılaştığımız bu durumları düzenleyerek zaman kaybı yaşamamak kişinin elindedir. Bu şekilde zaman yönetimi biraz daha etkili bir durumda gelecektir (Jandt’dan akt. Çelebi, 1998).

2.6.1.3. Yönetmel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Sahip olunan zamanı verimli ve etkili bir şekilde kullanmaya özen göstermek, zamanı yönetmekte ve kontrol altına almakta kolaylık sağlar. Zamanın kontrol altında tutulması, insanın kendisine ve diğer özel/sosyal faaliyetlerine de zaman ayırdığını göstermektedir. Başarılı işverenler ve amirler çalışma alanlarını yönetmel faaliyetleri ve kişisel yaşamları için zaman ayırabilen yöneticilerdir. 21.yy işyerlerinin başarıya ulaşmalarına yardımcı olacak tek etken yöneticilerin zamanı daha etkili bir şekilde kullanması ile yakından ilgilidir. Hayatın her anında ve her alanında olduğu gibi yönetim gerektiren çalışmalarda da önemli ölçüde etkili olan ve hiçbir şey ile yeri doldurulamayan kaynak “zaman” kaynağıdır (Özdemir, 2006).

Yönetmel zamanın etkin kullanılması için bir takım yöntemler vardır. Bu yöntemler şunlardır:

- Amaç Ve Hedef Belirlemek
- Masa Düzeni Ve Dosyalama Sistemi Oluşturmak
- İletişim Araçlarını Etkin Kullanmak
- Astların Zamanını Yönetmek
- Yetki Devrini Yaygınlaştırmak
- Etkin Bir İletişim Ağı Kurmak
- Kesintileri Ortadan Kaldırmak (Ardıç, 2010).

2.6.1.4. Örgütsel Zamanı Etkin Kullanma Yöntemleri

Örgüt; İnsanların belli bir amacı yerine getirmek için bir araya gelerek topluluk oluşturmasıdır. Örgütsel zaman ise bu insanların hedeflerine ulaşmaları için gerek örgüt içerisinde gerekse dışarıda kullandıkları süreye denir. Kişisel ve kurumsal başarıya ulaşmak için, çalışanlar ve yönetici pozisyonunda olan kişiler örgütsel zamanı oldukça verimli ve etkin kullanılmalıdır. Amirler ve yöneticiler örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmek için harcanan yönetimsel zamanın yanında örgütsel zamanı yönetmekte çok önemli yerdedir. Örgütsel zamanı etkin kullanmak,

çalışanların verimliliğini arttırmak için oldukça önemli ve olmazsa olmaz şartlardan biridir. Bu zamanın yönetimi, planlanması ve kontrol altına alınmasının en önemli unsuru insan kaynaklarıdır. Bu sebeple organize şekilde çalışan iş ortamlarında, çalışanların zamanlarını verimli bir şekilde yönetebilmeleri için en başta örgütsel zamanın verimli ve etkili bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (Özdemir, 2006).

Örgütsel zamanın gereksiz yerlerde kullanılmasının önüne geçmek için daha önce kararlaştırılmış bir çalışma için bazı tespitler yapılarak, gerekli olan toplam zaman ve kullanılacak metotların baştan kestirilmesi gerekmektedir. Zaman etüdü ve zaman standardı genellikle iş boyutunun tespit edilmesinde kullanılan yöntemlerdendir. Zaman etüdü; belirli bir düzeydeki işi, o iş için belirlenen bir çalışma hızında (performansla) tamamlamak için toplam gereken zamanı belirleme aşamasıdır. Zaman etüdü bir işin tamamı veya bir kısmı için hazırlanabilir. Zaman, bir veya yüz parça başına düşen dakika olarak veya saat başına düşen parça sayısı olarak belirtilmektedir (Benligiray'dan akt. Çelebi, 2005).

2.6.2. Zaman Yönetim Teknikleri

Bireylerin en çok şikâyet ettikleri konuların başında zamanın yetersizliği gelmektedir. Zamanın yetmemesinden şikâyetçi olanlar genellikle zamanlarını nasıl kullandıklarını bilmeyenlerdir. Bireyler günlük yaşamlarında genel olarak, beşeri ve sosyal, maddi ve manevi açıdan neyin önemli ya da önemsiz olduğunu dikkate almazlar. Aynı zamanda yanlış veya gereksiz iletişim kurabilmekte, gerçekleştirilmesi gereken işler sırası geldiği zaman düşünülmemekte ve günün akışına bırakılabilmektedir. Bu durum, zamanın israf edilmesine ve bireyler üzerinde baskısının artmasına neden olabilmektedir (Sayan, 2005).

Tüm bu baskıların ve zaman israfının önüne geçmek için bir takım strateji ve teknikler geliştirilmiştir. Bu strateji ve teknikler kullanıldığı zaman akademik başarının da arttığı gözlemlenmiştir. Eğitim başlı başına bir süreçtir ve bu sürecin etkili olması, büyük ölçüde öğrencilerin ve öğretmenlerin zamanlarını iyi kullanmaları ile mümkündür. Zamanı etkili ve verimli kullanmak, etkili zaman yönetimi teknikleriyle başarılabilir (İşcan, 2008).

Zamanı etkili ve doğru bir şekilde kullanabilmek, zamanı değerlendirebilmek için öncelikle bir zaman bilinci geliştirmek gerekmektedir. Bu anlamda, kişi planlı ve programlı çalışmalı, zamanı etkin kullanmak için yararlı olacak davranış biçimlerini, tekniklerini öğrenerek bunları benimsemeli ve uygulamaya aktararak gerçekleştirmelidir (Sayan, 2005).

2.6.2.1. Zaman Akışının Farkında Olma

Kişisel zaman değerini yükseltme, zamanın akışının farkına varılmasıyla gerçekleşir. Bu amaçla, zaman akışının farkına vararak, yönetilebilir bir zaman algısına ihtiyaç duyulmaktadır.

Zaman algısının ve zaman akışının farkında olabilmek için zamanın;

- Getirisi çok, ancak ikamesi olmayan tek sermayenin zaman olduğu bilincine sahip olunması,
- Bireysel ve örgütsel verimliliğin ve etkinliğin, zamanın etkin yönetiminin bir sonucu olduğunun bilinmesi,
- Kişisel amaçlar için harcanan zamanın, kişinin daha verimli zamanı kullanmasına katkıda bulunması gerekir (Sayan, 2005).

Meşgul olmak oldukça kolay bir olgudur. Gerekli ya da gereksiz birçok iş ile meşgul olunabilir. Zor olan verimli olmaktır. Yöneticilerin üzerinde fazla durmadığı, önemsemediği en zor görevlerden biri düşünerek karar vermek ve verimli olmaktır. Bilinen bütün kayıtlar ve yenilgiler, gerek özel hayatta gerekse iş hayatında yapılan hataların hemen hemen hepsi, zamanın akışının farkına varmadan ve düşünmeden yapılan işlerin bir sonucu olarak gösterilebilir (Karaoğlan, 2006).

2.6.2.2. Zaman Tutanağı Hazırlama ve Akşam Analizi

Zamanı daha etkili ve verimli kullanmak veya daha iyi yönetmek için zaman tutanağı hazırlamak ve akşam analizi yapmak da bir teknik olarak geliştirilmiştir. Zaman tutanağı ve akşam analizi sayesinde zamanın nerede, nasıl ve ne şekilde harcandığı daha kolay saptanır ve buna göre kişinin zamanı yönetmesi kolaylaşır.

Zaman tutanağı; zamanı belirli dilimlere ayıran ve zamanın nereye harcandığını gösteren düzenlenmiş bir listedir. Bu listenin temel amacı bireyin, zamanını nasıl harcadığını net bir şekilde görmesi ve geçmişte düştüğü zaman tuzaklarını fark ederek aynı tuzaklara düşmeden bir sonraki gününün planlamasını yapabilmesidir. Akşam analizi ile birbirine bağlı çalıştırılması gereken bir işlemdir. Akşam analizi gün içerisinde yapılan ve zaman tutanağına kaydedilen tüm faaliyetlerin yapılması planlanan ve olması gereken faaliyetler ile gün sonunda karşılaştırılmasıdır. Bu işlemlerin sonunda da olumsuz sonuçlara neden olan eylemlerin belirlenerek denetim altına alınması sürecidir (Ardahan, 2003).

Zaman tutanağı hazırlamak başta yöneticiler için sıkıcı bir işlem olarak görünse de, zaman yönetimi konusunda kişiye çok önemli ipuçları verecek bir tekniktir. Ne kadar zamana sahip olduğunu bilen, bu zamanı nasıl harcadığına dair kayıt tutan, yapılan ve yapılacak işleri analiz eden ve zamanı denetim altına almaya çalışan bir yönetici, önemsiz ve önemli işlere orantılı olarak zaman ayırarak önemli işler için ne kadar bol zamanı olduğunu farkına da varmış olacaktır. Zaman tutanağı günlük, haftalık ya da daha uzun süreli şekilde hazırlanabilir (Erdem ve Kaya, 1998). Akşam analizi işe bir program değil, denetleme işlemidir. Bu bağlamda, her bir iş için faaliyet biçimi, işe harcanan süre, yapılış zamanı, yapan kişi ve yapılış yeri için ayrıntılı bir analiz gerektirmektedir (Ardahan, 2003).

Bu aşamada, gün boyunca gerçekleştirdiği tüm işleri kaydeden bir yönetici, zaman kullanımıyla ilgili olarak kendisine yönelik aşağıdaki soruları sormalı ve bir sonraki gün için çözümler üretebilmek için yöneltilen sorulara objektif cevaplar vermelidir;

- Kendim veya başka biri için gerekli olmayan ne tür faaliyetler yapıyorum?
- Zaman tutanağındaki hangi faktörler başka biri tarafından yapılabilir?
- Herhangi bir engellemeye uğramadan en fazla üretken olduğum saatler hangileridir? (Kışla, 2017).

Durumu tespit etmeye yönelik ele alınması gereken sorular her yöneticinin bir ölçüde denetiminde olan verimsiz ve zaman alan faaliyetler üzerinedir. Her yönetici bu soruları kendisine sormak durumundadır. Çünkü yöneticinin yetersiz olması tüm çalışanların zaman kaybetmesine neden olabilmektedir. Analiz süreci bittikten sonra yönetici, süresinde indirim yapılması gereken, başkalarına devredilmesi, iptal edilmesi ya da aynen sürdürülmesi gereken çalışmalarını tespit etmeli ve hiç vakit kaybetmeden bazı işleri yardımcılara bırakmalıdır (Karakoç'dan akt. Kışla 1990). Bu aşamaya gelindiğinde daha iyi bir zaman planlaması için koyulan hedefler göz önünde bulundurularak verimli ve verimsiz olan alanlar saptanmalıdır. Sonrasında ise verimliliği artırmak için bir strateji uygulamaya başlanmalıdır (Mackenzie'den akt. Akatay, 1989).

2.6.2.3. Önceliklerin Belirlenmesi

Bireylerin yaşantılarını daha anlamlı sürdürmelerini ve yaşamları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmaları önceliklerin belirlenmesiyle gerçekleşir. Bireylerin çoğu, yaşamlarının belirli evrelerinde ya da sürekli olarak zaman ve iş yükü baskısı yaşayabilir. İş hayatı çerçevesinde, uygun kaynak harcanarak, verilen işi doğru zaman diliminde yerine getirmek herkesin başarmak istediği konular arasındadır. Bu

bağlamda, başarılı olabilmek için etkililik ve verimlilik birlikte değerlendirilmelidir (Ardıç, 2010). Zamanını etkili ve verimli kullanmak isteyen bireyler, yapmaları gerekli olan faaliyetlerin listesini çıkarmalı ve önceliklerini tespit etmelidir. Bazı yöneticiler listelerinden yapabilecekleri kadar çok sayıda işlemi yerine getirirler. Bu şekilde işlerin çok büyük bir kısmını yapmış olduklarını sanırlar, ancak yaptıklarının çoğu önceliği düşük ve kolay işlerdir. Yapılması gereken en iyi yol listedeki her maddeyi tek tek ele alıp önceliklerine göre değerlendirmek, devredilebileceklerini başkasına devretmek ve belirlenen önceliklere göre listeyi oluşturabilmektir. Lakein'in ABC sistemi, Pareto Analizi ve Zaman Kullanım Matrisi iş görenlerin önceliklerinin belirlenmesinde kullanabilecekleri belli başlı teknikler olarak gösterilebilir (Akgemci vd. 2003).

2.6.2.3.1. ABC Sistemi

Zaman yönetimi yaklaşımları konusunda da açıklanan ABC sistemine göre; başta hedeflere ulaşmak için gereken tüm işler listelenir. Sonra, gün içerisinde yapılması gereken işler belirlenerek günlük bir liste hazırlanır. Sonunda ise, listedeki işler önceliklerine göre sıralanır. Bu sıralama A, B, C olmak üzere üç grup halindedir (Akgemci vd. 2003):

- A: Önemli, aciliyeti olan ve hemen yapılması gereken işlerdir. Bu tür işler çok önem arz ettiğinden ilk sıraya alınır.
- B: Daha az önem arz eden ancak yine yapılması için bir zaman kısıtlaması olan işlerdir. İkinci sırada yapılır. Bu işler A grubu işlerinden zaman kaldıkça yapılmalıdır.
- C: Üçüncü sırada yapılan işlerdir. Bunlar, önemsiz ve yapılması zorunlu olmayan işlerdir.

Önce A grubu işlerini yerine getirip, B ve C grubu işlerini sonraya bırakarak zamanı en iyi biçimde değerlendirmek mümkündür (Daştan, 2012). Günün saatleri ve işlerin aciliyeti de göz önüne alınarak bu gruplar da bölünebilir. Örneğin A kalem işler A-1, A-2, A-3, A-4 halinde, kendi içinde önem sırasına göre bölünebilir. ABC kalem işler bireyin bakış açısına, listede nelerin olduğuna bağlı olarak değişebilmektedir. ABC'ler, zamanla da değişebilir. Bugün önemli olan ve A grubunda yer alan bir şey, yarın C, bugün C olan bir şey de yarın B olabilir. Yöneticiler zamanlarını en iyi nasıl değerlendirebileceklerine bakıp önceliklerini sürekli yenilemelidir (Karaoğlan, 2006).

2.6.2.3.2. Pareto Analizi

Önceliklerin belirlenmesi konusunda yararlanılacak tekniklerden bir diğeri teknik de 'Pareto analizi'dir. Pareto analizi on dokuzuncu yüzyıl İtalyan iktisatçısı Vilfredo Pareto tarafından bulunmuştur. 80/20 kuralı olarak da bilinen bu analiz, yapılan faaliyetlerin %20'siyle amaçların %80'ine ulaşılması gerektiğini savunur. Yani daha az zamanda daha az faaliyet daha çok sonuç getirmelidir anlayışı vardır. Bu kural zamana uygulandığında; sahip olunan zamanın %20'sinde, önemli işlerin %80'inin tamamlanması gerektiği sonucu çıkmaktadır (Daştan, 2012). Örneğin; bir günlük yapılacak işler listesinde on madde varsa bunlardan iki tanesi o günkü amaçların % 80'ini başarmada etkili olmakta ve diğer sekiz maddeden daha çok yarar getirmektedir. Listedeki hangi maddelerin en çok öneme sahip olduğunu değerlendirerek onları öncelikle yerine getirmek, en kısa sürede daha çok sonuca ulaşmayı sağlayacaktır (Olson'dan akt. Kışla, 2005).

2.6.2.3.3. Zaman Kullanım Matrisi

Covey tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Matrisinde etkinlikler dört karede sınıflandırılmaktadır. ABC tekniğine benzer bir tekniktir (Taner'den akt. Kışla, 2017). Zaman kullanım matrisi, hangi işe ne kadar zaman ayrılması gerektiğini, zaman üzerindeki taleplerin, faaliyetlerin analiz edilmesini ve hassas konuların saptanmasını belirlemede önemli bir araç olmaktadır (Karaoğlan, 2006).

- Birinci karedeki "önemli-acil" aktiviteler; işlerin idare edildiği, üretildiği, deneyim ve yargı yeteneğine göre birçok ihtiyaca ve engele karşılık vermek için devreye sokulduğu yerdir.
- İkinci karedeki "önemli acil olmayan" bu alan "Kalite karesi" olarak adlandırabilen kişisel liderlik alanıdır ve bu alandaki faaliyetler sorunlarla başa çıkmak yerine sorunları ortadan kaldıran sistemleri oluştururlar (Covey'den akt. Kışla, 2017).
- Üçüncü karedeki "önemsiz-acil" aktiviteler; başkalarının ihtiyaçlarına cevap verebilen ancak yöneticinin gündeminde saptmaya yol açan aktivitelerdir (Taner'den akt. Kışla,2017)
- Dördüncü karedeki "önemsiz-acil olmayan" bu alan "israf karesi" olarak da adlandırabilen zaman tüketici etkinlikler kapsamına girer ve bu kare yaşamı sürdürmeyi değil yozlaştırmayı öne çıkaran aktivitelerdir (Covey'den akt. Kışla, 2017).

2.6.2.4. Acil ve Önemli İşleri Ayırt Etme

Asıl amaçtan ayrılmadan bir işin ne kadar süre geciktirilebileceğinin belirlenmesine “aciliyet değerlendirilmesi” denir. İşin acil olması zaman faktörünün ne kadar kritik unsur içerdiğini göstermektedir. Yapılan işlerin asli hedeflere ulaşmada yaratacağı etki, o işin önemini ortaya koyacaktır. Aciliyet ve önemli kavramları, işlerin yerine getirilmesinde önümüze çıkan sorunlardır. Bu sorunların çözümü olarak saat ve pusula karşıtlığını ele alacak olursak, aciliyet saat kişilerin randevularını, programlarını, hedeflerini ve etkinliklerini gibi zamanı hangi işleri yaparak yerine getirildiğini ifade eder. Pusula ise vizyonu, değerleri, ilkeleri, misyonu, vicdanı ve yaşama yön verecek simgeleri ifade eder. Zaman yönetimindeki asıl sorun saat ve pusula arasında oluşan boşluktan kaynaklanmaktadır. Eğer yapılan işler yaşantıya önemli bir katkı sağlamıyorsa, bu konuda sorun olduğunu düşünmek gerekir. Zamanı etkin kullanmakla birlikte öncelikli işleri ya da görevleri belirlemek gibi acil ve önemli görev ve sorumluluklar arasındaki ayrımı iyi yapabilmek de önemlidir. İnsanların düşünmeye zaman ayıramamalarının asıl nedeni, acil ve önemli olanları birbirine karıştırmalarıdır (Sayan, 2005). Bu nedenle öncelik acil olana verilmelidir. Acil iş anında harekete geçmeyi eylemi yerine getirmeyi gerektirir. Bu işlerin anlık çağrısı caziptir, karşı konulması zordur ve tüm enerjinin tüketilmesine neden olur. Yöneticiler sözde acil konuların baskısına karşı tedbirli olmalıdırlar. Ne kadar gereksiz olursa olsun acil olarak isimlendirilen bir konunun dikkat çekmesi kaçınılmazdır. Yöneticilerin, zamanı kontrol edebilmelerinin için, tek çarenin faaliyetlerini isimlendirirken dikkatli olmaları gerekir. Yöneticiler bir çalışmanın acil etiketi taşıyıp taşıyamaması gerektiğini ve hangi işlerin kendileri için önemli olduğunu düşünmelidirler (Akgemci ve diğerleri, 2003).

2.6.2.5. Enerji Periyotlarını Tanıma

Günlük enerji periyodu, çeşitli nedenlere bağlı olarak değişmektedir. Günlük program yaparken, enerjinin daha yüksek olduğu saatler göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bazı insanların en verimli oldukları zaman sabah erken saatlerde bazılarının verimli zamanı ise öğle sonu ya da akşam saatleridir. Enerji periyodu kişisel farklılıklara göre değişmekte ve şekillenmektedir. Bu nedenle günlük program, kişinin en verimli olduğu zamana uygun gelecek şekilde ayarlanmalıdır (Sayan, 2005). Öncelikle kişiye özel fiziksel ve zihinsel enerji düzeyi modeli oluşturulmalı ve zamanı etkili kullanmak için, zihinsel çaba gerektiren işler, enerjinin en yüksek olduğu zamanlarda yapılmalıdır (Karaoğlan, 2006). Bu durumda kişi kendini tanımalı en verimli olduğu saatleri bilmelidir. Verimsiz bir saat aralığında yapılan çalışma amacına ulaşmayacaktır ve kişi bu durumun farkında olmalıdır.

2.6.2.6. Planlamaya Önem Verme

Bir örgütte etkin olma durumu, amaçların gerçekleştirilme derecesi olarak kabul edilecek olursa, bu ancak zaman kavramı içerisinde bir nitelik kazanacaktır. Bu bağlamda, etkinlik; zaman boyutu ve amaç içinde teşekkül eden bir kavramdır. Zaman yönetiminin verimli olması için ise amaçların bilinmesi ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için yapılacak planların uygulanmasıyla mümkün olacaktır (Kışla, 2017).

Yönetimin başı planlamadır ve plansız yapılan bir işin başarıya ulaşma ihtimali çok düşüktür. Plansız işlerde karışıklıkların olması, kimin hangi işi yaptığının bilinmemesi o gün içinde öncelikle yapılması gerekenlerin neler olduğuna karar verilememesi ve en önemlisi açık bir amaç ortaya konulmaması durumlarının ortaya çıkması kaçınılmazdır. Önceden ne yapılacağı, nasıl yapılacağı, ne zaman yapılacağını bilmesi daha olumlu sonuçların alınmasına yardımcı olacaktır (Kışla, 2017).

Planlamada üç aşamalı bir süreci takip etmek doğru olacaktır;

- Öncelikle bir hedef belirlemek gerekmektedir.
- Sonra bu hedefe ulaşabilmek için yapılacak işler planlanmalıdır.
- Son olarak ise belirlenen hedefe ulaşabilmek için planlanan işlerin yürütülmesi esnasında zamanın denetlenmesi gerekmektedir (Kışla, 2017).

2.6.2.7. İletişim Araçlarının Etkili Kullanılması

Yöneticilerin iletişim araçlarını doğru ve etkin kullanabilmesine bağlı olarak yazılı ve sözlü iletişim becerileri de gelişir. Telefon, bilgisayar ve internet, tabletler, çağrı cihazları, akıllı telefonlar ve faks cihazları yöneticilerin vazgeçemedikleri teknolojik araçların başlıcalarıdır. Özellikle telefon gibi iletişim araçları en sık kullanılan iletişim araçlarıdır. Yönetici ve çalışanların örgüt içinde ve dışında iletişimini sağlayan en hızlı, pratik ve önemli araçlardan biri olan telefon zaman tasarrufuna önemli katkıda bulunmaktadır. Telefon örgüt içinde hem yöneticiler açısından hem örgüt üyeleri açısından doğru kullanılmadığı takdirde ciddi zaman harcatan bir öge olarak ortaya çıkmaktadır (Kışla, 2017).

Yöneticilerin telefon görüşmelerinde zaman tuzağına düşmemesi için;

- Arama kabul saatleri belirlenmelidir.
- Nezaket sözleri ve gereksiz konuşmalar mümkün olduğunca kısa tutulmalıdır.
- Cevapların kısa ve kesin olmasına özen gösterilmelidir.
- Aranılan kişinin ne söylediğine odaklanılarak telefon çaldığında yapılan ya da düşünülen şey tamamen unutulmalıdır.
- Öncelikle kiminle konuşulması gerektiği sekretere bildirilmeli, o kişiye ulaşılmadı takdirde yerine bakacak kişi tespit edilmelidir.
- Mümkünse telefonlara cevap verme görevi başkasına devretmeli. Acil görevlerde uğraşırken gelen telefonlar yönetici için bir sorun oluşturuyorsa, telesekreter ya da sesli posta kullanılmalıdır.
- Telefon yanında gerekli durumlarda kullanılmak üzere kalem ve not defteri hazır bulundurulmalıdır.
- Konuşma esnasında karşıdaki kişinin ses tonuna da dikkat etmek gerekir. Böylece karşıdaki kişinin duyguları konusunda ipucu verecektir.
- Telefonu çevirmeden önce gerekliliğini tartarak arama amacını netleştirmek gerekir.
- Görüşme birkaç konu üzerine ise önce başlıklar not alınmalıdır.
- Konuyla ilgili doküman varsa görüşme öncesi el altında bulundurulmalıdır.
- İstenilen kişiye ulaşıldığında konu ve kimlik karşıdakine bildirilmelidir.
- Görüşme esnasında istenilen bilgiye ulaşmak zaman alacaksa tekrar aranacağı bildirilerek görüşme sonlandırılmalıdır.
- Her geçen gün teknolojik gelişmelere bağlı olarak telefon sistemi de değişmektedir. Modern ve zaman kazandıran cihazlar eskileri ile değiştirilmelidir (Kışla, 2017).

Yeni bir sistemin yetersiz bağlantılardan, bağlantısızlıklardan ve meşgul hatlardan kurtaracağı unutulmamalıdır. Bilgisayar ve internet; teknolojiye bağlı olarak günümüzde bilgisayar sistemlerinin hızlı gelişmesi, uydu haberleşmelerinin etkin kullanılması, işletmeleri zaman yönünden etkin bir duruma getirmektedir. Bilgisayara dayalı yönetim bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ile organizasyon içinde bilgi akışı son derece hızlanmıştır. İnternet ortamında gerekli bilgilere son derece hızlı ulaşma olanağı yöneticilere sağlıklı karar verme ve organizasyondaki kontrol fonksiyonunu daha etkin gerçekleştirme imkânı sağlamıştır. Çağrı cihazları; çağrı cihazları sayesinde yönetici organizasyon içinde gerçekleşen ani olaylardan anında haberdar olarak müdahale edebilmektedir (Kışla, 2017).

2.6.2.8. Sekreterlik Hizmetlerinin Etkin Kullanımı

Sekreter, etkin iletişim sistemini yerine getiren, yöneticilerin diğer birim yetkilileri ile ilişkilerini organize ve kontrol eden, yönetime ait bilgi ve becerilerle donatılmış kişi olarak tanımlanabilir (Sayan, 2005). Diğer bir ifadeyle sekreter, büro işlerinin düzgün bir biçimde yapılmasını sağlayan, yöneticinin zamanını verimli kılan en yakın yardımcısıdır. Düzeyler arttıkça, sekreterin niteliği de farklılaşmaktadır. Üst düzeylere çıkıldıkça sekreterler bilgi toplamak, verileri yorumlayıp ve analiz etmek gibi işlerle uğraşmaktadırlar. Ayrıca dosyalama sistemini tasarlamak ve yürütmek, bütün telefonlara ilk kendisi bakarak, arayan kişinin ne tür bir iş için aradığını anlamak, randevuları düzenlemek, bütün mektuplara yöneticiden önce bakmak, bazı yazışmalara yanıt yazmak, randevuları ayarlamak sekreterlerin sorumlu oldukları konular olmaktadır (Akçemci vd. 2003).

Sekretere verilebilecek işlerin içeriği, büyük ölçüde onun özel sekreter ya da birden çok kişiye hizmet eden bir sekreter olup olmamasına bağlı değişecektir. Birden fazla yöneticinin hizmetinde olan bir sekreter, hiçbir zaman özel bir sekreter kadar etkili olamayacaktır. Özel bir sekreter yöneticinin işini her yönüyle öğrenebilir ve başarıya ulaşması için ona yardımcı olabilir. Yöneticinin ziyaretçilerini kısa sürede tanıdığı için, yöneticinin bu kişilerle olan ilişkilerini yönetici lehine nasıl çevirebileceğini öğrenir. Bir sekreter aynı zamanda iyi bir muhasebeci, iyi bir kasiyer, iyi bir maliyeci, iyi bir ast ve iyi bir yönetici olmalıdır (Karaoğlan, 2006).

Zaman yönetimi bakımından ideal bir sekreterde bulunması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Yeşil, 2009):

- Sadece yöneticiler değil, işletmenin bütünü ve çalışanların tamamı, gerekli bilgi akışını sağlayacak kadar iletişim araçlarını kullanmayı bilmelidir. Örneğin, bürodaki araç gerecin kullanımı konusunda etkili ve bilgili olmalıdır.
- Sekreter, yöneticinin çalışma prensiplerine uygun zamanını düzenleyebilmeli ve program yapabilmelidir.
- Sekreter, yöneticisinin hatırlatmasını beklemeden, projeleri başlatabilmeli, yürütüp, kontrol edebilmelidir.
- Sekreter, bazı sorunların çözümünü yöneticiye getirmeden inisiyatif ve yeteneğini kullanarak bulmalıdır.
- Sekreter, yöneticinin masasının üzerinde uzun süre duran evrakları, diğer yöneticilerin beklentilerine uygun olarak düzenleyebilmeli ve diğer yöneticilerin elindeki bilgileri gerektiğinde toparlayabilmelidir.

- Sekreter, çalışma saatini önemsemeyen, sorumlu olduğu işi bitirene kadar her gün çalışabilecek özelliklere sahip olmalıdır. Zorunlu olduğunda hafta sonları ve akşamları mesaiye kalabilmelidir.
- Sekreter, gerekli durumlarda başkalarına yetki verebilecek, farklı işleri yaptırabilecek kadar yönetim yeteneğine sahip olmalıdır. Başka bir deyişle, yöneticisi tarafından çeşitli nedenlerle tamamlanmayan bir işin sorumluluğunu üstlenip, denetleyebilmelidir.
- Sekreter, yöneticiye ihtiyaç duymadan günlük işleri ve uygulamaları sürdürebilmelidir.
- Sekreter, yönetici adına, yöneticinin belirlediği araştırmaları yapabilmelidir. Örneğin bir rapor için bilgi toplayabilmeli ve ilk taslağı hazırlayabilmelidir.
- Sekreterle yönetici arasında anlayışa, sadakate ve iyi bir iletişime bağlı olarak kurulan bir ilişki, yöneticinin etkili çalışmasını kolaylaştıracaktır.

Sekreteri ile etkin bir işbirliği içinde çalışmak isteyen yöneticiler, mutlaka aşağıda belirtilen maddeleri uygulamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003):

- Sabahları kısa bir günlük toplantı yapılmalı.
- Sekreterler, işleri üzerine alması için teşvik edilmeli.
- Sekreterler sorumluluk almayı özendirilmeli, desteklenmeli
- Sekreterin kişisel özellikleri tanınarak güçlü yönleri kullanılmalı.
- Sekreterin düzen duyusuna güvenilmeli.
- Sekreter sık sık, gereksiz yere yönetici tarafından çağırılmamalı.
- Sabah ve öğleden sonraki görüşmeler sabit bir saate alınmalı.
- Günlük dosyalar yöneticinin çekmecesinde bulunmalı, bunun için sekreter meşgul edilmemelidir.

Bir yöneticinin etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayan en önemli kaynak sekreterdir. Verimli olmak isteyen bir yöneticinin en yakın yardımcısı sekreterdir. Hiç kimse, bir yöneticiye iyi bir sekreter kadar zaman kazandıramaz (Kışla, 2017). Yani her başarılı yöneticinin arkasında, başarılı bir sekreter vardır denebilir.

2.6.2.9. Ertelemekten Kaçınma

Erteleme genellikle, bazı işlerden hoşlanmamak, işin sonuçlarının beklenildiği gibi çıkmayacağına olan inanç, işin nasıl yapılacağına bilinmemesi, önceliklerin belirlenmesinde kararsızlık, zor işlere başlama konusunda duyulan çekingenlik, tembellik, kayıtsızlık, unutkanlık vb. nedenlerden kaynaklanır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010).

Ertelemekten kurtulmak için alınması gereken önlemler şunlardır (Daştan, 2012):

- Hoşlanmadığınız işleri öncelikle yapıp bitirin. Yapmak istemediğiniz ancak yapmak zorunda olduğunuz işler, en çok erteleme isteği duyduğunuz işlerdir. Bu işleri önce yaparak rahatlamaya çalışın. Bu durum, işten sürekli korkup sürekli ertelemek yerine, bir an evvel olup bitmesini sağlar.
- Ertelenme ihtimali yüksek olan işi parçalara bölün. Sorunun altından kalkabileceğiniz bölümleriyle her gün 10-30 dakika arasında uğraşın. Zamanı doldurunca bırakın.
- Kendinize bir bitirme tarihi hesaplayın.
- İş bitirdiğinizde kendinizi ödüllendirin.
- İşleri parçalara ayırmak için geriye doğru çalışın. İşin istenilen sonucuyla başlayın ve bundan önce ne gelmesi gerektiğini sorarak devam edin. Böylelikle en karmaşık iş bile bir projenin ezici yükünü hafifletecek kadar küçük parçalara ayrılmış olur.
- Eğer işlerinizi öncelik sırasına koymaya ve her zaman bir diğerine geçmeden önce elinizdeki işi bitirmeye karar verdiyseniz ısrarla bunu uygulayın.
- Elinizde ne varsa onunla yola çıkın. Eğer işin içine hemen girer ve şu anda mümkün olan en iyi biçimde yaparsanız, ertelemekten kaynaklanacak ayak bağlarından kurtulmuş olursunuz.
- Sıkıcı ve sevimsiz bir işi birine görev olarak vermeyi deneyin.
- İşe hemen başlayın ve dikkatinizi dağıtacak şeylerden uzak durun.
- Sıkıcı bir işe başlamadan bir gece önce, işle ilgili planlarınızı yapın ve bu planı durmaksızın eyleme dönüştürün.
- Her çeşit kaçış yolunu kapayın. Sıkıcı bir işten kaçmanın en kolay yollarından biri de, derhal yapılması gereken acil başka bir işin göze çarpmasıdır. Dağınık masalar, işte bu yüzden yetersizliğe yol açar. Masanızı temiz tutun, kapıyı kapatıp ve camdan dışarıyı ya da insanları göremeyeceğiniz bir yere oturmaya çalışın.
- Kendinizi bir erteleme krizinin eşiğinde hissederseniz, kendinize acilen ulaşılmaması gereken hedefler belirleyin ve bunu bir oyun haline getirin.

2.6.2.10. Çalışma Ortamı, Masa Düzeni ve Dosyalama Sistemi

2.6.2.10.1. Çalışma ortamı: Çalışma ortamı düzenli, sessiz, hava alan, istenilen ısıda olması, aydınlatmanın doğru olması, duvarlar rengi, eşyaların ve odanın düzeni, konumu gibi faktörlerin hemen hemen hepsinin insanın verimini etkilediği bilinmektedir. İyi bir çalışma ortamı düzenlemesi için dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir (Karaoğlan, 2006):

- Çalışılan yerin ışığının tek yönden, yapılabilirse tek kaynaktan gelmesi, ışık kaynağının sabit olması ve renk değişimlerinden kaçınılması,
- Aydınlatma gücünün yapılan işin niteliğine uygun olması,
- Uzun süre kapalı olarak aynı yerde kalmak hava bileşimini bozacağından, odanın havalandırma koşullarının iyi olması,
- Isı, basınç, hava değişimi ve nem oranlarının çalışmayı engellemeyecek tarzda olması,
- Gürültü kaynaklarını önleyecek önlemler alınması
- Oturulan koltukların rahat seçilmesi,
- Çalışma alanının çevresinde gerekli olmayan ve dikkati dağıtan şeyler bulundurulmaması,
- Gidiş gelişlerin, çalışılan bölümler ve dosya dolaplarıyla masaların uygun bir biçimde düzenlenmesi,
- Her düzeyde personelin işini iyi yapabilmesi için en iyi araç ve gereçlerin bulundurulması,
- Çok sık kullanılan araç ve gereçlerin ulaşımının kolay olması,
- Yönetici kadar sekreteri için de uygun bir çalışma ortamının planlanması.

2.6.2.10.2. Masa Düzeni: Çalışma masası ve dosyalama sistemi dağınıklığına bağlı olarak iş üzerindeki kontrol kaybedilir ve dikkat dağılır. Bunlarla beraber gerginlik ve yorgunluk hissi yaratarak üretkenlik azalır (Daştan, 2012).

Mackenzie, dağınık masa sendromuna çözüm olarak aştğıdaki üç kuralı önermiştir (akt. Karaoğlan, 2006):

- Şu anda üzerinde çalıştığınız iş ile alakası olmayan her şeyi masadan uzaklaştırın. Bunlarla ilgilenmeye hazır hale gelene kadar, diğer malzemelerin masanın üzerinde birikmesine izin vermeyin.
- Belgeleri günlük işlem sırasına ve programına göre derecelendirerek koyun.

- Yapmayı planladığınız öncelikli işe özel önem verin ve mümkün olduğu kadarıyla görev dağılımı yapın. Yayınları, okunması zorunlu olanlar ve okunabilecekler olmak üzere ikiye ayırın, kalanları mümkün olduğunca saklamamaya çalışın.

Masa düzeni şu noktalarda faydasını gösterir (Yeşil, 2009):

- Masa düzeni performansı etkiler. Düzenli bir masa disiplinine sahip yöneticiler işlerini daha çabuk ve verimli biçimde hallederler.
- Yöneticiler işlerinin önceliklerini daha rahat belirler ve kendilerini bu önceliklere göre o gün ayarlayabilirler.
- Bilgi taramalarını daha çabuk ve zihinsel olarak daha az yorucu olarak yapabilirler. Düzensiz bir masada çalışan yönetici daha ağır ve uzun çalışma eğilimi gösterir.

2.6.2.10.3. Dosyalama Sistemi: Çalışma alanını ya da masasını gereksiz dokümanlardan arındırmanın bir yolu da iyi bir dosyalama sistemidir. İyi bir dosyalamanın olması için dosyalama sistemini mümkün olduğunca basitleştirmek ve dosyalama işleminin her gün yapıldığından emin olmak gerekir. Dağınık ve depo olarak kullanılan masa yerine düzenli ve temiz bir masa düzeni olmalı ve dosyalama sistemi kurulmalıdır.

Masa üzerinde sadece şu malzemeler bulunmalıdır (Yeşil, 2009):

- Kurşun, tükenmez ve renkli kalemler (ihtiyaca yönelik araç ve gereçler)
- Kırmızı dosya: Acil işler dosyası
- Sarı dosya: Önemli işler dosyası
- Mavi dosya: Ayrıntılı işler dosyası

Bu renkli dosyalarda daha önce belirlenen renkli kart sistemi ile paralel olarak ilgili yazı ve belgeler bulundurulur. Dosyalarda işlemi biten yazılar ise numetik veya alfabetik olarak daha önce hazırlanan klasörlere aktarılır. Böylelikle masa üzerinde günü geçmiş yazı kalmaz, sade ve düzenli bir masa düzenine geçilmiş olur (Yeşil, 2009).

Etkili bir dosyalama sistemi oluşturmak için dikkat edilecek hususlar şu şekilde sıralanabilir (Karaoğlan, 2006):

- Kâğıtlar daha sonra dosyalanmak üzere bekletilmemeli ve hemen dosyalanmalıdır.
- En yeni, güncel belgeler dosyanın ön kısmına konulmalıdır.
- Yazışmalarda verilen yanıtların kopyaları, gelen yazıların ön yüzüne yerleştirilmelidir.
- Dosya çekicileri aşırı şekilde yüklenmemeli, çekicilerde dosyalar arasındaki aralıklar geniş tutulmalıdır. Böylece onları kolayca inceleme ortamı oluşturulmalıdır.
- Dosyalama, evrakların gelme ve gönderilme tarihleri ile değil, ilgili konuları temelinde yapılmalı, kullanılan dosyalarda ilişki kurulan bireylerin soyadları öne yazılmalıdır.
- Çok büyük boyutu olan dosyaların oluşturulmasından kaçınılmalıdır. Dosyada gereksiz ve fazla evrak bulunması araştırılan veya ilgilenilen konuyu karmaşık hale getireceğinden, bu gibi durumlarda, bilgi için başka bir sınıflama oluşturulmalıdır.
- Bütün dosyalanan belgelerdeki tarihler, izlemeyi kolay hale getirecek şekilde işaretlenmeli, parlak kalemlerle üzerlerinden geçilmelidir.
- Herhangi bir sebepten ötürü dosyalardan bir kâğıt alınması halinde, dosyadan hangi belgenin hangi tarihte alındığını gösteren bir kart dosyaya yerleştirilmelidir.
- Dosyalar düzenli aralıklarla gözden geçirilerek güncelleştirilmelidir.
- Evraklar sorununu çözme çabaları, neyin nasıl dosyalanacağıının bilinmesi durumunda çok kısa sürmektedir. Bu nedenle dosyalama sistemi, bu işi yapabilecek şekilde eğitilmiş nitelikli bir elemana verilmelidir. Doğal olarak büyük örgütlerde bu genellikle yönetici sekreterinin ya da özel dosya memurlarının görevi olmaktadır.

2.6.2.11. Etkin ve Hızlı Okuma Teknikleri Geliştirme

Yoğunlaşma etkili çalışmanın koşuludur. Etkin yöneticiler, birçok iş ya da faaliyetin iyi bir şekilde yapılması gerektiğini bilirler ve kuruluşlarını olduğu kadar, kendi zaman ve enerjilerini de bir işi belli bir zamanda yapmak ve öncelik gerektirenlere öncelik vermek için konsantre olmaya yönlendirirler (Tengilimoğlu'dan akt. Kışla, 2003). Yöneticilerin iş konularında her yıl artış gösteren yazı, makale, yazışma, dergi, kitap ve gazeteleri okumaya oldukça zaman ayırmaları gerekmektedir. Okumaya ayrılan zaman içinde bazı dokümanların okunması, normal süresinden daha çok zaman almaktadır. Bunda kişinin dikkatini

toplayamaması, tekrar okuyarak anlamaya çalışması, önemsiz bilgileri okuma konusundaki kararsızlığın rolü büyüktür (Yeşil, 2009).

Yöneticiler kariyerlerini geliştirmek ve kendi alanlarındaki gelişmeleri izleyebilmek için güncel yayınları takip etmek durumundadır. Zamanları sınırlı olan yöneticilerin okumaya ayıracakları zamanında sınırlı olması nedeniyle, yöneticiler okuyacakları dokümanlarda seçici olmalıdırlar.

Yöneticilerin okumaya zaman ayırabilmeleri ve okuma zamanından tasarruf edebilmeleri için aşağıdaki stratejileri uygulamaları gerekir (Sayan, 2005):

- Okumayı planlayarak, materyalin nasıl ele alınacağına karar vermek gerekir.
- Materyali okumadan önce amacı ve konusunun ne olduğu, anlatılan konuya ne kadar hâkim olduğu ve öğrenilmek istenip istenmediği bilinmelidir.
- Araştırılan konuyla ilgili her türlü kaynak okunarak konu iyice özümsemelidir. Okunan materyal mutlaka anlaşılmalı, dikkatin dağılmasına izin verilmemeli ve yorgun durumlarda okumaya bir süre ara verilmelidir.
- Sesli okumak ya da dudakları kıpırdatmak okuma hızını düşüreceği için okurken dudaklar oynatılmamalıdır.
- Seçici okuma alışkanlığı kazanılmalıdır. Okunacak materyale öncelikle bir göz atılmalı, giriş ve varsa özet incelenmeli, başlıklar gözden geçirilmeli ve bütün hakkında fikir edinilmelidir.
- Hızlı okuma alışkanlığı geliştirilmeli, sözcüklere değil sözcük gruplarına bakılarak, gözler daha hızlı hareket ettirilerek, okuma açısı genişletilmelidir.
- Okunulan materyallerde, önemli bulunan yerler dikkat çekecek şekilde işaretlenmelidir.
- Okumaya ayrılan zamanın yanı sıra yönetici, beklenilmeyen bir zaman boşluğu olduğunda, bu zamanı okuma ile değerlendirmelidir (Sayan, 2005).

Birçok insan hızlı okuduğunda daha az anlayacağından korkar. Araştırmalara göre tam tersi geçerlidir ve zihin yazılı metinleri algılamaktan çok daha hızlı çalışmaktadır. Yavaş okuduğunuzda, zihniniz sıkılır ve başka bir şeylerle meşgul olma başlar (Karaoğlan, 2006).

2.6.2.12. Açık Kapı Politikasının Gözden Geçirilmesi

Açık kapı politikası yöneticilerin her zaman görüşmeye müsait biri olduğunu, astlarla kesintisiz iletişim sağlanabileceğini göstermek için yapılan bir uygulamadır. Ancak daha gerekli işlerle uğraşırken görüşmeye gelenlerin geri çevrilemeyeceği bir ortam oluşturan açık kapı politikası konsantre olmayı önleyecek, kişi kendi işini yapmak ve önceliklerini düşünmek için zaman bulamayacak ve zamanın etkin kullanımını engelleyecektir (Daştan, 2012).

Açık kapı düşüncesindeki yöneticiler her zaman herkese açıktırlar. Açık kapı politikasında en büyük problem, görüşülmesi gerekmeyen insanlarla, görüşmek zorunda kalınması ve dolayısıyla o günkü program ve amaçlarla ilgisi olmayan konulardan kaynaklanan büyük bir zaman kaybıdır (Saygısever, 2002).

Açık kapı politikasının değiştirilmesiyle, yönetici görüşmek istenmediği ziyaretçilerin içeriye girmesine ve zaman kaybı yaşatmasına engel olmuş olmaktadır. Yönetici tek başına sessiz bir ortamda daha verimli çalışabilir. Açık ofis politikasının değiştirilmesinde iki yol izlenebilir. Bunlardan birincisi kapıyı kapalı tutmak, ikincisi ise, ihtiyaç duyulan personelleri ve bireyleri görmek için belli bir zaman çizelgesi geliştirmektir. Açık ofis politikasının değiştirilmesi, kapıyı tamamen kapatmak, herkesle ilişkiyi kesmek anlamına gelmemektedir. Oluşturulacak yeni bir politikayla bireylerle görüşmelerin daha sistemli bir şekilde, yöneticinin odasında veya gri oda denilen görüşme odalarında, belirli zaman dilimleri içerisinde yapılması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

2.6.2.13. Ziyaretçi Trafikini Planlama

Ziyaretçiler kişilerin işlerini bölerek dikkat dağınıklığına sebep olarak, tekrar aynı konu üzerinde odaklanmaya çalışmakla zaman kaybına neden olan, kişileri günlük iş planlarından uzaklaştıran bir etkidir (Battles'dan akt. Kışla, 2005).

Ziyaretçiyi içeri sokmadan önce alınması gereken önlemler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Daştan, 2012):

- Randevuları düzenleme sorumluluğunu sekreterinize verin.
- Ziyaretçileri kabul ettiğiniz belirli saatleriniz olsun.
- Ziyaretçilerle önce sekreteriniz konuşsun. Sekreterin masası, hiçbir ziyaretçinin kendiliğinden içeri giremeyeceği şekilde konulmalıdır. Sekreter, kibarca araya girebileceği bir şekilde eğitilmelidir.

- Astınızın odasına siz gidin. Böylece rahatsız edilme önlendiği gibi, astı görmeden önce önünüzdeki işi bitirmenizi sağlar, onun gelip karşınızda oturmasını önleyerek odanızın işgalini önlemiş olursunuz ve onun odasına giderek denetimi elinize geçirirsiniz. Böylece istediğiniz zaman kalkıp gidebilirsiniz. Sorunla ilgili dosyalar ve belgeler astın odasında bulunduğu için konuya daha çok yaklaşırınız.
- Ziyaretçileri, görüşme için ayarladığınız görüşme odasına kabul edin. Ziyaretçi, ziyaretinin amacını söylemezse, zamanı kontrol etmeniz zorlaşacaktır. Bu nedenle önce ziyaret amacını öğrenin. Ziyaret amacı belli değilse ziyaretçiyi kabul etmeyin. Ayrıca bu görüşme odasında duvara karşılıklı asılı iki adet saat bulundurun.
- Ziyaretçi, sekreterinizin uyarılarını dinlemeden içeri girmişse, ayağa kalkın. Ayağa kalkarak ziyaretçinin oturmasına engel olduğunuz gibi, psikolojik bir kontrol de kazanırsınız.
- Sekreterinizin ziyaretleri denetlemesini sağlayın. Sekreteriniz, bütün ziyaretlerin amacını bilmelidir. Sizinle daha önce yaptığı konuşmalara ve yetkisine dayanarak, bir süre geçtikten sonra ya size telefon ederek ya da kapıyı açarak bir başka sorumluluğunuzu hatırlatacaktır. Bu da size ziyareti zamanında kesebilmeniz için bir fırsat verir.
- Ziyaretleri belli zamanlarla sınırlayın. Ziyaret başlarken, ziyaretçiye, kendisine ayırabileceğiniz zamanı açıkça belirtin.
- Randevu defterini kapatarak, kâğıtları düzenleyip, sandalyenizin ucunda oturmak gibi çeşitli davranışlarla vücut dilinizi kullanın.
- Her gelene ikramda bulunmayın.
- Başka bir zamana randevu verin. Beklenmedik bir misafirinize merhaba dedikten sonra, çok meşgul olduğunuzu söyleyip bir başka güne randevulaşın.
- Ziyaretçiler için zaman aralıklarını belirleyin (bir liste şeklinde ofis kapılarına asabilirler) ziyaretçi trafiğini planlamada etkili olacaktır.

2.6.2.14. Etkili İletişimi Sağlama

İletişim, yöneticiler için dikkat etmek zorunda oldukları en önemli süreçtir. Çünkü yöneticiler için zaman, örgüt içi veya dışı, sözlü veya yazılı mesajlarla akıp gider. Ayrıca yöneticiler, çevrelerindeki kişilerle ve çalışanlarıyla sürekli haber halinde olmak zorundadırlar. Yöneticiler, çok iyi planlama yapabilir veya en iyi kararları verebilirler, ancak bunlar uygulamaya aktarılmadığı takdirde anlamsızdır. Bunları uygulamaya aktarmanın ilk şartı da haberleşmedir (Özkan'dan akt. Kışla, 2008).

Bir örgütün amaçlarını sistemli ve verimli olarak gerçekleştirebilmesi için; planlama, örgütleme, yürütme, kontrol fonksiyonları ile ilgili kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistemli ve bilinçli bir şekilde, maharetle uygulanmasından sorumlu olan örgüt yönetimi bütün bu faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için etkili bir iletişim kurmak mecburiyetindedir (Yılmaz ve Aslan, 2002).

Etkin bir iletişim sağlayabilmek için aşağıda belirtilen hususları göz önünde bulundurmak gerekir (Karaoğlan, 2006):

- İletişim sadece kişiler arasında belirtilen kelimelerden ibaret değildir. Bunun yanı sıra tüm tavır, duygu, jest, yüz ifadeleri, mimikler, işaretler ve grafikler mesaj iletirken kullanılan iletişim araçlarıdır. Alıcı, gönderici tarafından kullanılan tüm iletişim çevresini dikkate alacağından, yanlış bir anlamaya ve iletişim sürecinde aksaklığa meydan vermemeye azami dikkat göstermeli, mesaj tüm iletişim unsurları ile desteklenmelidir.
- Mesajı veren kişi daha net olarak konuşmaya çalışmalı, kelime ve telaffuzlara dikkat etmeli, yanlış anlaşılmanın önüne geçmek için gereken yerde, bir kavramı ya da kelimeyi tanımlamak, ne söylemek istendiğini düşünerek konuşmak, herkes tarafından bilinmeyen, hele dinleyicinin aşına olmadığı kelimeleri ve teknik terimleri kullanmaktan kaçınmak gerekir. Bu hususlar göndericinin iletişim yeteneğini geliştirir, iletiyi alacak kişi de güven duygusu yaratır.
- Göndericinin dikkat etmesi gereken hususlardan biride, olaylara alıcı açısından bakma ya da kendini alıcı yerine koyabilme yeteneğidir, buna bilimsel dilde empati adı verilir. Empatiyle dinlemek, anlama niyetiyle dinlemektir. Empatiyle dinlemek, başkasının değer yargılarını kavramaktır.
- Yazışmalarda yazının amacı belli olmalıdır. Yazı tam, kısa ve anlaşılabilir olmalı, çeşitli yorumlara izin vermemeli, herkes için aynı anlama gelmelidir. Yazılan yazının anlaşılabilmesi için yazı açık olmalıdır.

Örgütte iletişim kanallarını arttırmak gerekir. Ast üst arasındaki yazılı ve sözlü iletişime ek olarak; ilan tahtaları, örgüt içi bültenler, toplantılar, öneri kutuları kullanmak, informal iletişim olarak adlandırılan mesaj gönderme kanallarını kullanmak, iletişim sürecinin etkinliğini arttırmada rol oynayacaktır (Karaoğlan, 2006).

2.6.2.15. Yetki Devrinin Yaygınlaştırılması

Zamanı etkili kullanabilmek için yöneticilerin kullanabilecekleri yöntemlerden biri de yetkiyi devretmektir. Yetki devri sadece işlerin bir bölümünden kurtulmak değildir. Yetki devri görev ve sorumlulukların birçok yönetim basamağında çeşitli seviyelerden kişiler üzerinde toplanmasını sağlar. Yönetim üçgeninde en üst basamaktan başlayarak yetkiler aşağıya doğru düzenli bir şekilde azalır. Yetki devrinin olmadığı ortamlarda sitem ve yetkilerin hepsi en üst düzeyde toplanır (Karaoğlan, 2006).

Yetki devrinin en önemli yararlarından biri, yöneticiyi rutin aktivitelerden kurtararak planlama, koordine etme, başkalarının ilerlemesini gözden geçirme, ortaya çıkan problemleri çözme, astlarını geliştirme gibi yönetsel aktiviteler için ona zaman kazandırmasıdır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2010).

Başarılı bir yetki devri için, yöneticiye aşağıdaki türden birtakım görevler düşmektedir (Sayan, 2005).

- Yetki devri iyi planlanmalıdır. İşin amacı, performans standartları ve zamanı gerekli bilgi, beceri ve kaynakları belirlenmelidir. Devredilecek iş iyi tanımlanmalı ve amaç ast tarafından net bir biçimde anlaşılmalıdır.
- Devredilecek yetkinin sınırları tam olarak belirlenmelidir. Yetkinin sınırlarının belirlenmiş olması yetkiyi devralan bireyin yetki kullanımını kolaylaştıracaktır.
- Bir işin parçası değil, bütünü devredilmelidir. Bir işin küçük bir bölümü ya da parçasının devredilmesi, motivasyonu düşüreceği gibi, başarı ya da başarısızlığın ölçülmesini de güçleştirecektir. Ayrıca yetki devreden birey, işin diğer parçalarından uzak olacağı için belirsizlikten rahatsız olacaktır.
- İşin bitiminde ast takdir edilmelidir. Yönetici devrettiği yetkiyi başarılı bir biçimde kullanan ve sonuca ulaşan astı, başkalarının bulunduğu ortamlarda takdir etmelidir. Ancak astın başarısızlıkları ve hataları yalnız olduğu zaman konuşulmalıdır.
- Astlara güvenilmelidir. Yönetici yetki devrettiği astlarına güvenmeli ve bu güvenini belli etmelidir. Ayrıca etkin denetim sistemi ve sağlıklı bir geri bildirme sistemi kurulmalıdır.

Yöneticilerin her işi kendisinin daha iyi yapabileceğine olan inancı ve belirli konularda sahip oldukları karar verme alışkanlıklarını sürdürme istekleri, yetki devrine soğuk bakmalarının nedenlerinden biridir. Bazı yöneticiler çeşitli

nedenlerden dolayı yetki devrine isteksiz davranmakta ve yetki devrine gitmemektedirler (Karaoğlan, 2006).

Bunun nedenleri aşağıda özetlenmiştir (Karaoğlan, 2006):

- Üstlerin işleri kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünmeleri
- Denetimi kaybetme korkusu ve astlarının yaptığı hatalardan ötürü üstüne karşı sorumlu olma durumu yetki devrini engeller.
nemsiz duruma düşme korkusu yetki devrini engeller.
- Yöneticiler astlarının kendilerini göstermelerini istemeyebilirler.
- Bazı riskleri üstlenmek istemezler. Astlara yetki devretmekle bazı riskleri yöneticiler üstlenmektedir.
- Otoriter olma isteği yetki devrini engeller.
Astların kendi yeteneklerine güvenmemeleri yetki devrini engeller.
- Yetki devri yeterli ve açık bir şekilde yapılamazsa astlar belirsizlik içine düşer.
- Karar verirken ne kadar yetkileri vardır, yetkilerini kullanırken style ters düşme durumu doğacak mıdır? Sorusu astı rahatsız eder.
- st pozisyonundaki yönetici, yeni görevde astına gerekli bilgileri vermezse ve yeterince destek olmazsa, diğer bir ifadeyle astını gdlemezse yetki devrine karşı astta isteksizlik görecektir.
- Bazı astlar yetkilerin kullanılması sırasında hata yapabilmekte veya üstlerin düşünce yargısına ters düşmekten dolayı hatalı davranabilmektedir.

2.6.2.16. Astların Zamanını Yönetme

Yöneticilerin görevi sadece kendi zamanlarını etkili kullanmak değil, aynı zamanda örgütteki diğer insan kaynaklarının zamanlarını etkili kullanması konusunda liderlik görevi yürütmesi beklenmektedir. Astlardan etkili bir biçimde yararlanmak için, onların da zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek gerekir. Astlar, zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek için yöneticilerinin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Astların zaman sorunları görmezlikten gelinirse, yöneticinin verimliliği de sınırlanmış olur. Astlarına yol gösteren yöneticiler, onları, çevrelerindeki faaliyetleri ve bunların olası etkilerini anlayacak şekilde yetiştirmeye gayret ederler (Tengilimoğlu vd. 2007).

Astların zamanını yönetme konusunda yöneticilerin düştüğü temel yanılığlar vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Sayan, 2005):

- Astlara verilen görevlerin açık olmaması: İletişimin niteliği, astın zaman yönetiminde engelleyici bir yapı oluşturmaktadır. Anlaşılır emirler vermek için yeterli zaman ayırmak, daha etkili bir iletişim ve daha yüksek bir verim sağlar.
- Astları bekletmek: başkalarına değer vermeyen yöneticilerin sıkça gösterdiği bir davranış şeklidir. Bu durum, verimli astları çok rahatsız edicidir.
- Astları işlerinden alıkoymak: astın çalışmalarını bölerek “yalnızca bir dakikanızı alacağım” diyen yönetici, kişinin tekrar iş üzerine dikkatini toplamasının ne kadar zaman alacağından haberdar değildir.

2.6.2.17. Etkin Toplantı Yönetimi

Birçok bireyin, bir problem, olay veya olgu üzerinde konuşmak ve kararlar almak amacıyla bir araya gelinip konuşulmasına toplantı denir. Başka bir ifadeyle toplantı, önceden planlanarak bireylerin belirlenen bir zaman ve yerde bilgi alışverişinde bulunmak veya bir karar verebilmek için bir araya gelmesidir (Karaoğlan, 2006).

Toplantılar çalışanlara bilgi verilmesi ve işlerin yürütülmesi açısından faydalı görünse de, toplantılar, zaman kavramının iş dünyasındaki bir numaralı düşmanıdır. Dikkat edilmediği zaman, toplantıların akışı kontrol dışı uzadıkça uzar, ana konudan uzaklaşılır, kişilerin ilgisi azalır ve en önemlisi zaman boşa harcanmış olur (Karaoğlan, 2006)

Toplantılarda zaman kaybına yol açan başlıca nedenler (Yeşil, 2009);

- Çatışma ya da amaçlarda belirsizlik
- Katılımcıların ve liderlerin hazırlıklı olmamaları ve plansızlık
- Uygun olmayan zamanlama
- Toplantıya gerçekte gereksinim olmaması
- Toplantıda problem çözmeden çok şikâyetler üzerinde durularak fazla zaman ve enerji harcanması
- Katılımcıların isteksizliği
- Katılımcıların toplantı için doğru bireyler olmamaları
- Etkili bir katılım için üyelerin yeterli zamana sahip olmamaları ya da zamanlaması uygun olmayan toplantılardır.

Toplantılar, iyi planlanmamış ve etkili yönetilemiyorsa en büyük zaman tuzaklarından biridir. Bu nedenle etkili bir toplantı yönetimi için toplantı öncesinde,

toplantı sırasında ve toplantı sonrasında alınması gereken bazı önlemler vardır. Bu önlemler aşağıda sıralanmıştır (Yeşil, 2009; Karaoğlan, 2006).

- Toplantı yapmadan önce telefon etmek, toplantıyı başka bir toplantı ile birleştirmek, toplantıların gerekliliği, toplantıya temsilcinin gönderilmesi gibi seçenekler üzerinde durarak, toplantıdan başka yollar aranmalı,
- Toplantı yeri daha önceden ziyaret edilmeli ve koşulları gözden geçirilmeli. Böylece ortaya çıkabilecek rahatsız edici koşulların toplantıyı kesintiye uğratarak zaman kaybına yol açmasını önlersiniz.
- Katılanların sayısı sınırlandırılmalı ve sadece katılması gereken kişiler toplantıya çağrılmalı,
- Toplantının yapılması için uygun yer ve zaman seçilmeli,
- Toplantıdan önce toplantı amacını ve gündemini iyi saptamalı ve katılımcılara toplantıdan önce toplantı gündemi, yeri ve zamanı bildirerek katılımcıların rahat ve hazır bilgilerle katılmaları sağlanmalıdır. Toplantı sırasında yapılacaklar;
- Toplantıya zamanında başlanmalı, tüm katılımcılar bu konuda uyarılmalı ve toplantının belirlenen zamanda bitmesi sağlanmalı,
- Zaman sorumluluğu bir kişiye verilmeli ve toplantı süresince buna uyulmalı,
- Toplantıda ortam uygunsuzsa toplantı ayakta yapılmalı, bu uzun konuşmaları hızlandırır,
- Toplantıyı aksatacak kesintiler önlenmeli, gerektiğinde kesintilere ve dinlenmelere izin verilmeli,
- Toplantıda önemli bölümler yazılı olarak kaydedilmeli,
- Üretken tartışmayı destekleyin. Bu farklı fikirlerin ortaya atılarak en iyiye ulaşılmasını ve katılımcıların toplantıya etkin katılımını sağlamaktadır.
- Toplantı gündemine sadık kalınmalı. Her bir toplantı maddesi için bir süre belirleyip, toplantı anında buna bağlı hareket etmek, zamanın da etkin kullanılmasını sağlayacaktır.
- Toplantı zamanında bitirilmeli ve böylece katılımcıların zamanlarının denetimleri sağlanmalı,
- Kontrol amacıyla, bir toplantı değerlendirme listesi bulundurulmalı,
- Toplantı bittikten sonra yapılacaklar belirlenmeli
- Toplantı tutanağı en az 24, çok 48 saat içinde hazırlanıp, dağıtılmalı,
- Karar verme, kararın uygulanmasını ve gelişme raporlarının hazırlanması sağlanmalı kararların sonuçları izlenmeli,
- Kuralların bir envanteri çıkarılmalı, bunların hedeflerine ulaşmış olup olmadığını kontrol edilmelidir.

2.7.EĞİTİMDE ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman hayatın her alanında etkili olan bir kavramdır. Birçok alana olan etkisinin yanı sıra zaman, eğitimi de derinden etkilemeye başlamıştır (Özçelik, 2006). Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da zaman yönetiminin ve zamanı etkili kullanmanın önemi yadsınamaz. Zaman yönetiminin ve zamanı etkin kullanmanın en önemli koşulu, yine tüm alanlarda olduğu gibi eğitimde de planlamadır. Çünkü geçip giden zamanı geri sarmak mümkün değildir. Bu sebeple hata ve eksikliklerin en aza indirilmesi için planlı olmak gerekir (Öztürk'den akt. Gümüşgöl, 2013).

Eğitim kurumları insan ilişkilerine dayalıdır. Eğitim kurumlarında üç önemli insan kaynağı vardır. Bunlar; yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerdir. Bu kaynakların her biri tarafından kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda zaman kullanılmaktadır. Örneğin "bir öğrenci için zamanın kullanılmasında "kitap okuma, proje teslimi" önemli iken, bir okul yöneticisi için "örgütteki işlerin planlanması, toplantılara katılma" önemlidir" (Koçak'dan akt. Gümüşgöl 2013).

Son derece hızla gelişen teknolojiyle birlikte eğitim ve öğretim yarışı da hızlanmış ve öğrenci kitlesinin arttığı bu yarışı kazanmak ve istenilen amaca ulaşmak son derece zor hale gelmiştir. Toplum yaşamında meydana gelen bir takım değişimler ve teknoloji, zamanla bireyin ihtiyaçlarını da değiştirmiş ve farklılaştırmıştır. Bireylere sunulan çeşitli alanlardaki hizmetlerde de bu farklılaşan ihtiyaçların etkileri oldukça büyüktür. Bu değişimler yönünde yeni anlayış ve uygulamalara yer verilmesi kaçınılmazdır. Bu değişimler doğrultusunda bireye verilen hizmetlerin en önemlilerinden birisi olan eğitimde de bir takım değişimler söz konusu olmaktadır. Yani okul sisteminde geleneksel yapıların gözden geçirilmesi ve yenilenmesi zorunlu hale gelmiştir. İlkokuldan üniversite sonuna kadar tüm eğitim-öğretim hayatı boyunca, öğrenci, öğrenci velisi ve öğretmen, bu büyük yarıştan başarılı çıkmak için, büyük çabalar harcamakta ve stres içinde yaşamaktadır. Artık öğrenci için, öğretim hayatı şansa bırakılmamakta, etkili ve verimli olduğuna inanılan bütün yollar denenmektedir. Bütün bu yollar içerisinde eğitimde zamanın ne kadar önemli olduğu unutulmaktadır. Etkili ve verimli bir çalışma sürdürebilmek için yeterli zamanın olması ve var olan bu zamanın etkili kullanılması gerekmektedir. Ancak bu öğrenmeye çok zaman ayırmak ve çok çalışmak, başarı getirir sonucunu doğurmaz. Çalışma temposunu doğru ayarlayamamış ve zamanını iyi planlayamamış bir öğrenci, ne kadar çok çalışırsa çalışsın, çalışmaya ne kadar çok zaman ayırırsa ayırsın istediği sonuca ulaşamaz. Zamanının büyük bir kısmı çalışmaya ayrıldığı halde, istenen başarı elde edilemediğinde bu başarısızlığın temelinde; düzensiz ve dengesiz bir ders çalışma metodu yattığı açıktır. Eğitimde, zaman yönetimi oldukça önemlidir ve bu önem de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Zamanın nereye harcandığı konusunda günlük ya da haftalık olarak bilgi toplanması ve bu bilgilerin analiz

edilerek doğru bir planlamanın yapılması, zaman kullanma sorunlarının belirlenmesi ve sorunlara çözüm bulunması gerekmektedir. Bu her alanda olması gereken bir durumdur. Eğitimde de ders planlarının doğru yapılması, öğrencilerin ders çalışma saatlerinin doğru planlanması, öğrencinin en verimli olduğu saat belirlenerek bu saatlere yoğunlaşılması gibi uygulamalar eğitimde başarıyı arttıracaktır. Ayrıca zaman yetersizliği problemi öğrencilerin akademik yönden kendilerini yetersiz hissetmeleri, ruh sağlığı üzerinde olumsuz bir etki yapabilir, kaygıya yol açabilir. Zamanı verimli kullanamamanın sonucunda başarısızlık meydana gelebilir ve okuldaki başarısızlık ve yetersizlik, öğrencilerin kaygı ve stres düzeylerinin yükselmesine neden olarak; öğrencilerin başarısızlıkları yüzünden doyum sağlayamamaları, özgüvenlerini kaybetmeleri, suçluluk duygusuna kapılmaları, eksiklik hissetmeleri gibi birçok olumsuz duygu ortaya çıkabilir. Yani öğrencilerin akademik olarak ve sosyal hayatlarında başarılı olabilmeleri için sosyal hayatın içinde gereken şekilde yer almak zamanın iyi kullanılmasıyla olabileceği düşünülmektedir (Erdul, 2005).

Genç bireylerin; ömür boyu, saygın bir kimlik oluşturması, kişisel yaşamını, çalışma ve meslek hayatını sağlam ve düzgün bir temele oturtması ancak eğitimle mümkündür. Eğitim hayatındaki başarı ise bu alana ne kadar zaman ayırdığına ve ayrılan bu zamanın ne kadar verimli kullanıldığına bağlıdır (Kibar, 2014).

Zamanı planlarken, öncelikli olarak yapılması gereken işler listelenip bu listeye göre yapılacak etkinlikler uygulanmalıdır. Bu listeye göre işlerin önceliği belirlenmiş olur ve işlerin zamana ayrılması kolaylaşmış olur. Eğitim kurumlarında zaman yönetimi oldukça önemli bir yönetim alanıdır. Bu bağlamda eğitim kurumlarının temel taşları olan yönetici, öğretmen ve öğrencilerin, kendilerine ayırdıkları zaman dilimlerinde zamanı ve kendilerini iyi bir şekilde yönetebilmesi için gereken bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Eğitim kurumlarında, zaman iyi kontrol edebilmeli, akıp gitmesine izin verilmemeli ve olabildiğince verimli değerlendirmelidir. Eğitim kurumlarında öğrencilerin zamanı yönetme becerilerine sahip olması, zamanı iyi organize edebilmesi ve doğru programlayabilmesi akademik başarılarının artmasını sağlarken aynı zamanda okul dışı yaşamda da daha başarılı olmalarını sağlar (Gözel, 2010).

Eğitim öğretim etkinlikleri ile ilgili zaman yönetiminde, öğrencilerin bireysel çalışmaya ayırdıkları sürede zamanı etkin ve verimli kullanması, başarılı olmayı sağlayan ve başarıyı etkileyen önemli unsurlardan biridir. Şendurur'a göre (2001:162) bireysel çalışmada bireylerin yetenekleri, gereksinimleri, ilgileri ve tecrübeleri, sabırlı ve dayanıklı oluşları açısından birbirlerinden farklı oldukları nedeniyle, bir öğrenciye bir saatlik çalışma programı o günün planlanmasında yeterli olabilirken, başka bir öğrenci için yeterli olmayabilir. Bu durumda önemli olan uzun süreli çalışma değil, öğrencinin kendine ayırdığı zamanı en etkili ve verimli şekilde

kullanmasıdır. Öğrencilerin her gün programlı olarak bireysel çalışma yapmaları oldukça önemlidir. Bu nedenle öğrenci, çalışmaya başlamadan önce çalışma süresinin akıllıca planlanmalı ve bu plana uymalıdır.

Eğitim sürecindeki dönem zaman kontrolünü daha gerekli kılan ve buna imkân veren bir dönemdir. Öğrenciler zaman yönetimi becerilerinin hayatlarındaki önemini fark edebilirlerse; başarıya ulaşmaları açısından daha verimli olurlar. (Gümüştül, 2013). Bireyin, hayatından kendisinin sorumlu olduğu bilincine varması ve zaman kullanımı konusunda inisiyatifi ele alması, iyi zaman yönetimi konusunda ilk adım olacaktır (Smith'den akt. Karaoğlan, 2006).

Bugün bireylerden beklenen mesleki ve eğitsel bilgi ve beceri miktarının hızla artması, başarılı olmak için zamanın etkin ve verimli kullanma gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Alay ve Koçak, 2003). Bu durum insanın içinde bulunduğu her dönemde dikkatle ele alınmalıdır. Özellikle bireylerin kişilik gelişiminin büyük ölçüde biçimlendiği, yetişkinlik modelinin kurulduğu bir geçiş dönemi olarak görülen üniversite gençliği açısından etkisi daha da önemli görölmektedir (Sezen, 2013).

Üniversite eğitime devam eden öğrenciler bir taraftan dersleri ile ilgilenirken diğer yandan bu derslerle bağlantılı bir takım araştırma yapmak ve bu araştırmaların sonuçlarını düzenleyip, ulaştıkları sonuçları rapor haline getirmek, devam edilen derslerin sınav ve ödevlerine hazırlanmak ve bu sınavlara zamanında ve hazır bir şekilde girmek gibi sorumlulukları yürütmektedirler. Öğrencilik yalnızca derslerle ilgilenmek değil, sosyal hayata da gerekli zamanı ayırmak demektir. Öğrenciliğin gereklerinden olan sosyal hayatın içinde sinema, tiyatro, müzik, spor gibi faaliyetler bulunmaktadır. Yani bir yandan dersleriyle ilgilenip akademik anlamda başarıyı sağlarken diğer yandan sosyal faaliyetlere katılmak, zamanı daha etkin ve verimli kullanmak için bir etkidir denebilir. Öğrenciler bu faaliyetleri bir arada yürütebilmek için zamanı iyi yönetmek mecburiyetindedir(Çağlıyan ve Göral, 2009, 175). Zamanı iyi yönetebilmek bireysel olarak; daha iyi kariyer planlaması ve geleceğe iyi hazırlanma, okuma ve öğrenmeye önem verme, yeni ve ani gelişmelere ayak uydurup ve teknolojiyi takip etme, aile ve diğer insanlara daha fazla zaman ayırma, dinlenme, eğlenme, düşünme, yeni fikirler yaratma, yeni projeler başlatmak için fırsatlar sağlamaktadır (Çağlıyan ve Göral, 2009, 177). Zaman yönetimi becerilerinin üniversite öğrencilerine kazandırılması ve onların bunun bilincinde olması başarı düzeyini olumlu yönde etkilemektedir (Andıç, 2009).

Nitekim üniversite öğrencilerinin zaman yönetimiyle ilgili yapılan çalışmalar, zaman yönetimi konusunda daha yetkin olan öğrencilerin akademik başarılarının daha yüksek (Alay ve Koçak, 200; İşcan, 2008) ve kaygı düzeylerinin daha düşük (Erdul, 2005) olduğunu göstermektedir.

Zaman yönetimi konulu yapılan araştırmalarda öğrencilerin ödev teslim tarihleri yaklaştığında ve sınav döneminde stres ve kaygı düzeylerinin arttığı, zaman kavramı ve zaman yönetimi kavramının yeterince farkında olmayan öğrencilerin, diğer öğrencilere göre daha büyük kaygı yaşadıkları, okullardaki yarış ortamının zamanın uygun ve iyi kullanılmaması öğrenciler açısından büyük bir stres kaynağı olduğu belirtilmektedir. Ayrıca kız öğrenciler ile erkek öğrenciler arasında, göre zaman yönetimi becerileri ve kaygı düzeyleri arasında fark olduğunu ve kızların erkeklere göre daha yüksek kaygı düzeylerinin olduğu ve ayrıca yaşla birlikte zaman yönetimi becerilerinin arttığını göstermiştir (Sezen,2013).

Fidan, Latif ve Uçkun (2005) ise yaptıkları çalışmada üniversite öğrencilerinde “zaman değerlendirme” yerine “zaman geçirme” anlayışı hâkim olduğu, öğrencilerin zaman dilimine göre etkinlik bileşimi oluşturma becerisi bulunduğu; ancak temel sorumluluk alanlarındaki bu becerinin, boş zaman etkinliklerini geliştirme ve çeşitlendirme açısından yetersiz olduğu belirlenmiştir.

BÖLÜM III

3. MATERYAL VE METOT

3.1.Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, bilgi toplama aracı ve verilerin analizi konuları ele alınmıştır.

3.2.Araştırma Modeli

Spor Bilimleri Fakültesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerini ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır” (Karasar, 1994, 77).

3.3.Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bulunan Spor Bilimleri Fakülteleri oluşturmaktadır. Ancak bu fakültelerin tamamına ulaşmanın zorluğu nedeniyle araştırma için çalışma grubu olarak Gazi Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Kırıkkale Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Bartın Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi ve Karabük Üniversitesi Hasan Doğan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu araştırmanın çalışma grubu olarak belirlenmiştir.

3.4.Verilerin Toplanması

Burada verilerin toplanması ve çözümlenmesi ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.5.Verilerin Toplama Aracı

Çalışmada öğrencilerin kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik tamamı kapalı uçlu 10 soru ve Zaman Yönetimi Ölçeği uygulanmıştır.

Zaman Yönetimi Ölçeği; 1991 yılında Britton ve Tesser tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinali toplam 35 maddeden oluşmakta olup, toplam skor 52 ile 123 (ortalaması 91, standart sapması 14) arasında değişmiştir. Bu ölçeğin; kısa

dönemli planlama (short-rangeplanning), zaman tutumları (time attitudes) ve uzun dönemli planlama (long-rangeplanning) olmak üzere üç boyutu vardır. Ölçeğin Türkiye için geçerlilik güvenilirlik çalışması ise 2002 yılında Alay ve Koçak tarafından yapılmıştır. Türkçeleştirilen Zaman Yönetimi Ölçeği'ndeki madde sayısı 27 olup ölçek toplam puanı 5-135 arasında değişmektedir. Türkçeleştirilmiş ölçek;

Boyut 1: Zaman Planlaması (Kısa ve Uzun Vadeli Planlama),

Boyut 2: Zaman Tutumları ve

Boyut 3: Zaman Harcattırıcılar olarak üç boyuttan oluşmuş olup; Alay ve Koçak'ın çalışmasında toplam skor 47 ile 123 (ortalaması 86,68, standart sapması 13,21) arasında değişmektedir. (Alay ve Koçak, 2002). Bu araştırmada ise toplam skor 27 ile 135 (ortalaması 83,70, standart sapması 15,44) arasında değişmektedir.

Zaman Yönetimi Ölçeğinde; olumlu sorularda Her zaman: 5, Sık sık: 4, Bazen: 3, Nadiren: 2, Hiç: 1 şeklinde düz puanlama; olumsuz sorularda Her zaman: 1, Sık sık: 2, Bazen: 3, Nadiren: 4, Hiç: 5 şeklinde ters puanlama 5'li Likert tipinde yapılmaktadır. Dolayısıyla yüksek skor; "zamanın daha iyi yönetildiği" anlamına gelmektedir.

Zaman Yönetimi Ölçeği alt boyutlarından Zaman Planlaması (Kısa ve Uzun Vadeli Planlama) boyutu; kısa ve uzun vadede zamanın nasıl planlandığını ölçmektedir. Bireyin; günlük, haftalık, dönemsel planlar yapıp yapmadığı, planlarındaki netlik, amaçlar ve öncelikler üzerinde durur. Bu boyut; hepsi düz puanlanan toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Boyuttan alınan toplam puanın yüksekliği olumlu tutumu ifade etmekte olup, kısa ve uzun vadeli planlamanın iyi yapıldığını ifade eder

Zaman Tutumları boyutu; bireyin zamanı kullanmaya yönelik tutum, davranış ve yaklaşımlarını ölçmeye yönelik bir ölçektir. Zamanın nasıl kullanıldığı, bu yönde kişinin kendi yeterlilik derecesinin farkında olup olmadığı, kişinin mi zamanı yoksa zamanın mı kişiyi yönlendirdiği, bireyin karar alabilme derecesini, asli işlerini engelleyen meşguliyetlere girme derecesi üzerinde durur. Boyutta hepsi düz puanlanan toplam yedi maddeden oluşmaktadır. Boyuttan alınan toplam puanın yüksekliği olumlu tutum ifade etmekte olup, bireyin zaman tutumunun iyi olduğunun göstergesi olarak kabul edilir.

Zaman Harcattırıcılar boyutunda, bireyin zamanı boşa harcatan zaman tuzaklarına karşı durumu ölçmeye çalışılmaktadır. Bireyin çalışma ortamındaki işleriyle özel işleri arasında denge kurup kuramadığı, fayda sağlamayacak boş işlere girip girmediği, rutin olarak yapması gereken işlerini son ana bırakıp bırakmadığı ve bu tutumlarının dereceleri üzerinde durur. Bu boyut toplamda dört maddeden oluşmakta olup, bu maddelerin tamamı düz puanlanmaktadır. Boyuttan alınan toplam

puanın yüksekliđi de olumlu tutumu ifade etmekte olup, bireyin zaman tuzaklarına dūřmemek konusunda iyi olduđunun bir göstergesidir.

Britton ve Tesser (1991) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde geliştirilen zaman yönetimi envanteri Alay ve Koçak tarafından, 2002 yılında Türkçe'ye çevrilmiştir.

Ölçeğin orijinalinde, güvenilirlik kat sayısı Cronbach alfa ile hesaplanmıştır ve sonuçlar şu şekildedir; Zaman planlaması için .89, Zaman tutumları için .84, Zaman harcattırıcılar için .87, Tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise .86 dır.

Türkçe'ye uyarlanan ölçekte geçerlik çalışması için uygulanan temel bileşenlerin çözümlenmesi sonucunda ölçeğin “Zaman planlaması”, “Zaman tutumları”, “Zaman harcattırıcıları” olmak üzere üç alt boyut ve 27 maddeden oluştuğu görülmüştür. Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı; Zaman planlaması için .88, Zaman Tutumları için .66, Tüm ölçek için güvenilirlik katsayısı .87 olarak bulunmuştur.

Ölçekte seçenekler, beş seçenekli Likert tipinde hazırlanmıştır. Hazırlanan ölçeğin seçeneklerin ağırlık dereceleri 1 (hiç) ve 5 (tamamen) aralığında değişmektedir. Bu ölçekten alınan puanın yüksekliğine göre öğrencilerin zamanı iyi kullanan öğrenciler olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yani alınan puan yüksekse zaman kullanım becerileri de yüksektir denebilir (Eldeleklioğlu, 2008)

Bu araştırmada kullanılan ölçeğe ait Cronbach's Alpha değerleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 1. Güvenirlik Katsayıları

	N	Cronbach's Alpha
Zaman Planlaması	16	,894
Zaman Tutumları	7	,677
Zaman Harcattırıcılar	4	,545
Zaman Yönetimi Ölçeği Toplam	27	,887

Tablo 1'de görüldüğu gibi Zaman Yönetimi Ölçeği (ZYÖ)'nin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,887 olarak bulunmuştur. Ölçekte yer alan alt boyutlar için güvenilirlik katsayısı; Zaman Planlaması için 0,894; Zaman Tutumları için 0,677 ve Zaman Harcattırıcılar için 0,545 olarak bulunmuştur.

3.6.Verilerin Çözümlemesi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 24 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Toplanan verilerin çözümlemesinde yüzde (%), frekans (f) ve aritmetik ortalama (\bar{X}) değerlerinden yararlanılmış, daha sonra elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Sonuçlar yorumlanırken en yüksek puan olan 5 puandan, en düşük puan olan 1 puan çıkarılmış ($5-1=4$), elde edilen sonuç 5 kriter olduğu için 5'e bölünmüş ($4/5=0.80$) bulunan bu değer, grup aralığı olarak belirlenerek en küçük değer olan 1'e eklenmiş ve grup aralıkları oluşturulmuştur ($1.00+0.80=1.80$, $1.80+0.80=2.60$, $2.60+0.80=3.40$, $3.40+0.80=4.20$, $4.20+0.80=5.00$).

Bu durumda öğrencilerin seçeneğe katılma düzeyinin aritmetik ortalaması;1.00-1.79 olduğunda "hiç"; 1.80-2.59 olduğunda "nadiren"; 2.60-3.39 olduğunda "bazen"; 3.40-4.19 olduğunda "sık sık" 4.20-5.00 olduğunda "her zaman" olarak yorumlanması kabul edilmiştir.

Yapılan Shapiro-Wilk normallik testi sonucunda verilerin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Ancak sosyal araştırmalarda çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normallik dağılımının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Tabachnick ve Fidell, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,500 ve +1,500 değerleri arasında olduğu durumlarda dağılımın normal dağılım olarak gerçekleştiğini kabul etmektedirler (Sevin ve Küçük, 2016)

Araştırmaya katılan öğrencilerin, Zaman Yönetim Ölçeği puanı ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerine ait normallik testi verileri Tablo 2 'de verilmiştir.

Yapılan Shapiro-Wilk normallik testi sonucunda verilerin dağılımının normallik göstermediği görülmüştür. Ancak sosyal araştırmalarda çarpıklık ve basıklık değerleri verilerin normallik dağılımının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Tabachnick ve Fidell, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,500 ve -1,500 değerleri arasında olduğu durumlarda dağılımın normal dağılım olarak gerçekleştiğini kabul etmektedirler (Sevin ve Küçük, 2016).

Tablo 2. Normallik Testi Sonuçları

		Shapiro-Wilk				
		İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Serbestlik Derecesi	P
Zaman Planlaması	Ortalama	3,0539	,02425			
	St. Sapma	,70834				
	Çarpıklık	-,173	,084	,996	853	,027
	Basıklık	-,075	,167			
Zaman Tutumları	Ortalama	3,3633	,02164			
	St. Sapma	,63216				
	Çarpıklık	-,296	,084	,988	853	,000
	Basıklık	,580	,167			
Zaman Harcattırıcılar	Ortalama	2,8239	,02660			
	St. Sapma	,77688				
	Çarpıklık	,366	,084	,979	853	,000
	Basıklık	,005	,167			

Yapılan bu araştırmada çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 aralığında yer aldığından verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek iki ayrı kümenin verdiği cevapların analizinde t-testi, çoklu grup karşılaştırmalarında Anova (tek yönlü varyans analizi) testi kullanılmıştır. Anova testlerinde farklılık yaratan grupları belirlemek için Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi; Tukey HSD Çoklu Karşılaştırma Testi kullanılmıştır. Yapılan yorumlarda anlamlılık düzeyi (p) < 0.05 olarak belirlenmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde toplanan verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1.Öğrencilerin Kişisel Özellikleri

Araştırmaya katılan öğrencilerin kişisel bilgilerine ait veriler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 853 öğrencinin %22,0’ı antrenörlük bölümü, %26’sı öğretmenlik bölümü, %25,6’ sı rekreasyon, %26,4’ ü yöneticilik bölümünde okumaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin %20,2’ i 1. sınıf, %40,3’ ü 2. sınıf, %24,3’ ü 3. sınıf, %15,2’ si 4. sınıf öğrencisidir.

Katılımcıların %42,4’ü 18-20 yaş; %45,8’ i 21-23 yaş; %9,5’ i 24-26 yaş; %1,4’ ü 27-29 yaş ve %1,1’ i 30 yaş ve üzeridir. Cinsiyet durumuna bakıldığında ise %34,3’ü kadın, %65,7’ si erkektir.

Öğrencilerin %3,6’ sınıfın ekonomik durumu çok kötü, %7,5’ inin ekonomik durumu kötü, %52,6’sının ekonomik durumu orta, %31,7’ sinin ekonomik durumu iyi, %4,6’ sınıfın ekonomik durumu çok iyi düzeydedir.

Araştırma katılımcılarının %53,9’ u takım sporları ile ilgilenmiş, %31,8’ i bireysel sporlarla ilgilenmiş, %14,3’ ü Uzakdoğu sporları ile ilgilenmiştir. %19,3’ ü lisanslı hiç spor yapmamış, %7,6’ sı 1 yıl lisanslı spor yapmış, %14,9’ u 1-2 yıl aralığında lisanslı spor yapmış, %15,5’ i 3-4 yıl aralığında lisanslı spor yapmış, %42,7’ si 5 yıl ve üzeri lisanslı spor yapmıştır.

Tablo 3:Katılımcıların Kişisel Bilgileri

	Gruplar	f	%	N
Bölüm	Antrenörlük	188	22,0	853
	Öğretmenlik	222	26,0	
	Rekreasyon	218	25,6	
	Yöneticilik	225	26,4	
Sınıf	1.Sınıf	172	20,2	853
	2.Sınıf	344	40,3	
	3.Sınıf	207	24,3	
	4.Sınıf	130	15,2	
Yaş	18-20	360	42,2	853
	21-23	391	45,8	
	24-26	81	9,5	
	27-29	12	1,4	
Cinsiyet	30 ve üzeri	9	1,1	853
	Kadın	293	34,3	
Cinsiyet	Erkek	560	65,7	853
	Çok kötü	31	3,6	
Ekonomik Durumu	Kötü	64	7,5	
	Orta	449	52,6	
	İyi	270	31,7	
	Çok iyi	39	4,6	
Branş	Takım sporları	460	53,9	853
	Bireysel sporlar	271	31,8	
	Uzakdoğu sporları	122	14,3	
Lisanslı Spor Yapma Süresi	Hiç spor yapmadım	165	19,3	853
	1 yıldan az	65	7,6	
	1-2 yıl	127	14,9	
	3-4 yıl	132	15,5	
Milli Olma Durum	5 yıl ve üzeri	364	42,7	853
	Hiç milli olmadım	704	82,5	
	1-3 kez	80	9,4	
	4-6 kez	32	3,8	
	7-9 kez	6	0,7	
Sportif Başarı (1.lık, 2.lık, 3.lük)	10 ve daha fazla	31	3,6	853
	Hiç sportif basarım yok	399	46,8	
	İl şampiyonaları	244	28,6	
	Türkiye şampiyonaları	149	17,5	
	Avrupa şampiyonaları	25	2,9	
	Dünya şampiyonaları	34	4,0	
En Uzun Süre Çalışılan Antrenörün Cinsiyeti	Olimpiyatlar	2	0,2	853
	Kadın	70	8,2	
	Erkek	783	91,8	

Araştırmaya katılan öğrencilerin %46,8'inin hiç sportif başarısı yoktur. %28,6' sını il şampiyonalarında, %17,5' i Türkiye şampiyonalarında, %2,9' u Avrupa şampiyonalarında, %4'ü Dünya şampiyonalarında, %0,2' si olimpiyatlarda sportif başarı elde etmiştir.

Araştırmaya katılan 853 öğrencinin en uzun süre çalıştığı antrenörlerden %8,2' si kadın, %91,8' i erkektir.

Tablo 4'de araştırmaya katılan öğrencilerin zaman planlamasına ilişkin görüşlerine ait ortalamalar verilmiştir.

Tablo 4: Zaman Planlaması Alt Boyutuna İlişkin Görüşler

Maddeler	Katılım düzeyi	f	Ortalama
Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?	Hiç	33	3,47
	Nadiren	118	
	Bazen	258	
	Sık sık	303	
	Her zaman	141	
Çok uğraş gerektiren çalışmalarınız için en iyi Zamanınızı programlamaya çalışır mısınız?	Hiç	42	3,38
	Nadiren	133	
	Bazen	265	
	Sık sık	288	
	Her zaman	125	
Hergün kendiniz için bir takım amaçlar belirler mısınız?	Hiç	39	3,28
	Nadiren	156	
	Bazen	290	
	Sık sık	267	
	Her zaman	101	
Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	Hiç	55	3,25
	Nadiren	146	
	Bazen	296	
	Sık sık	242	
	Her zaman	114	
Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	Hiç	62	3,18
	Nadiren	154	
	Bazen	306	
	Sık sık	232	
	Her Zaman	99	
Okul günlerinizde yapmak zorunda olduğunuz aktivitelerin programını yapar mısınız?	Hiç	79	3,15
	Nadiren	145	
	Bazen	302	
	Sık sık	222	
	Her zaman	105	
Sizin için önemli tarihleri bir takvim üzerine işaretler misiniz?	Hiç	137	3,15
	Nadiren	136	
	Bazen	219	
	Sık sık	188	
	Her zaman	173	
Bir akademik dönem için bir dizi amaç belirler misiniz?	Hiç	73	3,13
	Nadiren	185	
	Bazen	273	
	Sık sık	222	
	Her zaman	100	
Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaç saptar mısınız?	Hiç	69	3,02
	Nadiren	186	
	Bazen	325	
	Sık sık	202	
	Her zaman	71	
Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?	Hiç	68	3,00
	Nadiren	193	
	Bazen	327	
	Sık sık	201	
	Her zaman	64	
Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri bos zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşır mısınız?	Hiç	103	2,94
	Nadiren	200	
	Bazen	275	
	Sık sık	196	
	Her zaman	79	

Tablo 4: Zaman Planlaması Alt Boyutuna İlişkin Görüşler (Devam)

Maddeler	Katılım düzeyi	f	Ortalama
Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz belirgin mi?	Hiç	92	2,90
	Nadiren	218	
	Bazen	297	
	Sık sık	175	
	Her zaman	71	
Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	Hiç	89	2,85
	Nadiren	232	
	Bazen	306	
	Sık sık	168	
	Her zaman	58	
Makaleleri şimdi gerekli olmasalar bile gelecekte olabilir diye dosyalar ve fotokopisini çeker misiniz?	Hiç	175	2,79
	Nadiren	188	
	Bazen	227	
	Sık sık	164	
	Her zaman	99	
Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?	Hiç	161	2,73
	Nadiren	212	
	Bazen	257	
	Sık sık	145	
	Her zaman	78	
Yakın tarihte sınavınız olmasa bile ders notlarınızı düzenli olarak tekrar eder misiniz?	Hiç	183	2,65
	Nadiren	198	
	Bazen	268	
	Sık sık	144	
	Her zaman	60	

Tablo 4'e göre; Spor Bilimleri alanı öğrencileri "sık sık" önceliklerini belirledikleri ve onlara uyduklarını ($\bar{X}=3,47$) belirtmektedirler.

Zaman planlaması alt boyutunda yer alan diğer durumları (Fazla uğraş gerektiren işler için en uygun zamanı programlamaya çalışma($\bar{X}=3,38$), her gün kendisi için bir takım amaçlar belirleme ($\bar{X}=3,28$), güne başlamadan önce gününü planlama ($\bar{X}=3,25$), çalışmalarını bitirmek için kendine tarih saptama ($\bar{X}=3,18$), okul günlerinde yapmak zorunda olduğu aktivitelerin programını yapma ($\bar{X}=3,15$), kendisi için önemli tarihleri bir takvim üzerine işaretleme ($\bar{X}=3,15$), bir akademik dönem için bir dizi amaç belirleme($\bar{X}=3,13$),haftanın başında, her hafta için bir dizi amaç saptama ($\bar{X}=3,02$), her hafta kendisiyle ilgili olan şeyleri öncesinde bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapma ($\bar{X}=3,00$), üzerinde çalışabileceği işleri boş zaman bulunduğu yapabilmek için yanında taşıma ($\bar{X}= 2,94$), bir sonraki hafta için ne başarmak istediğini belirginleştirme ($\bar{X}=2,90$), her gün planlama için zaman harcamaya" ($\bar{X}=2,85$), makaleleri, o an gereksiz olsa bile gelecek bir zamanda lazım olabilir, diye dosyalama ve fotokopisini çekme ($\bar{X}=2,79$), her gün yapmak zorunda olduğu şeylerin listesini yapma ($\bar{X}=2,73$), yakın tarihte sınavı olmasa bile ders notlarını düzenli olarak tekrar etme ($\bar{X}=2,64$) "bazen" yaptıklarını belirtmektedirler.

Tablo 5’de araştırmaya katılanların zaman tutumuna ilişkin görüşlerine ait veriler verilmiştir.

Tablo 5: Zaman Tutumu Alt Boyutuna İlişkin Görüşler

Maddeler	Gruplar	f	Ortalama
Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	Hiç	24	3,73
	Nadiren	105	
	Bazen	212	
	Sık sık	251	
	Her zaman	261	
Genel olarak kendi Zamanınızı kendiniz planladığımızı hisseder misiniz?	Hiç	30	3,49
	Nadiren	120	
	Bazen	269	
	Sık sık	274	
	Her zaman	160	
Genellikle amalarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz?	Hiç	28	3,44
	Nadiren	118	
	Bazen	295	
	Sık sık	278	
	Her zaman	134	
Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	Hiç	27	3,39
	Nadiren	131	
	Bazen	294	
	Sık sık	287	
	Her zaman	114	
Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	Hiç	42	3,35
	Nadiren	138	
	Bazen	285	
	Sık sık	252	
	Her zaman	136	
İnsanlara ‘hayır’ diyememekten ötürü kendinizi sık sık okul işlerinizi engelleyen işlerle meşgul durumda bulur musunuz?	Hiç	94	3,10
	Nadiren	166	
	Bazen	282	
	Sık sık	186	
	Her zaman	125	
Yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz?	Hiç	74	3,06
	Nadiren	188	
	Bazen	301	
	Sık sık	195	
	Her zaman	95	

Tablo 5’de görüldüğü gibi; Spor Bilimleri alanı öğrencileri “sık sık” kk kararları çabucak verebildiklerini ($\bar{X}=3,73$), genel olarak kendi zamanlarını kendileri planladıklarını hissettiklerini ($\bar{X}=3,49$) ve genellikle amaçlarının hepsini onlara verilen hafta içerisinde başarabileceklerini düşündüklerini ($\bar{X}=3,44$) belirtmişlerdir.

Zaman tutumu alt boyutunda yer alan diğer durumları (zamanı yapıcı olarak kullanma ($\bar{X}=3,39$), Zamanı planlama işinde kendini geliştirme ihtiyaç duyma ($\bar{X}=3,35$), insanlara “hayır” denmediğinden dolayı sıklıkla okul işlerini engelleyen

işlerle meşgul olma ($\bar{X}=3,10$), yapacak bir şey olmadan kendini uzun süre bekliyor durumda bulma ($\bar{X}=3,06$) “bazen” yaptıklarını belirtmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin, zaman harcattıricılarına ilişkin görüşlerine ait veriler Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Zaman Harcattıricılar Alt Boyutuna İlişkin Görüşler

Maddeler	Gruplar	f	Ortalama
Önemli bir okul ödevinin son teslim gününden bir gece önce hala onun üzerinde çalışır mısınız?	Hiç	63	3,34
	Nadiren	148	
	Bazen	256	
	Sık sık	209	
	Her zaman	177	
Normal bir okul gününde okul işlerinden kendi özel işlerinize daha çok zaman harcar mısınız?	Hiç	45	3,06
	Nadiren	188	
	Bazen	364	
	Sık sık	180	
	Her zaman	76	
Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?	Hiç	169	2,65
	Nadiren	222	
	Bazen	258	
	Sık sık	142	
	Her zaman	62	
Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz?	Hiç	396	2,24
	Nadiren	113	
	Bazen	166	
	Sık sık	101	
	Her zaman	77	

Tablo 6’ya göre; Spor bilimleri alanı öğrencileri, zaman harcattıricıları alt boyutunda yer alan durumları; okulda verilen önemli bir ödevinin son teslim tarihinden bir gün önce ödev üzerine çalışmaya devam ediyor olma ($\bar{X}=3,34$), normal bir okul gününde okul işlerinden kendi özel işlerine daha çok zaman ayırma ($\bar{X}=3,06$), fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam etme ($\bar{X}=2,65$) “bazen” yaptıklarını belirtmektedirler. Diğer bir durum olan günde ortalama bir paket sigara içme ($\bar{X}=2,24$) durumuna ise “Nadiren” cevabını vermektedirler.

4.2. Zaman Yönetimi Ölçeği Puanlarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi

Öğrencilerin zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin puanlarının cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak $p<0.05$ düzeyinde anlamlı biçimde farklılaşp farklılaşmadığına t testi yapılarak bakılmıştır.

Öğrencilerin, zaman yönetimine ait sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları ve aritmetik ortalamaları arasında, cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ya da anlamsız bir fark olup olmadığına ilişkin t- testi verileri Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamaların Cinsiyete Göre Dağılımı

ZYÖ	Cinsiyet	N	Ort	SS	t	P
Zaman Planlaması	Kadın	293	3,12	,695	2,310	0,021*
	Erkek	560	3,01	,710		
Zaman Tutumları	Kadın	293	3,32	,598	-1,321	0,187
	Erkek	560	3,38	,647		
Zaman Harcattırıcılar	Kadın	293	2,68	,758	-3,706	0,000*
	Erkek	560	2,89	,776		
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	Kadın	293	3,11	,567	0,572	0,567
	Erkek	560	3,09	,572		

* $p<0.05$

Tablo 7’de görüldüğü üzere öğrencilerin ZYÖ’nin Zaman Planlaması ve Zaman harcattırıcılar alt boyutlarından elde ettikleri puanların cinsiyete göre dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Kadın ve erkeklerin görüşlerinin aritmetik ortalamaları arasındaki farklılığı ortaya çıkarmak amacıyla yapılan t-testine göre; kadın katılımcılar “Zaman Planlaması” alt boyutunda, erkeklerden daha yüksek ortalamaya sahip iken; “Zaman Harcattırıcılar” alt boyutunda erkek öğrenciler daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durumda kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre zaman yönetiminde daha başarılı oldukları söylenebilir. Öğrencilerin ZYÖ toplam puanları ile Zaman Tutumları alt boyutuna ait puanlarının cinsiyete göre dağılımları arasında $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Cinsiyete göre ankete katılan öğrencilerin Zaman Yönetimi Ölçeği toplamından aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı bulunmuştur ($p=0,567>0,05$)

Zaman yönetimine ilişkin hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada ise (Yüksel, 2016) hemşirelerin cinsiyetlerine göre Zaman Planlaması ve Zaman Tutumları boyutuna ait puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olmadığı bulunmuştur. Ancak zaman harcattırıcılar alt boyutu puanlarında, bu araştırmanın aksine anlamlı bir farklılığa rastlanmış ve hemşire kadınların Zaman Harcattırıcılar boyutunda, erkeklerden daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada sınıf düzeyine göre, zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlara ait veriler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sınıf Düzeyine Göre Karşılaştırılması

ZYÖ	Sınıf	N	Ort	SS	F	P
Zaman Planlaması	1.Sınıf	172	3,05	11,37	0,431	0,731
	2.Sınıf	344	3,04	11,08		
	3.Sınıf	207	3,03	11,30		
	4.Sınıf	130	3,11	12,06		
Zaman Tutumları	1.Sınıf	172	3,35	4,97	2,345	0,072
	2.Sınıf	344	3,36	4,19		
	3.Sınıf	207	3,28	4,55		
	4.Sınıf	130	3,47	3,96		
Zaman Harcattırıcılar	1.Sınıf	172	2,73	2,95	1,453	0,226
	2.Sınıf	344	2,81	3,04		
	3.Sınıf	207	2,90	3,12		
	4.Sınıf	130	2,80	3,45		
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	1.Sınıf	172	3,08	16,08	1,024	0,381
	2.Sınıf	344	3,09	14,86		
	3.Sınıf	207	3,07	15,56		
	4.Sınıf	130	3,17	15,92		

Tablo 8’de görüldüğü üzere Öğrencilerin Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarından aldıkları puanların sınıf düzeyine göre dağılımı arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p<0.05$).

Sınıf düzeyine göre anlamlı bir farklılık bulunmamasına karşın, ortalamalar incelendiğinde son sınıf öğrencileri zaman planlaması ve zaman tutumları alt boyutlarında daha yüksek; zaman harcattırıcılar boyutunda daha düşük ortalamaya sahiptirler. Bu durumda son sınıf öğrencilerinin zaman planlaması konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir. Nitekim zaman yönetimi ölçeğinin toplamından elde ettikleri ortalamalarda da son sınıf öğrencilerinin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

İşcan (2008)’ın yaptığı çalışmaya göre, öğrenim gördükleri sınıf değişkenine göre en yüksek zaman yönetimi becerilerine sahip öğrenciler 3. sınıf öğrencileri iken, en düşük beceri düzeyine sahip olan öğrenciler normal öğrenim süreleri uzayan 5. sınıf ve üstü öğrencilerdir.

Zaman Yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin bölümlere göre karşılaştırılması Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Bölümlere Göre Karşılaştırılması

ZYÖ	Bölüm	N	Ort	SS	F	P
Zaman Planlaması	Antrenörlük	188	3,05	0,71	1,873	0,133
	Öğretmenlik	222	3,11	0,69		
	Rekreasyon	218	3,09	0,72		
Zaman Tutumları	Yöneticilik	225	2,96	0,72	0,923	0,429
	Antrenörlük	188	3,30	0,64		
	Öğretmenlik	222	3,39	0,65		
	Rekreasyon	218	3,40	0,60		
Zaman Harcattırıcılar	Yöneticilik	225	3,36	0,63	4,502	0,004*
	Antrenörlük	188	2,73	0,77		
	Öğretmenlik	222	2,71	0,77		
	Rekreasyon	218	2,91	0,80		
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	Yöneticilik	225	2,92	0,75	1,063	0,364
	Antrenörlük	188	3,07	0,58		
	Öğretmenlik	222	3,12	0,56		
	Rekreasyon	218	3,14	0,58		
	Yöneticilik	225	3,06	0,57		

*p<0.05

Tablo 9’da görüldüğü üzere yapılan anova testi sonuçlarına göre öğrencilerin ZYÖ’nin Zaman harcattırıcılar alt boyutundan elde ettikleri puanların bölümlere göre dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0.05).

Tablo 10’da zaman yönetimi ölçek puanı ve alt boyutlarına ait verilerin bölümlere göre Tukey Fark Tablosu verilmiştir.

Tablo 10. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Bölümlere Göre Tukey Fark Tablosu

	Bölüm	Bölümler	Ort. Farkı	Std. Hata	P
Zaman Harcattırıcılar	Antrenörlük	Öğretmenlik	0,020	0,077	,994
		Rekreasyon	-0,179	0,077	,093
		Yöneticilik	-0,187	0,076	,068
	Öğretmenlik	Antrenörlük	-0,020	0,077	,994
		Rekreasyon	-,19888*	0,074	,035*
		Yöneticilik	-,20715*	0,073	,024*
	Rekreasyon	Antrenörlük	0,179	0,077	,093
		Öğretmenlik	,19888*	0,074	,035*
		Yöneticilik	-0,008	0,073	,999
	Yöneticilik	Antrenörlük	0,187	0,076	,068
		Öğretmenlik	,20715*	0,073	,024*
		Rekreasyon	0,008	0,073	,999

*p<0,05

Hangi gruplar arasında anlamlı farklılıkların olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre; öğretmenlik bölümü öğrencileri zaman harcattırıcılar alt boyutunda, rekreasyon ve spor yöneticiliği bölümü öğrencilerine göre daha düşük puana sahiptirler. Yani zaman harcattırıcılar alt boyutunda öğretmenlik bölümünde okuyanlar yöneticilik ve rekreasyon bölümünde okuyanlara göre daha başarısızdır.

Karaoğlu (2016)'nın Erciyes Üniversitesi Beden Etiğimi ve Spor Yüksekokulu öğrencileri üzerinde yaptığı araştırmaya göre, öğrencilerin bölümlerine göre zaman yönetimi envanterinin zaman planlama, zaman tutumları ve zaman tuzakları alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. ($p<0.05$). Karaoğlu'nun bulduğu sonuca göre zaman yönetimi toplam puanı boyutunda ise istatistiksel olarak anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Zaman Yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin yaş gruplarına göre karşılaştırılması Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutların Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması

ZYÖ	Yaş	N	Ort	SS	F	P
Zaman Planlaması	18-20 yaş	360	3,01	0,69	3,793	0,005*
	21-23 yaş	391	3,05	0,70		
	24-26 yaş	81	3,14	0,76		
	27-29 yaş	12	3,34	0,63		
	30 ve üzeri	9	3,81	0,57		
Zaman Tutumları	18-20 yaş	360	3,33	0,64	1,838	0,120
	21-23 yaş	391	3,35	0,63		
	24-26 yaş	81	3,49	0,60		
	27-29 yaş	12	3,51	0,61		
Zaman Harcattırıcılar	30 ve üzeri	9	3,68	0,48	4,251	0,002*
	18-20 yaş	360	2,73	0,74		
	21-23 yaş	391	2,89	0,79		
	24-26 yaş	81	2,93	0,86		
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	27-29 yaş	12	3,17	0,73	3,421	0,141
	30 ve üzeri	9	2,31	0,30		
	18-20 yaş	360	3,05	0,56		
	21-23 yaş	391	3,11	0,57		
	24-26 yaş	81	3,20	0,61		
	27-29 yaş	12	3,36	0,53		
	30 ve üzeri	9	3,55	0,44		

* $P<0.05$

Tablo 11'de görüldüğü üzere yapılan anova testi sonuçlarına göre öğrencilerin ZYÖ' nün Zaman Planlaması ve Zaman Harcattırıcılar alt boyutlarından elde ettikleri puanların yaş gruplarına göre dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$).

Tablo 12’de zaman yönetimi ölçek puanı ve alt boyutlarına ait verilerin yaşlara göre Tukey Fark Tablosu verilmiştir.

Tablo 12. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Tukey Fark Tablosu

	Yaş	Yaş Grupları	Ort. Farkı	Std. Hata	P
Zaman Planlaması	18-20	30 ve üzeri	-0,798*	0,237	,007*
	21-23	30 ve üzeri	-0,753*	0,237	,013*
	30 ve üzeri	18-20	0,798*	0,237	,007*
		21-23	0,753*	0,237	,013*
Zaman Harcattırıcılar	18-20	21-23	-0,168*	0,056	,024*
	21-23	18-20	0,168	0,056	,024*

p<0,05*

Yaş gruplarına göre anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD çoklu karşılaştırma testine göre;

30 ve üzeri yaşta olanlar “Zaman Planlaması” alt boyutlarında 18-20/21-23 yaş daha yüksek ortalamaya sahiptir.

Daha ileri yaştaki öğrencilerin Zaman Planlaması becerilerinin daha iyi olması beklenen bir durumdur. Bu yaş grubundaki öğrencilerin evlilik, iş hayatı vb. sorumlulukları daha fazla olabileceği dikkate alındığında üstlendikleri sorumluluklar ve sahip oldukları deneyimler de zamanı doğru kullanma noktasında onlara yol gösteriyor olabilir.

Karaoğlu (2016)’nın yaptığı araştırmaya göre öğrencilerin yaşlarına göre zaman yönetimi envanterinin zaman planlama, zaman tutumları, zaman tuzakları ve zaman yönetimi toplam puanı alt boyutlarından alınan puanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Yurdagül (2016)’ün aktif spor yapan bireylerde zaman yönetimini inceleyen araştırmasında katılımcıların “zaman planlaması” alt boyutunun puanları, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde zaman tutumları ve zaman harcattırıcıları alt boyutlarında da yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Gümüşgöl (2013)'ün Avrupa Birliği'ne mensup ölkeler ve Türkiye'de öğrenim sürecine devam eden üniversite öğrencilerine ilişkin yaptığı araştırmaya göre ise, katılımcıların yaşlarına göre zaman planlaması alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunamamıştır [F(3-699) = 1.465; p>0,05]. Zaman tutumları alt boyutunda da yaşa göre anlamlı bir fark görölmemiştir [F(3-698) = 1.304; p>0,05]. Bir diğer alt boyut olan zaman harcattırıcılarda da ölkelere göre anlamlı fark saptanmıştır.

Zaman harcattırıcılar boyutunda ise 21-23 yaş aralığındaki öğrenciler 18-20 yaş aralığındakilere göre daha yüksek puana sahiptirler.

Öğrencilerin ZYÖ' nün Zaman Tutumları alt boyutu ve Zaman Yönetimi Ölçeği toplamından elde ettikleri puanların yaş gruplarına göre dağılımları arasında P<0.05 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlarının yařa göre yapılan karşılaştırılmasından elde edilen aritmetik ortalamalar incelendiğinde, genel olarak ölçek toplamında ve tüm alt boyutlarda yaşla birlikte doğru orantılı bir artış gözlenmektedir. Bu durum Spor Bilimleri Fakóltesi öğrencilerinin yaşla birlikte zaman yönetim becerilerinin de daha başarılı hale geldiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Zaman Yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin ekonomik duruma göre karşılaştırılması Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ekonomik Duruma Göre Karşılaştırılması

ZYÖ	Ekonomik Durum	N	Ort	SS	F	P
Zaman Planlaması	Çok kötü	31	3,03	0,93	1,652	0,159
	Kötü	64	2,91	0,62		
	Orta	449	3,07	0,70		
	İyi	270	3,04	0,71		
	Çok iyi	39	3,26	0,70		
Zaman Tutumları	Çok kötü	31	3,33	1,07	0,211	0,932
	Kötü	64	3,30	0,57		
	Orta	449	3,37	0,61		
	İyi	270	3,37	0,63		
	Çok iyi	39	3,38	0,61		
Zaman Harcattırıcılar	Çok kötü	31	3,01	0,99	1,685	0,151
	Kötü	64	2,76	0,66		
	Orta	449	2,80	0,76		
	İyi	270	2,82	0,81		
	Çok iyi	39	3,08	0,70		
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	Çok kötü	31	0,86	0,86	1,496	0,201
	Kötü	64	0,46	0,46		
	Orta	449	0,56	0,56		
	İyi	270	0,57	0,57		
	Çok iyi	39	0,54	0,54		

Tablo 13’de de görüldüğü gibi Öğrencilerin Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarından aldıkları puanların ekonomik duruma göre dağılımları arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Zaman Yönetimi ölçek puanı ve alt boyutlarına ait verilerin lisanslı olarak spor yapma sürelerine göre karşılaştırılması Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Lisanslı Olarak Spor Yapma Durumuna Göre Karşılaştırılması

ZYÖ	Spor Yapma Durumu	N	Ort	SS	F	P
Zaman Planlaması	Hiç spor yapmadım	165	2,94	0,74	5,495	0,000*
	1 yıldan az	65	2,91	0,60		
	1-2 yıl	127	2,95	0,70		
	3-4 yıl	132	3,01	0,73		
	5 yıl ve üzeri	364	3,18	0,69		
Zaman Tutumları	Hiç spor yapmadım	165	3,21	0,69	6,279	0,000*
	1 yıldan az	65	3,27	0,62		
	1-2 yıl	127	3,32	0,54		
	3-4 yıl	132	3,33	0,62		
	5 yıl ve üzeri	364	3,48	0,62		
Zaman Harcattırıcılar	Hiç spor yapmadım	165	2,82	0,77	1,735	0,151
	1 yıldan az	65	2,58	0,70		
	1-2 yıl	127	2,85	0,80		
	3-4 yıl	132	2,84	0,76		
	5 yıl ve üzeri	364	2,86	0,79		
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	Hiç spor yapmadım	165	2,99	0,62	6,561	0,000*
	1 yıldan az	65	2,96	0,45		
	1-2 yıl	127	3,03	0,54		
	3-4 yıl	132	3,07	0,57		
	5 yıl ve üzeri	364	3,21	0,56		

$p<0,05^*$

Tablo 14’de görüldüğü üzere yapılan Anova testi sonucuna göre öğrencilerin Zaman Planlaması ve Zaman Tutumları alt boyutları ile Zaman Yönetimi Ölçeğinden elde ettikleri toplam puanın, lisanslı olarak spor yapma sürelerine göre dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$).

Tablo 15’de zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin lisanslı olarak spor yapma durumuna göre Tukey Fark Tablosu verilmiştir.

Tablo 15: Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Lisanslı Olarak Spor Yapma Durumuna Göre Tukey Fark Tablosu

	Spor Yapma Durumu	Spor Yapma Durumu	Ort. Farkı	Std. Hata	P
Zaman Planlaması	Hiç spor yapmadım	5 yıl ve üzeri	-0,239*	0,066	,003*
	1 yıldan az	5 yıl ve üzeri	-0,267*	0,094	,038*
	1-2 yıl	5 yıl ve üzeri	-0,230*	0,072	,013*
	5 yıl ve üzeri	Hiç spor yapmadım	0,239*	0,066	,003*
		1 yıldan az	0,267*	0,094	,038*
		1-2 yıl	0,230*	0,072	,013*
Zaman Tutumları	Hiç spor yapmadım	5 yıl ve üzeri	-0,268*	0,059	,000*
	5 yıl ve üzeri	Hiç spor yapmadım	0,268*	0,059	,000*
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	Hiç spor yapmadım	5 yıl ve üzeri	-0,216*	0,053	,000*
	1 yıldan az	5 yıl ve üzeri	-0,253*	0,076	,008*
	1-2 yıl	5 yıl ve üzeri	-0,180*	0,058	,017*
	5 yıl ve üzeri	Hiç spor yapmadım	0,216*	0,053	,000*
		1 yıldan az	0,253*	0,076	,008*
		1-2 yıl	0,180*	0,058	,017*

p<0,05*

Farklılıkların gruplar arasında nasıl dağıldığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testine göre 5 yıl ve üzeri lisanslı spor yapan öğrenciler zaman planlaması alt boyutunda hiç spor yapmayan ve 2 yıldan az süre spor yapan öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptirler.

Zaman tutumu alt boyutunda 5 yıl ve üzeri spor yapan öğrencilerin, hiç spor yapmayanlardan daha yüksek puana sahiptirler.

Zaman Yönetimi Ölçeği toplamında ise 5 yıl ve üzeri lisanslı olarak spor yapan öğrencilerin hiç spor yapmayan, 1 yıldan az yapan ve 1-2 yıl spor yapanlardan daha iyi puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir. Bu durumda düzenli olarak spor yapan bireylerin üç yıldan sonra zaman yönetimi konusunda daha başarılı oldukları yani sporun zaman yönetimine olumlu katkı sağladığı söylenebilir. Ya da farklı bir bakış açısıyla, zamanı iyi yönetebilen kişiler, daha uzun yıllar spor için zaman ayırabilmektedirler.

Zaman Yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin sportif başarı durumuna göre karşılaştırılması Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sportif Başarı Durumuna Göre Karşılaştırılması

ZYÖ	Sportif Başarı Kazanımları	N	Ort	SS	F	P
Zaman Planlaması	Hiç sportif başarı yok	399	2,98	0,68	7,266	0,000*
	İl Şampiyonaları	244	2,97	0,73		
	Türkiye Şampiyonaları	149	3,26	0,66		
	Avrupa Şampiyonaları	25	3,46	0,82		
	Dünya Şampiyonaları	34	3,22	0,65		
Zaman Tutumları	Olimpiyatlar	2	4,09	0,40	2,912	0,033*
	Hiç sportif başarı yok	399	3,30	0,61		
	İl Şampiyonaları	244	3,37	0,66		
	Türkiye Şampiyonaları	149	3,46	0,57		
	Avrupa Şampiyonaları	25	3,57	0,82		
Zaman Harcattırıcılar	Dünya Şampiyonaları	34	3,52	0,67	1,055	0,384
	Olimpiyatlar	2	3,93	0,10		
	Hiç sportif başarı yok	399	2,80	0,74		
	İl Şampiyonaları	244	2,89	0,81		
	Türkiye Şampiyonaları	149	2,75	0,76		
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	Avrupa Şampiyonaları	25	2,99	1,05	5,722	0,000*
	Dünya Şampiyonaları	34	2,86	0,83		
	Olimpiyatlar	2	2,50	1,77		
	Hiç sportif başarı yok	399	3,04	0,55		
	İl Şampiyonaları	244	3,06	0,59		
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	Türkiye Şampiyonaları	149	3,24	0,52	5,722	0,000*
	Avrupa Şampiyonaları	25	3,42	0,77		
	Dünya Şampiyonaları	34	3,24	0,56		
		2	3,81	0,00		

p<0,05*

Tablo 16’da görüldüğü üzere yapılan anova testi sonuçlarına göre öğrencilerin Zaman Planlaması, Zaman Tutumları, Zaman Yönetimi alt boyutları ve Zaman Yönetimi Ölçeğinden elde ettikleri puanların sportif başarı durumuna göre dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p<0.05).

Tablo 17’de zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin sportif başarı kazanımlarına göre Tukey Fark Tablosu verilmiştir.

Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan Tukey testine göre zaman planlaması alt boyutunda, Türkiye ve Avrupa Şampiyonalarında derecesi olan öğrenciler, hiç sportif başarıya sahip olmayan ve il şampiyonalarında derecesi bulunan öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptirler. Yani zaman planlaması alt boyutunda hiç sportif başarı elde edememiş ya da sadece il şampiyonalarında derece almış öğrenciler, Avrupa ve ya Türkiye Şampiyonalarında derece almış bulunan öğrencilere göre daha başarısızdır.

Zaman yönetim ölçeği toplamında bakıldığında da aynı durum ile karşılaşılmaktadır. Yani Türkiye ya da Avrupa şampiyonalarında derecesi bulunan öğrenciler, zaman yönetim ölçeği toplam puanında da hiç sportif başarıya sahip

olmayan ya da sadece il şampiyonalarında başarı elde eden öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptir.

Tablo 17. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Sportif Başarı Durumuna Göre Tukey Fark Tablosu

	Sportif Başarı	Sportif Başarı	Ort. Farkı	Std. Hata	P
Zaman Planlaması	Hiç Sportif Başarı Yok	Türkiye Şampiyonaları	-4,502	1,068	0,000*
		Avrupa Şampiyonaları	-7,640	2,294	0,012*
	İl Şampiyonaları	Türkiye Şampiyonaları	-4,713	1,157	0,001*
		Avrupa Şampiyonaları	-7,851	2,337	0,011*
Zaman Yönetim Ölçeği (Toplam)	Hiç Sportif Başarı Yok	Türkiye Şampiyonaları	-5,446	1,462	0,003*
		Avrupa Şampiyonaları	-10,330	3,140	0,013*
	İl Şampiyonaları	Türkiye Şampiyonaları	-4,801	1,583	0,030*
		Avrupa Şampiyonaları	-9,684	3,199	0,030*

*p<0,05

Bu durum zaman yönetimi becerilerinin sportif başarıyı olumlu yönde etkilediğinin bir kanıtıdır. Zaman yönetimi becerisi daha iyi olan sporcular daha başarılı olmaktadır.

Zaman Yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin en uzun süre çalışılan antrenörün cinsiyetine göre karşılaştırılması Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının En Uzun Süre Çalışılan Antrenörün Cinsiyetine Göre Karşılaştırılması

ZYÖ	Cinsiyet	N	Ort	SS	t	P
Zaman Planlaması	Kadın	70	3,09	0,67	0,46	0,647
	Erkek	783	3,05	0,71		
Zaman Tutumları	Kadın	70	3,23	0,71	-1,86	0,063
	Erkek	783	3,38	0,62		
Zaman Harcattırıcılar	Kadın	70	2,66	0,74	-1,80	0,073
	Erkek	783	2,84	0,78		
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	Kadın	70	3,06	0,58	-0,56	0,577
	Erkek	783	3,10	0,57		

Tablo 18’ de de görüldüğü üzere öğrencilerin ZYÖ toplam puanları ile Zaman Planlaması, Zaman Tutumları ve Zaman Harcattırıcılar alt boyutlarındaki puanlarının en uzun süre çalışılan antrenörün cinsiyetine göre dağılımları arasında $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin ilgilenilen spor dalına göre karşılaştırılması Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının İlgilenilen Spor Dalına Göre Karşılaştırılması

ZYÖ	Spor Branşı	N	Ort	SS	F	P
Zaman Planlaması	Bireysel Sporlar	460	3,02	0,69		
	Takım Sporları	271	3,05	0,75	3,035	0,051
	Uzakdoğu Sporları	122	3,19	0,68		
Zaman Tutumları	Bireysel Sporlar	460	3,37	0,63		
	Takım Sporları	271	3,32	0,65	1,517	0,220
	Uzakdoğu Sporları	122	3,44	0,58		
Zaman Harcattırıcılar	Bireysel Sporlar	460	2,91	0,75		
	Takım Sporları	271	2,73	0,82	5,568	0,004*
	Uzakdoğu Sporları	122	2,73	0,76		
Zaman Yönetimi Ölçeği (Toplam)	Bireysel Sporlar	460	3,09	0,55		
	Takım Sporları	271	3,07	0,61	1,856	0,157
	Uzakdoğu Sporları	122	3,19	0,55		

$p<0,05^*$

Tablo 19’da görüldüğü üzere yapılan anova testi sonucuna göre öğrencilerin ZYÖ’ nün Zaman Harcattırıcılar alt boyutundan elde ettikleri puanların ilgilenilen spor dalına göre dağılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$).

Hangi gruplar arasında nasıl bir farklılığın olduğunu belirlemek için yapılan Tukey testi verileri Tablo 20’de verilmiştir.

Yapılan Tukey testine göre takım sporlarıyla ilgilenen öğrenciler zaman harcattırıcılar alt boyutunda, bireysel sporlarla uğraşan öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptirler.

Tablo 20. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının İlgilenilen Spor Dalına Göre Karşılaştırılması Tukey Fark Tablosu

	Spor Dahı	Spor Dahı	Ort. Farkı	Std. Hata	P
Zaman Harcattırıcılar	Takım Sporları	Bireysel sporlar	0,179*	0,059	,007*
	Bireysel Sporlar	Takım sporları	-0,179*	0,059	,007*

p<0,05*

Öğrencilerin Zaman Planlaması ve Zaman Tutumları alt boyutları ile Zaman Yönetimi Ölçeği toplamından elde ettikleri puanların ilgilenilen spor dalına göre dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0.05).

Caz (2014)'ın beden eğitimi öğretmenlerine ilişkin yapmış olduğu çalışmada, spor branşı gruplarına göre incelenen beden eğitimi öğretmenlerinin zaman tutumlarında ve genel zaman yönetiminde istatistiksel açıdan bakıldığında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu farklılık bireysel sporlar ile ilgilenen öğretmenler lehinedir. Fakat Caz'ın çalışmasına göre zaman planlaması ve zaman harcattırıcılar alt boyutlarında spor branşına yönelik olarak bir görüş ayrılığı bulunmamaktadır.

Zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin millilik durumuna göre karşılaştırılması Tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Millilik Durumuna Göre Karşılaştırılması

ZYÖ	Millilik Durumu	N	Ort	SS	F	P
Zaman Planlaması	Hiç milli olmadım	704	3,02	0,70		
	1-3 kez	80	3,10	0,74		
	4-6 kez	32	3,24	0,62	4,363	0,002*
	7-9 kez	6	3,47	0,74		
	10 ve daha fazla	31	3,47	0,76		
Zaman Tutumları	Hiç milli olmadım	704	3,35	0,62		
	1-3 kez	80	3,28	0,68		
	4-6 kez	32	3,47	0,65	2,460	0,044*
	7-9 kez	6	3,71	0,67		
	10 ve daha fazla	31	3,63	0,64		
Zaman Harcattırıcılar	Hiç milli olmadım	704	2,85	0,77		
	1-3 kez	80	2,63	0,71		
	4-6 kez	32	2,80	0,95	3,233	0,012*
	7-9 kez	6	3,54	0,75		
	10 ve daha fazla	31	2,62	0,83		
Zaman Yönetimi	Hiç milli olmadım	704	3,08	0,56		
	1-3 kez	80	3,08	0,61		
	4-6 kez	32	3,23	0,55	3,577	0,007*
	7-9 kez	6	3,54	0,66		
	10 ve daha fazla	31	3,39	0,59		

p<0,05*

Tablo 21’de görüldüğü gibi yapılan anova testi sonucuna göre öğrencilerin ZYÖ’nün Zaman Planlaması, Zaman Harcattırıcılar, Zaman Tutumları alt boyutlarında ve Zaman Yönetimi Ölçeğinin toplamından elde ettikleri puanların millilik durumuna göre dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$).

Tablo 22’de zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlarına ait verilerin millilik durumuna göre Tukey Fark Tablosu verilmiştir.

Tablo 22. Zaman Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Millilik Durumuna Göre Tukey Fark Tablosu

	Millilik Durumu	Millilik Durumu	Ort. Farkı	Std. Hata	P
Zaman Planlaması	Hiç milli olmayan	10 ve daha fazla	-0,453	0,129	,004*
Zaman Tutumu	Hiç milli olmayan	10 ve daha fazla	-0,279	0,116	,016*
	1-3 kez	10 ve daha fazla	-0,347	0,133	,009*
	10 ve daha fazla	hiç milli olmayan	0,279	0,116	,016*
Zaman Harcattırıcılar	1-3 kez	7-9 kez	-0,907	0,327	,006*
Zaman Yönetim Ölçeği (Toplam)	Hiç milli olmayan	7-9 kez	-0,463	0,233	,003*
		10 ve daha fazla	-0,307	0,104	,047*
	1-3 kez	10 ve daha fazla	-0,308*	0,120	,011*

$p<0,05^*$

Hangi gruplar arasında farklılık olduğunun belirlenmesi için yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre zaman planlaması alt boyutunda, 10 ve daha fazla milli olan öğrenciler, hiç milli olmayan öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptirler. Yani zaman planlaması alt boyutunda 10 ve daha fazla milli olan öğrenciler, hiç milli olmayan öğrencilere göre daha başarılıdır.

Zaman tutumları alt boyutunda 10 ve daha fazla milli olan öğrenciler, hiç milli olmayan ve 1-3 kez milli olan öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptir. Bu da zaman tutumları alt boyutunda 10 ve daha fazla milli olan öğrencilerin en fazla 3 kez milli olan öğrencilere göre daha başarılı olduklarını gösterir.

Zaman harcattırıcılar alt boyutunda 7-9 kez milli olan öğrenciler 1-3 kez milli olan öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptir.

Zaman yönetimi ölçeği toplam puanlarına bakıldığında ise 7-9 kez milli olanlar, hiç milli olmayanlara göre; 10 ve daha fazla milli olan öğrenciler ise hiç milli olmayan ya da 1-3 kez milli olan öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptir.

Buradan yola çıkılarak zaman planlaması, zaman tutumları, zaman harcattırıcıları alt boyutlarında ve zaman yönetimi ölçeği toplam puanları ile milli olma sayıları arasında bir bağ olduğu görölmektedir. Millilik sayısı 7-9 ve 10 ve daha fazla olan öğrenciler, zaman yönetimi konusunda 1-3 kez milli olan ya da hiç milli olmayan öğrencilere göre daha başarılıdır.

Bu durumda zaman yönetimi konusunda başarılı olan sporcuların daha fazla milli olabildikleri yani zaman yönetiminin spor alanında da başarı için gerekli olduğu söylenebilir.



5.SONUÇ

Araştırmada aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

- Zaman yönetimi alt boyutları incelendiğinde, öğrencilerin zaman planlaması için gerekli durumlardan biri olan öncelik belirleme ve belirlenen önceliklere uyma konusunu “sık sık” yaptıkları, diğer durumları ise “bazen” yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.
- Zaman tutumu alt boyutlarına bakıldığında ise öğrencilerin ortalaması küçük kararları çabucak verebilme, kendi zamanlarını kendileri planlayabilme ve amaçları genelde belirlenen zamanda başarabileceklerine dair inançlı olabilme konularında başarılı olduklarını düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Zaman harcattırıcıları alt boyutunda ise öğrencilerin çoğunluğunun sigara kullanmadığı ve bu zaman harcattırıcı etmenine maruz kalmadıkları görülmüştür. Bunun dışındaki durumlardan ise “bazen” etkilendikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Araştırmaya katılanların cinsiyetine göre zaman yönetimi ölçeğinin zaman planlaması ve zaman harcattırıcılar alt boyutlarından elde ettikleri puanların dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$). Zaman tutumları alt boyutuna ait puanlarının cinsiyete göre dağılımları arasında $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.
- Kadın katılımcıların “Zaman Planlaması” alt boyutunda, erkeklerden daha yüksek ortalamaya sahip oldukları ancak “Zaman Harcattırıcılar” alt boyutunda da erkek öğrencilerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Sınıf düzeyine göre öğrencilerin zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların dağılımı arasında, $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.
- Bölümlere göre zaman yönetimi ölçeğinin zaman harcattırıcılar alt boyutundan elde ettikleri puanların dağılımları arasında $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlik bölümü öğrencileri zaman harcattırıcılar alt boyutunda, rekreasyon ve spor yöneticiliği bölümü öğrencilerine göre daha düşük puana sahiptirler.

- Yaşlara göre zaman yönetimi ölçeği'nin zaman planlaması, zaman harcattırıcılar alt boyutlarından elde ettikleri puanların dağılımları arasında $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. 30 yaş ve üzerindeki öğrenciler zaman planlaması alt boyutunda, 18-23 yaş grubundan daha yüksek ortalamaya sahiptir. 21-23 yaşta olanlar "Zaman Harcattırıcılar" alt boyutlarında 18-20 yaşında olanlardan daha yüksek ortalamaya sahiptir. Öğrencilerin ZYÖ' nün Zaman Tutumları alt boyutu ve Zaman Yönetimi Ölçeği toplamından elde ettikleri puanların yaş gruplarına göre dağılımları arasında $P < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- Ekonomik duruma göre öğrencilerin zaman yönetimi ölçeği ve alt boyutlarından aldıkları puanların dağılımları arasında, $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.
- Lisanslı olarak spor yapma durumuna göre zaman yönetimi ölçeğinin zaman planlaması, zaman tutumları, yapılan araştırma ölçeğinin toplamından elde ettikleri puanların dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0.05$) (Tablo 14).
- 5 yıl ve üzeri lisanslı spor yapan öğrenciler zaman planlaması alt boyutunda 3-4 yıl, 1-2 yıl, 1 yıl spor yapan ve hiç spor yapmayan öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptirler. Aynı durum zaman tutumları ve zaman yönetimi ölçeği konusunda da görülmektedir (Tablo 15).
- Millilik sayısına göre zaman yönetimi ölçeğinin zaman planlaması, zaman harcattırıcılar, zaman tutumları, yapılan araştırma ölçeğinin toplamından elde ettikleri puanların dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p < 0.05$) (Tablo 21)
- Hiç milli olmayan öğrenciler, zaman planlaması alt boyutunda, 10 ve daha fazla milli olan öğrencilere göre düşük puana sahiptirler. 10 ve daha fazla milli olan öğrenciler zaman tutumları alt boyutunda hiç milli olmayan ya da 1-3 kez milli olan öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptir. . 7-9 kez milli olan öğrenciler zaman harcattırıcılar boyutunda 1-3 kez milli olan öğrencilere göre daha yüksek puana sahiptir ve bunu sonucunda daha başarılıdır denebilir (Tablo 22).
- Sportif başarı kazanımlarına göre zaman yönetimi ölçeğinin zaman planlaması, zaman harcattırıcılar, zaman tutumları, araştırma ölçeğinin

toplamından elde ettikleri puanların dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($p<0.05$)(Tablo 16).

- İl şampiyonluğu bulunan ya da hiç sportif başarıya sahip olmayan öğrenciler, zaman planlaması alt boyutunda, Türkiye şampiyonluğu ya da Avrupa Şampiyonluğu bulunan öğrencilere göre daha düşük puana sahiptirler (Tablo 17).
- En uzun süre çalışılan antrenörün cinsiyetine göre zaman yönetimi ölçeği toplam puanları ile zaman planlaması, zaman tutumları, zaman yönetimi, zaman harcattırıcılar alt boyutlarındaki puanlarının dağılımları arasında $p<0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 18).
- İlgilenilen spor branşlarına göre zaman yönetimi ölçeğinin zaman planlaması, zaman tutumları, zaman yönetimi alt boyutlarından elde ettikleri puanların dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0.05$)(Tablo 19).
- Öğrencilerin sınıf düzeyleri, ekonomik durumları, en uzun süre çalıştıkları antrenörün cinsiyeti ve uğraştıkları spor branşının zaman yönetimini etkilemediği ancak bölümleri, yaşları, lisanslı olarak spor yapma durumları, millilik sayıları ve sportif başarı kazanımlarının zaman yönetimini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

6.ÖNERİLER

- Öğrencilere, özellikle sporculara zaman yönetiminin faydaları anlatılmalı, yaşam içinde kullanım alanlarına göre örnekler verilerek bu beceriler hayatın içine yerleştirilmelidir.
- Öğrencilere zaman yönetiminin önemini ve hayatları boyunca kullanacakları bir kazanım olduğunu anlamaları için gerekli eğitimler verilmelidir.
- Bu bilinci ve zaman yönetimi becerilerini her öğrencinin kazanması için üniversitelerde zorunlu ya da seçmeli ders olarak okutulması önerilebilir.
- Zaman yönetimi becerilerinin en erken dönemde yerleştirilebilmesi için temel eğitimde verilmesi sağlanmalıdır.
- Bu becerilerin öğrencilere kazandırılması için öncelikli olarak eğitimcilerin zaman yönetimi becerilerine sahip olmaları ve bu becerileri kullanmaları gerekmektedir. Bu nedenle eğitim fakültesi öğrencilerine zaman yönetimi derslerinin daha detaylı verilmesi önerilebilir.
- Sporcuların zaman yönetimi becerilerini daha iyi kazanabilmeleri için gerekli eğitimler verilmeli ve eğitimlerin etkinliği ve yeterliliği için sporcular teşvik edilmelidir.
- Spor Bilimleri Fakültesi öğrencileri ile yapılan bu araştırmanın başka fakülte öğrencileri ile de yapılarak fakülteler arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması sağlanabilir.
- Araştırma, farklı spor dalları için yapılarak, branşlar arasındaki farklılıklar belirlenebilir.
- Sosyal aktivitelerin bir zaman kaybı olmadığı, kişisel özelliklere göre yapılan doğru aktivitelerin ve boş zaman harcamalarının zaman yönetiminin bir parçası olduğu bilinci sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (1998). Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği 4.Baskı. Ankara: Pegem Yayınları.
- AKÇINAR, S. (2014). Örgütsel Zaman Yönetimi ve Etkin Zaman Kullanımı. Yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKATAY, A.(2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. On Sekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Çanakkale.
- AKGEMCİ, T. ÇELİK, A. AYDOĞAN, E. & AKATAY, A. (2003). Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik. Ed: Ş, Şimşek ve A. Çelik. Ankara: Gazi Yayınevi.
- ALAY, S. & KOÇAK, S. (2002). Zaman Yönetimi Anketi: Geçerlilik ve Güvenirlilik. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 22: 9-13.
- AKBABA ALTUN, S. (2011). Başarılı ilköğretim okulu müdürlerinin zaman yönetimi stratejileri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice] Dergisi. Ankara: Başkent Üniversitesi, 17(4), 491-507.
- AKSOY, N. (1993). Ankara ili genel lise müdürlerinin çalışma zamanlarını kullanma biçimleri (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ANDIÇ, H. (2009). Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.
- ARDAHAN, F.(2003). Küçük ve Orta Boy İşletmeleri İçin Zaman Yönetimi. Akdeniz Üniversitesi, Yayın No:59, Antalya.
- ARDIÇ, C. (2010). Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirleme. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- AYTUN, C. (2005). Dijital Bölünme Olgusu ve Türkiye Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Adana.
- BAY, E. GENÇDOĞAN, B. & TUĞLUK, M.N. (2005). Üniversite Öğrencilerinin Ders Çalışma Becerilerinin İncelenmesi (Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Örneği), Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.4(14), 94-105.
- BAYRAMLI ÜNVER, Ü. (2006). Zaman Yönetimi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- CAZ, Ç. (2014). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Trabzon.
- CÜCELOĞLU, D. (1999). İyi Düşün Doğru Karar Ver. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

ÇAĞLIYAN, V. & GÖRAL, R. (2009). Zaman Yönetimi Becerileri: Meslek Yüksek Okulu Öğrencileri Üzerine Bir Değerlendirme, KMU İİBF Dergisi, Sayı:17, (175-189), Aralık/2009, Karaman.

ÇELEBİ, K. (2017). Etkili Zaman Yönetiminin Hizmet Sektöründe Verimlilik Algısına Pozitif Katkısı, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Mersin.

DAŞTAN, S. (2012). Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İş görenlerin Performansına Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

DEMİRTAŞ, H. & ÖZER, N. (2007). Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi. Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi, 2(1).

ELDELEKLİOĞLU, J. (2008). Ergenlerin Zaman Yönetimi Becerilerinin Kaygı, Yaş ve Cinsiyet Değişkenleri Açısından incelenmesi. Uludağ Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Elektronik İlköğretim Online Dergisi, 7(3), 656-663. Bursa.

ERDEM, R. & KAYA, S. (1998). Zaman Yönetimi. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, TODAİE Yayınları. 7 (2), 99-120. Ankara.

ERDUL, G. (2005). Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

FİDAN, F. LATİF, H. & UÇKUN, G. (2005). Üniversite Öğrencileri Ne Yapıyor? Zaman Değerlendirme Mi Zaman Geçirme Mi?. İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Sakarya Üniversitesi Örneği. 20(233), 114-121.

GÖNEN, E. & ÖZMETE, E. (2004). Çalışma Yaşamında Zaman Tuzaklarına İlişkin Bir İnceleme. Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, 43 (507), 46-52.

GÜÇLÜ, N. (2001). Zaman Yönetimi. Gazi Üniversitesi Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 25, s : 87-106.

GÜMÜŞGÜL, O. (2013). Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde ve Türkiye'de öğrenim gören üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi anlayışlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.

GÜRBÜZ, M. & AYDIN, H. (2012). Zaman Kavramı ve Yönetimi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 9 (2).

İŞCAN, S. (2008). Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Denizli.

KARAKOÇ, N. (1990). İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetimsel Zaman, Verimlilik Dergisi, Sayı:2. Ankara: MPM Yayınları.

KARAOĞLAN, A.D.(2006). Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği, Balıkesir.

KARAOĞLU, B. (2015). Erciyes Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

KIŞLA, A. (2017). Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetimi. Yüksek Lisans Tezi. Namık Kemal Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Tekirdağ.

KİBAR-YÜCEL, B. (2014). Karabük Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarıları Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karabük.

ÖZÇELİK, G. (2006). Moda Eğitimi Veren Kurumlarda Etkili Zaman Yönetimini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Giyim Endüstrisi Ve Giyim Sanatları Anabilim Dalı, Ankara.

ÖZDEMİR, A. (2006). Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

ÖZDİL, K. & KORKMAZ, M. & BAYKARA, S. (2012). Eğitim Ve Araştırma Hastanelerinde Uzman Doktorların Zaman Yönetimi. Akademik Bakış Dergisi. Sayı: 28.

ÖZER, M. A. (2010). Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü. Sayı:1.16-34.

SABUNCUOĞLU, Z. & PAŞA M. (2002). Zaman Yönetimi. Bursa: Ezgi Kitapevi.

SABUNCUOĞLU, Z. & PAŞA M. (2010). Zaman Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.

SABUNCUOĞLU, Z. & TÜZ, M. (2003). Örgütsel Psikoloji. Yayın No:4. Bursa: Furkan Ofset.

SAYAN, İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

SEVİN, D. H. & KÜÇÜK, S. (2016). İş Görenlerin Rekreasyonel Etkinliklere Katılım Düzeyleri İle Çalışma Performansları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Journal Of Recreationand Tourism Research, 3 (1), 24-31.

SEZEN, A. (2013). İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi. Akademik Bakış Dergisi, Sayı: 38 Eylül – Ekim.

SAYGISEVER, Y.(2002). İşletme Yöneticilerinin Etkin Zaman Kullanımı ve Çalışanlar Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ŞAHİN, D.C. (2015). Verimli Örgüt Yönetimi için Zaman Yönetimi: Bir Özel Hastane Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi, Ankara.

ŞENDURUR, Y. (2001). Keman Eğitimi Dersine Etkili Hazırlanma Süreci. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21(2): 161-168.

TAŞÇIOĞLU, N. (2004). Özel eğitim okulları yöneticilerinin zaman yönetimi davranışları (Ankara ili örneği) (Yüksek lisans projesi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

TENGİLİMLİOĞLU, D. &TUTAR, H.&ALTINÖZ, M. &BAŞPINAR, N.O. & ERDÖNMEZ, C. (2007). Zaman Yönetimi. (Ed.: H. TUTAR). 2.Baskı, Seçkin Yayıncılık.

TUTAR, H. (ED.). (2003). Zaman Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

TÜRKEKEL, S. & LEBLEBİCİ, D. N. (2001). Etkili Zaman Yönetimi ve Uygulaması, Ankara: Ankara Genç İşadamları Derneği.

UĞUR, A. (2000). Çalışma hayatında zaman yönetimi. MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi. 12(143), 18–22.

UYANIKER, E. A.(2004). Yönetici Hemşirelerin Genel Öz Yeterlilik İnancı ile Zaman Yönetimi Arasındaki İlişki.Yüksek Lisans Tezi.Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YEŞİL, F.(2009).Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

YILMAZ, A.& ASLAN, S. (2002). Örgütsel Zaman Yönetimi. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (1).

YÜKSEL, A.K. (2016). Hemşirelerde Zaman Yönetimi Ve Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Ana Bilim Dalı, İstanbul.

www.tdk.gov.tr

EKLER

EK 1:

ZAMAN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Bu envanter size tanımlayabilecek 27 soru içermektedir. Lütfen her soruyu okuyun ve sonar sizi en iyi tanımlayan ve ilgilendir en uygun kategoriye soruların yanındaki parantezlerden birinin içine işaret koyarak belirleyin.

Sizin nasıl olmak istediğinizle değil, nasıl düşündüğünüzle ilgilendiğimizi unutmayın. 27 sorunun tamamını cevaplandırduğunuzdan emin olunuz.

Zaman planlaması anketi zamanınızı nasıl kullandığınızı ve yönettiğinizi değerlendiren bir ölçme aracıdır. Bu bir test değildir. “Doğru” veya “yanlış” yanıt yoktur, İçtenlikle cevaplamanız önemlidir.İlginize teşekkürler.

Doç. Dr. Sibel ARSLAN

Hüseyin BEZCİ

(Kırıkkale Üniversitesi Spor Bil. Fak.)

(Kırıkkale Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor ABD)

1. Bölümünüz?

Antrenörlük Eğitimi Beden Eğitimi Öğretmenliği Rekreasyon Spor Yöneticiliği

2. Sınıfınız?

1 2 3 4

3. Yaşınız?

17 ve altı 18-20 21-23 24-26 27-29 30 ve üzeri

4. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

5. Size göre ekonomik durumunuz nasıldır?

Çok kötü (ihtiyaçlarımı karşılamakta güçlük çekiyorum)
 Kötü (ihtiyaçlarımı tam karşılayamıyorum)
 Orta (ancak ihtiyaçlarımı karşılayabiliyorum)
 İyi (ihtiyaçlarımı karşılamada güçlük çekmiyorum)
 Çok iyi (istediğim gibi para harcayabiliyorum)

6. Lisanslı olarak spor yapma sürenizi belirtiniz?

Hiç lisanslı spor yapmadım 1 yıldan az 1-2 yıl 3-4 yıl 5 yıl ve üzeri

7. Daha önce milli oldunuz mu?

Hiç milli olmadım 1-3 kez 4-6 kez 7-9 kez 10 ve daha fazla

8. Aşağıdaki sportif başarılarından hangisine (1.lik, 2.lik, 3.lük) sahipsiniz?

Hiç sportif başarıım yok İl Şampiyonaları Türkiye Şampiyonaları
 Avrupa Şampiyonaları Dünya Şampiyonaları Olimpiyatlar

9. Spor yaptı iseniz hangi branşla uğraştınız (lütfen belirtiniz).....

10. En uzun süre çalıştığınız antrenörünüzün cinsiyeti nedir?

Kadın Erkek

Zaman Planlaması (Kısa ve Uzun Vadeli Planlama)	Hiç	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1. Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	()	()	()	()	()
2. Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaç saptar mısınız?	()	()	()	()	()
3. Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	()	()	()	()	()
4. Her gün kendiniz için bir takım amaçlar belirler misiniz?	()	()	()	()	()
5. Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?	()	()	()	()	()
6. Okul günlerinizde yapmak zorunda olduğunuz aktivitelerin programını yapar mısınız?	()	()	()	()	()
	Hiç	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
7. Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?	()	()	()	()	()
8. Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	()	()	()	()	()
9. Çok uğraş gerektiren çalışmalarınız için en iyi zamanınızı programlamaya çalışır mısınız?	()	()	()	()	()
10. Sizin için önemli tarihleri (örn., sınav tarihleri, ödev teslim tarihleri, vs.) bir takvim üzerine işaretler misiniz?	()	()	()	()	()
11. Bir akademik dönem için bir dizi amaçlar belirler misiniz?	()	()	()	()	()
12. Makaleleri şimdi gerekli olmasalar bile, gelecekte olabilir diye dosyalar veya fotokopisini çeker misiniz?	()	()	()	()	()
13. Yakın tarihte sınavınız olmasa bile, ders notlarınızı düzenli olarak tekrar eder misiniz?	()	()	()	()	()
14. Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri boş zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşır mısınız?	()	()	()	()	()
15. Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?	()	()	()	()	()
16. Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?	()	()	()	()	()
Zaman Tutumları	Hiç	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1. Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	()	()	()	()	()
2. Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	()	()	()	()	()
3. Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hisseder misiniz?	()	()	()	()	()
4. Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içersinde	()	()	()	()	()

çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz?					
5. Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	()	()	()	()	()
6. İnsanlara hayır diyememekten ötürü kendinizi sık sık okul işlerinizi engelleyen işlerle meşgul durumda bulur musunuz?	()	()	()	()	()
7. Yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz?	()	()	()	()	()
Zaman Harcattırıcılar	<i>Hiç</i>	<i>Nadiren</i>	<i>Bazen</i>	<i>Sık sık</i>	<i>Her zaman</i>
1. Normal bir okul gününde, okul işlerinden kendi özel işlerinize daha çok zaman harcar mısınız?	()	()	()	()	()
2. Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?	()	()	()	()	()
3. Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz?	()	()	()	()	()
4. Önemli bir okul ödevinin son teslim gününden bir gece önce hala onun üzerinde çalışır mısınız?	()	()	()	()	()

ÖZGEÇMİŞ

1993 yılında doğan Hüseyin BEZCİ ilkokulu Denizli’de, ortaokulu Ankara’da, lise eğitimini Ankara’da Esenevler Anadolu Lisesi’nde tamamladı. 2011-2015 yılları arasında Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Spor Yöneticiliği bölümünü bitirdi. Aynı zamanda Formasyon eğitimini tamamladı.

2016 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde spor eğitim uzmanı olarak çalışmaya başladı. Şuan Görme Engelliler Spor Federasyonu’nda görevini sürdürmektedir.

2005 yılında spor hayatına taekwondo ile başladı. Lise yıllarından itibaren Ulaştırma Spor Kulübü bünyesinde spor hayatına devam etmektedir. Milli sporcu ve 3. Dan’dır. 2017 yılında Spor Genel Müdürlüğü tarafından açılan Spor Kondisyonerliği kursuna katılarak, kursu başarı ile tamamlayıp spor kondisyoneri olmuştur.

Sportif Başarıları:

- Üniversiteler Dünya 3.’lüğü,
- Üniversiteler Avrupa 2.’liği,
- Dört Türkiye Şampiyonluğu ve Türkiye dereceleri,
- Bölgesel Şampiyonluklar.