

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**TÜRKİYE SÜPER LİGİ VE TFF 1. LİGİ TAKIMLARININ ALT
YAPILARINDA ÇALIŞAN FUTBOL ANTRENÖRLERİNİN ZAMAN
YÖNETİMİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ**

Osman YILMAZ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖÇALAN

2017 – KIRIKKALE

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: //2017

İmza

Doç. Dr. Melih Nuri SALMAN
Aksaray Üniversitesi, BESYO
Jüri Başkanı

İmza

Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖÇALAN
Kırıkkale Üniversitesi, Spor Bilimleri
Fakültesi
Üye

İmza

Doç. Dr. Sinan AYAN
Kırıkkale Üniversitesi, Spor Bilimleri
Fakültesi
Üye

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

KABUL VE ONAY SAYFASI

İÇİNDEKİLER.....I

ÖNSÖZ.....IV

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....V

TABLolar LİSTESİ.....VI

ÖZET.....VII

ABSTRACT.....VIII

1. GİRİŞ.....1

1.1. PROBLEMİN DURUMU.....1

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....1

1.3. ALT PROBLEMLER.....2

1.4. SAYILTILAR.....3

1.5. SINIRLILIKLAR.....3

1.6. GENEL BİLGİLER.....4

1.6.1. FUTBOL KAVRAMI4

1.6.2. ANTRENÖRLÜK KAVRAMI.....	4
1.6.2.1. Antrenörlük Tanımları.....	4
1.6.2.2 . Antrenörün Kişilik Özellikleri.....	5
1.6.2.3. Antrenörün Görevleri.....	7
1.6.2.4. Antrenörün Stilleri.....	8
1.7. YÖNETİM NEDİR.....	9
1.7.1. Yönetimin Tanımı ve Önemi.....	9
1.7.2. Yönetimin İşlevleri.....	10
1.8. SPOR YÖNETİMİ NEDİR.....	14
1.8.1 Spor Yönetiminin Tanımı ve Anlamı.....	14
1.8.2. Spor Yönetiminin Amacı ve Kapsamı.....	15
1.8.3. Spor Yönetiminin Önemi.....	16
1.9. ZAMAN YÖNETİMİ NEDİR.....	17
1.9.1. Zaman Yönetimin Tarihi.....	17
1.9.2. Zaman Yönetiminin Tanımı.....	17
1.9.3. Zaman Yönetiminin Önemi.....	18
1.9.4. Zaman Yönetiminin Yararları.....	19
1.9.5. Zaman Yönetiminin Çeşitleri.....	20
1.9.6. Zaman Yönetiminin Teknikleri.....	21
2. GEREÇ VE YÖNTEM.....	23
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	23
2.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	23
2.3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ.....	24
2.3.1. Materyal.....	24
2.3.2. Metot.....	24

3. BULGULAR.....	25
4. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	37
5. KAYNAKÇA.....	42
EKLER.....	48
ÖZGEÇMİŞ.....	51



ÖNSÖZ

Bu çalışma için, gösterdikleri ilgi ve alakalarından dolayı Adanaspor, Osmanlıspor, Gençlerbirliği, Trabzonspor, Beşiktaş, Gaziantepspor, Alanyaspor, Adana Demirspor, Samsunspor, Eskişehirspor, Gazişehir Gaziantep Futbol Kulübü alt yapılarından bulunan değerli hocalarıma teşekkür ediyorum.

Yüksek lisans eğitimine başlama sürecinde bana rehberlik yapan ve desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Melih Nuri Salman, Kürşat AKTEPE, Ali İŞLEK hocalarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Bu tez çalışmasının her noktasında emeği olan, bana yol gösteren ve her zaman yanımda olan dostum Yusuf SOYLU'ya ve danışman hocam saygıdeğer Yrd. Doç. Dr. Mehmet ÖÇALAN'a sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

OSMAN YILMAZ

SİMGELER VE KISALTMALAR

%	: Yüzde
X^2	: Ki-kare
n	: Birey Sayısı
\bar{x}	: Mean



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler.....	25
Tablo 2. Önermeler.....	26
Tablo 3. Futbol Antrenörlerinin Zaman Planlaması Alt Boyutunda Yer Alan İfadelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	30
Tablo 4. Futbol Antrenörlerinin Zaman Tutumları Alt Boyutunda Yer Alan İfadelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	31
Tablo 5. Futbol Antrenörlerinin Zaman Harcattırıcılar Alt Boyutunda Yer Alan İfadelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı.....	32
Tablo 6. Futbol Antrenörlerinin Yaş Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları.....	33
Tablo 7. Futbol Antrenörlerinin Kulüp Düzeyi Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları.....	33
Tablo 8. Futbol Antrenörlerinin Antrenörlük Deneyimi Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları.....	34
Tablo 9. Futbol Antrenörlerinin Eğitim Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları.....	34
Tablo 10. Futbol Antrenörlerinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları.....	35
Tablo 11. Futbol Antrenörlerinin Gelir Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları.....	35
Tablo 12. Futbol Antrenörlerinin Profesyonel Futbol Oynama/Oynamama Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları.....	36

ÖZET

Türkiye Süper Ligi ve TFF 1. Ligi Takımlarının Alt Yapılarında Çalışan Futbol Antrenörlerinin Zaman Yönetimi Düzeylerinin İncelenmesi

Zaman yönetimi antrenörlerin takım yönetimi becerilerini sergilemesinde etkileyici rollerden birisidir. Bu çalışma Türkiye Süper Ligi ve TFF 1. Lig alt yapılarında çalışan antrenörlerin zaman yönetimi düzeylerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini Türkiye Süper Lig’inde bulunan Adanaspor, Osmanlıspor, Gençlerbirliği, Trabzonspor, Beşiktaş, Gaziantepspor, Alanyaspor ve TFF 1. Lig’inde bulunan Adana Demirspor, Samsunspor, Eskişehirspor, Gazışehir Gaziantep Futbol Kulübü takımların alt yapılarında çalışan 109 (n: 109 erkek) antrenör oluşturmuştur. Çalışmada Britton ve Tesser (1991) tarafından geliştirilmiş, Türkçe ’ye uyarlaması Alay ve Koçak (2002) tarafından yapılmış Zaman Yönetimi Envanteri kullanılmıştır. Ver, analizi için SPSS 21 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, yaş, eğitim düzeyleri, deneyim yılı, gelir durumu, medeni hal, kulüp düzeyi değişkenlerine göre incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0.05$). Profesyonel futbol oynama/oynamama değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p<0.05$). Bekâr futbol antrenörlerinin evli futbol antrenörlerine göre zaman tutumları alt boyutunda daha yüksek zaman yönetimi düzeyine sahip oldukları saptanmıştır.

Zaman Planlaması ve zaman harcattırıcılar alt boyutlarında ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p>0.05$).

Anahtar Kelimeler: Zaman Yönetimi, Futbol, Antrenör

ABSTRACT

An Examination of Time Management Levels of Football Coaches Working in the Sub-Structures of Turkish Super League and TFF 1st League Teams

Time management is one of the impressive roles that coaches exhibit in their team management skills. This study was conducted to examine the time management levels of coaches working in Turkish Super League and TFF 1st League sub-structures. The sample of the study is 109 (n: 109 males) working in the sub-structures of Adana Demirspor, Samsunspor, Eskişehirspor, Gazışehir Gaziantep Football Club teams in Adanaspor, Osmanlıspor, Gençlerbirliği, Trabzonspor, Beşiktaş, Gaziantepspor, Alanyaspor and TFF 1st League in Turkey Super League) created a coach. The Time Management Inventory developed by Britton and Tesser (1991) and adapted to Turkish by Alay and Koçak (2002) was used in the study. Ver., SPSS 21 package program was used for analysis.

According to the findings of the research, there was no statistically significant difference between the groups when the age, educational level, years of experience, income status, marital status, club level were examined ($p > 0.05$).

There was a statistically significant difference between the groups according to the variation of professional football playing / playing ($p < 0.05$). It has been found that single football coaches have a higher level of time management in the time dimension subscale than married soccer coaches.

There was no statistically significant difference between groups in Time Planning and Time Collaterals sub-dimensions ($p > 0.05$).

Keywords: Time Management, Football, Trainer

1. GİRİŞ

1.1. PROBLEMİN DURUMU

Zaman insan hayatında çok önemli bir faktör olup geriye getirilemeyen, para ile satın alınamayan özelliğe sahip bir olgudur. Güçlü (2001) Zaman yönetimi ilk kez, meşgul yöneticilerin zamanı daha İyi organize etmelerine yardımcı olmak üzere bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup dünyaya yayılmıştır. Şimdi her yanda faaliyet gösteren bir milyar dolarlık bir sektör haline gelmiş durumdadır. Zaman yönetiminde temel düşünce, günün her küçük diliminin daha iyi planlamasını ve yöneticilerin daha verimli hareket etmelerini sağlayacak olmasıdır.

Zamanın verimli bir şekilde kullanımı işte gösterilen performansı kesinlikle etkileyeceği ve böylece zamanın iyi yönetilmesi (işlerin kısa sürede yapılmasına ve zamandan tasarruf edilmesine) neden olacağı vurgulanmakla birlikte bu durumun insanların bütün yaşantılarını etkileyecek bir sonuç ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Louis, 1989).

Mackenzie (1989) ise, stresin azaltılmasında, dengeli yaşamın korunmasında, üretkenliğin artmasında, hedeflerin belirlenmesinde ve başarıya ulaşılmasında zaman yönetimi çok önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır.

Bu bölümde araştırmanın problem durumu ortaya konulmaya çalışılmış ve araştırmaya destek sağlayıcı bilgiler üzerinde durulmuştur. Ayrıca araştırmanın önemi, alt problemleri, sayıltıları, araştırmanın sınırlılıkları tanımlarına yer verilmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Profesyonel bir mesleği icra eden antrenörlerin, günlük yaşantı içerisinde fizyolojik ve sosyal ilişkileri için bir zaman ayırmasını yanı sıra mesleki anlamda da çalışma saatleri ile ilgili bir planlama yapması zorunludur. Bu mesleki yaşantının

içerisinde çeşitli antrenman saatleri, teorik bilgilendirme, sporcularla özel görüşmeler, müsabakalar ve deplasman yolculukları da dikkate alındığında bir zaman planlanmasına duyulan ihtiyaç çok açıktır. İşte bu nedenle bu araştırmada antrenörlerin zaman planlanması konusundaki davranışlarını belirlemek ve bu konuda hangi değişkenlerin rol oynadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

1.3. ALT PROBLEMLER

Türkiye Süper Lig’inde ve TFF 1. Lig’inde bulunan futbol takımlarının alt yapılarında çalışan antrenörlerin zaman yönetimi konusundaki düzeyleri ile ilgili belirlenen alt problemler ;

1H₀: Antrenörlerin yaş değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark yoktur

1H₁: Antrenörlerin yaş değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark vardır.

2H₀: Antrenörlerin eğitim durumu değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark yoktur

2H₁: Antrenörlerin eğitim durumu değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark vardır.

3H₀: Antrenörlerin deneyim yılı değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark yoktur

3H₁: Antrenörlerin deneyim yılı değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark vardır.

4H₀: Antrenörlerin medeni hal durumu değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark yoktur

4H₁: Antrenörlerin medeni hal durumu değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark vardır.

5H₀: Antrenörlerin gelir durumu değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark yoktur

5H₁: Antrenörlerin gelir durumu değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark vardır.

6H₀: Antrenörlerin kulüp düzeyi değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark yoktur

6H₁: Antrenörlerin kulüp düzeyi değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark vardır.

7H₀: Antrenörlerin profesyonel oynama/oynamama değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark yoktur

7H₁: Antrenörlerin profesyonel oynama/oynamama değişkenine göre zaman yönetimi düzeyleri arasında fark vardır.

1.4. SAYILTILAR

1. Araştırma evreninden seçilen örneklemin evreni temsil edebilecek yeterlilik ve nitelikte olduğu varsayılmaktadır.

2. Araştırmaya katılan Türkiye Süper Lig ve TFF 1. Lig alt yapılarında çalışan futbol antrenörlerinin anket sorularını samimi ve tarafsız olarak cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.5. SINIRLILIKLAR

Araştırma grubunda yer alan bir araştırmacımızın spor geçmişinin (futbol) ve antrenörlük mesleğinin içerisinde olması Süper Lig ve 1. Lig’lerde görev yapan antrenörleri bizzat tanıyor olması, araştırmanın kolay bir şekilde uygulanabilmesi açısından (anket) önemli bir rol oynamıştır.

Ancak, araştırmacı buna rağmen 27 soruluk anketin doldurulması esnasında zaman zaman güçlüklerle karşılaşmıştır. Bu nedenle, 27 soruluk kısa anketin kullanılması araştırmanın objektifliğini arttırıcı bir faktör olarak görülmektedir.

Bu araştırma zaman olarak 2017 Ocak - Haziran ayları arasında Süper Lig ve TFF 1. Lig alt yapılarında görev yapan 109 antrenörler sınırlandırılmıştır.

1.6. GENEL BİLGİLER

1.6.1. FUTBOL KAVRAMI

Çağımızın en popüler sporlarından biri olan futbolun Avrupa'ya ve tüm dünyaya yayılmasında ki öncü ülkelerin başında İngiltere gelmektedir. Zaman içerisinde evrensel bir spor olan futbolda uluslararası karşılaşmaların artması üzerine, 1904 yılında Uluslararası Futbol Federasyonu (Federation Internationale de Football Associations) FIFA kurulmuştur. FIFA'nın kuruluşunun ardından her ülke kendi içerisinde futbol federasyonlarını oluşturmuştur. Merkezi Zürih'te olan FIFA bütün ülke federasyonlarının en üstünde yer almaktadır. UEFA (Avrupa Futbol Birliği), Güney Amerika, Kuzey Amerika, Afrika ve Asya Konfederasyonu FIFA'nın denetimi altında yer almaktadır (İnan, 2006).

Türkiye' de futbol organizasyonları Türkiye Futbol Federasyonu tarafından yapılmaktadır. Türkiye Futbol Federasyonu 1 Ocak 1923 tarihinde kurulmuş 17 Haziran 1992 yılında özerk bir federasyon olmuştur. Türkiye Süper Ligi, TFF 1. Ligi, TFF 2. Ligi, TFF 3.Ligi TFF Bölgesel Amatör Ligi, Süper Amatör Ligi, 1. Amatör Futbol Ligi, 2. Amatör Futbol Ligi ve Kadınlar 1. Ligi, Kadınlar 2. Ligi, Kadınlar 3. Ligi olmak üzere 11 ligden ve bu liglerin alt yapı kategorilerinden oluşmaktadır. Son olarak 2012 – 2013 yılındaki elde edilen kaynaklara göre toplam futbolcu sayısının 273.382 olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

1.6.2. ANTRENÖRLÜK KAVRAMI

1.6.2.1. Antrenörlük Tanımları

Antrenörlük, gerek üstün başarı seviyesinde antrenman ve gerekse sağlıklı yaşam için spor yapan bireyleri çalıştıracak psiko-sosyal bilgi beceriye sahip uzman çalıştırıcılar olarak tanımlanmaktadır (Koçak, 1996).

Bireylerin, psikomotor becerileri kazanabilmeleri ve geliştirebilmeleri büyük oranda spor eğitimcilerine bağlı olmakla birlikte antrenörler spor eğitimcilerinin başında gelmektedirler. Antrenörler ilk olarak bireyin kişisel ve karakter özelliklerini ortaya çıkartıp geliştirmesini, doğal dinamizmini güçlendirmesini ve sosyal çevreye

karşı olumlu tepki göstermesini amaç edinen eğitimciler olarak bilinmektedirler. Bir diğer bakışla antrenör, herhangi bir grup bireylerinin tek başına gerçekleştirme imkânı bulamayacakları işleri ve işlevleri ortak şekilde gerçekleştirebilmelerine yardımcı olan ve kolaylaştıran ve yönetimi üstlenmiş olan eğitimcilerdir (Koludar, 1998).

Miroslow Vanek'e göre antrenör; teknik olarak gerekli bilgileri bilimsel olarak sporcunun başarısı için kullanan daha sonra bu bilgileri strateji ve spor becerileri ile birleştiren ve farklı kişiliklere sahip insanlara uygulayabilen kişidir. Aynı zamanda antrenörün iyi bir organizatör, etkin bir yönetici ve sporcuya kişiliğini ve yeterliliğini kazandıran bir eğitimci olduğunu vurgulamaktadır (İmamoglu ve ark, 1997).

1.6.2.2. Antrenörün Kişilik Özellikleri

Sevim (2007), sporcunun başarılı olması sadece yetenekli olmasına ve çalışmasına bağlı değildir aynı zamanda iyi bir antrenöre sahip olması gerekmektedir. Antrenörlük ise sadece sporcuyu fiziksel olarak hazırlamak ve ona sporun nasıl yapıldığını göstermekten ibaret olmadığı belirtilmektedir. Antrenör, alanında edinmiş olduğu bilimsel bilgileri kendi yorumlarıyla birleştirerek sporcuya aktaran kişi olarak görülmektedir. Çünkü bu bilimsel veriler kurumsal verilerdir lakin uygulama safhasında yeterli olmayabilir bu nedenle antrenörün görevi ise bu bilgileri uygulanabilir hale getirerek sporcuya aktarmak olduğunu ifade etmiştir.

Antrenörlerde bazı temel kişilik özellikleri olarak şunlar vurgulanmaktadır;

- **Spor Bilgisi:** Sporcu, antrenörün işine hâkim olduğundan emin olmalıdır. Sporcu herhangi bir problemle karşılaştığı zaman antrenörünün bu sorunun üstesinden geleceğine inanmalıdır.
- **Zekâ:** Antrenör her zaman yeniliklere açık, meraklı ve yaratıcı olmalıdır. Spor zekâsı bilimsel bilgilerin tecrübe ile birleşerek gelişebilir. Antrenör ancak bu şekilde beceri ve yeteneklerini geliştirebilir.

- **İlgi Düzeyi;** Antrenörler sporcularla saha içinde ve saha dışında ilgilenmeli onlara eşit mesafede yaklaşmalıdırlar. Sporculara ilgi gösterirken aynı ilgiyi mesleğine karşıda göstermeli, yeni gelişmeleri takip etmeli bunun için zaman harcamalı ve bunu sporcuya hissettirmelidir.
- **Dürüstlük;** Antrenörün söylemleri ile yaptıkları birbiriyle uygun olmalıdır. Kendi hataları ve sporcusunun hatalarını her zaman aynı doğrultuda ortaya koyabilmeli ve sporcularına gerekli performansı sağladıklarında adil olacağını güvenini vermelidir.
- **Örnek Olmak;** Antrenör sporcular için her zaman örnek alınan bir kişiliktir. Davranışları ve söylemleri ile onlara iyi bir örnek olma çabası içerisinde olmalıdır.
- **Olgunluk;** Antrenör sporcuların hatalarını ve zaafalarını onları rencide etmeden yerinde ve zamanında düzeltere yoluna gitmeli, anlayışlı olmalıdır.
- **Değişebilirlik;** Antrenör dünya görüşüne ve spor kültüründeki yeni bilgilere deneyimlere açık olmalıdır.
- **Kendini Kontrol Edebilme;** Antrenör, taktiksel olarak müsabaka anında çabuk değişkenlik gösteren hücumlarda kendine hâkim olmalıdır. Antrenör eğer stres altında ise bu sporculara yansır ve onları olumsuz yönde etkiler. Sporcular her zaman kendinden emin özgüveni yüksek bir antrenör görmek isterler.
- **İnatçı ve Israrcı Olmak;** Antrenör bütün zorluklara, mağlubiyetlere başarısızlıklara, imkânsızlıklara rağmen cesaretini korumalı ve başarmak için ısrarcı olmalıdır.
- **Organizasyon;** Antrenör zamanı en iyi şekilde kullanmalı ve sporcuyu belirlenen hedeflere ulaşması için organize edebilmelidir.
- **Mizah Duygusu;** Antrenörler sporcularına samimiyetini göstermeli ve onlara insancıl bir yapıya sahip olduğunu göstermelidir. İyi ya da kötü mizahlar bazen hem sporcular hem de antrenörler için sorun oluşturabilir. Bunun için bu dengenin çok iyi kurulması gereklidir (Sevim, 2007).

Türksoy (2010), antrenörün bilgi, birikim ve deneyimlerini sporcularına aktarabilecek, kendisinden ne beklendiğini anlayabilecek şekilde onlarla iletişim

içerisinde olan ve sporcular için ise antrenörlük kavramı, kendilerini önemsendiğini gösteren, kendilerine karşı dürüst ve duyarlı davranan kişiler olarak görülmektedir. Antrenör sporcunun kalbine ve beynine girip onların güvenini kazanıp gönüllerini fethetmelidir. Sporcularına saha içerisinde ve saha dışındaki bilgileri ve deneyimleri ile örnek olmalı ve antrenörler sporcular tarafından sürekli olarak gözlem içerisinde bulunmalılardır.

1.6.2.3. Antrenörün Görevleri

Başer (1994), antrenörün görev tanımı yaparken, futbolcuların ve kulübün belirlediği hedeflere ulaşması için takıma liderlik yapması bunun yanında bilgi, beceri ve deneyimlerini en iyi şekilde takımına ve futbolcularına yansıtan bir görüntü oluşturmak ve futbolcuların antrenmanlarının planlamasını, antrenmanların uygulanmasını, performans gelişiminin takibini, maç öncesi hazırlıklarının yapılmasını, futbolcuların korunmalarını sağlamakla yükümlü olduğunu ifade etmektedir.

Konter (1995), antrenörlerin futbolcuları ve takımı ile ilgili görev ve sorumluluklarını;

1. Futbolcuların fiziksel, fizyolojik, psikolojik ve sosyal anlamda gelişimlerine katkıda bulunma,
2. Beklentilere karşılık verebilecek fiziksel fizyolojik, psikolojik ve sosyal gelişimleri ortaya koyma ve koruma,
3. Teknik çalışmaların başarıyla yönetilmesi ve bu anlamda mükemmelliğe erişmesi,
4. Bütün çalışanların sağlığını koruyarak onların gelişimine katkıda bulunma,
5. İmkân ve olanakları dahilinde sakatlıklara karşı önlem alarak çalışma ortamı sağlamak,
6. Antrenmanlar öncesi ve sonrası beslenme, toparlanma ve planlama ile ilgili çalışanlar üzerinde farkındalık yaratarak onların bilgi birikimlerinin gelişmesine yardımcı olmak,
7. Etkili iletişim kurarak çalışanlarına gerektiği zaman danışmanlık yapmak,

8. Teknik ekip içerisinde kendi uzmanlık alanların dışında çalışma yapanlara saygı göstermek ve onlardan yardım almak şeklinde belirtmektedir.

1.6.2.4. Antrenörlük Stilleri

Antrenörler duygu, düşünce, bilgi birikimi, kültürel yapı, anlayış, mesleğe bakış açısı vb. gibi konuların iç içe geçmesiyle kendilerine göre bir davranış stili oluştururlar. Antrenör stilleri, örgüt içerisinde verilen kararların ne şekilde verildiğine, gerekli stratejilerin iletilmesi, müsabakaların ne şekilde oluşturulacağı, organize edilecek kişilerin yarışmalara nasıl hazırlanacağı ve bu noktada sporculara düşen sorumlulukların neler olduğunu belirlemek için önemli bir unsur olmaktadır. Bu stiller;

- Otoriter antrenör stili,
- Serbest antrenör stili,
- Demokratik antrenör stili

olarak adlandırılmaktadırlar.

Otoriter Antrenörlük Stili

Bu stilde bütün kararlar antrenör tarafından alınmaktadır. Sporcular, antrenörün komut ve emirlerine yanıt vermektedir. Bu düşüncede antrenör bilgi ve deneyim sahibidir ve sporculara ne yapacağını söylemektedir. Sporcular ise verilen komutlara uyarak görevleri yerine getirmektedir. Kontrol her zaman antrenördedir ve sporcu edilgen konumdadır. Otoriter antrenörler kontrol kendilerinden kaydığı zaman büyük bir endişe, stres ve emniyetsizlik içerisine düşerler. Bunun için ilk amaçları kontrolü her zaman kendi kontrolünde tutmaktır.

Serbest Antrenörlük Stili

Genel olarak az karar alan bir yönetime sahip olunan bu stilde, sorumluluk almaz ve bütün sorumluluğu takıma ve yönetime yükleyen bir yaklaşım içerisindedir. Bu roldeki antrenörler az talimat verirler ve organizasyonlarda az kural ortaya koymaktadırlar. Disiplin anlayışlarına bakacak olursak, kesin olarak gerekli olmadığı

sürece çalışma tamamen kontrol dışına çıkmadığı sürece hiçbir şeye karışmazlar. Genelde tembel olup çalışmayı sevmeyen, bilgi birikim ve tecrübe bakımında yeterliliğe sahip olmayan antrenör rolüdür (Yılmaz, 1999).

Demokratik Antrenör Stili

Antrenör ve sporcu arasında saygı ve sevgi çerçevesinde yakın bir ilişki olmakla birlikte antrenör bütün sporculara açıktır. Bir karar alacağı zaman bunları sporcuları ile paylaşır ve karşılıklı görüşler sonucunda karar alınır. Takımın düzenini sporcuların kişisel tercihlerine göre oluşturur. Takım içerisinde herhangi bir ayrıcalığa izin vermemeye çalışır. Antrenör ve takım oyuncularını arasında güven söz konusudur. Bu durumda antrenör bir süre takımı bıraksa dahi takımda herhangi bir kopma ve dağılma olmayacağını göstermektedir (Türksoy, 2008).

1.7 YÖNETİM NEDİR

1.7.1. Yönetimin Tanımı ve Anlamı

Belirlenen hedeflere ve amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmek için insanları ortak bir noktada birleştiren iş ve eylemler olarak tanımlanmaktadır. Ortak amaçlı insanların yer aldıkları bir örgütün kısa zaman içerisinde amaçlarını gerçekleştirebilmesi için planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve denetleme eylemlerinin bir araya gelerek oluşturduğu bir bütün olarak ifade edilmektedir. İnsanların yaşamlarındaki zamanın büyük bir bölümünü örgütlerin içerisinde geçirmektedir. Bu örgütler insanların sadece çalışma saatleri ve sınırlı yaşantılarını değil bütün yaşamlarını etkilemektedir. İnsanların bütün etkinlikleri örgüt içerisinde gerçekleşmektedir. Örgütlerin sayısı her geçen gün artarken buna paralel olarak bireysel yaşantıya olan etkisi de artmaktadır (Türk ve Aydoğan, 2008).

Can (2011), yönetimin olmadığı bir yerde örgütün var olmasının mümkün olmayacağını ifade ederken, herhangi bir örgüte üye olmayı veya ilgilenmeyi yönetsel bir çevrede yaşamının ve çalışmanın bir ürünü olarak belirtmektedir. Bundan dolayı, yönetim ve örgüt sözcükleri birbirinin tamamlayıcısı olarak görülmekte ve örgüt yönetimin var olduğu, faaliyetlerini sürdürdüğü bir yapı,

yönetimin ise bu yapı içerisindeki işlevsel tarafı olarak vurgulanmaktadır. Örgüt bir anatomi ise yönetim bir fizyoloji olduğu, bu ikisi birbirinden ayrılamaz birisi olmaz ise diğeri boşta kalır ve varlığını devam ettiremez bir sistem böylece örgüt durağan ve kararlı bir yapı, yönetimin ise dinamizm taşıyan bir işlev halinde içerisinde bulunmaktadır.

Bursahoğlu (2002) ise, örgütü bir yapı olarak nitelendirmekte ve bu yapının iyi kurulabilmesi ve yönetilebilmesi ise sağlam bir modele dayanmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu yapıyı işleten ise yönetimin ve bunlara bağlı olarak örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örgüsü olduğu söylenmektedir. Örgütün kendisiyle alakalı başka örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındanır. Bu ilişkilerin iyi olması örgütün verimli olmasını sağlamaktadır. Örgüt üyelerin kurduğu bir koalisyon olarak nitelendirilebilir. Bu koalisyonun şartları ise uzlaşma, uyma ve kontroldür. Planlı ve programlı bir şekilde koordine edilmiş güçler ve eylemlerin bir araya gelmesi bir örgütü meydana getirmektedir. Örgütün canlı ve etkili olması koordinasyonun yaratıcı olmasına bağlı olduğu belirtilmektedir.

Yönetim, organizasyon kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi ile birlikte organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Özalp ve ark, 2002).

İyi bir yönetimin amacı, insan, para, malzeme, zaman ve yer kullanımını en aza indirerek daha çok verim elde edebilmektir. Başka bir söyleyişle israfı açmadan eldeki imkân ve olanakları en iyi şekilde kullanarak işlerin basit, ucuz ve daha kaliteli yapılmasını sağlamaktır (Tortop ve ark, 2007).

1.7.2. Yönetimin İşlevleri (Fonksiyonları)

- **Planlama İşlevi**

Örgütlerin çoğalması, büyümesi, karmaşık hale gelmesi gibi gelişmeler planlamanın önemini daha çok artırmaktadır. Son yıllarda gelişim içerisinde olan çevrede faaliyet gösteren örgütler sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişlerin etkisinde kalmaktadır. Meydana gelen bu hızlı değişim iyi bir planlamayı ihtiyaç duyulduğu düşüncesini ortaya çıkarmıştır. Günümüzdeki iyi yönetim anlayışı, en az

girdiyle en çok çıktıyı sağlamak durumun olarak nitelendirilmektedir (Ekinci ve İmamoğlu, 1998).

Planlama; amaca ulaşabilmek için işlerin nasıl ne zaman ve ne kadar süre içerisinde yapılacağını belirleyen bir tasarı ve yol gösteren bir modeldir. Karar alma süreci olarak da tanımlanan **planlama;** hayal etmeyi, ileri görüşlü olmayı, yaratıcılığı ve doğru tespitler yapmayı gerektiren bir işlev olarak ifade edilmektedir (Şahin, 1998).

- **Plan Türleri**

Sürelerine Göre Plan Türleri:

Uzun Süreli Planlar; kuruluşlarına amaçlarına göre değişiklik gösteren, beş, on, on beş, yirmi ve daha uzun zamanı kapsayan planlardır. Bu planları hazırlamak ve faaliyete geçirmek çok zordur ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunma zorunluluğu vardır.

Orta Süreli Planlar; uzun vadeli planların altında hazırlanan uygulamalar, projeler ve programlardır. Genel olarak beş yıldan az bir süreyi kapsayan planlardır.

Kısa Süreli Planlar; uzun ve orta süreli planların hedefleri çatısı altında hazırlanan ve genel olarak bir yıldan kısa bir süreyi kapsayan planlardır. Kısa süreli planlar orta ve uzun süreli planlara ulaşmanın temel noktasıdır.

Uygulama Biçimlerine Göre Plan Türleri:

Zorlayıcı Planlar; emredici nitelikte olan bu planlar bütün sektörleri kapsamaktadır. Bu planlar hazırlanırken kurum ve kuruluşların görüşleri alınmaz ve otoriter bir tutum gösterilmektedir.

Demokratik Planlar; hazırlanma ve uygulama aşamasında ilgili kurum ve kuruluşların görüşleri değerlendirmeye alınarak hazırlanan ve uygulanan planlardır.

Biçim Yönünden Plan Türleri:

Yazılı Planlar; zihinde tutulamayacak kadar uzun süreli genel ilke ve politikaları içeren planlardır. Planların işleyişinin iyi ve kontrol altında olabilmesi için planların yazılı olması uygun görülmektedir.

Yazılı Olman Planlar; kısa süreyi kapsayan ve yazılı planların hazırlanmasının imkânsız olduğu durumlarda uygulanan planlardır (Tortop, 1982).

Kullanım Biçimlerine Göre Planlar:

Kalıcı (Sürekli) Planlar; birbirine benzeyen çalışmalar için benzer planlar hazırlamak her zaman mümkün olmayabilir. Bundan dolayı belirli durumlarla karşılaşıldığı zaman uygulanmak için hazırlanan planlardır.

Tek Amaçlı (Bir Kez Kullanılan) Planlar; bir amaca yönelik hazırlanan ve o amaca ulaşıldıktan sonra kullanılmayan planlardır. Örneğin; üniversitelerde her yıl yapılan bahar şenliklerinde gerçekleştirilen planlar buna örnektir.

• **Örgütlenme**

Birçok insanın bir amacı gerçekleştirmek için toplanarak ortak amaç doğrultusunda bir araya gelmesidir. Bir başka ifadeyle insanların tek başına başaramayacakları iş ve amaçları bir araya gelerek yapabilmeleridir. Bir işin yapılmasında bir insanın tek başına bütün işleri yapabilmesine imkân ve olanakların olmadığı durumlarda örgütlenmeye mutlak ihtiyaç olduğu belirtilmiştir (Ekinci ve İmamoğlu, 1998).

Artan'a (1998) göre, örgüt olgusuna ihtiyaç duyulmasının başlıca etkenleri şunlardır;

1. Bireyler arasında yardımlaşma ve bu bireylerin ortak amaçlarının koordine edilmesi
2. Örgüt içerisindeki çabaların ortak bir değer için birleştirilmesi
3. İşlerin bölümlere ayrılması
4. Yetkinin ast ve üst olarak sıralanması

Örgütlerin Aşamaları:

İşlerin Belirlenmesi; planlama esnasında yapılacak işler, imkanlar dahilinde bunlara nasıl ulaşılabileceğine ilişkin yol ve yöntemlerin belirlenmesi sürecidir. Aynı zamanda bunların kimler tarafından hangi zamanda, nerede ve nasıl gerçekleştirileceği de planda yer almaktadır.

İşe Uygun Personelin Belirlenmesi ve Alınması; işi yapabilecek kriterlere uygun personelin belirlenmesi örgütlemenin önemli aşamalarından bir tanesidir. Yapılacak işler belirlendikten sonra bu işleri yerine getirecek personelin bulunması ve görevlendirilmesi gerekmektedir. Personel ise işin gerektirmiş olduğu bilgi, beceri, deneyim ve kriterlere uygun olmak zorundadır. **Örneğin;** bir spor kulübü için transfer edilmesi istenilen oyuncuların istenilen kriterlere uygun olup olmadığı araştırılması ve geçmiş sezonlardaki performans bilgilerine ulaşılması bunun örneklerinden bir tanesidir.

Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi; herhangi bir göreve getirilen insanların yetki alanlarının neler olacağı, sorumluluklarının nerede başlayacağı ve nerede biteceği örgüt içerisinde ilişkilerin nasıl yürütüleceğini göstermektedir. **Örneğin;** bir spor kulübündeki görevlilerin hangi konularda yetkili oldukları ve sorumluluklarının başlangıcını ve bitişini bilmeleri takım içerisindeki olası bir çatışmayı engelleyebilir. Takımın saha içerisinde kaptanı, sana kenarında teknik direktörü dışarıda ise sportif direktörü vardır. Bu görevdeki kişilerin görev ve sorumluluklarını bilmesi ve ona göre hareket etmesi bunun örneklerinden bir tanesidir.

İşlerin Görüleceği Yer Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi; Örgütsel amaçların gerçekleştirebilmesi için fiziki unsurlar çok önemlidir. Bunun için üretimde gerekli olarak bütün fiziki unsurların yapılacak işlere göre sağlanması örgütlenmenin aşamalarındandır (Ekinci ve İmamoğlu, 1998).

- **Yürütme (Yöneltme)**

Planlama ve örgütleme ile kurulan kurum ve kuruluşların harekete geçirilmesi ve emir komuta zinciri ile astlara ne yapmaları hususunun anlatılması, uzmanlıklarını geliştirmelerinde onlara liderlik yapması ve onlarla iyi bir iletişim içerisinde olunmasıdır. Yürütme kurumda çalışan bütün yöneticileri ilgilendiren bir kavramdır. Amacı ise ast'ların amaç ve çabalarının kurum hedefleri doğrultusunda yoğunlaşmasını sağlamaktır. Bunu başarabilmek için, astlarla iletişim içerisinde olmak, görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerine yarayan bütün bilgileri

kendilerine vermek ve onlara liderlik etmek gerektiği vurgulanmaktadır (Büker, 1998).

Yürütme yönetimin önemli bir aşamalarından bir tanesidir. Burada yürütmeyi sağlayan lider konumundaki kişinin yeterli bilgi, beceri, tecrübeye sahip olması yürütmenin sorunsuz şekilde işleyişini sağlamaktadır.

- **Koordinasyon**

Tenekecioğlu (1998), koordinasyonun ilke ve teknikleri şu şekilde ifade etmektedir;

1. İlgili sorumlu kişiler arasındaki iletişim dolaysız direkt olarak yapılmalıdır.
2. Planlar yapılmadan ve politikalar kararlaştırılmadan önce koordinasyon sağlanmalıdır.
3. Koordinasyon düzen ve süreklilik isteyen bir aşamadır.

- **Denetleme**

Yapılan uygulamaları takip etme, ortaya çıkan sonuçları planlanan amaçlarla karşılaştırma ve gerektiğinde düzenleyici eylemlerde bulunmak olarak ifade edilmektedir (Şahin, 1988).

Üçok'a (1993) göre ise, denetleme; yönetim işlevlerinin 'neyi, nasıl ve hangi ölçüde' başardığını ortaya koymak için hedeflerin belirlenmesi, uygulamadan elde edilen sonuçların hedeflerle karşılaştırılması ve gerektiğinde düzenleyici eylemlerde bulunması olarak vurgulanmaktadır.

1.8. SPOR YÖNETİMİ NEDİR

1.8.1. Spor Yönetiminin Tanımı ve Anlamı

Spor günümüze bir bilim dalı olarak kabul görmektedir. Bütün bilim dallarında olduğu gibi sporun içerisinde yapısal bütünlüğünü sağlayan alt kolları vardır. Bu kollardan bir tanesi de sevk ve idareyi en iyi şekilde nasıl yapılacağı anlatan spor yönetimidir. Spor yönetiminde başarı, yapısal bütünlüğü oluşturan

öğelerin bir araya gelmesi ve fonksiyonlarını devam ettirebilmesi ile elde edilebilmektedir (Devecioğlu, 2002).

Yönetim sürecinin teşkilatlandırma, yürütme, koordinasyon ve kontrol safhaları sportif faaliyetler ve spor organizasyonları içinde geçerlidir. Bundan dolayı spor yönetimi; genel yönetimin ilke, yönetim ve kurallarının spor alanında uygunluğu kabul görmektedir. Amacı ise, spor faaliyet ve organizasyonların akılcı ve bilimsel bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve önünü açmaktır. Başka bir deyişle sporla ilişkili politika, karar, hedef amaçların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenmektedir. Beden eğitimi ve spor faaliyet programlarının geliştirilmesiyle birlikte personel yeterliliğinin sağlanması ve denetimi, spor tesislerinin sevk ve idaresi gibi konuları içerisine almaktır (İmamoğlu, 1992).

Spor kurumlarının işleyişinin etkili ve verimli olabilmesi büyük oranda yönetimlerine bağlıdır. Bütün spor kurum ve kuruluşlarının başarılı olması ancak, çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının bilinçli ve akılcı bir şekilde spor yönetimine uygulanmasıyla bağlı olduğu belirtilmiştir (Eskicioğlu, 2003).

1.8.2. Spor Yönetiminin Amacı ve Kapsamı

Sporunda yönetimin meydana gelmesini sağlayan bütün unsurların amaçları aynıdır. Bu amaçların bütünü yönetimin genel amacını ve bütünlüğünü oluşturmaktadır. Yönetim açısından bütün unsurların amaç hedefleri aynıdır. Hedeflerin herhangi birisinde sonuca ulaşamaması yönetimin genel amacını etkilemeye bilmektedir (Namlı, 2005).

Her yönetim dalının kendisine özgü bir işleyiş tarzı vardır. Spor yönetiminin diğer alanlardan farklı olmasını ise sporun yapısal özelliğine bağlanabilmekte ve spor alanı faaliyetlerde değişiklik ve çeşitlilik gösteren bir yapıya sahiptir. Sporun toplumda her geçen önem kazanmasıyla birlikte sosyal bir kurum halini aldığı kabul görmektedir. Özellikle spor alanındaki kurum ve kuruluşların diğer bütün toplumsal kurum ve kuruluşlara göre halkla daha iç içe olduğu kabul edilmektedir. Çünkü spor eğitim-öğretim kurumlarının müfredat programlarında yer almaktadır. Bundan dolayı spor yönetimi sporun bütün fonksiyonlarını dikkate alarak, spor alanında faaliyet

gösteren kurum ve kuruluşların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesi için gerekli bilgileri sunmak, bu bilgilerin önderliğinde geliştirmiş oldukları ilke ve yöntemleri ortaya koymak durumunda olduğu ifade edilmektedir (Demir, 2006).

1.8.3. Spor Yönetiminin Önemi

Eroğlu (2012), Türkiye'deki spor yönetim sistemini açıklarken, yönetimin, hedeflerin belirlenmesini, karşılaşılabilecek muhtemel sorunların uygun çözümü tespit etmek ve teşkilatın dinamik yapısını ortaya koymakla yükümlü olduğunu bununla birlikte yönetim örgüt içerisindeki birimlerin kendi içerisinde iletişim halinde olmalarını, birlikle hareket etmelerini sağlamakla sorumludur. Dolayısıyla bu gözlemlerin yapılması spor yönetiminin sevk, idaresi ve sportif başarıya ulaşılması için çok önemli olduğu vurgulanmaktadır. Spor yönetiminde kazanılan herhangi bir başarı, ülkenin spordaki başarısı ile paralellik göstermekle birlikte başarılı bir spor yönetimi ne kadar çok insanın spor yaptığı ile paralellik göstermektedir. Çok sayıda insanın spor yapmasıyla birlikte başarıda buna bağlı olarak artış göstereceği düşünülmekle birlikte başarı kriteri ülke nüfusunun ne kadarının spor yaptığı ile ele alınmalı ve böylece sportif başarının devamlılığını bu oran belirleyecektir. Eğer bir ülkede sportif başarı elde edilmesi planlanıyorsa, spor yönetimi etkin ve verimli şekilde koordine edilmelidir. Bu durum ise bize spor yönetiminin önemini göstermektedir. Genel anlamda spor yönetimin önemi daha çok insanın yapmasını sağlamaktır. Spor yönetimindeki başarının, spor yapan insan sayısı ile değerlendirilmesi doğru bir tespit olacaktır.

Bir ülkenin, huzur ve refah seviyesini artırmanın en önemli etkenlerinden bir tanesi insanların sağlıklı yaşam için spor yapmasıdır. Sporun insanlar üzerindeki psikolojik ve fizyolojik etkilerinin ne kadar önemli olduğu bilinmektedir. Ülkemizde genel olarak spor denildiğinde aklımıza performans sporları gelmektedir. Çocuklar genel olarak spora bu şekilde başlamakta ve bu durum onların üzerinde stres yaratarak onları çok küçük yaşta baskı altına almaktadır. Bu durum çocukların küçük yaşta psikolojik sorunlar yaşamalarına neden olmakla birlikte ilerleyen yıllarda telafisi olmayan sonuçlar meydana gelebilmektedir. Bu sorunların yaşanmaması için sporun önceliğinin performans olmadığı, sağlıklı yaşam olgusu olduğu hakkında insanlar bilgilendirilmeli ve konuyla alakalı seminerler verilmelidir. Bu sorumluluk

ise spor yönetimi kapsamı içerisinde yer alan bütün spor kurum ve kuruluşlarına düşmektedir. Spor yönetimi bunun için çok önemlidir.

1.9. ZAMAN YÖNETİMİ NEDİR

1.9.1. Zaman Yönetiminin Tarihi

Zaman yönetimi bilinçlidir, riskleri değerlendirir ve sonuçların zorluklarını kabul eder. Zaman doğru yapılandırılmalıdır. Zaman yönetimi liderin çelişkili ve imkânsız olan hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır. Zaman yönetimi keyfi veya yeni bir kavram değildir ve yönetim kadar eski ve geçmişi on sekizinci yüzyıla kadar kök salmış bir yönetim şekli olarak ifade edilmektedir (Levinson, 2004).

Mackay'a (2003) göre, zaman, ayarlanmış bir ritimde geçmekte ve hızlı hareket etmenin bunu değiştiremeyeceği bir durum olduğu belirtilmektedir.

Yöneticiler, zaman yönetimini liderliğin en iyi yansıması olarak görürlerse verimli olurlar. Zaman yönetimi tekniklerinin amacı bir organizasyonel yapıya fayda sağlamak için gerekli yönetim becerilerini geliştirmektir. Her insanın aynı vakti vardır ama o zamanı nasıl kullandığı, zaman yönetiminin efendilerinden ayıran şeyin bu olduğu belirtilmektedir (Strategies for Success, 2007).

Tarihsel olarak önceliklerin belirlenmesi, zaman yönetimini uyumlu bir plan olarak kanıtlamıştır. Ve bu uyumlu plan kişinin daha verimli olmasını sağlayacaktır. Yöneticilerin hayatında zaman yönetimi asla kolay olmayacaktır ve bir yöneticinin hayatındaki en büyük görevi olarak ifade edilmektedir (Time Managment.com, 2007).

1.9.2. Zaman Yönetiminin Tanımı

Zaman yönetimi, herhangi bir uzmanlık alanına özgü değildir, ancak yöneticilere olan ihtiyacı, üretkenliği ve verimliliği artırmak için gereken her yerde bulunur. Etkin bir çalışma, her yönetim uzmanının hedefidir. Zaman yönetimi becerileri erteleme, meşguliyet ve mükemmelliği aramak yoluyla vakit kaybetmek

için en yaygın üç zaman ayırıcıyı belirleyebilirdi. Zaman yönetimi yaklaşımları, verimli zaman planlaması, zamandan kaçınma, davranışları boşa harcama ve hedeflere öncelik verilmesi kadar basit olduğu vurgulanmaktadır (White, 2007).

Peters'a (1993) göre, zaman yönetimi, aciliyet duyarlılığının ön plana çıkarılması ve acil öğeler, karar verme sürecinde önemli olan öğeleri dışarıda bırakacağı belirtilmektedir. Stratejik planlar ve kararlar, kopyalanan fotokopi makinesine veya telefonda şikâyetçi bir müşteriye kıyasla neredeyse aciliyet gerektirdiği bundan dolayı bu kalitede yönetim konuları hala nispeten önemli olduğu ifade edilmektedir.

Lakein (1999) başlangıçta, zaman yönetimini, hedefleri önem sırasına koymak, bir zaman çizelgesi oluşturmak ve daha sonra hedefleri gerçekleştirmek de dâhil olmak üzere, etkin bir şekilde zaman yönetmek için bazı adımlar atma becerisi olarak tanımlamıştır.

Zaman yönetimi amaçları belirlemek, hedeflere ulaşmak için hangi görevlerin gerekli olduğunu değerlendirmek ve sonunda hedefleri gerçekleştirmek için ne kadar zaman alacağı konusunda bir sonuç olarak ifade edilmektedir (Peeters ve Rutte, 2005). Claessens ve ark. (2007) zaman yönetimini "belirli hedefe yönelik faaliyetler gerçekleştirirken zamanın etkin bir şekilde kullanılmasını amaçlayan davranışlar" olarak tanımlamıştır.

Kayaalp (2014), zaman yönetiminin tek bir tanımlamaya sahip olmadığını, ancak bir kişinin çevrelerini daha iyi yönetmesini sağlayacak çok adımlarla tanımlandığını ifade etmektedir.

1.9.3. Zaman Yönetiminin Önemi

Zamanın verimli bir şekilde kullanımı işte gösterilen performansı kesinlikle etkileyeceği ve böylece zamanın iyi yönetilmesi (işlerin kısa sürede yapılmasına ve zamandan tasarruf edilmesine neden olacağı vurgulanmakla birlikte bu durumun insanların bütün yaşantılarını etkileyecek bir sonuç ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Louis, 1989).

Shetelife (2002), zaman yönetimini insanların sadece çalışma hayatını etkilemez ve tüm yaşamlarını verimli hale getirmekte olduğunu ve bireylerin zamanı iyi kullandıkları takdirde önce kendi yaşamlarına, daha sonra çevresindeki insanlara ve içinde buldukları topluma olumlu katkılarda bulunacaklarını ifade etmektedir.

Mackenzie (1989) ise, stresin azaltılmasında, dengeli yaşamın korunmasında, üretkenliğin artmasında, hedeflerin belirlenmesinde ve başarıya ulaşılmasında zaman yönetimi çok önemli bir etken olduğunu vurgulamaktadır.

Ardahan (2003), zaman yönetimi kavramı insanların zamanı etkili ve verimli kullanma gereksiniminden dolayı ortaya çıktığını ve insanların çeşitli alanlarda yaptığı aktivitelerden verim alınabilmesi zamanın iyi kullanılmasına bağlı olduğunu ifade ederken birçok kaynakta belirtildiği üzere de zaman yönetiminin; yapılması gereken bir işin başlangıcı ve bitişi belirlenmiş süre içerisinde yapılması olarak ifade edildiğini belirtmektedir.

1.9.4. Zaman Yönetiminin Yararları

- Gün içerisinde yapması gereken şeyleri planlar ve uygular,
- Kendine güvenir ve kontrolü elinde tutar,
- Özel ve iş hayatını dengeli bir biçimde yaşar,
- Fırsat ve olanakları değerlendirmek zamanı iyi kullanır,
- Yapacağı işleri ertelemez,
- Pozitif bir yaklaşım içerisindedir,
- Yaşamını keyifli hale getirir,

Zaman geri dönüşü olmayan, her zaman ileriye doğru giden ve hiç kimseyi beklemeyen bir yolculuğa benzer. Hayatını planlı ve programlı şekilde yaşayan bireyler bu yolculuğun sonunda iş ve özel yaşamında istedikleri mutluluğa erişeceklerdir (Jones, 2000).

1.9.5. Zaman Yönetiminin Çeşitleri

- **Kişisel Zamanın Yönetimi**

Özçelik (2006) kişisel zaman yönetimini açıklarken, bireylerin eşit olarak sahip olduğu, örgüt içinde ve örgüt dışında kendisiyle ilgili plan ve programları gerçekleştirmek için kullandığı zaman olarak ifade etmiştir.

Tutar (2003) ise, etkili bir kişisel zaman kullanımı iyi bir zaman stratejisine bağlı olduğunu ve sabahın ilk saatleri insanların kendilerini en çok enerjik hissettikleri zamanların ortaya çıkmasına sebep olduğunu ifade etmektedir. Bundan dolayı sabahın ilk saatlerinde zorlandığımız ve yapmaktan zevk almadığımız işleri yapmak gerektiğini ve zaman stratejisini bu şekilde belirlediğimizde günün geriye kalan kısmı daha zevkli bir hal alır ve iş yapma direncimizin yükseleceğini ifade ederken yaşamı kontrol altında tutmanın yolu kişisel zamanı iyi kullanmaktan geçtiğini vurgulamaktadır.

Can (2005), kişisel zaman yönetimi davranışlarını şu şekilde belirtmektedir;

1. Yazılı zaman planı kullanılması,
2. Yazılı zaman planına uyulması ve yönetilmesi,
3. Önemli işlerin belirlenen verimli zaman yapılması,
4. Etkili zaman yönetiminde güncel tekniklerin kullanılması,
5. Karşılaşılan sorunla ilgili hızlı karar verebilme,
6. Serbest zamanların kişisel gelişim için değerlendirilmesi,
7. Gerektiği zaman öğretmenlerin kendi içerisinde iş birliği yapması.

- **İş Zamanının Yönetimi**

Zamanın iş gruplarında yer alan kişiler üzerinde etki oluşturan evrensel bir kaynak olarak ifade edildiğini bundan dolayı zamanı etkin ve verimli şekilde kullanan kişiler iş hayatında profesyonel kimseler olarak adlandırılmaktadır. Bu sebepten dolayı zaman tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, çoğaltılamayan en değerli varlığımız olarak belirtilmektedir (Çelik ve Akatay, 2003).

Ceren (2008), iş zamanına örnek olarak öğretmenlerin okulda geçirdikleri sürelerin verilebileceğini belirtmektedir. Bundan dolayı öğretmenler belirli bir program içerisinde belirledikleri kazanımları ders saati süresinde kazandırmak için zamanla yarışmaktadırlar. Etkili ve kalıcı öğrenmeyi sağlamak öğretmenlerin en önemli görevi olarak tanımlanırken öğretmenler ders süresini verimli şekilde kullanmaları gerektiğini ifade etmektedir.

1.9.6. Zaman Yönetimi Teknikleri

Zaman yönetimi konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, genel olarak zaman yönetimi teknikleriyle ilişkili olarak minimal ve tekrarlayıcı bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır. Literatürdeki görüş birliği, gelişmiş tekniklerin yeterli olduğuna ve daha ileri araştırmaya izin vermediğine karar vermiştir böylece zaman yönetimi tekniklerinin temelini Pareto ilkesi üzerinde yoğunlaştırmış olduğu belirtilmektedir (Izzard, 2006).

Izzard (2006), 80/20 kuralının Vilfredo Pareto 'ya bildirildiğini belirtmiş ve Pareto'nun gözlemi, ekonomist olarak geçmişi nedeniyle zengin işletme ile özdeşleştiğini vurgulamıştır ve “*Yönetim analisti Joseph Juran yönetimin zamanının %20'sinin çaba harcamanın %80'ini yönetime verdiğini*” ifade etmiştir. Bu alanda araştırmalar yapan birkaç yönetim teorisyeni, zaman yönetimi tekniklerinin zaman çizelgelerinin manipüle edildiğini, ancak birincil kaynak akıl veya zihin vizyonu ile başlamakta olduğunu vurgulamışlardır. Birinci eğilim, zekanın zaman yönetimi tekniği değil de bir yetenek olduğunu ortaya koymaktadır. Zekâ, inancın aksine, bir beceri veya tekniktir ve bu beceriyi geliştirip uygulayamazsak, yönetim etkinliğini azaltacağı ifade edilmektedir.

Shahani (2008), zaman yönetiminde en belirgin olan ancak göstergeleri kısıtlamayan teknikler şunları içermekte olduğunu ifade etmiştir:

- Bir liste yapın ve öncelik verin,
- Bir rutine girmek,
- "Hayır" demeyi öğrenin,

- Gelecekteki faaliyetlere bağlı kalmayın,
- Büyük görevleri parçala,
- abalarınızı koruyun,
- Eylem rotanızı seçin,
- Zaman limitleri koyun,
- Programınızı yapın ve
- Faaliyetlerinizi planlayın.

Literatür incelendiğinde, süreçlerin görünümlerini değiştirebileceği ancak kapsam aynı kalacağı ifade edilmektedir. Verimliliği artırmak ve üretkenliği kurallara veya kilometre taşlarına göre artırmak olan zaman yönetiminin temel görevini gerçekleştirmektir. Bu kilometre taşları veya göstergeler günün en üretkenliğini çıkarmanın başka bir yolu olarak vurgulanırken zaman yönetimi becerilerinin ve tekniklerinin etkili bir şekilde bu üretkenliği sağlayacağı ve sergileyeceği belirtilmektedir (How to get the most out of your day, 2007).

Alanyazında, zaman yönetimi tekniklerinin yöneticilerin verimli çalışmasına izin verecek bir amacı olduğunu göstermektedir. Verimli bir şekilde çalışmak, yöneticilerin verimli olmasını sağlayan birçok tekniği ortaya çıkarır. Bu teknikler arasında; *"sorumluluklarınızı anlama, faaliyetlerinizi kaydetme, verimli zaman planlama, zamandan tasarruf eden davranışlardan kaçınma, hatırlatıcı geliştirme, hedeflerinize öncelik verme, görevleriniz için zaman ayırma ve e-postalarınızı yönetme "* gibi beceriler olduğu ifade edilmektedir (White, 2007).

Ashkenas (2007), literatürde pek çok zaman yönetimi tekniğinin, yönetimin daha karmaşıklığını daha basit bir yönetim biçimi haline getirdiğini belirtmiştir ve yönetimi başarmanın en etkili yöntemi, zaman yönetimiyle sürekli idari alışkanlıkları geliştirmek olduğunu vurgulamıştır. Zaman yönetimi becerilerinin önemli olduğunu da belirtmekle birlikte iş doyumunu artırmak ve erteleme ve gerginliği azaltmak için etkin zaman yönetimi gerekli olduğunu ve zaman yönetimi eğitimi alanların, zorlu bir işyerinde zaman yönetimi eğitimi almayanlara nazaran erteleme olasılıkları daha düşük olduğunu ifade etmiştir.

2.GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, sırasıyla araştırmanın evrenine ve örnekleme, araştırma için veri toplama aracı geliştirilmesi sürecine; güvenilirlik ve geçerlilik çalışmalarına, araştırma verilerinin nasıl toplandığını ve değerlendirildiğine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Profesyonel bir mesleği icra eden antrenörlerin, günlük yaşantı içerisinde fizyolojik ve sosyal ilişkileri için bir zaman ayırmasını yanı sıra mesleki anlamda da çalışma saatleri ile ilgili bir planlama yapması zorunludur. Bu mesleki yaşantının içerisinde çeşitli antrenman saatleri, teorik bilgilendirme, sporcularla özel görüşmeler, müsabakalar ve deplasman yolculukları da dikkate alındığında bir zaman planlanmasına duyulan ihtiyaç çok açıktır. İşte bu nedenle bu araştırmada antrenörlerin zaman planlanması konusundaki davranışlarını belirlemek ve bu konuda hangi değişkenlerin rol oynadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, Türkiye Süper Ligi ve TFF 1. Ligi takımlarının alt yapılarında futbol antrenörlerinin zaman yönetimi düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçla mevcut bir durumu betimleme amacıyla bir tarama modeli ve Türkçeye uyarlaması Alay ve Koçak (2002) tarafından yapılmış bulunan 'Zaman Yönetimi Envanteri'' anketi kullanılmıştır.

2.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bu araştırmanın evrenini, Türkiye Süper Ligi ve TFF 1. Ligi futbol takımlarının alt yapılarında çalışan futbol antrenörleri oluşturmaktadır. Araştırmaya Türkiye Süper Lig'inde bulunan Adanaspor, Osmanlıspor, Gençlerbirliği, Trabzonspor, Beşiktaş, Gaziantepspor, Alanyaspor ve TFF 1. Lig'inde bulunan

Adana Demirspor, Samsunspor, Eskişehirspor, Gazışehir Gaziantep Futbol Kulübü takımların alt yapılarında görev yapan 109 antrenör gönüllü olarak katılmıştır.

2.4. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ

2.4.1. Materyal

Araştırmada, antrenörlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kişisel bilgi formu oluşturulmuştur. Bu formda 7 adet soruya yer verilmiştir. Bunlar; yaş, eğitim düzeyi, deneyim yılı, medeni hali, gelir durumu, kulüp düzeyi, profesyonel futbol oynama düzeyi şeklindedir.

Antrenörlerin zaman yönetimi düzeylerinin farklı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma ve T testi kullanılmıştır.

2.4.2. Metot

Araştırmada antrenörlerin zaman yönetimi düzeylerini belirlemek amacıyla Britton ve Tesser (1991) tarafından geliştirilmiş, Türkçe 'ye uyarlaması Alay ve Koçak (2002) tarafından yapılmış 'Zaman Yönetimi Envanteri ' kullanılmıştır.

Zaman yönetimi envanteri toplam 27 maddeden oluşmaktadır. Envanter, "zaman planlaması", "zaman tutumları" ve "zaman harcattırıcılar" olmak üzere üç alt bölümden oluşmaktadır. Zaman planlamasında bir tanesi (16. madde) tersine puanlanmak üzere toplam 16 madde bulunmaktadır. Zaman tutumları bölümünde 4 soru düz, 3 soru (2, 6 ve 7. Maddeler) tersine puanlanmak üzere toplam 7 soru vardır. Zaman harcattırıcılar bölümünde ise 4 soru bulunmaktadır ve soruların tamamı tersine puanlanmıştır.

Zaman yönetimi envanteri 5'li Likert tipi ölçektir. Cevaplar "Her Zaman", "Sık Sık", "Bazen", "Nadiren" ve "Hiç" olarak ifadelendirilmiştir. Britton ve Tesser'in geliştirmiş olduğu ölçek 35 maddeden oluşmaktadır. Britton ve Tesser (1991), hazırladıkları ölçeğe Temel Bileşenler Faktör analizi yapmışlardır. Envanterin toplam 18 maddeden oluşan üç alt boyutu ortaya çıkmıştır. Bu üç alt

boyut toplam varyansın %36'sına karşılık gelmiştir. Alt boyutlara bakıldığında Faktör 1, toplam varyansın %16'sına, Faktör 2 %11'ine, Faktör 3 %9' una karşılık gelmiştir. Bunlar kısa süreli planlama (7 madde), zaman tutumları (6 madde), uzun süreli planlama (5 madde) dir. Kısa süreli planlamayı içeren alt ölçek, ölçeği cevaplayan kişinin gün içerisinde ve hafta içerisinde yapmış olduğu planlamayı ölçmektedir. Bu ölçekten yüksek puan öğrencilerin zamanı doğru olarak planladığı ve kullandığı görülmektedir. İkinci alt ölçek olan zaman tutumlarında ise; öğrencilerin zamanı kullanma biçimleri hakkında sorular sorulmaktadır. Bu ölçekten yüksek puan alan öğrencilerin zamanını iyi kullandıkları görülmüştür. Üçüncü alt ölçek olan uzun süreli planlama alt ölçeğinde ise geleceğe yönelik planlamalara ait sorular bulunmaktadır. Bu ölçekten yüksek puan alan öğrencilerin geleceğe yönelik hedeflerini ve amaçlarını belirleme konusunda başarılı oldukları düşüncesine varılmıştır. (Alay ve Koçak, 2002).

3.BULGULAR

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

	Değişkenler	F	%
Yaş	24 – 40 Yaş	51	46,8
	41 ve Üzeri Yaş	58	53,2
Eğitim	Lise	52	47,7
	Üniversite	57	52,3
Medeni Hal	Evli	77	70,6
	Bekâr	32	29,4
Antrenörlük Deneyimi	1 – 10 Yıl	55	50,5
	11 ve Üzeri Yıl	54	49,5
Gelir	Kötü	76	69,7
	İyi	33	30,3
Kulüp Düzeyi	Süper Lig	69	63,3
	1. Lig	40	36,7

Profesyonel Futbol Oynadınız Mı	Evet	68	62,4
	Hayır	41	37,6

Araştırma grubunda yer alan futbol antrenörlerini yaş değişkenine göre sınıflandırıldığında, %46,8'inin 24-40 yaş aralığında, %53,2'sinin ise 41 ve üzeri yaşında olduğu görülmektedir. Eğitim değişkenine göre sınıflandırıldığında %47,7'sinin lise, %53,3'ünün üniversite mezunu oldukları belirlenmiştir. Medeni hal değişkenine göre sınıflandırıldığında, %70,6'sının evli, %29,4'ünün bekâr oldukları görülmektedir. Antrenörlük deneyimi değişkenine göre sınıflandırıldığında, %50,5'inin 1-10 yıl, %49,5'inin ise 11 ve üzeri yıl antrenörlük deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Gelir değişkenine göre sınıflandırıldığında, %69,7,'sinin kötü gelir düzeyine, %30,3'ünün ise iyi gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Kulüp düzeyine göre sınıflandırıldığında, %63,3'ünün Süper Lig kulüplerinin alt yapısında, %36,7'sinin ise 1. Lig kulüpleri alt yapısında çalışmakta oldukları görülmektedir. Profesyonel futbol oynama/oynamama değişkenine göre sınıflandırıldığında, %62,4'ünün profesyonel olarak futbol oynadığı, %37,6'sının ise profesyonel olarak futbol oynamadığı görülmektedir.

Tablo 2. Antrenörlerin Zaman Yönetimi Envanterinde Yer alan Önermelere Verdikleri Cevapların Dağılımı

	N	N	N	N	N	N	A.O.	S.S.
		/	/	/	/	/		
		%'si	%'si	%'si	%'si	%'si		
Önermeler	N	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)		
1. Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	109	44 40,4	31 28,4	25 22,9	7 6,4	2 1,8	2,01	1,03
2. Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?	109	29 26,6	37 33,9	32 29,4	10 9,2	1 ,9	2,24	,98

3. Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	109	45 41,3	35 32,1	17 15,6	11 10,1	1 ,9	1,97	1,03
4. Her gün kendiniz için birtakım amaçlar belirler misiniz?	109	24 22,0	47 43,1	31 28,4	7 6,4		2,19	,86
5. Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?	109	17 15,6	24 22,0	44 40,4	17 15,6	7 6,4	2,75	1,10
6. Okul günlerinizde yapmak zorunda olduğunuz aktivitelerin programını yapar mısınız?	109	27 24,8	27 24,8	44 40,4	5 4,6	6 6,4	2,41	1,08
7. Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?	109	32 24,8	35 32,1	32 24,8	7 6,4	3 2,8	2,21	1,03
8. Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	109	30 27,5	35 32,1	33 30,3	6 5,5	5 4,6	2,28	1,07
9. Çok uğraş gerektiren çalışmalarınız için en iyi zamanınızı programlamaya çalışır mısınız?	109	36 33,0	42 38,5	22 20,2	9 8,3		2,04	,93
10. Sizin için önemli tarihleri (örn., sınav tarihleri, ödev teslim tarihleri, vs.) bir takvim üzerine işaretler misiniz?	109	28 25,7	24 22,0	30 27,5	13 11,9	14 12,8	2,64	1,33
11. Bir akademik dönem için bir dizi amaçlar belirler misiniz?	109	26 23,9	29 26,6	29 26,6	16 14,7	9 8,3	2,57	1,24
12. Makaleleri şimdi gerekli olmasalar bile, gelecekte olabilir diye dosyalar veya fotokopisini çeker misiniz?	109	22 20,2	31 28,4	38 34,9	10 9,2	8 7,3	2,55	1,13
13. Yakın tarihte sınavınız olmasa bile, ders notlarınızı düzenli olarak tekrar eder misiniz?	109	10 9,2	25 22,9	52 47,7	14 12,8	8 7,3	2,86	1,00

14. Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri boş zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşıyor musunuz?	109	15 13,8	35 32,1	37 33,9	19 17,4	3 2,8	2,63	1,01
15. Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?	109	42 38,5	39 35,8	21 19,3	7 6,4		1,94	,92
16. Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?	109	14 12,8	25 22,9	41 37,6	20 18,3	9 8,3	2,86	1,12
17. Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	109	34 31,2	44 40,4	26 23,9	4 3,7	1 ,9	2,03	,89
18. Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	109	29 26,6	39 35,8	31 28,4	9 8,3	1 ,9	2,21	,96
19. Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hissedermisiniz?	109	33 30,3	51 46,8	21 19,3	3 2,8	1 ,9	1,97	,83
20. Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz?	109	41 37,6	45 41,3	17 15,6	4 3,7	2 1,8	1,91	92
21. Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	109	47 43,1	43 39,4	16 14,7	1 ,9	2 1,8	1,79	,86
22. İnsanlara hayır diyememekten ötürü kendinizi sık sık okul işlerinizi engelleyen işlerle meşgul durumda bulur musunuz?	109	7 6,4	26 23,9	50 45,9	11 10,1	15 13,8	3,01	1,08
23. Yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz?	109	4 3,7	18 16,5	43 39,4	29 26,6	15 13,8	3,30	1,02

24. Normal bir okul gününde, okul işlerinden kendi özel işlerinize daha çok zaman harcar mısınız?	109	6 5,5	20 18,3	41 37,6	22 20,2	20 18,3	3,28	1,13
25. Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?	109	4 3,7	8 7,3	31 28,4	24 22,0	42 38,5	3,84	1,13
26. Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz?	109	6 5,5	5 4,6	16 14,7	9 8,3	73 67,0	4,27	1,20
27. Önemli bir okul ödevinin son teslim gününden bir gece önce hala onun üzerinde çalışır mısınız?	109	22 20,2	20 18,3	41 37,6	13 11,9	13 11,9	2,77	1,24

Tablo 2'deki önermeler içerisinde futbol antrenörlerinin en üst düzeyde katılım sağlamış olduğu önermelerin sırasıyla,

- “Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz? $4,27 \pm 1,20$ (önerme 26)”,
- “Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz? $3,84 \pm 1,13$ (önerme 25)”,
- “Yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz? $3,30 \pm 1,02$ (önerme 23) olduğu görülmektedir.

Birlikteliğin en az sağlanmış olduğu önermeler arasında ise,

- “Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz? $1,79 \pm 0,86$ (önerme 21),
- “Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz? $1,91 \pm 0,2$ (önerme 20),

- “Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hisseder misiniz?
1,97±,83 (önerme 19) olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Futbol Antrenörlerinin Zaman Planlaması Alt Boyutunda Yer Alan İfadelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Zaman Planlaması Alt Boyutu ile İlgili Önermeler	Min-Max	$\bar{X} \pm SS$
1. Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	1-5	2,01±1,03
2. Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?	1-5	2,24±,98
3. Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	1-5	1,97±1,03
4. Her gün kendiniz için birtakım amaçlar belirler misiniz?	1-5	2,19±,86
5. Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız?	1-5	2,75±1,10
6. Okul günlerinizde yapmak zorunda olduğunuz aktivitelerin programını yapar mısınız?	1-5	2,41±1,08
7. Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi?	1-5	2,21±1,03
8. Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	1-5	2,28±1,07
9. Çok uğraş gerektiren çalışmalarınız için en iyi zamanınızı programlamaya çalışır mısınız?	1-5	2,04±,93
10. Sizin için önemli tarihleri (örn., sınav tarihleri, ödev teslim tarihleri, vs.) bir takvim üzerine işaretler misiniz?	1-5	2,64±1,33
11. Bir akademik dönem için bir dizi amaçlar belirler misiniz?	1-5	2,57±1,24
12. Makaleleri şimdi gerekli olmasalar bile, gelecekte olabilir diye dosyalar veya fotokopisini çeker misiniz?	1-5	2,55±1,13
13. Yakın tarihte sınavınız olmasa bile, ders notlarınızı düzenli olarak tekrar eder misiniz?	1-5	2,86±1,00
14. Üzerinde çalışabileceğiniz şeyleri boş zaman bulduğunuzda yapabilmek için yanınızda taşır mısınız?	1-5	2,63±1,01

15. Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?	1-5	1,94±,92
16. Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?	1-5	2,86±1,12

Antrenörlerin zaman planlaması alt boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplar incelendiğinde,

- “Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız?” 2,86 ± 1,12 ortalama ile ilk sırada yer alırken,
- “Önceliklerinizi belirler ve onlara uyar mısınız?” ifadesi 1,94 ± ,92 ortalama ile son sırada yer almaktadır (Tablo 3).

Tablo 4. Futbol Antrenörlerinin Zaman Tutumları Alt Boyutunda Yer Alan İfadelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Zaman Tutumları Alt Boyutu ile İlgili Önergeler	Min-Max	$\bar{X} \pm SS$
17. Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	1-5	2,03±,89
18. Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	1-5	2,21±,96
19. Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hissediyor musunuz?	1-5	1,97±,83
20. Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde çoğunlukla başarabileceğinizi düşünür müsünüz?	1-5	1,91±,92
21. Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	1-5	1,79±,86
22. İnsanlara hayır diyememekten ötürü kendinizi sık sık okul işlerinizi engelleyen işlerle meşgul durumda bulur musunuz?	1-5	3,01±1,08
23. Yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz?	1-5	3,30±1,02

Antrenörlerin zaman tutumları alt boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplar incelendiğinde,

- “Yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz?” $3,30 \pm 1,02$ ortalama ile ilk sırada yer alırken,
- “Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?” $1,79 \pm 0,86$ ortalama ile son sırada yer almaktadır (Tablo 4).

Tablo 5. Futbol Antrenörlerinin Zaman Harcattırıcılar Alt Boyutunda Yer Alan İfadelere İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Zaman Tutumları Alt Boyutu ile İlgili Önergeler	Min-Max	$\bar{X} \pm SS$
24. Normal bir okul gününde, okul işlerinden kendi özel işlerinize daha çok zaman harcar mısınız?	1-5	$3,28 \pm 1,13$
25. Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?	1-5	$3,84 \pm 1,13$
26. Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz?	1-5	$4,27 \pm 1,20$
27. Önemli bir okul ödevinin son teslim gününden bir gece önce hala onun üzerinde çalışır mısınız?	1-5	$2,77 \pm 1,24$

Antrenörlerin zaman harcattırıcılar alt boyutuna ilişkin sorulara verilen cevaplar incelendiğinde,

- “Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz?” $4,27 \pm 1,20$ ortalama ile ilk sırada yer alırken,
- “Önemli bir okul ödevinin son teslim gününden bir gece önce hala onun üzerinde çalışır mısınız?” $2,77 \pm 1,24$ ortalama ile son sırada yer almaktadır (Tablo 5).

Tablo 6. Futbol Antrenörlerinin Yaş Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları

Zaman Yönetimi Alt Boyutlar	N		A.O.	S.S.	t	df	P
	24-40 Yaş /	41 ve Üzeri					
Zaman Planlaması	51		2,39	,564	,262	107	0,794
	58		2,37	,541			
Zaman Tutumları	51		2,34	,436	,573	107	0,568
	58		2,29	,404			
Zaman Harcattırıcılar	51		3,49	,668	-,734	107	0,464
	58		3,58	,634			

p<0.05

Tablo 6’de futbol antrenörlerinin yaş değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Yaş değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır (p>0.05).

Tablo 7. Futbol Antrenörlerinin Kulüp Düzeyi Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları

Zaman Yönetimi Alt Boyutlar	N		A.O.	S.S.	t	df	P
	Süper Lig /	1. Lig					
Zaman Planlaması	69		2,44	,571	1,481	107	0,141
	40		2,28	,501			
Zaman Tutumları	69		2,32	,426	,325	107	0,746
	40		2,30	,408			
Zaman Harcattırıcılar	69		3,50	,610	-,669	107	0,505
	40		3,59	,715			

p<0.05

Tablo 7’de futbol antrenörlerinin kulüp düzeyi değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Kulüp düzeyi değişkenine

göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

Tablo 8. Futbol Antrenörlerinin Antrenörlük Deneyimi Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları

Zaman Yönetimi Alt Boyutlar	N		A.O.	S.S.	t	df	P
	1-10 Yıl / 11 ve Üzeri Yıl						
Zaman Planlaması	55		2,42	,595	,726	107	0,469
Zaman Tutumları	54		2,35	,501			
	55		2,33	,437	,253	107	0,801
	54		2,31	,401			
Zaman Harcattırıcılar	55		3,54	,662	-,042	107	0,966
	54		3,54	,641			

$p<0.05$

Tablo 8’de futbol antrenörlerinin antrenörlük deneyimi değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Antrenörlük deneyimi değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ($p>0.05$).

Tablo 9. Futbol Antrenörlerinin Eğitim Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları

Zaman Yönetimi Alt Boyutlar	N		A.O.	S.S.	t	df	P
	Lise / Üniversite						
Zaman Planlaması	52		2,46	,568	1,465	107	0,146
Zaman Tutumları	57		2,31	,526			
	52		2,33	,448	,231	107	0,817
	57		2,30	,392			
Zaman	52		3,51	,675	-,375	107	0,708

Harcattırıcılar 57 3,56 ,629

p<0.05

Tablo 9’de futbol antrenörlerinin eğitim değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Eğitim değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (p>0.05).

Tablo 10. Futbol Antrenörlerinin Medeni Durum Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları

Zaman Yönetimi Alt Boyutlar	N		A.O.	S.S.	t	df	P
	Evli / Bekâr						
Zaman Planlaması	77		2,35	,538	-,764	107	0,447
	32		2,44	,580			
Zaman Tutumları	77		2,30	,393	,569	107	0,570
	32		2,35	,478			
Zaman Harcattırıcılar	77		3,57	,658	,971	107	0,334
	32		3,44	,627			

p<0.05

Tablo 10’de futbol antrenörlerinin medeni durum değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Medeni durum değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (p>0.05).

Tablo 11. Futbol Antrenörlerinin Gelir Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları

Zaman Yönetimi Alt Boyutlar	N		A.O.	S.S.	t	df	P
	Kötü / İyi						
Zaman Planlaması	76		2,37	,542	-,421	107	0,674
	33		2,41	,573			

Zaman Tutumları	76	2,29	,437	-,834	107	0,406
	33	2,36	,371			
Zaman	76	3,56	,644	,572	107	0,569
Harcattırıcılar	33	3,48	,667			

p<0.05

Tablo 11’de futbol antrenörlerinin gelir değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Gelir değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (p>0.05).

Tablo 12. Futbol Antrenörlerinin Profesyonel Futbol Oynama/Oynamama Değişkenine Bağlı Zaman Yönetimi Puanlarına Göre T Testi Sonuçları

Zaman Yönetimi	N		A.O.	S.S.	t	df	P
	Evet /	Hayır					
Alt Boyutlar							
Zaman Planlaması	68	41	2,38	,537	-2,340	107	0,971
			2,38	,576			
Zaman Tutumları	68	41	2,24	,374	-2,340	107	0,021*
			2,43	,463			
Zaman	68	41	3,51	,668	-,425	107	0,672
Harcattırıcılar	41	41	3,57	,623			

p<0.05

Tablo 12 ’de futbol antrenörlerinin profesyonel futbol oynama/oynamama değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Profesyonel futbol oynama/oynamama değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür (p<0.05). Bekâr futbol antrenörlerinin evli futbol antrenörlerine göre zaman tutumları alt boyutunda daha yüksek zaman yönetimi düzeyine sahip oldukları saptanmıştır.

Zaman Planlaması ve zaman harcattırıcılar alt boyutlarında ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (p>0.05).

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yönetim literatüründe, zaman yönetimi ile ilgili çok sayıda makale ve kitap bulunmakta ve bu kaynaklar; işinizin sizi değil, sizin işinizi yönetmenizi, daha zekice çalışmanın daha fazla çalışmaktan etkili olacağı gibi konuları ortaya koymaktadır.

Gelişen teknoloji ve artan istihdam ve talepler ile birlikte lider olarak zaman kazanma stratejilerinin hepsini çözmek için zamanımız olmadığı ifade edilirken bu durumu daha kolaylaştırmanın yolu olarak verilen tavsiyelerin miktarı ve bunlara göre muhtemel çözümler, çalışanların önünde oturan iş yığını kadar ezici olmadığı belirtilmektedir. Bu karmaşık durum karşısında mükemmel bir çözüm bulunmamaktadır ve bir bireyin zamanlarını nasıl yönetebilecekleri, başka birinin başarılı bir modelinden oldukça farklı olduğu vurgulanmaktadır (Farrel, 2017).

Zamanı düzenlemek için pek çok yol varken, zaman yönetimi sürecinin ana temeli planlama süreciyle bağlantılı bir şekilde oluşmaktadır. Bireysel ve organizasyonel öncelikleri belirlerken, organizasyonun vizyonu ve hedefi, çalışanlarının çalışmalarını belirlemelerinde ve gerçekleştirmeleri gereken en önemli şeydir (Fitsimmons, 2008a).

Farrel'a (2017) göre, bir liderin şu anda ne ile zaman harcamakta olduğunun anlaşılması, iş yükünün değerlendirilmesine ve zamanın en üst düzeye çıkarılması için hangi stratejilerin iyi sonuç verdiğine karar vermeye yardımcı olabilmektedir. Bireysel liderlerin, e-posta yazışmalarını yönetmek ve seyahat programlarını düzenlemek gibi kişisel zamanlarını alan işleri düzenleyebilmesi, günde belirli sayıda toplantı yapmak için onlara uygun ortamlar geliştireceklerdir.

Hedef belirleme süreci, önceliklerin belirlenmesi, eylem unsurlarının belirlenmesi ve personel yerleştirilmesi için temel oluşturduğu için zamanı yönetmenin anahtarıdır. Ancak daha da önemlisi, organizasyonun vizyonu, organizasyonu ilerletmek veya yönetmek için zamanın kullanılıp kullanılmadığını belirlemenin temelidir (Fitsimmons, 2008b).

Ifijeh (2012), "bir kişi olarak sizi ilgilendiren talepleri eleştirel ve geriye dönük olarak incelemek, talepleri karşılamak için zaman kullanımını ve boşlukları ve muhtemel düzeltme alanlarını belirlemek" için zaman denetimi yapılmasını

önermektedir. Çünkü bir lider, zamanın nasıl kullanıldığına dair bir genel bakışa sahip olduğunda, zamanın yönetilmesinde daha etkili olabilmek için ayarlamalar yapılabilmekte ve bu, örüntüleri kırmayı ve belirli günlerde plansız toplantılar yapılamayacağı gibi beklentileri ortaya koymayı gerektirebilmektir.

Araştırmaya katılan futbol antrenörlerinin zaman yönetimi alt boyutlarını oluşturan sorulara verdikleri cevaplar incelendiğinde; zaman planlaması alt boyutunda, “Her hafta sizinle ilgili olan şeyleri önceden bir plan yapmadan ve gerektiği gibi takip etmeden yapar mısınız? (2,24±,98)” en yüksek ortalamaya sahiptir.

Futbol antrenörlerinin zaman tutumları alt boyutuna ilişkin sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında; Yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz? (3,30±1,02)” en etkili ifade olduğu tespit edilmiştir.

Zaman harcattırıcılar alt boyutuna ilişkin cevaplar incelendiğinde; futbol antrenörlerinin “Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz? (4,27±1,20)” sorusunda verilen cevaplar diğer ifadelerle göre daha etkilidir.

Araştırma kapsamında yer alan futbol antrenörlerinin tamamının profesyonel takım alt yapılarında çalışmakta olduğu ve araştırma grubunda yer alan futbol antrenörlerinin tamamının (n:109) futbol antrenörlüğünü meslek olarak yapmakta oldukları görülmektedir. Araştırma grubunda yer alan futbol antrenörlerini yaş değişkenine göre sınıflandırıldığında, %46,8’inin 24-40 yaş aralığında, %53,2’sinin 41 ve üzeri yaşında olduğu görülmektedir. Futbol antrenörlerinin yaş değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Yaş değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Araştırmamızla benzer şekilde, Yılmaz ve ark. (2016) yılında antrenörlerin zaman yönetimi düzeylerini belirlemek için yapmış oldukları çalışmalarında da zaman yönetimi ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir.

Caz (2014) ise, beden eğitimi öğretmenleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada, zaman tutumları alt boyutunda yaş değişkeni arasında bir ilişki olduğu vurgularken, zaman planlaması ve zaman harcattırıcıları alt boyutunda anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Başak ve ark. (2008) ve Trueman ve Hartley (1996) ise, üniversite öğrencilerinin yaş değişkeni ile zaman yönetimi becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Kulüp düzeyine göre sınıflandırıldığında, %63,3'ünün Süper Lig kulüplerinin alt yapısında, %36,7'sinin ise 1. Lig kulüpleri alt yapısında çalışmakta oldukları görülmektedir. Futbol antrenörlerinin kulüp düzeyi değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Kulüp düzeyi değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

Antrenörlük deneyimi değişkenine göre sınıflandırıldığında, %50,5'inin 1-10 yıl, %49,5'inin ise 11 ve üzeri yıl antrenörlük deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Futbol antrenörlerinin antrenörlük deneyimi değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Antrenörlük deneyimi değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Yılmaz ve ark. (2017) da futbol antrenörlerinin deneyim yılı ile zaman yönetimi arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Caz (2014) ise, beden eğitimi öğretmenlerinin çalışma yılları ile zaman yönetimi düzeyleri arasında zaman tutumları alt boyutunda anlamlı bir fark olduğunu ifade ederken, zaman planlaması ve zaman harcattırıcılar alt boyutları arasında bir ilişki olmadığı sonuca ulaşmıştır. Benzer şekilde, Yavuz ve Sünbül (2002), ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve idarecileri üzerinde yapmış oldukları çalışmada, çalışma yılı ile zaman yönetimi arasında bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir.

Eğitim değişkenine göre sınıflandırıldığında %47,7'sinin lise, %53,3'ünün üniversite mezunu oldukları belirlenmiştir. Futbol antrenörlerinin eğitim değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Eğitim değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir. Çalışmamızın bulgularını destekleyici şekilde, Yılmaz ve ark. (2016) futbol antrenörlerinin zaman yönetimi düzeylerini inceledikleri çalışmalarında benzer sonuca ulaştıkları belirlenirken, eğitim değişkeni ile zaman yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade etmişlerdir.

İbrahimoglu ve Karayilan (2012) ise, üniversite öğrencileri üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, zaman yönetimi ile eğitim arasında bir ilişki olduğu saptamışlardır.

Medeni hal değişkenine göre sınıflandırıldığında, %70,6'sının evli, %29,4'ünün bekâr oldukları görülmektedir. Futbol antrenörlerinin medeni durum değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Medeni durum değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yılmaz ve ark. (2016), zaman yönetimi ile medeni hal arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında çalışmamızı destekleyici şekilde benzer sonuca ulaşmışlardır.

Gelir değişkenine göre sınıflandırıldığında, %69,7,'sinin kötü gelir düzeyine, %30,3'ünün ise iyi gelir düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Futbol antrenörlerinin gelir değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Gelir değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yılmaz ve ark. (2016) yılında yapmış oldukları çalışmalarında benzer sonuca ulaşarak zaman yönetimi ile gelir değişkeni arasında bir ilişkinin olmadığını belirtmişlerdir.

Profesyonel futbol oynama/oynamama değişkenine göre sınıflandırıldığında, %62,4'ünün profesyonel olarak futbol oynadığı, %37,6'sının ise profesyonel olarak futbol oynamadığı görülmektedir. Futbol antrenörlerinin profesyonel futbol oynama/oynamama değişkenine göre zaman yönetimi düzeylerine ait t testi sonuçları verilmektedir. Profesyonel futbol oynama/oynamama değişkenine göre, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($p < 0.05$). Zaman tutumları alt boyutunda, profesyonel olarak futbol oynamayan antrenörlerin, oynayan antrenörlere göre daha yüksek zaman yönetimi düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Profesyonel olarak sporcu geçmişine sahip olan antrenörlerin, sporculuk yaşamlarındaki plan programın sürekli olarak onları kontrol eden antrenörler tarafından yapılmış olması profesyonel olarak spor yapan antrenörlerin bu tutumlarında eksikliğe sebep olmuş olabilir.

Zaman Planlaması ve zaman harcattırıcılar alt boyutlarında ise gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak bu araştırmada, Süper Lig ve TFF 1. Lig takımların alt yapılarında antrenör olarak çalışan kişilerin farklı değişkenler açısından zaman yönetimi düzeyleri incelenmiştir. Antrenörlerin yaş, kulüp düzeyi, antrenörlük deneyimi, eğitim, medeni durum, gelir değişkenlerine göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Profesyonel olarak futbol oynama/oynamama değişkenine göre ise zaman tutumları alt boyutunda, profesyonel olarak futbol oynamayan antrenörler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

Öneriler

- Süper Lig ve 1. Lig antrenörlerine zaman yönetiminin etkin kullanılması için seminerler verilebilir.
- Antrenörlerin katılmış oldukları antrenörlük kurslarında zaman yönetimi eğitimi uygulanabilir ve farkındalıklar artırılabilir.
- Zaman Yönetimi üzerine TFF el broşürleri hazırlanabilir.
- Antrenörler zaman yönetimi konusunda sporculara bilgi aktarabilecek bir düzeye getirilmelidir.
- Zaman yönetimi konusunda eğitimin önemli bir rol oynayacağı düşünölmüş olsa da araştırma sonucunda her iki grup arasında fark olmaması bu konuda şaşırtıcı bir bulgu olarak kabul edilmiştir. Yüksek öğretim düzeyinde eğitim görmüş antrenörler lehine zaman planlanması konusunda bir farkındalık beklenirken bu farklılığın oluşmamasının nedenleri alanda yapılacak diğer çalışmalarla araştırılmasında fayda bulunmaktadır.

5. KAYNAKÇA

- Alay, S., & Koçak, S. (2002). Validity and Reliability of Time Management Questionnaire. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 9-13.
- Artan, S. (1988). *İş İdaresi (Bölgümlere Ayırma)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları.
- Ardahan, F. (2003). *Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayını.
- Ashkenas, R. (2007). Simplicity-minded management. *Harvard Business Review*, 85(12),101-109.
- Başer, E. (1994). *Futbolda Psikoloji ve Başarı*. İstanbul: Yön.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. 12. Baskı. Ankara. Pegem.
- Başak, T., Uzun., Ş., & Arslan, F. (2008). Hemşirelik yüksek okulu öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 7 (5), 429-434.
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). Effects of Time Management Practices on College Grades, *Journal of Educational Psychology*, 83, 405-410.
- Büker, S. (1988). *İş İdaresi (Yürütme İşlevi)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim.
- Can H. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Claessens, B.J.C., Erde, V. W., Rutte, C.G., & Roe, R.A., (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36, 255-276.
- Can, N. (2005). *Siyaset Felsefesi Problemleri*, Ankara: Elis.
- Ceren, A. (2008). İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmenlerinin Derste Zamanı Etkili Kullanma Yeterlilikleri, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Caz, Ç. (2014). *Beden eğitimi öğretmenlerinin zaman yönetimi becerilerinin*

incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Trabzon.

Çelik, A., & Akatay, A. (2003). ‘‘Örgütlerde Zaman Yönetimi’’, Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik, (Şimşek, Ş., Çelik, A, Ed.), Ankara: Gazi.

Devecioğlu, S. (2002). Türk Spor Yönetiminde Özerkliğin Ekonomik Boyutu (Türkiye Futbol Federasyonu Örneği). Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Demir, H. (2006). *Türk Spor Teşkilatı* (Tarihsel Gelişim, Kapsam ve Bir Araştırma). Konya: Çizgi Kitabevi.

Ekinci, G., & İmamoğlu, A.F., (1998). *Spor İşletmeciliği*. Ankara. Alp.

Eskicioğlu, Y. (2003). Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Analizi. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Eroğlu, E. (2012). Türkiye’de 1990-2010 Yılları Arasında Spor Yönetiminde Meydana Gelen Gelişmeler. Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Farrel, M. (2017). Time management. *Journal of Library Administration*, 2 (57), 215-222.

Fitsimmons, G. (2008). Time Management Plan Implementation Part III. *Managing Library Finances*, 21 (4), 129-131.

Ifijeh, G. I. (2012). Time management strategies for improving librarians' productivity. *Information World / Bilgi Dünyası*, 13(2), 565–573.

Ho, U. (2007). Getting the intellect to manage the mind. *Business Day*, p. 8 (2).

How to get the most out of your day. (2007, October 11). *The Jacksonville Free Press*. p.8. Retrieved November 15, 2007, from Ethnic NewsWatch (ENW) database.

- Güçlü, N.(2001). Zaman Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, 25, 87-106.
- Izzard, S. (2006). Don't waste time managing change. *The British Journal of Administrative Management*, 16.
- İnal, A.N. (2006). *Futbolda Eğitim Öğretim*. Ankara: Nobel.
- İmamoğlu, A. F., Koçak, M., & Sunay, H. (1997). Türkiye, Almanya, Avusturya, İngiltere ve İskoçya Futbol Antrenör Eğitim Programlarının Karşılaştırmalı olarak İncelenmesi, *Futbol Bilim ve Teknolojileri Dergisi*, 3, 76.
- İmamoğlu, A. F. (1992). Fonksiyonel Açıdan Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1): 22-23-32-33.
- İbrahimoğlu, N., & Karayılan, D. (2012) A ve B tipi kişilik özellikleri ile zaman yönetimi davranışları arasındaki ilişkiler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 251-261.
- Jones, K. (2000). *Zamanı Kullanma*, (A.C. Akkoyunlu, Çev). İstanbul. Doğan.
- Koçak, M. (1996). Türkiye’de Futbol Antrenörlerinin Yetiştirilmesi-Temel Sorunlar ve Uygulamalar Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlamamış doktora tezi) G.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Koludar, S. (1988). *Futbol ‘da Antrenörlük ve Eğitim Öğretim İlkeleri*, Ankara. Türk Tarih Kurumu.
- Konter, E. (1996). *Bir Lider Olarak Antrenör*. İstanbul: Alfa.
- Konter, E. (1995). *Sporda Motivasyon*. İzmir: Saray Medikal.
- Kayaalp, A. (2014). The octopus approach in time management: Polychronicity and creativity. *Military Psychology*, 26(2), 67-76. doi:10.1037/mil0000032
- Levinson, M. H. (2004). Time-binding time: a history of time-measurement and time management in America. Etc. *A Review of General Semantics*, 61, 9-18.

Lakein, A. (1999). The effect of mental simulation on goal-directed performance. *Imagination, Cognition and Personality*, 18, 253-268.

Louis, J. (1989). *Zamanı Kullanma Sanatı*, (Açıksöz, İ., Çev.) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınları

Güçlü, N., Zaman Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı 25, sh 87-100, 2001

Mackay, M. (2003). A brief history of time management. *The Journal of Law Sociology*, 30. Retrieved November 9, 2007.

Mackenzie, A. (1989). *Zaman Tuzağı*. (Güneri, Y., Çev.). İstanbul: İlgı.

Namlı, H. (2005). Konya ve Elâzığ İllerinde Faaliyet Gösteren Amatör Spor Kulüpler Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi Selçuk Üniversitesi/Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya

Özalp, İ., Koparal, C., & Berberoğlu, G. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. (Editör: İnan Özalp) Baskı. Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi.

Özcelik, G. (2006). Moda Eğitimi Veren Kurumlarda Etkili Zaman Yönetimi Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Peters, J. (1993). On time management. *Management Decision*, 31(6), 66.

Peeters, M. G., & Rutte, C. G. (2005). Time management behavior as a moderator for the job demand-control interaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10 (1), 64-75. doi:10.1037/1076-8998.10.1.64

Strategies for Success. (2007). Time management managing time and setting priorities. Retrieved November 2, 2008, from <http://www.accd.edu/sac/history/keller/ACCDitg/SSTM.htm>

Sevim, Y. (2007) *Antrenör Eğitimi ve İlkeleri*. Ankara: Gazi Kitapevi

Shetelife, J. (2002). ‘‘Time Managment’’, Insurance Brokers Monthly and Insurance Adviser, *Lyn*, 52 (4), 26-2.

Shahani, A. (2008). Ten commandments for time management. *Ezine Articles*, Retrieved November 4, 2007, from <http://ezinearticles.com/?Ten-Commandments-For-Time-Management&id=1331231>

Şahin, M. (1988). *İş İdaresi*, (Planlama İşlevi). Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Yayınları

Türksoy, A. (2010). *Futbolda Liderlik ve Antrenörlük*. 1.Basım, Ankara. Nobel Yayın ve Dağıtım,

Türksoy, A. (2008). Futbolda Sporcu Tatmini ile Antrenörlerinde Beklenen ve Gerçekleşen Liderlik Davranışlarının Tespiti Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Türk, M. S, & Aydoğan, E. (2008). *Kültürün Örgütsel Boyutu*. (Editörler: Tahir Akgemci, Şebnem Aslan, Muhammed Düşükcan). Yöneticini El Kitabı, Konya. Form Basımevi. Eğitim Kitabevi Yayınları.

Tortop, N., İşbir E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, A. (2007). *Yönetim Bilimi*. 7.Baskı. Ankara. Nobel.

Tortop, N. (1982). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi.

Tenekecioğlu, B. (1988). *İş İdaresi* (Uyumlaştırma İşlevi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim.

Time Management.com. (2007). Time management ways to control your time. Retrieved November 10, 2007.<http://www.nothing-but-time.com/timemanagement.html>

Tutar, H. (Ed), 2003. *Zaman Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın

Trueman, M., & Hartley, J. A. (1996). Comparison Between The Time-Management Skills and Academic Performance of Mature and Traditional-Entry University Students. *Higher Education*, 32(2), 199-215.

Üçok, T. (1993). *Yönetim İlkeleri*. Ankara: Gazi Büro Kitapevi.

White, S. J. (2007). Working efficiently. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 64, 1587-1591.

Yılmaz, F. (1999). Liderlik ve Koçluk, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Yavuz, M., & Sünbül, A. M. (2002). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinde iş doyumunu, denetim odağı ve demografik faktörlerin zaman yönetimiyle ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16 (18), 367-380.

EKLER

Ek 1: Kişisel Bilgi Formu

ZAMAN YÖNETİMİ ANKET ÇALIŞMASI

Değerli Futbol Antrenörleri,

Bu bilimsel çalışma, Türkiye’ de Futbol Antrenörlerinin Zaman Yönetimi Düzeylerini belirlemek amacı ile yapılacaktır. Elde edilen veriler bu bilimsel çalışma dışında kullanılmayacaktır. Elde edilen verilerin sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için lütfen her bir soruyu dikkatli okumaya ve yanıtlamaya çalışınız.

OSMAN YILMAZ

1- YAŞINIZ ?

24 – 40 () 41 ve üzeri ()

2- EĞİTİM DURUMUNUZ?

LİSE () ÜNİVERSİTE ()

3- MEDENİ DURUMUNUZ?

EVLİ () BEKÂR ()

4- ANTRENÖRLÜK DENEYİM YILINIZ?

1 – 10 () 11 ve üzeri ()

5- GELİR DURUMUNUZ?

İyi () Kötü ()

6- ÇALIŞTIĞINIZ KULÜP DÜZEYİ?

SÜPER LİG () 1. LİG ()

7- PROFESYONEL OLARAK FUTBOL OYNADINIZ MI?

EVET ()

HAYIR ()

Ek 2: Anket

Zaman Planlaması (Kısa ve Uzun Vadeli Planlama)		<i>Her zaman</i>	<i>Sık sık</i>	<i>Bazen</i>	<i>Nadiren</i>	<i>Hiç</i>
1.	Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?					
2.	Hafta başlarında her hafta için bir dizi amaçlar 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?					
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? a					
Zaman Tutumları						

1.	Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?					
2.	Zamanınızı planlama işinde kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz? a					
3.	Genel olarak kendi zamanınızı kendiniz planladığınızı hisseder misiniz?					
4.	Genellikle amaçlarınızın hepsini size verilen hafta içerisinde 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? a					
7.	Yapacak bir şeyiniz olmadan kendinizi uzun süre bekliyor durumda bulur musunuz? a					
Zaman Harcattırıcılar						
1.	Normal bir okul gününde, okul işlerinden kendi özel işlerinize daha çok zaman harcar mısınız? a					
2.	Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz? a					
3.	Günde ortalama bir paket sigara içiyor musunuz? a					
4.	Önemli bir okul ödevinin son teslim gününden bir gece önce hala onun üzerinde çalışır mısınız? a					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı: Osman Yılmaz

Doğum Yeri: Toprakkale / Osmaniye

Doğum Tarihi: 22.03.1988

Eğitim Düzeyi

Lise: Toprakkale Lisesi/OSMANIYE

Lisans: Aksaray Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor
Yüksekokulu Antrenörlük Eğitimi Bölümü

Spor Geçmişi

Osmaniyespor Alt Yapı Sporcu

2003-2006

Osmaniyespor (TFF 3.Lig)

2006-2007

Aksaray Üniversitesi Spor

Kulübü 2008-2011

Antrenör

Osmaniye Akdeniz Futbol Okulu

2012 – 2015

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Spor Kulübü

2015 – Halen