

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNDE  
GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN ZAMAN  
YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Esra CÖMERT**

**Enstitü Anabilim Dalı: Spor Yöneticiliği**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi: Nuran KANDAZ GELEN**

**HAZİRAN - 2018**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

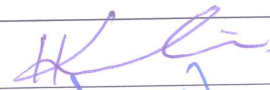
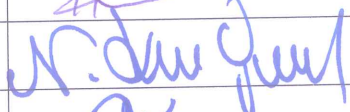

PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNDE  
GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN ZAMAN  
YÖNETİMİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra CÖMERT

Enstitü Anabilim Dalı: Spor Yöneticiliği

Bu tez 29/06/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç.Dr. Hakan KOLAYIŞ	BAŞARILI	
Dr.Öğr.Üyesi Nuran Kandaz GELEN	BAŞARILI	
Dr.Öğr.Üyesi Zühal KILINÇ	BAŞARILI	



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLIK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	Esra CÖMERT
Öğrenci Numarası	:	1560Y69102
Enstitü Anabilim Dalı	:	Spor Yöneticiliği
Enstitü Bilim Dalı	:	Spor Yöneticiliği
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Profesyonel Futbol Kulüplerinde Görev Yapan Yöneticilerin Zaman Yönetiminin İncelenmesi
Benzerlik Oranı	:	% 17

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

11.06.2018  
Öğrenci İmza

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

11/06/2018  
Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğretim Üyesi Nuran KANDAZ GELEN

Tarih: 11.06.2018

İmza:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

## ÖNSÖZ

Yönetim konusunda günümüzde en çok üzerinde durulması gereken kavramlardan biri de zaman yönetimidir. Profesyonel futbol kulüplerinde yöneticilik yapan kişilerin zaman yönetimine dikkat etmeleri hem kendileri açısından hem kulüpleri açısından hem de himayesinde bulundurduğu futbolculara örnek olması bakımından önemlidir.

Profesyonel futbol kulüplerinde görev yapan spor yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin davranışlarını tespit etmeyi amaçlayan bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden Sayın Danışmanım Dr. Öğretim Üyesi Nuran KANDAZ GELEN'E değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Desteklerini ve değerli düşüncelerini eksik etmeyen Doç. Dr. Hakan KOLAYIŞ hocama en içten duygularıyla teşekkürü borç bilirim.

**Esra CÖMERT**

**29/06/2018**

# İÇİNDEKİLER

<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>v</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....	<b>6</b>
1.1. Yönetim ve Yöneticilik .....	6
1.1.1. Yönetim.....	6
1.1.2. Yönetici.....	6
1.1.3. Spor Yönetimi .....	7
1.2. Zaman Kavramı ve Önemi .....	7
1.2.1. Zaman Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....	8
1.2.2. Zamanın Örgüt Açısından Önemi .....	9
1.2.3. Zamanın Yönetici Açısından Önemi .....	10
1.2.4. Birey Açısından Zaman Yönetiminin Önemi .....	11
1.2.5. Zaman Yönetimi Kuramları .....	12
1.2.5.1. Geleneksel Zaman Yönetimi Yaklaşımı.....	12
1.2.5.2. Yeni Yaklaşım .....	13
1.2.6. Zaman Yönetimi Türleri .....	13
1.2.6.1. Özel Zaman Yönetimi .....	13
1.2.6.2. İş Zamanının Yönetimi.....	14
1.2.6.3. Yönetimsel Zaman.....	14
1.2.6.4. Örgütsel Zaman .....	15
1.2.7. Zaman Yönetimi Süreçleri .....	16
1.2.7.1. Zaman Kullanım Analizi .....	16
1.2.7.2. Zaman Problemlerini Tanımlama.....	17
1.2.7.3. Kendini Tanımlama .....	17
1.2.7.4. Amaç ve Öncelikleri Belirleme .....	17
1.2.7.5. Program Hedeflerini Planlarına Uydurma.....	18
1.2.7.6. Günlük Programlar ve Rehberlik Hazırlama .....	18
1.2.7.7. Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme .....	18

1.2.7.8. Sürecin Yeniden İzlenmesi ve Yeniden Analiz.....	19
1.2.8. Zaman Tuzakları .....	19
1.2.8.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları .....	20
1.2.8.2. İşten ve Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları .....	25
1.2.8.3. Yöneticilerin Zaman Kaybetmesine Neden Olabilecek Diğer Etkenler Şunlardır.....	27
1.2.8.4. Yönetimde Zamanı İyi Kullanma Teknikleri .....	27
1.3. Zaman Yönetimi ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmaların Bazıları.....	28
1.4. Zaman Yönetimi ile ilgili yurt dışında yapılan çalışmaların bazıları.....	31
<b>BÖLÜM 2: YÖNTEM .....</b>	<b>32</b>
2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli.....	32
2.2. Evren ve Örneklem .....	32
2.3. Araştırma Grubu.....	33
2.4. Verilerin Toplanması .....	33
2.5. Verilerin Analizi.....	34
<b>BÖLÜM 3: BULGULAR.....</b>	<b>36</b>
3.1. Araştırmanın Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	39
3.2. Araştırmanın İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	41
3.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	41
3.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular .....	42
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ.....</b>	<b>43</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>48</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>55</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>58</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b> : Stresli ve Huzurlu Zaman Kullanımı Arasındaki Fark Tablosu .....	22
<b>Tablo 2</b> : Katılımcıların Yöneticilik Yaptıkları Takımların İsimleri ve Yönetici Dağılımları .....	33
<b>Tablo 3</b> : Verilerin Analizinde Puan Aralıkları ve Yönetici Görüşleri .....	34
<b>Tablo 4</b> : Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Ölçeğe Verdikleri Cevaplara İlişkin Maddelerin Frekans ve Yüzdeleri .....	36
<b>Tablo 5</b> : Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	38
<b>Tablo 6</b> : Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Yaş Aralıklarına Göre Zaman Yönetimi Alt Boyutlarının Puan Ortalamaları .....	39
<b>Tablo 7</b> : Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Zaman Yönetimine İlişkin Kruskal Wallis Analiz Sonuçları .....	40
<b>Tablo 8</b> : Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarının Zaman Yönetimine İlişkin Mann-Whitney U Analiz Sonuçları .....	41
<b>Tablo 9</b> : Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Yöneticilik Süresinin Zaman Yönetimine İlişkin Mann-Whitney U Analiz Sonuçları .....	41
<b>Tablo 10</b> : Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Sekreterlerinin Olması Göre Zaman Yönetimine İlişkin Mann-Whitney U Analiz Sonuçları .....	42

<b>Tezin Başlığı:</b> Profesyonel Futbol Kulüplerinde Görev Yapan Yöneticilerin Zaman Yönetiminin İncelenmesi
<b>Tezin Yazarı:</b> Esra CÖMERT <b>Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi Nuran KANDAZ GELEN
<b>Kabul Tarihi:</b> 29 Haziran 2018 <b>Sayfa Sayısı:</b> v (ön kısım) + 54 (tez) 3 +(ek)
<b>Anabilimdalı:</b> Spor Yöneticiliği
<p>Rekabetin her geçen gün arttığı küreselleşen dünyada zamanı etkin bir biçimde yönetmek temel gerekliliklerden birisidir. Profesyonel futbol kulüplerinde görev yapan yöneticilerin zaman yönetiminin incelenmesi bu çalışmanın temel amacı olarak belirlenmiştir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için 50 farklı kulüp yöneticisini içeren bir araştırma yapılmıştır. Çalışmada katılımcıların zaman yönetim becerilerini ölçmek amacıyla Süsin (2012) tarafından geliştirilen Zaman Yönetimi Ölçeği kullanılmıştır. Örneklem seçiminde kasti örnekleme yöntemi ve verilerin toplanmasında ise yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde SPSS paket programı aracılığıyla Tanımlayıcı İstatistikler, Man Whitney U ve Kruskal Wallis analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırmaya profesyonel futbol kulüplerinde yönetici olarak görev yapan 50 gönüllü yönetici katılım göstermiştir. Araştırmada toplanan verilerle birlikte yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya koyulması hedeflenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, profesyonel kulüp yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre zaman yönetimlerinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların sekreterlerinin olma durumuna ve yöneticilik sürelerine göre de zaman yönetimlerinin istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Ek olarak katılımcıların yaşlarına göre zaman yönetiminin zaman planlaması alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.</p>
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Yönetici, Zaman, Futbol Kulüpleri, Zaman Yönetimi, Zaman Boyutları



<b>Title of the Thesis:</b> Examination of Time Management Of The Managers Who Are Working In Professional Sports Clubs	
<b>Author:</b> Esra CÖMERT	<b>Supervisor:</b> Dr. Lecturer Nuran KANDAZ
<b>Date:</b> 29 June 2018	<b>Nu. of pages:</b> v(pre text) + 54(main body) + 3(app.)
<b>Department:</b> Sport Management	
<p>The efficient time management is a necessary of the managements in today's competitive world. The basic purpose of this study is to examine the time management abilities of the managers of professional sports clubs. For reaching to this goal an investigation has been done with 50 managers in different clubs. The Time Management Scale developed by Süsin (2012) was used to measure participants' time management skills in the study. In the selection of the sample, intentionally sampling method and face-to-face survey method were used to collect data. In the analysis of the obtained data, Descriptive Statistics, Man Whitney U and Kruskal Wallis analyzes were used through the SPSS package program. 50 volunteer managers serving as managers in professional football clubs participated in the survey. It was aimed to reveal the strengths and weaknesses of the administrators on the time management together with the collected data. As a result of the analyzes made, it has been found that there is no statistically significant difference in the time management according to the learning status of professional club managers. As a result of the analyzes made, it has been found that there is no statistically significant difference in the time management according to the learning status of professional club managers. In addition, it has been determined that there is a statistically significant difference in the time management sub-dimension of time management according to the age of the participants.</p>	
<b>Keywords:</b> Manager, Time, Football Clubs, Time Management, Time Dimensions	

## GİRİŞ

İnsan hayatındaki en temel ve değerli unsurlardan birisi olarak zaman yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren değişen işletme yapıları sebebiyle işletmeler için de son derece önemli bir hale gelmiştir. İnsan kaynağından en etkili şekilde faydalanabilmek için zamanın verimli şekilde kullanılması gerekliliği, zaman yönetimi kavramının ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimini araştırarak olan bu çalışma konusunun seçilmesinde zaman yönetiminin etkililiğine duyulan ihtiyaç belirleyici olmuştur.

Zaman yönetimi sadece örgütsel süreçlerle sınırlı bir kavram olarak algılanmamalıdır. İnsanların özel hayatı ve iş hayatının tamamı zaman yönetiminin ilgi alanına girmektedir. Yine bir işyerindeki en üst düzey çalışanlarla alt düzey çalışanların zamanlarının etkili bir şekilde yönetilmesi de zaman yönetiminin konusunu oluşturmaktadır (Yenihan ve Öner, 2013:57). Yapılacak olan çalışmada zaman yönetiminin bu niteliği üzerinde durularak açıklama getirilecektir.

İnsanoğlunun varlığından itibaren kendisini ilgilendiren bir yapıda olan zamanın etkili bir şekilde değerlendirilmesine odaklanan zaman yönetimi kavramının geçmişi ise çok eskilere uzanmamaktadır. Zamanın etkin bir biçimde yönetilmesi 1950'li yıllar itibariyle gündeme gelmeye başlamıştır (Küçükaltan ve diğerleri, 2013:66). Yirminci yüzyılın sonlarından itibaren artan rekabetin etkisiyle zaman yönetiminin daha fazla ilgi çeken bir konuma geldiği söylenebilir. Bu çalışmada zaman yönetiminin tarihi gelişim seyrine yer verilmesi suretiyle getirilecek olan açıklamada, kavramın insan hayatındaki varlığının seyri de ortaya konmuş olacaktır.

Zaman yönetimi, amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılması için belirleyici konumda olan zamanın verimli kullanılma çabalarından meydana gelmektedir. Zaman yönetimi ile birlikte amaçların gerçekleştirilmesi için etkili bir planlama yapılması ve planların sağlıklı bir şekilde uygulamaya konması gerekmektedir. Zaman yönetimi, sonuca ulaşabilmek için son ana dek çalışmanın gerektiği bir süreç niteliği taşımaktadır. Zaman yönetiminin başarılı olabilmesi için amaçların belirlenmesi, düzenli bir şekilde zaman kullanımı analizi yapılmasına gerek duyulmaktadır (Özer, 2010:17). Bu yönüyle zaman yönetimi özellikle yöneticiler tarafından etkili bir şekilde kullanılmak durumunda

olan bir yapıdadır. Kulüp yöneticilerinin zaman yönetimini konu alan çalışmanın bu yönüyle açıklayıcı roller üstlenmesi beklenmektedir.

Örgütsel düzeyde başarı elde edilebilmesinde zamanın etkisi büyüktür. Bu durum bireysel ve toplumsal düzey için de geçerli olmakla birlikte örgütler arasındaki rekabetin her geçen gün arttığı günümüz koşullarında örgütsel düzeyde biraz daha öne çıkmaktadır. Zamanın etkili ve verimli kullanılması, başarıyı beraberinde getirecek olup zamanın etkili ve verimli kullanılması, iyi yönetilmesiyle birlikte olmaktadır (Yılmaz ve Aslan, 2002: 43). Dolayısıyla zamanın doğru yönetilememesi durumunda örgütlerin diğer açılardan yetersiz kalmaları söz konusu olacaktır. Örgütlerdeki yöneticilerin zamanı doğru yönetmelerinin önemine odaklanan bu çalışmada zaman yönetiminin bu yönü dikkate alınarak ilerleme kaydedilecektir.

Zaman yönetimi, zamanın yalnızca başarı elde edilecek şekilde etkili yönetilmesi biçiminde algılanmamalıdır. Zaman yönetiminin kapsamı çok daha geniş bir yapıdadır. Zaman yönetimiyle birlikte esas olan zamanın stratejik bir değer ya da kaynak olarak görülmesidir (Çağlıyan ve Göral, 2009:177). Böyle bir yaklaşımla birlikte zamanın daha etkili bir şekilde değerlendirilmesinin kendiliğinden gerçekleşmesi beklenmektedir. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimi için bu beklentinin karşılık bulup bulmadığı çalışmada üzerinde durulacak hususlardan birisidir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimi açısından değerlendirilmesi, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Profesyonel futbol kulüp yöneticileri ile diğer alanlardaki yöneticilerin zaman yönetimi açısından kıyaslanması, çalışmanın amaçları arasında kendisine yer edinmiştir. Böylece zaman yönetimine ilişkin kapsamlı bir açıklama getirilecektir.

Çalışmada literatür taraması ve ölçek uygulaması yöntemlerinin bir arada kullanılması tasarlanmıştır. Buna göre zaman yönetiminin kavramsal çerçevesini belirlemek için literatür taraması yönteminin kullanılması planlanmıştır. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimini açıklamak içinse ölçek uygulaması yapılarak ilerleme kaydedilecektir.

Böyle bir çalışma hazırlanması ile birlikte zaman yönetimi ile ilgili yazına katkıda bulunulması olasıdır. Profesyonel futbol yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinin

tespit edilmesi ve diğer yöneticilerden zaman yönetimi özelinde ayrılan yönlerinin ortaya konulması, çalışmanın sağlayacağı olası katkılardan birisidir. Benzer konuda çalışma hazırlayacak olan araştırmacılar için faydalanılabilecek veriler elde edilmesi beklentisi, çalışmanın olası katkılarından bir diğeri olarak görünmektedir.

### **Çalışmanın Problemi**

Profesyonel Futbol Kulüplerinde görev yapan yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerileri arasında fark var mıdır?

### **Çalışmanın Alt Problemleri**

- 1- Profesyonel Futbol Kulüplerinde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi alt boyutları yaşa göre farklılaşmakta mıdır?
- 2- Profesyonel Futbol Kulüplerinde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi alt boyutların öğrenim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- 3- Profesyonel Futbol Kulüplerinde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi alt boyutları yöneticilik sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 4- Profesyonel Futbol Kulüplerinde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi alt boyutları sekreter olup olmamasına göre farklılaşmakta mıdır?

### **Çalışmanın Amacı**

Çalışmanın temel amacı; profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimi açısından değerlendirilmesidir. Profesyonel futbol yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinin incelenmesi, faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürebilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Bu amaca yönelik olarak profesyonel futbol yöneticilerinin zaman yönetimine ait zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları alt boyutlarının karşılaştırılması yapılmıştır.

Çalışmanın temel amacı içerisinde, profesyonel futbol yöneticilerinin; yaşlarına, öğrenim durumlarına, yöneticilik sürelerine, sekretere sahip olma durumlarına göre zaman yönetimi alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

## **Çalışmanın Yöntemi**

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimi açısından değerlendirilmesini amaçlayan bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri; “çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir” (Karasar, 1994:79). Araştırmada tarama modelleri içerisinde yer alan nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve ölçme aracı olarak ölçek formu uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ile Süsin (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan “zaman yönetimi” ölçeği kullanılmıştır.

## **Çalışmanın Gereçesi ve Önemi**

Zamanı etkin kullanmanın öneminin giderek arttığı günümüz koşullarında yöneticilerin zaman yönetimi becerisinin araştırıldığı bu çalışma önemli bir konuma gelmektedir. Rekabet düzeyinin yüksek olduğu bir dönemde zamanın öneminin artış eğiliminde olması söz konusudur. Yöneticilerin zamanı daha düzenli kullanmalarının önemini artıran gelişmelerin varlığı, araştırmanın gereçesi ve önemi kapsamında kendisine yer edinmiştir.

Yöneticilik mesleği zamanı iyi yönetmeyi gerektirmesi gerektirmektedir. Zamanı etkin kullanmanın gerektiği ve zaman tuzaklarından kurtulmanın önemli olduğu bir meslek olarak yöneticilik, zaman yönetme becerisinin geliştirilmesini gerektirmektedir. Tüm bunlar, profesyonel futbol yöneticilerinin zaman yönetme becerilerinin değerlendirileceği araştırmanın gereçesi ve önemini meydana getirmektedir.

## **Çalışmanın Varsayımları**

1. Araştırma grubunun örneklemi temsil ettiği,
2. Seçilen araştırma yönteminin ve kullanılan istatistiksel yöntemlerin bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemin çözümüne uygun olduğu,
3. Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgi formuna ve anket sorularına doğru ve samimiyetle cevap verdikleri,
4. Araştırmada kullanılan ölçeğin konuyu ortaya koyabilecek nitelikte olduğu,

5. Araştırma konusu ile ilgili ulaşılan kaynaklardan elde edilen bilgilerin objektifliği yansıttığı varsayılmıştır.

#### **Çalışmanın Sınırlılıkları**

1. Araştırmanın evreni 10 Profesyonel Futbol kulübü ve 50 yönetici ile,
2. Araştırma veri toplama aracındaki sorular ile,
3. Araştırma katılım gösteren yöneticilerin verdikleri cevaplar ile,
4. Araştırma konu ile ilgili ulaşılan kaynakların verileri ile,

Araştırma kullanılan istatistikler ve yapılan analizlerle sınırlıdır



# BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

## 1.1. Yönetim ve Yöneticilik

### 1.1.1. Yönetim

Çerçevesi kesin çizgilerle belli olmayan, belli bir elastikiye sahip, değişken boyutlar içeren bir sosyal bilimdir. Yönetim, örgüt ortamında var olur ve bilimsel bir olgudur, belli bir düşünce biçimini gerekli kılmaktadır yani mantıklıdır, aynı zamanda sistematiktir, nesnelidir, eleştiriye açıktır ve kendi kendini düzeltebilme özelliğine sahiptir. Aynı zamanda bilimsel yöntemi temel alır ve bu yöntemle bilgi elde eder (Doğu, 2014:244).

Bir yönetimin esas hedefi, elinde bulundurduğu kaynakları kullanarak eşgüdümlemeyle, örgüt için belirlenen temel hedeflerin etkili şekilde hayata geçmesini sağlamaktır. Bu açıklamalar hususunda yönetim için belirlenen esas amaç belirlenen örgüt içi etkinlikleri uygulamaktır. Yönetimin beş temel fonksiyonundan birincisi *olan planlama* ile yönetim bu amacını somutlaştırır.

*“Örgüte hizmet eden bireylerin esas görevleri, beş temel fonksiyonun ilki olarak bilinen planlamayı kullanarak belirlenen amaçların uygulamaya sokulmasını sağlamaktır. Yönetim sayesinde örgüt için belirlenen hedefler ve amaçlara erişilmiş olur. Örgüt içerisindeki bireylerin ve bizzat örgütler için başarı ölçütü, belirlenen hedef ve amaçlara giderken gösterilen çaba ile ölçülür”* (Genç, 2004 :18).

Örgütler büyüdükçe problemler çoğalmaktadır. Bu yüzden, yönetici, yönlendirilmeli, koordinasyonu sağlamalı ve farklı bireysel faktörleri kontrol altında tutabilmelidir. Yönetici, bireylerden en iyi performansı alabilmek için iş görenlerle kendisini bütünleştirerek yüksek moralli bir ekip çalışması oluşturabilmelidir (İmamoğlu ve Ekenci, 2014:53).

### 1.1.2. Yönetici

Yönetici tanımının antik çağlardan beri var olduğu bilinmektedir. En temel tanım olarak; eldeki kaynakları kontrol eden ve yönlendiren kişidir. Genel olarak yönetici; emrine verilen bir kişi veya birkaç kişiden oluşan grubu daha önceden konulan amaçlara ulaştirmek için bu ekiple koordineli bir şekilde çalışan ve onları çalışmaya teşvik eden kişidir. Spor Yönetimi ise spor örgütü veya kuruluşunun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli madde ve insan kaynaklarının kullanılmasıdır (Basım ve Argan, 2009:6-7-10).

Yönetici, başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir (Karakoç, 2003).

Yönetici başında bulunduğu kurumun karar verici organıdır. Örgütte çalışanların başarı ve başarısızlığından sorumlu tek kişidir ve çalışanların başarısını o ölçer (Hatipoğlu, 1993).

### **1.1.3. Spor Yönetimi**

Son yıllarda bilim ve teknolojiler alanındaki gelişmeler sayesinde sporu daha heyecan verici kılan rekorlar güncellendikçe sahalarda yarışanlar ve takımlar tarafından temsil hakkı elinde bulundurulan ülkenin eğitim, teknoloji ve ekonomik standartları da bu yarışın içinde yer alır hale getirilmiştir. Bu rekabet ortamında sporun önemi de artmıştır. Sporun öneminin artmasının sebepleri şu şekilde özetlenebilir (Mirzeoğlu, 2014:247-248).

- Spor alanında bilgiler arttı
- Spor ile alakalı programlar gelişti
- Yeni istihdam alanları ortaya çıktı
- Ülkeler arasında spor siyasi bir güç haline geldi
- Teknoloji kullanımı arttı
- Sosyo-psikolojik faktörler önem kazandı

### **1.2. Zaman Kavramı ve Önemi**

Zaman Arap kökenli bir kelimedir. Kelime anlamı bazı bilimsel disiplinlere bakıldığında anlamları değişiklik göstermektedir. Ancak Türk Dil Kurumunda (2017) yer alan esas tanımları şu şekillerde yapılmıştır:

- Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit  
"Zaman geçtikçe hafifleyecek yerde, daha ziyade ağırlaşan bir vicdan azabı duyarım." - Ö. Seyfettin
- Bu sürenin belirli bir parçası, vakit  
"Efendiler, az söylemek çok yapmak zamanı gelmiştir." - A. İlhan
- Belirlenmiş olan an
- Çağ, mevsim  
"Gül zamanı. Çocukluk zamanı."



- Bir işe ayrılmış veya bir iş için alışılmış saatler, vakit, dönem, devir  
"Dedelerimizin zamanında burada bir kral yaşardı." - R. Mağden
- Gök bilimi Olayların oluş ve akış sırasını belirleyen, düzenli ve dönemli gök olaylarını birim olarak kullanan sanal bir kavram
- Fiillerin belirttikleri geçmiş zaman, şimdiki zaman, gelecek zaman, geniş zaman kavramı  
"Geldi, gelmiş, geliyor, gelecek, gelir."
- Yer kabuğunun geçirdiği gelişimde belirlenen ve fosillere göre dörde ayrılan geniş evrelerden her biri (<http://www.tdk.gov.tr/>, 2018).

*"Çeşitli bilim dallarına baz alındığında Zaman için söylenebilecek kavram çeşitli bakış açılarıyla göz önünde bulundurularak belirlenmeye çalışılmıştır. Zaman kelimesi, geçmiş dönemlerden şimdiye kadar gelen, bundan sonraki geleceğe yönelerek ardışık bir takip sistemi içerisinde olan, bireylerin öz kontrolleri haricinde hiç durmadan ilerleyen bir süreçtir"* (Smith ve Çelbiş, 1998).

*"Herhangi bir eylem ve etkinliğin izlediği süredir. Eğer eylemin olmadığını söylersek, bunun karşılığın da zamanın da olmadığını söylememiz gerekir. Yerküre ya da bulunduğumuz kainatta hareket içerisinde yer alan her nesnenin hareketinin sonladığı varsayımını öne sürülürse, böyle bir anın olması durumunda zaman biriminden söz edilemez"* (Sabuncuoğlu ve diğerleri, 2010:3).

Zaman Kavramı diğer kavramları içinde tanımlanması ve anlaşılması en güç kavramdır. Eninin, boyunun ve derinliğinin olmaması nedeniyle, tanımlanması imkânsızdır. Einstein varlığın tanımlamasını sağlayan "en", "boy" ve "derinlik" e dördüncü bir boyut eklenmiştir, O da zamandır. Hareket halindeki olan iki süredir zaman. Hareketin ve madde yapısının nesnel versiyonu zaman kavramı ile belirtilir. Eğer bir yerde zaman olmazsa orada gerçeklik de yoktur. "Zaman nesnelere tanımlayıcı faktörlerinden birisidir. Hareket için belirlenen hız aynı anda, zamanın da hızıdır" (Tutar, 2015:19).

### **1.2.1. Zaman Yönetiminin Tanımı ve Önemi**

Zamanın yönetimi yoğun bir tempo ile kısa sürede daha fazla iş bitirmesi gereken yönetim birimi elemanlarının elinde bulundurdukları zamanı çok daha verimli, daha kısa sürede organize olunmasında yardımcı olmak için Danimarka'da hayata gelmiş ve kısa sürede büyüyerek dünyanın büyük bir kesimine yayılmıştır (Akatay, 2003:281-300). Zaman kavramı gibi zaman yönetimi kavramı konusunda da değişik yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır.

Zamanı aktif ve etkili bir şekilde kullanma ve denetleme sistemi olarak tanımlamıştır (Maitland,1997).

Yönetimin diğer kaynaklarında görüldüğü gibi zaman yönetimi, analitik düşünme ve fonksiyonun birinci bölümü olan planlamanın aşamalarının kullanılmasını gerektirir. Sadece zamanı nasıl kullanılacağını bilmek yetmez. Zaman yönetimi prensiplerini anlamak, uygulamak ve zamanı akıllı kullanırken ne gibi problemlerle karşılaşılacağını ve bunun nedenlerinin bilinmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:7).

Herkes için önemlidir Zaman Yönetimi ve temelde yöneticilerin zamanlarıyla ilgilidir. Yönetim birimi elemanlarının zaman ile ilgili barındırdıkları hassasiyet buldukları örgütle beraber aynı zamanda diğer elemanları da farklı yönlerden etkisi altına almaktadır. Yöneticiler tarafından beklenildiği gibi yönetilmemiş zamanlar, yönetim birimlerinin sorumlulukları altındaki iş ve örgütün diğer üyelerini farklı şekillerde etkisi altına aldığından dolayı, yöneticileri daha dikkatli olmaya sevk etmektedir (Özdemir, 2006).

Çalışma Yaşamında zaman yönetimi, zaman kullanımını planlama, organize etme ve kontrol etmedir yani yönetsel fonksiyonların uygulanmasıdır. Bu nedenle zaman yönetimi performansımızın istenen zaman çizgisini izlemesini sağlamak üzere programlar ve diğer kontrol mekanizmalarının uygulanmasını içermektedir (Özdemir, 2006).

### **1.2.2. Zamanın Örgüt Açısından Önemi**

Günümüzde zaman sadece ulusal rekabet için önemli unsur değil, globalleşen dünyada uluslararası rekabette de çok önemli bir unsurdur. 1970'li yıllardayken ürün ya da hizmet için harcanan maliyet, 1980'li yıllarda bunların ikisi için kalite, bugüne geldiğimizde ve muhtemel gelecek yıllardaki zaman, örgütler için rekabet üstünlüğü konusunda öne geçme fırsatı doğuracak önemli bir unsur olarak görülmektedir (Akgemci ve diğerleri, 2003, s:4).

Yöneticilerin kişilik özellikleri ve çalışma alışkanlıkları, planlamaya olan tutumlar ve yaklaşımları, iletişim yöntemleri, yönetim anlayışları onların zaman yönetimi konusundaki davranışlarını etkileyen etmenlerdir. Bu nedenle zamanı iyi kullandırma ve kullanma konusunda yöneticiye büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Yöneticinin bu

sorumluluğunun gereklerini yerine getirmemesi, hem kendisine hem de örgütüne pahalıya mal olabilir (Şimşek, 1998).

*“Örgütlerin etkili ve güçlü bir şekilde yönetilmesini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden başlıcaları; hedef ve amaçlar için önceliklerin belirlenmesi ve planlanması, etkili ve kuvvetli iletişim becerileri, etkin karar alma yeteneği, ast bölümde yer alanların zamanını başarılı bir şekilde yönetme, kendisinden üst olan birimlerin zamanını yönetebilme, yaşanması olası kesintileri tamamen ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek ve son olarak sekreterle çalışma olarak sıralanır” (Küçük ,2013:102).*

Kearns ve Gardiner’ e göre 4 temel zaman yönetimi davranışı bulunmaktadır.

1- Çalışanın kariyeri ile ilgili net bir amacının olması

2- Planlamaların ve önceliklerin belirlenmesi

- Günün programlanması
- İşlerin ne zaman bitirileceğinin belirlenmesi
- İşlerin önceliklerine göre sıraya koyma
- İşin tamamlanması ile ilgili listenin hazırlanması

3- Engellerden Kaçınma

- İşin yapılması için ne kadar zaman gerektiğinin belirlenmesi
- Ertelemelerden kaçınma
- Hayır diyebilme
- Önemli ve acil işler üzerinde çalışırken bölünmeye neden olacak faktörlerden kaçınma
- Önemsiz işler üzerinde fazla zaman harcamaktan kaçınma

4- Organize olma

- Çalışma odasının ve masanın düzenlenmesi
- Dosya ve kayıtların organize edilmesi
- Gelen e-postaların her gün boşaltılması

### **1.2.3. Zamanın Yönetici Açısından Önemi**

Zaman, çeşitli yöneticilik birimlerinde etkin olarak çalışan yöneticiler üzerine baskı uygulamayan, bu yöneticilerin verimliliklerini, etkili çalışma imkânlarını arttıran ve

bunların hepsini denetimi altında tutan çok önemli bir faktördür. Hangi yönetim kademesinde olursa olsunlar sınırlı zamanda birçok önemli işleri ve görevleri gerçekleştirmek durumundadırlar.

Yöneticilerin etkili bir şekilde çalışmalarını sürdürmesi ve etkin olabilmeleri için zaman kavramı zorunludur. Yönetici grupları planladıkları hedefler doğrultusunda ilerleyebilmeli ve kendilerinden beklenen verimli işleri yapabilmeli ve yaptırabilmelidirler. Fakat bu bahsi geçen başarılı yönetimin sağlanması, çoğu yönetici için mümkün olmamaktadır. Bu sebeple yöneticilerin başarıya ulaşabilmeleri için etkinliği ve verimliliği olumsuz yönde etkileyen baskıların ortadan kaldırılmaları gerekmektedir. (Şimşek ve diğerleri, 2007 s:6).

#### **1.2.4. Birey Açısından Zaman Yönetiminin Önemi**

*“Zamanı iyi yönetmek bireysel anlamda; kariyeri daha iyi planlama ve geleceğe hazırlanma, daha fazla okuma ve öğrenme, yeni gelişmeleri ve teknolojiyi takip etme, aile ve diğer insanlara daha fazla zaman ayırma, dinlenme, eğlenme, düşünme, yeni fikirler yaratma, yeni projeler başlatmak için fırsat sağlar” (Akatay ve Yelkikalan , 2008)*

Zamanı iyi yönetemeyen insanlar ya da zamanını etkin kullanmayı başaramayanlar zaman baskısı nedeniyle kaçınılmaz olarak stres altındadırlar. Bu da verimliliklerini azaltmakla beraber çevresine ve çalışma arkadaşlarına karşı kırıcı olabilmektedirler. Çevresine karşı kırıcı olan bireyin ilişkilerini zayıflamasına bağlı olarak yalnızlaşma ve beraberinde psikolojik sorunlar baş gösterir. Verimliliğin düşmesi de iş doyumunu azaltacak ve kişinin yaptığı işten zevk almamasına sebep olacaktır. Gelişen teknoloji nedeniyle çalışma şartlarının kolaylaşmasına rağmen stres ve beraberinde getirdiği sorunlar daha da artmıştır. Bunun nedeni; kişilerin kendi bireysel özelliklerine ve çalışma şartlarına göre zamanlarını planlayamamalarıdır (Güney, 2008).

Zamanı yönetebilme becerisi herkeste bulunan bir özellik olmaz. Verilen işlerin verimli bir şekilde kısa sürede hayata geçebilmesi için zamanı ekonomik bir şekilde kullanmak gerekliliği vardır. Çünkü yaşanan her dakika bir servettir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:7).

### **1.2.5. Zaman Yönetimi Kuramları**

Hall, “Bireyler zamanı yönetemez, fakat kendilerinde var olan zamanı daha iyi kullanırlar” görüşündedir (Deniz, 1996: 110).

Dobins ve Pettman ise, “zamanı yönetmek yaşamı yönetmek” düşüncesinden hareketle, bireylerin yaşamlarındaki aktiviteleri yönetebilmelerini ileri sürmüşlerdir (Aktaran: Şimşek ve Çelik, 2003).

Zaman yönetimi konusunda farklı bakış açıları söz konusudur.

#### **1.2.5.1. Geleneksel Zaman Yönetimi Yaklaşımı**

“Geleneksel zaman yönetimi yaklaşımı”nın ortaya çıktığı tarih 1973 yılıdır. Bu tarihte Alan Lakein tarafından yazılan “Zamanı ve hayatını nasıl kontrol edersin” adlı kitabının piyasaya çıkmasıyla şöhrete kavuşmuştur.

“Geleneksel Zaman yönetimi” kavramının esas ilgilendiği bölümler; yapılacak işlerin önceliklerinin sıraya konulması, işi yapacak kişilerin yetkilerinin belirtilmesi, hedef doğrultusunda gerçekleştirilecek plan ve sonrasında planların kontrol edilmesi, kesintilerle ilgili konuların çözüme ulaştırılması gibi konulardır (Şimşek ve Çelik, 2003).

Bu konuların temelinde indiğimizde, zamanı etkili yönetme sanatının en hassas yeri “planlaması yapılan amaçların belli gruplara ayrılması ve yapılacaklar listesinin belirlenmesi” kısmıdır. Lakein ve MacKenzie “yaşam zamanı” soruları şeklinde amaç gruplandırmasını önemini altını özellikle çizmektedir. Lakein ve MacKenzie’nin sorular şunlardır:

- 1- Hayatımın amaçları nelerdir?
- 2- Gelecek üç yıl içinde zamanı nasıl geçirmek istiyorum?
- 3- Bugünden itibaren altı ay sonra öleceğimi bilsem, o zamana kadar nasıl yaşamalıyım?

Lakein ve MacKenzie tarafından yöneltilen bu sorulara karşılık gelecek cevaplar, yaşam zamanı hakkında ortaya çıkan amaçlardaki önceliklere karar vermek, bu kararları vermek için hangi aracın kullanıldığı ve günlük liste yapmaktır. Bu yaklaşımın modelinin en

dikkat çeken unsurları, nelerin yapılacağıının belirlenmesi ve bunlar için önceliklerin ne olduğunu ortaya çıkartmaktır.

Geleneksel yaklaşım ile yeni yaklaşım arasındaki en önemli fark, yeni yaklaşımın amaçları belirleme yerine “değerleri ortaya koyma” ile işe başlamasıdır.

### **1.2.5.2. Yeni Yaklaşım**

Yeni zaman yönetimi yaklaşımını Dru Scott’un “How To Put More Time in Your Life”, Stephanie Winston’un “The Organized Executive” ve Richard Winwood’un “Excellence Through Time Management” adlı eserlerinde bulmak mümkündür. Geleneksel yaklaşımda olduğu gibi amaçların gruplandırılması ve listelerin hazırlanmasının yanı sıra çarpıcı şekilde farklılıklar yeni yaklaşımda bulunmaktadır.

Geleneksel yaklaşım ile yeni yaklaşım arasındaki en önemli fark, yeni yaklaşımın amaçları belirleme yerine “değerleri ortaya koyma” ile işe başlamasıdır (Deniz, 1996: 112).

Yeni zaman yönetiminde en önemli şey, “değerlerin açıklanması”dır. Amaçlarda bu her zaman vardır. Değerler konusunda açık olunursa, kesin ve açık bir şekilde amaç belirlenmiş olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2003:40).

Yeni zaman yöneticileri Naisbitt, Waterman ve diğerlerinin çoğu, amaçlar, bireysel değerler ve örgüt felsefesi arasında bir ilişki kurmanın verimlilik üzerinde önemli bir etki olduğunu savunmaktadır (Deniz, 1996: 112-114).

### **1.2.6. Zaman Yönetimi Türleri**

#### **1.2.6.1. Özel Zaman Yönetimi**

Özel zaman, bireylerin sahip oldukları zamanı kendilerine has olarak harcadıkları zamandır (Paşa, 2002). Eldeleklioğlu’na göre (2008), kişisel zamanın kontrol altına alınabilmesi, yaşamı da kontrol edebilmek adına özel zaman yönetiminin geliştirilmesi önem kazanmaktadır (Eldeleklioğlu, 2008).

İnsanın doğduğu andan itibaren sahip olduğu en önemli iki imkanı, sağlık ve zamandır. İnsanoğlu kendisine verilen değerleri bilemediği gibi, kendisine verilen zamanın da değerini kullanırken hoyrat davranır. İnsanın zamanı kullanma kısıtlaması kişinin sadece

kendinden kaynaklanmamaktadır. Zaman yönetimi ile ilgili birçok kavramın olduğunu belirtebiliriz. Bu kavramlardan bir tanesi de zamanı en etkili şekilde kullanma ve denetleme becerisidir (Can, 2007).

Kişisel hedeflere ulaşabilmek adına zaman kavramını iyi bilmek ve yönetimini de verimli bir şekilde kullanabilmek gerekmektedir. Zaman yönetimi, zamanı durdurmak, yavaşlatmak ya da değiştirmek olarak algılanmamalıdır. Zaman stratejik olarak yüksek değeri olan bir birim olarak düşünülmelidir. Bu da zamanın nasıl etkili bir şekilde kullanılması gerektiğine yardımcı olacaktır. Zamanı yönetebilmek adına herhangi bir maddi kaynağa ihtiyacınız yoktur. Herhangi bir parasal kaynak değeri taşımadığı için kullanılması en ucuz yöntemdir (Şenyiğit, 2006).

#### **1.2.6.2. İş Zamanının Yönetimi**

Zamanın yetersizliği konusunda iş hayatında yer alan herkes dert yakınmaktadır. Hatta bunlar haricindeki bireyler; öğrenciler, ev hanımları hatta zaman zaman çocuklar bile zamanın yetersizliğinden gem vurmaktadır. Çalışma hayatının içinde yer alan her insan muhakkak içinde bulunduğu zamanın yetersizliğini yaşamaktadır. Zaman her insanın dikkatli kullanılması gereken ve yanlış kullanılmasının telafisinin olmadığı çok önemli evrensel bir kavramdır (Yavuz ve Sünbül, 2008).

#### **1.2.6.3. Yönetimsel Zaman**

İçinde bulunduğumuz zaman içerisinde rekabet her zaman var olan bir olgudur. Varlığın sürdürülebilmesi için de rekabetin de olması gerekmektedir. Bu nedenle yönetim işlevi örgütün işlevleri üzerinde etkili bir durumdadır. Bir iş ve bununla beraber yönetimin faaliyet süreçleri yönetsel ve yönetsel olmayan faaliyet süreçleri olarak görülmektedir. Yönetimsel faaliyetler, örgütlerin gelişimi için büyük öneme sahiptir ve Fayol'dan itibaren beş yönetim fonksiyonu olarak bilinen; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim üzerinde detaylı olarak durulur. Bütün bu faaliyetlerin getirilmesi için ihtiyaç duyulan şey ise zamandır (Çakmak ve Şenyiğit, 2006). Bu ihtiyaçların duyulması da ortaya yönetsel zaman yönetimini ortaya çıkartmıştır Bu bağlamda yönetsel zaman demek, Fayol tarafından belirlenen beş yönetim fonksiyonunun en verimli şekilde kullanılması olarak tanımlanmıştır (Çakmak ve Karakoç, 2006).

#### 1.2.6.4. Örgütsel Zaman

Örgütler için en önemli konulardan birisi, örgütsel zamanın verimli kullanılmasıdır. Yöneticilerin zaman kavramları söz konusu olduğunda bu önem çok daha ciddi bir şekilde ön plana çıkmaktadır. Örgütsel zamanın verimli ve istekli kullanıldığı durumlarda, verimlilik alt kademelere kadar ilerlediği görülmüştür (Fidan, 2011). Örgütsel zaman kavramı, öznel zaman ile nesnel zamanın hedeflenen amaca ulaşılabilmesi adına önceden belirlenmiş bir yöntemin temelinde yer alan bir bütündür. Örgütler açısından örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi kadar, örgüt hedeflerine gidecek zamanın da doğru kullanılabilmesi zorunluluğu vardır (Önder, 1991) Örgütlerin, minimum kaynak ile maksimum çıktıyı elde etmesinin arkasındaki en önemli unsur zamandır. Zaman da elimizdeki en önemli kaynaklardan birisidir (Fidan, 2011).

Örgüt yöneticiler için zamanın yönetimi, yönetici olmayan kişilere oranla çok daha önemlidir. Bunun nedeni, yöneticilerin sadece kendi zamanlarını değil, aynı zamanda örgüt içerisindeki bireylerin de zamanlarını yönetmek durumunda kalmalarından kaynaklanır. Bir yöneticinin vereceği kararın etki alanı göz önüne alınacak olursa, kararın örgüt hedeflerine sağlayacağı katkılar stratejik açıdan çok büyük önem taşımaktadır (Fidan, 2011).

İnsanlar için en kötü hırsız, zamanınız çalan hırsızlardır denilmiştir. Buna neden gösterilen şey, bir hırsızın çaldığı herhangi bir şey, zaman içinde telafi edilmesi mümkün olan şeylerdir, fakat çalınan zaman telafisi mümkün olmayan bir durumdur (Değirmenci, 2005). Zaman her zaman aynı şekilde sonuç vermez. Kimi zaman kötü duygu durumu, kimi zaman bazı iyi durumlar zaman yönetiminde etkili olabilmektedir (Fidan, 2011) Zaman göreceli bir kavramdır ve zamanın göreceliliğini ortaya atan Einstein bu görecelilik ile ilgili en ünlü araştırmasının sonucunda ödül almıştır. Bir sevdiğinizle geçirdiğiniz hafta sonu size birkaç saat gibi gelirken, zor durumda kaldığınız, ölümle burun buruna geldiğiniz zamanda ise birkaç saat günler gibi geçer (Abay, 2000). Yapılan araştırmalar sonrasında elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin büyük bir kısmının zaman bulamamaktan şikâyetçi oldukları ortaya çıkmıştır. Fidan'a göre, zamanın yetersizliğinden şikâyetçi olan kişiler yeteri kadar organize olamamış kişilerdir. Bu bilgiler ışığında sahip olduğumuz zamanı daha etkili bir şekilde kullanmak, verimli bir



şekilde yönetecek tedbirler almak ve kendimizi daha iyi organize etmek gerekir (Fidan, 2011).

### **1.2.7. Zaman Yönetimi Süreçleri**

Zamanı en iyi ve verimli kullanmanın yollarından birisi de, düzenli bir hayata sahip olmaktır. Bu düzenli hayatın içerisinde etrafımızı çevreleyen insanlarla ilgili konuları da düzenlemek yer almaktadır. Zamanı doğru kullanmak için belirlenen işlerin doğru bir zamanda sorunsuz bir şekilde halledilmesi gerekmektedir. Ve bu kullanım doğru bir sıralama içermelidir. Eğer görevler uygun bir şekilde sıralanmamışsa, zaman etkin bir şekilde kullanılmamış olur. Zamanın yanlış kullanımına engel olabilmek için zamanlama paylaşımının düzgün olması gerekmektedir. Bunlar yanı sıra zamanın verimli kullanılması için, doğru iş için doğru kişinin kullanılması da stratejik olarak önemlidir (Erkılıç, 2005).

Zaman yönetimi sürecinde 8 bölüm bulunmaktadır. Ferner'e (1995) göre bu aşamalar; Zaman Kullanım Analizi, Zaman Problemlerini Tanımlama, Kendini Tanımlama, Amaç ve Öncelikleri Belirleme, Program Hedeflerini Uygulama ve Planlarına aktarma, Günlük Programlar ve Rehberlik Hazırlama, Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme, Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz, olarak sınıflandırılır (Aktaran: Şimşek, 2013).

#### **1.2.7.1. Zaman Kullanım Analizi**

Zaman yönetimi süreciyle ilgili olarak belirlenen ilk aşama, zaman harcamasının nereye doğru yapıldığıdır. İnsanların birçoğu zamanı nasıl harcayacağı konusunda bir bilgi sahibi değildir. Genelde insanlar zamanı nasıl harcadıklarının veya ne yaptıklarının bilincinde olduklarını düşünürler. Fakat bu düşünceler onları ne yaptıkları konusunda yanıltabilmektedir. Eğer kişiler zamanlarını nasıl yöneteceği konusunda bir bilgiye sahip olsaydı, ne yaptıkları ve ne kadar zaman harcadıkları konusunda yanılmamalarını sağlar ve zaman dilimini nasıl harcadıklarını öğrenmiş olurlar (Smith, 1998. Aktaran: Akgemci ve diğerleri, 2013).

Yapılan işlerin sonuçlarını ve zamanın nasıl harcandığını bulabilmek için yapılması gereken bazı şeyler vardır.

Zamanın nasıl analiz edilmesi gerektiğinin belirlenmesini bazı stratejik hamleleri vardır. Bunun en iyi yolu, bir ay ya da iki hafta boyunca her gün 15 dakikada bir yapılan işleri, işlerin niteliklerini ve sürelerini bir yere kaydetmektir. “Zamanınızı hür iradenizle mi kontrol ediyorsunuz, yoksa zamanınız başkaları tarafından mı kontrol ediliyor?” sorusuna yanıt vermek zorundasınız (Mishra ve Misra, 1987. Aktaran: Akgemci ve diğerleri, 2013).

#### **1.2.7.2. Zaman Problemlerini Tanımlama**

Zaman yönetimi aşamalarının ikincisi zaman kısıtlamalarına meydan olan problemlerin neler olduğunu bulmak olarak belirlenmiştir. Zaman yönetimi aşamasının bu bölümünde hiçbir sonuç çıkartmadan yalnızca zamanın kaybını yaşatan nedenlerin belirlenip, en azami derecede bunların ortadan kaldırılmasına uğraşılmalıdır. Zaman israfına neden olan belirlenmesi ise, zaman kaybına yol açan kayıtların gözden geçirilmesi ile mümkündür (Dinçer ve Fidan, 1996, Aktaran: Akgemci ve diğerleri, 2013).

#### **1.2.7.3. Kendini Tanımlama**

Zaman yönetimi sürecinin üçüncü aşaması, kişinin kendini bilmesi ile ilgilidir. Kişinin kendisi ve zaman yönetimiyle ilgili yönetim becerisi elbette ki kendini bilmesi ile alakalıdır. Kişinin kendini değerlendirmesi ve zaman kaybına neden olan yaklaşımlardan uzaklaşması zamanı kontrol edebilme adına önemli olmaktadır (Eroğlu ve Bayrak, 1994. Akt: Akgemci ve diğerleri, 2013).

#### **1.2.7.4. Amaç ve Öncelikleri Belirleme**

Amaçlara ulaşabilmek adına kullanılacak ara amaçların belirlenmesi, daha önemli planların saptanması, zaman yönetimi sürecinin bir sonraki aşamasıdır. Bu aşamada bazı bölümler vardır. Onlar da sırasıyla; amaçların belirlenmesi, öncelikli hedeflerin saptanması ve bu hedeflere ulaşabilmek adına nelerin yapılması gerektiğinin tespitidir. Aynı zamanda bu işlerin hangi oranda sisteme uygun bir şekilde yapıldığının belirlenebilmesi için ölçülebilir sonuçlar belirlenmelidir (Ferner,1994. Aktaran: Akgemci ve diğerleri, 2013).

#### **1.2.7.5. Program Hedeflerini Planlarına Uydurma**

Belirlenen hedeflere ulaşabilmek için yapılması gereken tek şey bunlara gerekli çabanın gösterilmesidir. Hedeflere ulaşılabilmesi için, çabaların belirlenen bir plan ve program dahilinde olması gerekmektedir.

Çok iyi bir şekilde planlanmış ve programlanmış bir amaç ifadesi, hedeflere ulaşılması adına yapılacak hamlelerin hafızada kalmasını sağlar. Bu bölüm, bir şeyin hangi neden altında yapılması gerektiğini söylese de, neyin ne nasıl bir strateji ile yapılması gerektiğinden söz etmemektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı belirlenen amaçlar ve hedeflerle birlikte temel faaliyet planı hazırlamak gerekmektedir (Deniz, 1996. Aktaran: Akgemci ve diğerleri, 2013)

#### **1.2.7.6. Günlük Programlar ve Rehberlik Hazırlama**

Bu aşamada belirlenen amaçlara ulaşabilmek için yapılan temel planlara yönelik kısa dönemli planlar belirlenmektedir.

Kısa dönemli planlama iki aşamadan meydana gelmektedir ve bu önemli aşamalar planın seyrini kolaylaştırmaya yöneliktir. Bu aşamalardan ilki haftalık olarak kısa bir program belirlenmesi. Bir sonraki aşama ise haftalık planlar göz önünde bulundurularak günlük planlar oluşturmak.

Haftalık planlamada göz önünde bulundurulması gereken önemli bir püf nokta mevcut. Bu da planı her hafta düzenli olarak gerçekleştirmektir. Eğer bu durum gerçekleştirilmiş olursa plan yapma alışkanlığı kazanılmış olur (Deniz, 1996).

#### **1.2.7.7. Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme**

Zaman kaybı yaşatmaya neden olacak kişisel nedenler bu başlığın konusudur. Zamanın etkin ve verimli bir şekilde kullanımı şu engellemeleri sağlar; zaman israfına neden olacak kesintiler, ertelemeler, plansızlık, bir sonuç doğurmayacak toplantılar. Bu maddelerin ortadan kaldırılması da etkin zaman kullanımını sağlamaktadır (Deniz, 1996).

Bu tür verimli zamanın kullanımı ise; sekreterleri etkili kullanma, yetkilerin devredilmesi, doğru iletişim, etkin toplantı yönetimi vb ile mümkün olabilmektedir (Akgemci ve diğerleri, 2013).

### **1.2.7.8. Sürecin Yeniden İzlenmesi ve Yeniden Analiz**

Zaman yönetimi sürecinin son aşaması süreçlerin yeniden izlenmesi ve analizidir. Bu aşamada esas amaç, program ve plan öncesi, sırası ve sonrasında meydana gelecek değişiklikleri gözlemleyebilmek. Ya da varsa eğer değişimler, bu değişimlerin takibini yaparak değişikliklerin gerçekleştirilmesini sağlamak (Akgemci ve diğerleri, 2013).

Zamanın yönetimi sürekli ve aralıksız olarak devam eden bir etkinliktir. Bu aşama sonrasında istenilen hedefler olsun ya da olmasın, zaman yönetimine ait gelişim hiçbir zaman bitmemektedir (Akgemci ve diğerleri, 2013).

### **1.2.8.Zaman Tuzakları**

Önceki yıllara oranlar günümüzde yönetim birimleri ve yönetici sayısı çok büyük oranda artmıştır. Sanayi, tarım, spor, hizmet sektörlerinin ve kamu hizmet alanlarının artması ile birlikte yönetim ve yöneticinin önemi gün geçtikçe daha da büyümektedir. Yöneticiliği meslek olarak seçenler ya da yönetici olanlar verimli ve başarılı olabilmeleri için öncelikle öz denetimlerini gerçekleştirmelidirler. Çünkü zaman tuzaklarının birçoğu yöneticilerin kendilerinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden zaman tuzaklarını belirlemek ve gözden geçirmek gerekmektedir (Özer, 2012).

Zamanın yerinde, etkin ve planlı kullanılmayışı yöneticilerin zaman tuzağına düşmesine neden olur. Zamanın verimli kullanımı için yönetimi anlayışının, bireysel davranışların ve örgütsel yapının zaman tuzağı oluşturmayacak şekilde örgütlenmesi gerekir. Yöneticiler, hatalı örgütlerden kaynaklanan zaman kaybı ile ilgilenmek durumundadırlar. Zaman israfının en belirgin göstergesi, sistemde meydana gelen krizlerdir. Krizlerin yinelenmesinin nedeni ise işlerin baştan savma yapılmasıdır (Tutar, 2015: 78).

Zamanın etkin kullanımını engelleyen faktörlere zaman tuzağı denir. Zamanı verimli kullanabilmek için, zaman tuzaklarına düşmemek gerekir. Zaman yönetiminde bireyler birçok tuzakla karşı karşıya gelmektedirler. Zaman Tuzaklarını kişiden kaynaklanan, işten kaynaklanan ve yönetimden kaynaklanan zaman tuzakları olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır.

### **1.2.8.1. Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

#### **1.2.8.1.1. Öz Disiplin Yokluğu**

Kişisel zaman yönetiminde öz disiplini gelişmiş olan insanlar, daha başarılıdırlar; çünkü onlar dışarıdan kimsenin kontrolünde olmadığı gibi, zamanın da kontrolünde değillerdir (Tutar, 2015:84-85).

Öz disipline sahip olmayan bir yönetici, astlarına sadece birkaç dakika ayırarak zamandan tasarruf edeceğini düşünür. Oysa gerçekten bir yarar sağlamak isteniyorsa, etkili ve verimli bir sonuç elde etmek isteniyorsa, 1 saat ya da genellikle çok daha uzun bir zaman dilimi ayırmak durumundadır (Sabuncuoğlu ve Paşa; 2002: 50-51).

#### **1.2.8.1.2. Önceliklerin Belirsizliği**

Zamanı etkin kullanma konusunda öncelikli olarak dikkate alınması gereken husus her şeyi yapmak için yeterli zamana sahip olunamayacağı gerçeğinin kabul edilmesidir. Bu gerçek kabul edildiğinde etkili bir zaman yöneticisi olmaya yönelik büyük bir adım atılmış olacaktır (Akatay, 2003).

Bir iş ya da faaliyetin önemi, ortaya çıkardığı sonuçlar ile doğru orantılıdır. Eğer bir iş ya da faaliyet yönetici ve örgütünün temel ilkelerine, bu ilkeler üzerinde kurulu örgütsel değerlere ve örgütün amaç ve hedeflerine hizmet edici nitelikte ise, bu işler önemli işler olarak görülmelidir (Tutar, 2000). Zamanı verimli ve etkili kullanmak isteyen yönetici hayır demesini bilmelidirler. Fakat yöneticiler genellikle bu sözü sevmediklerinden pek çok işin ufak parçasıyla ilgilenirler; sonuç olarak hiçbir işi tam olarak bitiremezler. Zaman yönetiminde altın kural, “başlamış işi bitirmektir”. Yarım kalmış iş, boşa harcanmış zaman demektir (Can, 1997:286).

#### **1.2.8.1.3. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği**

Hedefler, bizi tasalanmak istemediğimiz yeni davranışlara sürükler. Çaba göstermeyince doğal olarak insanlar rahatlık kalıplarının içine yerleşir. Oysa rahatlık bölgesinin uyuşukluğundan kurtulmak büyük çaba gerektirir. Değerlere dayanan hedefler kişilerin tüm çabalarını tekdüzelikten çıkaracak kadar güçlüdür (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:54).

Hedefler davranışlarımızı ölçmek için bir ölçüttür. İş hayatımızı ve özel yaşantımızı anlamlı kılar. Hedefler bizi motive eder. Başarıya giden yol, kolay değildir ve ilk adım hedef belirlemektir. Hedef belirleme konusunda en önemli husus, doğru hedef belirlemektir. Yanlış belirlenen hedef, büyük bir zaman ve enerji kaybına neden olur (Tutar, 2005: 86).

#### **1.2.8.1.4. Erteleme**

Erteleme, kendimizi aldatmanın bir sonucudur (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:58). Genellikle belirli işleri erteleriz; çünkü bunlar zordur, sevimsizdir ya da kendimizi karasız hissetmemize neden olur. İşimize gelen veya bize zevkli işleri pek de erteleme eğilimi taşımıyoruz. Hoşumuza gitmeyen işleri ertelemek onları ortada kaldırmaz; sadece endişe düzeyini artırır, çünkü yapılması gereken işler hala oradadır bu da sinirlerinizi sürekli germektedir. Ertelemekten kurtulmanın en iyi yöntemleri:

- Hoşlanmadığınız işi önce yapın
- Ertelenmesi muhtemel işi parçalara ayırın
- Kendinize bir bitirme tarihi saptayın
- İş bitirdiğinizde kendinizi ödüllendirin
- İşleri parçalara ayırmak için geriye doğru çalışın
- Sıkıcı ve sevimsiz bir işi birine görev olarak vermeyi deneyin (Josephs,199:55).

#### **1.2.8.1.5. Stres ve Zaman Baskısı**

Stres, insanların aşırı baskıya karşı gösterdikleri bir tepkidir. Kısaca stres, nereden gelirse gelsin, çevresel bir talebe, vücudun gösterdiği belirsiz reaksiyondur (Genç, 2004: 263).

Zamanı iyi kullanamayanların içini düştükleri sıkıntı stresi de beraberinde getirir. Bireyler en çok iş hayatında stresle karşılaşmaktadırlar. Organizasyon içinde çalışanların yoğun iş yükü taşımaları, sorumlulukları istenildiği gibi yerine getirememeleri durumlarında stres meydana gelmektedir. Aşırı iş yükü en yaygın örgütsel stres faktörüdür. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yaptığı bilinmektedir (Akgemci, ve diğerleri, 2003).

**Tablo 1**

**Stresli ve Huzurlu Zaman Kullanımı Arasındaki Fark Tablosu**

<b>Stres Zaman Kullanımı</b>	<b>Huzurlu Zaman Kullanımı</b>
-Düşük verimlilik ve etkenlik	-Yüksek verimlilik ve etkinlik
-Kalıplaşmış çözümler	-Yaratıcı çözümler
-Kati davranışlar	-Esnek davranışlar
-Durum ve ihtiyaçlara alışılmış tepkiler	-Gerçek durum ve ihtiyaçlara yönelik tepkiler
-İşlerin nasıl yapıldığına önem verme	-Nelerin yapıldığına önem verme

**Kaynak:** Tengilimoğlu ve diğerleri, 2003.

**1.2.8.1.6. Sağlıksız Çalışma Ortamı**

Sağlıksız çalışma ortamı yöneticilerin ve çalışanların başarısını olumsuz etkileyeceği gibi zamanı etkin ve verimli kullanmasına engel olabilir

**1.2.8.1.7. Dağınık Masa ve Büro Düzeni**

Düzensizlik Çoğu İnsanın zamanı etkin kullanma çabasının önünde bir engeldir. Çalışma mekanının dört bir yanına yığılmış kağıtların dosyaların, makbuzlar hem zaman kaybına yol açar hem de sinir bozucudur (Mentor, 2006:71).

Günlük çalışmalar genellikle büronuzdaki masada veya bir başka çalışma alanında yaparsınız. Masanızı ihtiyaçlarınıza uyan, etkin bir kişisel çalışma alanı halinde düzenlemek önemli bir zaman kazandırıcı faktördür. Yöneticiler odalarına yeni bir masa daha ekliyor. Bu masayı genellikle masalarını kalabalıklaştıracak malzemelerini yayabilecekleri bir alan olarak kullanıyorlar. Day-Timers şöyle diyor: “Böyle bir masa istemiyorsanız bile, ayakta çalışabileceğiniz ayrı bir ünite ile iş programınıza bir değişiklik getirebilir, masaya bağlılıktan kaynaklanan yorgunluğu giderebilirsiniz” Bir başka seçenekte telefon, bloknotlar, dosya rafları ve bilgisayarınızı elinizin uzanabileceği bir yerde bulunmasını istediğiniz diğer şeyleri koyabileceğiniz dik açılı bir masadır (Josephs, 1994:62). Bir şeye kolayca ulaşmak ve onun nerede olduğunu bilmeniz size tahmin edebileceğinizden daha fazla zaman kazandırır.

**1.2.8.1.8. Hayır Diyememek**

Zamanlarını iyi kullanmak isteyen yöneticiler kendilerine güvenmek durumundadırlar. Kendilerine tam anlamıyla güvenen yöneticiler “hayır” kelimesini kolayca söyleyebilirler

(Şimşek ve diğerleri, 2007:143). Fakat yöneticiler bu sözü sevmezler ve birçok işin ufak bir parçasıyla ilgilenirler; sonuç olarak hiçbir işi tam olarak bitiremezler (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002: 68)

#### Yöneticilerin Hayır Diyemem Sebepleri

- Sosyal İlişkilerden haz duymaları
- Kabul ve kendini gösterme istekleri
- Gücendirme korkusu
- Bir projeyi reddedememeleri veya geri çevirememeleri
- Bir mazeret düşünememeleri
- Devredememeleri veya tartışamamaları
- Patron ya da üst yöneticiye hayır diyememeleri (Sucu, 1996; Aktaran: Şimşek ve diğerleri, 2007:143).

Ancak kendine tam olarak güvenen bireyler “hayır” sözcüğünü kolayca söyleyebilirler. “hayır” sözcüğü en çok zaman kazandıran kelime olduğundan, onu en uygun zamanda kullanma alışkanlığı kazanmak gerekmektedir.

#### **1.2.8.1.9. Kararsızlık**

Karar Verme, Bir bireyin, bir yöneticinin ya da bir örgütün alternatifler arasından birisini seçmesidir (Can, 1997: 235).

Yöneticinin kararları ertelemesi ya da kararsızlığı önemli bir zaman kaybıdır. Hızlı veya yanlış karar verildiğinde bile kararı düzeltmek için zaman vardır. Fakat karar verilmediğinde zaman kaybedilmektedir (Peker ve Aytürk; 2000: 284).

Yöneticileri kararsızlığa sevk eden başlıca faktörler (Sabuncuoğlu ve Paşa; 2002:70):

- Yönetici amaç belirlemek veya sorun tanımlamak için gerekli bilgiden yoksun ise karar verme sürecini işletmiyor olabilir.
- Amaçlar veya sorunlar net olarak tanımlanmadığı için alternatifler arasında seçim yapmak güç olabilir.



- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olabilir.
- Seçim kriterleri belirsiz olabilir.
- Çözüm alternatiflerinin birbirine çok yakın olması halinde yönetici aralarında tercih yapmakta güçlük çekebilir.
- Yönetici vereceği kararın uygulamada çıkaracağı güçlükler nedeniyle tercih yapmakta zorlanıyor olabilir.
- Yönetici risk almak istemeyebilir. Dolayısıyla riski yüksek alternatifler karşısında seçim yapmakta zorlanabilir.
- Yönetici kişilik özellikleri itibariyle kendisini belli bir yöne kanalize edemeyen, kararsız bir insan olabilir.
- İşletme içi politika ve güç mücadeleleri yöneticiyi tercih yapmakta çekimser bırakabilir.
- Olayı yaşayan ve yakın olan kişi ile karar vericinin birbirinden uzak olduğu durumlarda, karar verici durumundaki yönetici olayın veya durumun özelliklerini tam bilemediği için kendi önceliklerine göre seçim yapma eğilimine girebilir.
- Hata yapmak dolayısıyla eleştirilmek korkusu bazen yöneticileri kararsızlığa sevk edebilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir. Bu nedenle yönetici tercihi yapmakta çekimser davranabilir.

Yönetimde kararsızlık, hele kriz dönemlerinde zamanın aleyhe işlemesi nedeniyle, kabul edilebilir bir durum değildir (Genç, 2004:349).

#### **1.2.8.1.10. Kendine Aşırı Güven veya Güvensizlik**

Yaşantımızda özgüven iyi ve yararlı bir özelliktir; fakat fazla güven, işlere ve insanlara karşı kayıtsızlığa ve boş vermişliğe neden olur. Kendine aşırı güven, bazen zihinsel güce, bazen fiziksel güce, bazen de hafıza gücüne güven şeklinde olabilir. Zihinsel güce olan aşırı güven "Ben bu işi güçlü zihinsel yeteneğimle şu kadar zamana sığdırabilirim" şeklindeki bir inat, işlerin ertelenmesine neden olur. Fiziksel güce olan aşırı güven ise, fiziksel güç gerektiren işlerin ertelenerek daha az zamana sığdırılmasına neden olur. Diğer bir kişisel zaman tuzağı da, hafıza gücüne duyulan aşırı güvendir. "Ben bunların hepsini aklımda tutabilirim" şeklindeki not alma düşüncesinden uzak yaklaşımla, yapılacak işler unutulur, zamanın boşa harcanmasına neden olur (Tutar, 2007:84-85).

## **1.2.8.2. İşten ve Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları**

### **1.2.8.2.1. Telefonla Görüşme**

Tarihin en çok yarar sağlayan teknolojilerinden bir tanesi telefondur. Telefon, stratejik olarak en faydalı aletlerinden

Birisi olmakla beraber, yanlış bir kullanımı, zaman konusunda beklentileri alta çekebilmektedir. Bu sebepler nedeniyle telefonu sadece iş iletişimi kurma aracı olarak değerlendirmemiz gerekir (Tengilimlioğlu ve diğerleri, 2003). Yöneticiler için örgüt içi ve örgüt dışı iletişimin kurulması, zaman tasarrufu konusunda örgüte önemli katkıları olmaktadır. Modern dönemin en popüler icadı ve en kullanışlı icadı olan telefon, taraflar arasındaki mesafeyi kısaltır. Bu kadar popüler ve önemli bir cihaz neden zaman kısıtlamasına yol açar peki? Bunun nedeni olarak yöneticilerin aslarına karşı hakimiyet kurmak istemesidir. (Gözel, 2009).

Telefonu zaman tuzağına çevirmemek için gerekli olan önlemlerden birisi telefonda muhabbet şeklinde iletişimden kaçınmak (Gözel, 2009)

### **1.2.8.2.2. Beklenmeyen Misafirler**

Hiç beklenmedik bir anda gelen bir misafir de zaman tuzaklarından bir tanesidir. Sürpriz bir ziyaretçi zaman akışının ritmini bozabilir. Çünkü sürpriz misafirin dahil olduğu zaman, önceden planlanan başka bir iş için ayrılmıştır (Tengilimlioğlu ve diğerleri, 2003). Habersiz gelen bir ziyaretçi, misafir olduğu kadar geçen zaman dilimini çalacaktır. Bu tür kayıplara engel olabilmek adına bu tür sürpriz misafirliklerin önüne geçilmelidir (Karaoğlu, 2006). Muhakkak ki nezaket ziyaretleri oldukça önemlidir. Fakat bu nezaket ziyaretlerinin zamanlamaların yönetimine engel olacak vaziyette olmasına engel olmak gerekmektedir. Bu tür engellemeler zaman yöneticisini şaşırtabilir hatta düşünce karmaşasına neden olabilir (Mackenzie, 1985; Aktaran: Gözel, 2009).

### **1.2.8.2.3. Krizler**

Kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, acil müdahale gerektirmesi ve alınan kararların alıcılarda gerilim yaratması krizin temel

özellikleridir. Sadece devam eden faaliyetleri değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanılamaz hale getirir ve rekabeti sarsar (Karaoğlan, 2006).

İşlerin yoğun olduğu dönemlerde, kriz yönetimine karşı alınacak önlemler olmalıdır. Kriz anlarında kısıtlı zamanda net ve verimli sonuçların alınması gerekmektedir. Bu gibi durumlarda meydana gelebilecek risklerin de yönetimini ele almak gerekmektedir (Tengilimlioğlu ve diğerleri, 2003)

#### **1.2.8.2.4. Rutin ve Gereksiz İşler**

Hayatta herkes, alışkanlıklarına esirdir (Smith, 2007; Aktaran: Gözel, 2009)

Rutin işler sıradan ve alışlagelmiş işlerdir. Gereksiz işler ise yapılacak işlere en ufak bir katkısı olmayan işler olarak tanımlanır (Özdemir, 2006).

#### **1.2.8.2.5. Yetersiz İletişim**

Bilindiği gibi dil insanlar arası ilişkinin en önemli unsurudur. Bu açıdan bakıldığında insanları diğer varlıklardan ayıran en önemli unsur budur. Konuşma becerileri ve dilin kullanımını insanları insanlardan ayıran özelliklerdendir (Susar, 2000).

Kişisel ve örgütsel anlamda yetersiz düzeyde kullanıldığında iletişim zaman tuzağı oluşturmaktadır. Örgütlerde kullanılan zamanın büyük bir kısmı kişilerle sözlü ya da yazılı iletişimle geçer. Bu zaman dilimlerinin eksik ya da sorunlu olması durumunda, büyük bir kaybettirici unsurdur (Tengilimlioğlu ve diğerleri, 2003).

#### **1.2.8.2.6. Açık Kapı Politikası**

Açık kapı politikası, bazı yöneticiler için övünç kaynağıdır. Ancak yoğun bir iş programı ile çalışan yöneticiler için zaman kaybettirici bir faktördür (Erdem ve Kaya, 1998; Aktaran: Küçük, 2014:127)

Her an hazır yönetici için kendi işini yapmak, önceliklerini düşünmek, hedeflerini başarmaya konsantre olmak imkansızdır. Kapınızı kontrol edebildiğiniz zaman, istediğinizi ve ihtiyaç duyduğunuzu yapabildiğiniz zamandır (Josephs, 1994:119).

### **1.2.8.3. Yöneticilerin Zaman Kaybetmesine Neden Olabilecek Diğer Etkenler Şunlardır**

- 1- Üst yöneticilerin yapılacak etkinliklerdeki öncelikleri sık değiştirmesi, faaliyetlerin tamamlanamamasına ve de zaman kaybına neden olmaktadır.
- 2- Kurum çalışanlarının etkinliklerinin yavaşlaması otorite boşluğuna neden olabilmektedir. Yöneticiler ve diğer çalışanlarda otokontrolün oluşmasını sağlamalıdır.
- 3- Gerekli veya gereksiz evrak işlerinin biriktirilmesi, yöneticilerde bıkkınlığa neden olacaktır.
- 4- Duygusal karışıklık, yöneticinin enerji kaybetmesine ve daha az verimli olmasına neden olmaktadır. Kıskançlık, öfke, kendini koruma ve diğer olumsuz duygular, elimizden gelenin en iyisini ortaya koymamızı zorlaştırdığı gibi verimli ve üretici olabileceğimiz zamanı boşa harcayacaktır.
- 5- Kurum içinde iletişimin kötü olması, zaman kaybına neden olmaktadır.
- 6- Üst yöneticilerin kararlarını geciktirmesi veya diğer çalışanların yaptığı yanlışları düzeltmeye çalışma yöneticiye zaman kaybettirecektir.
- 7- Acelecilik yanlışlara ve beraberinde zaman kaybına neden olmaktadır.
- 8- Görev ve İş tanımlarının yapılamaması
- 9- Etkili ve çözüme yönelik kararlar alınamaması
- 10- İş ve seyahat programlarının iyi düzenlenememesi
- 11- İş birliğinin çalışanlar arasında zayıf olması
- 12- Yapılacak işlerin belirli bir sırayı takip etmemesi
- 13- Çabuk sinirlenme ve İşe zor konsantre olma
- 14- Gruplaşmalar ve çatışmaların oluşması zaman kaybına neden olmaktadır (Deniz, 2004 :159-163)

### **1.2.8.4. Yönetimde Zamanı İyi Kullanma Teknikleri**

- Zamanı akıllı kullanmak demek, planlı ve programlı çalışmak demektir.
- En önemli zaman yönetimi tekniği yetki devridir. Yetki devri yapan bir yönetici, örgütte geniş bir yönetme zamanına ve olanağına sahiptir.
- Sekreter görevlendirmek, özellikle halkla ilişkiler birimlerinde zorunludur. Yöneticinin telefonlarını, ziyaretçilerini, randevularını, toplantılarını düzenleyen

kişi sekreterdir. Sekreter odası yöneticinin giriş kapısının önünde olmalı; yöneticinin odasına sekreterin odasından girilmelidir.

- Belirli saat aralıklarında personelle, ast yöneticilerle ve halkla genel görüşme yapmak yani randevulu ve programlı çalışmak, bu saatlere uymak, yöneticiye de, astlara ve vatandaşlara da zaman kazandırır.
- Birim başkanlarının, yardımcılarının, danışmanların odalarının yöneticiye yakın olması ve aynı katta olması, yöneticilere büyük zaman kazandırır.
- Toplantıların toplantı odalarında yapılması, yararsız toplantı yapılmaması; çok önemli olmayan toplantılara yardımcılarının görevlendirilmesi zamanı iyi kullanma yöntemidir.
- İş seyahat esnasında arabada vs. iş ile ilgili yazı veya raporları okumak zamanı değerlendirmektir.
- Günlük ve haftalık işleri daima önem ve öncelik sırasına göre yapmak zamanı iyi kullanma tekniğidir.
- En önemlisi de iş yerinde de olsa kendinize zaman ayırmaktır (Peker ve Aytürk; 2000:286-287).

### **1.3. Zaman Yönetimi ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Çalışmaların Bazıları**

Gezginler S. (2017) “Kamu Hastaneleri birliklerinde çalışan personelin zaman yönetimi becerisinin ölçülmesi konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın örneklemini Edirne Kamu Hastanelerine bağlı sağlık kurumlarında çalışan 2.053 personel oluşturmaktadır. Ana kütlenin tamamına ulaşılması mümkün olmadığı için örnekleme yolu ile verilerin toplanması sağlanmıştır. Tabakalı tesadüfî örnekleme kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre cinsiyete göre zaman yönetiminde farklılığın ortaya çıkmadığı ancak eğitim, medeni durum ve mesleki deneyime göre ölçek ve alt boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların “mükemmeliyetçilik” ve “misafir” tuzağından uzak kalmayı başaramadıkları ancak telefon konuşmaları zaman tuzağından uzak kaldıkları belirlenmiştir

Özsoy D. (2016) Edirne İl merkezindeki spor organizasyonlarında görev yapan bireylerin zaman yönetimi tutum ve becerilerini incelemiştir. İki bölümden oluşan ölçeğin ilkinde bireylerin demografik özellikleri ikinci bölümde ise zaman yönetimi tutum ve becerilerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Mann. Whitney U testi ile Kurskal-Wallis

testleri ile yapılan istatistik sonuçlarına göre belediye ve özel sektör arasında etkin zaman yönetiminin, örgütsel zaman yönetimi, eşgüdümsel zaman yönetimi, planlama zaman yönetimine ilişkin yargılarında farklılık bulunduğu sonucu çıkmıştır.

Karasu. G. (2015) “Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetiminin İncelenmesi çalışmasında Yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ölçek puan ortalamasının  $17,07 \pm 7,07$  olduğu saptanmıştır. Zamanı çok iyi ve iyi kullanan yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ölçeği puan ortalamasının anlamlı derecede düşük olduğu belirlenmiştir. Araştırmada yönetici hemşirelerin günlük planlarını zamanlarını iyi yönettikleri, bu konuda kitap okumanın zaman yönetimini olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır.

Sevim Kılıç S. (2015) “Zaman yönetimi ve zamanı etkin kullanma “yüksek lisans tez çalışmasında Rize ilinde görev yapan 185 sözleşmeli aile hekimliği çalışanından 165 ine ulaşmıştır. Veriler yüz yüze ölçek tekniği ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda; aile hekimliği çalışanlarının cinsiyet, görev, branş, eğitim ve zaman yönetimine ilişkin tutum ve davranışlarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların mesai saatleri içerisinde zaman kaybetmelerine neden olan tuzakların genel olarak örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklı zaman tuzakları olduğu saptanmıştır.

Yurdagül S. (2016) “Aktif Spor Yapan Bireylerde Zaman Yönetimi” araştırma konusunun evrenini Elâzığ İlinde aktif spor yapan bireyler oluştururken örneklemini ise tesadüfi olarak seçilmiş 680 sporcu oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda aktif spor yapan bireylerin boş zaman yönetiminde, üniversite mezunlarının spor yapma yılı 6-10 yıl olan sporcular zamanı değerlendirmede daha etkin olduğu görülmüştür. Medeni durum değişkenindeki evli bireylerin 26-30 ve 31-35 yaş arasındaki sporcuların zaman yönetiminde daha özenli oldukları tespit edilmiştir.

Şahin K. (2014) Lise Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri araştırmasında 2013-2014 eğitim öğretim yılında Kahramanmaraş il merkezinde bulunan resmi ve özel liselerde görev yapan toplam 2304 öğretmen, örneklemini ise “tesadüfi, yansız örnekleme” yoluyla belirlenen 220 branş öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada survey tarama modeli kullanılmış olup veri toplama aracı olarak “Zaman Yönetimi Envanteri” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışmaya katılan lise öğretmenlerinin zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşlerinin “yüksek” düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin genel zaman

yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşlerinde “cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu” değişkenleri açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin genel zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman harcattırıcılar) hakkındaki görüşlerinde “okul türü” değişkeni açısından anlamlı bir fark olduğu fakat “zaman tutumları” alt boyutunda anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak; öğretmenlere zaman yönetimi ile ilgili seminerlerin verilmesi, okul yöneticilerine ise zaman yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitimlerin verilmesi, önerilerinde bulunulmuştur.

İlerleyen E. (2014) öğretmenlerin zaman yönetimi becerileri ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın örneklemini 2013-2014 eğitim öğretim yılında Sinop il genelinde bulunan ortaokullarda görev yapan 297 öğretmen (156 kadın ve 141 erkek) oluşturmaktadır. Veriler, Britton ve Tesser tarafından geliştirilen, 2002’de Alay ve Koçak tarafından Türkçe’ye uyarlanan Zaman Yönetimi Ölçeği ve 1985’te Baycan tarafından uygulaması yapılarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilen İş Doyumu Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırma sonuçları; öğretmenlerin yüksek düzeyde zaman yönetimi (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) becerilerine sahip olduklarını göstermektedir. Öğretmenlerin zaman yönetimi becerileri cinsiyete, medeni duruma ve eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Fakat öğretmenlerin zaman yönetimi becerilerinde yaşlarına, hizmet sürelerine ve branşlarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bununla birlikte öğretmenlerin yüksek düzeyde iş doyumuna (içsel doyum ve dışsal doyum) sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin iş doyumları; cinsiyete, medeni ve duruma, eğitim durumuna ve yaşa göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Fakat öğretmenlerin iş doyumlarında mesleki kıdem ve branşa bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırmada ulaşılan diğer bir sonuca göre, öğretmenlerin zaman yönetimi becerileri ile iş doyumları arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Süsin (2012) İlköğretim okulunda görev yapan okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısıyla yaptığı araştırmada öğrenim durumunun yöneticilerin zaman yönetimi konusunda farklı sonuçlara neden olmadığına ulaşmıştır.

Demir E. (2016) Çalışmasında işletmelerde zaman yönetiminin ne kadar etkin kullanıldığını belirlemek ve bu etkinliğin işletme verimliliğine katkısını ölçmeyi

amaçlamıştır. Gümüşhane ilinde faaliyet gösteren Aşkale Çimento A.Ş. çalışanları üzerinde uygulanan ölçeğin ilk bölümünde demografik özellikleri ikinci bölümde ise zamanı ne kadar etkin kullandıkları irdelenerek etkin kullanılan zamanın işletmeye katkısı ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucuna göre, çalışanların zaman yönetimi becerileri ile işletme verimliliği arasında ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Zaman yönetimi becerileri çalışanların, cinsiyetine, yaş gruplarına, öğrenim durumlarına, gelir düzeylerine ve çalışma sürelerine göre değişmekte olduğu görülmüştür.

#### **1.4. Zaman Yönetimi ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Çalışmaların Bazıları**

Nadinloyi vd. (2013) zaman yönetimi hakkında yaptıkları araştırmada üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi beceri düzeylerini araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre üniversite öğrencileri zaman yönetimini başarının anahtarı olarak görmektedirler. Öğrencilerin akademik açıdan zaman yönetimi becerilerini geliştirmeleri gerektiği çalışmayla birlikte görülen sonuçlardan biridir.

Bast (2016), zaman yönetimi hakkında yapmış olduğu çalışmada zaman yönetiminin başarısının merkezinde görevlerin önceliklendirilmesinin yattığını tespit etmiştir. Öğrenciler açısından yapılan araştırmada ise öğrencilere verilen akademik görevler sebebiyle öğrencilerin kişisel zevkleri için zaman ayıramadıklarını gösteren sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmacı bu noktada etkili zaman yönetiminin öğrencilerin stresten kurtulması ve yaratıcılıklarını artırması konusunda yardımcı bir araç olduğunu ortaya koymuştur.

Poser (2003), zaman yönetimi konusundaki çalışmasında zaman yönetiminin gerçek olmayan beklentiler ve mükemmeliyetçilik nedeniyle başarısız olabileceğini belirlemiştir. Zaman yönetiminin hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmesi için etkili bir plana ve bu plan dahilindeki stratejileri başarılı bir şekilde uygulamaya ihtiyaç duyulduğu görülmüştür.



## **BÖLÜM 2: YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel işlem ve teknikler sunulmuştur.

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli**

Çalışmanın temel amacı; profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimi açısından değerlendirilmesidir. Profesyonel futbol yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinin incelenmesi faaliyetlerini etkili bir şekilde sürdürebilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Bu amaca yönelik olarak profesyonel futbol yöneticilerinin zaman yönetimine ait zaman planlaması, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzakları alt boyutların karşılaştırılması yapılmıştır.

Çalışmanın alt amacında ise profesyonel futbol yöneticilerinin katılımcıların yaşlarına, öğrenim durumlarına, yöneticilik sürelerine göre, sekretere sahip olma durumlarına göre zaman yönetimi alt boyutları arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimi açısından değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri; “çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir” (Karasar 1994:79). Araştırmada tarama modelleri içerisinde yer alan nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve ölçme aracı olarak ölçek formu uygulanmıştır.

### **2.2. Evren ve Örneklem**

Çalışmanın evrenini, 2017-2018 yılında, Türkiye’deki profesyonel futbol kulüp yöneticileri oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini ise, Türkiye futbol federasyonuna bağlı 10 profesyonel kulüpten toplam 50 yönetici oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örneklem seçimi kullanılmıştır.

“Kolayda örnekleme, ana kütle içerisinde seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemidir” (Haşiloğlu, ve diğerleri, 2015: 20).

### 2.3. Araştırma Grubu

Araştırmanın grubunu, TFF'ye bağlı 10 profesyonel futbol kulüp yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma grubunu; başkan, başkan yardımcısı, yönetim kurulu üyesi, genel menajer ve genel müdür olmak üzere farklı yönetim kademelerinden toplam 50 yönetici oluşturmuştur. Katılımcıların yöneticilik yaptıkları takımların isimleri ve yönetici dağılımları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 2**

#### **Katılımcıların Yöneticilik Yaptıkları Takımların İsimleri ve Yönetici Dağılımları**

Kulüp	Başkan	Başkan Yardımcısı	Yönetim Kurulu Üyesi	Genel Menajer	Genel Müdür
Antalyaspor	1	1	5	2	1
Sivasspor	0	0	3	1	0
Sarıyer	1	0	2	1	1
Gençlerbirliği	0	1	3	0	0
Trabzonspor	0	0	4	1	1
Beşiktaş	0	0	4	2	1
Mersin İdman Yurdu	0	1	3	0	0
Gaziantep	0	0	2	0	0
Fenerbahçe	0	0	3	1	1
Osmanlıspor	0	0	3	0	0

### 2.4. Verilerin Toplanması

Profesyonel futbol kulüplerinde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi açısından değerlendirme ölçeğinin uygulanabilmesi için yaklaşık 3 ay süren veri toplama sürecinde kulüplere çalışma ile ilgili bilgi verildikten sonra ölçeğin uygulanabilmesi için gerekli izin alınması konusunda görüşülmüş ve sözlü izin alınmasının yeterli olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Daha önceden alınan sözlü izinler sonrasında bizzat adreslerine gidilerek uygulanan 14, mail yoluyla ise 36 yöneticiye ulaşılarak toplamda 50 yöneticiye zaman yönetimi ölçeği ve kişisel bilgi formu uygulanmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu ile Süsin (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan “zaman yönetimi” ölçeği kullanılmıştır. Süsin'in, çalışma sonrasında elde ettiği sonuçlara göre ölçeğin güvenilirliğini zaman planlaması için 0,816; zamanı etkin kullanma boyutu için

0,601 ve zaman tuzakları boyutu için ise 0,717 olarak ulaşmıştır. Ölçeğin geneli için güvenilirlik  $0,60 \leq \alpha$  (güvenilirlik)  $< 0,80$  aralığında ve her biri 0,70 değerinin üzerinde bulunmuştur. Böyle bir testte, test puanlarının güvenilirliği için güvenilirlik katsayısının 0,70 ve daha yüksek olması genel olarak yeterli görülmektedir.

Araştırmada kullanılan zaman yönetimi ölçeği iki bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde yöneticilerin yaş, öğrenim durumu, yöneticilik süreleri ve sekretere sahip olma durumlarını içeren demografik özelliklerden oluşan soru seti yer almaktadır.

Ölçeğin ikinci bölümünde ise "Zaman Yönetimi Ölçek Formu" yer almaktadır. İkinci bölüm 46 sorudan oluşmaktadır ve Ölçekte verilen ifadeler katılıma düzeyi 1,00 ile 5,00 arasında değişmektedir. "1=hiç katılmıyorum", "2=katılmıyorum", "3=fikrim yok", "4=katılıyorum", "5=tamamen katılıyorum" şeklinde 5'li likert tipli ölçek kullanılmıştır. Ölçek 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar;

- Zaman planlaması (1-11.maddeler)
- Zamanı etkin kullanma (12-28 maddeler)
- Zaman tuzakları (29-46 maddeler)

**Tablo 3**

**Verilerin Analizinde Puan Aralıkları ve Yönetici Görüşleri**

Verilen Ağırlık Puan Aralığı	Yönetici Görüşü
1.00 – 1.79	Hiç Katılmıyorum
1.80 – 2.59	Katılmıyorum
2.60 – 3.39	Fikrim Yok
3.40 – 4.19	Katılıyorum
4.20 – 5.00	Tamamen Katılıyorum

**2.5.Verilerin Analizi**

Profesyonel futbol yöneticilerine uygulanan ölçek formu uygulandıktan sonra verilerin analizi SPSS 24.0for Windows programında yapılmıştır. Her bir maddenin analizinde betimsel istatistik kullanılmış ve maddelerin yüzde, frekans değerleri hesaplanmıştır.

Profesyonel futbol yöneticilerinin zaman yönetimi boyutları arasında farklılık olup olmadığının araştırılmasında kullanılmıştır. Yöneticilerin yöneticilik süreleri, öğrenim durumları ve sekretere sahip olup olmama durumlarının zaman yönetiminde farklılıklara

neden olup olmadığının araştırılmasında Mann-Whitney U analizi; Yaş durumunun zaman yönetiminde farklılığa neden olup olmadığının araştırılmasında ise Kruskal-Wallis analizi kullanılmıştır. Kruskal Wallis H- Testi, puanların grup değişkenine göre oluşturulan her bir alt grupta normal dağılım ve varyanslarının eşitliği varsayımlarını gerektirmediği durumlarda kullanılır.



## BÖLÜM 3: BULGULAR

Tablo 4

Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Ölçeğe Verdikleri Cevaplara İlişkin Maddelerin Frekans ve Yüzdeleri

	Tamamen Katılıyorum		Katılıyorum		Fikrim Yok		Katılmıyorum		Tamamen Katılmıyorum	
	5		4		3		2		1	
1. Güne zamanı planlayarak başlarım.	21	42	20	40	3	6	4	8	2	4
2. Hafta başlarında o hafta için bir dizi amaç belirlerim.	17	34	22	44	2	4	8	16	1	2
3 Her gün planlama için zaman ayırırım.	13	26	28	56	4	8	4	8	1	2
4. Her gün kendim için bir takım amaçlar belirlerim.	12	24	29	58	7	14	1	2	1	2
5. Her gün yapmak zorunda olduğum işlerin listesini yazılı olarak yaparım.	19	38	21	42	3	6	5	10	2	4
6. Kulüpte yapılması gereken etkinliklerin (program, tören, kutlama toplantı) programını yaparım.	18	36	26	52	4	8	2	4	0	0
7. Bir sonraki hafta için ne yapmak istediğimi net olarak belirlerim.	12	24	25	50	6	12	5	10	2	4
8. Çalışmalarımı bitirmek için bir tarih saptarım.	14	28	20	40	14	28	1	2	1	2
9. Çok uğraş gerektiren işlerim için zamanı programlamaya çalışırım.	15	30	22	44	10	20	2	4	1	2
10. Zamanı verimli kullanırım.	15	30	29	58	2	4	3	6	1	2
11. Amaçlarımın hepsini belirlediğim zaman içinde başarabileceğimi düşünürüm.	18	36	26	52	1	2	5	10	0	0
12. Günlük çalışmalarımı yazılı bir plan dahilinde gerçekleştiririm.	12	24	28	56	4	8	2	4	4	8
13. Her bir işi bir kere ele alırım.	10	20	22	44	10	20	8	16	0	0
14. Mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim.	22	44	22	44	4	8	1	2	1	2
15. Planlama yapmadan önce ulaşmak istediğim hedefi net bir şekilde belirlerim.	22	44	24	48	2	4	2	4	0	0
16. Gün sonunda planlarımın ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ederim.	13	26	27	54	8	16	1	2	1	2
17. Günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitiririm	14	28	24	48	7	14	5	10	0	0

**Tablo 4'ün devamı**

18.Sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler alırım.	18	36	24	48	7	14	1	2	0	0
19.Rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaparım.	15	30	29	58	4	8	1	2	0	0
20.İşime ve toplantılara zamanında gelirim.	22	44	24	48	3	6	1	2	0	0
21.Belirli bir zamanda belirli bir işi bitiririm.	11	22	28	56	7	14	3	6	1	2
22.Günlük planlarımı yazılı olmaktan çok zihnimde tasarlarım.	13	26	18	36	9	18	7	14	3	6
23.Bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanırım.	21	42	19	38	6	12	2	4	2	4
24.İşlerimle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama toplantı) işaretlerim.	23	46	16	32	7	14	2	4	2	4
25.Yakın tarihte program, tören, kutlama toplantı olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçiririm.	15	30	22	44	9	18	3	6	1	2
26.Üzerinde çalıştığım işleri, boş zaman bulduğumda yapmak için yanımda taşıırım.	16	32	21	42	6	12	4	8	3	6
27. Kulüp işlerimi engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddederim.	12	24	27	54	6	12	4	8	1	2
28. Yapacak bir işim yoksa meşgul olacak bir şeyler bulurum.	14	28	22	44	9	18	2	4	3	6
29. Zamanı planlama konusunda başarılı olmadığımı düşünüyorum.	16	32	16	32	3	6	8	16	7	14
30 Normal bir günde, kendi özel işlerime, kulüp işlerimden daha çok zaman harcarım.	17	34	12	24	4	8	10	20	7	14
31 Zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam ederim.	10	20	15	30	7	14	10	20	8	16
32. Kulüp ile ilgili işlerimi son güne bırakırım.	6	12	8	16	8	16	15	30	13	26
33.Çoğunlukla mesai saatleri içinde yapmam gereken işler mesai dışına taşar.	11	22	18	36	10	20	5	10	6	12
34.Mesai içinde çalışma zamanımın çoğu plan dışı olaylara harcanıyor	10	20	16	32	7	14	13	26	4	8
35.Çalışmalarım, telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir.	12	24	27	54	1	2	8	16	2	4
36. Ziyaretçiler sebebi ile (kulüp içinden veya kulüp dışından) günlük çalışmalarım aksar.	10	20	20	40	7	14	10	20	3	6
37. Çalışanların görüşme istekleri nedeni ile çalışmalarım bölünür.	8	16	21	42	8	16	11	22	2	4
38. Masam tertipli ve düzenlidir.	12	24	22	44	9	18	5	10	2	4

**Tablo 4'ün devamı**

39. Çalışmalarında, işimin harici internette çok zaman harcarım.	7	14	15	30	8	16	13	26	7	14
40. Genellikle önemli işlerimi ertelemek zorunda kalırım.	9	18	14	28	5	10	13	26	9	18
41. Her şeyi ait olduğu yere koyar ve aradığım zamanda bulurum.	17	34	26	52	6	12	1	2	0	0
42. Fiziki çalışma ortamım (ışıklandırma, ses, görüntü, oturma düzeni vb.) oldukça rahattır.	17	34	30	60	2	4	0	0	1	2
43. Toplantılar nedeni ile (kulüp içi ve kulüp dışı) çalışmalarında aksamalar olur.	12	24	19	3	4	8	12	24	3	6
44. Kulüpte diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalırım.	11	22	19	38	8	16	7	14	5	10
45. Çalışma hayatımda yetki devrinde bulunurum.	15	30	24	48	4	8	3	6	4	8
46. Spor Yöneticileri arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünürüm.	15	30	25	50	4	8	3	6	3	6

Çalışmaya katılım sağlayan profesyonel futbol kulüp yöneticilerin yapılan ölçeğe verdikleri cevaplar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ölçeğin her sorusuna ayrı ayrı verdikleri cevap sıklıkları ve yüzde dağılımları Tablo 4'de ayrıntılı olarak verilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde zaman yönetimine yönelik yüksek verilen puanların daha fazla orana sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık verilen cevaplarda düşük puan içeren olumsuz cevapların oranı ise oldukça daha düşüktür. Bu durum yöneticilerin zaman yönetimine verdikleri önemin daha fazla olduğu ve dikkate aldıklarını göstermektedir.

**Tablo 5****Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken	N	$\bar{X}$	SS.
Zaman Planlaması	50	4,24	,393
Zamanı Etkin Yönetme	50	4,22	,353
Zaman Tuzağı	50	4,22	,363

Tablo 5 incelendiğinde 50 katılımcı olduğu ve katılımcıların zaman yönetimi alt boyutlarının puan ortalamalarından en yüksek ortalamaya sahip olan değişkenin Zaman Planlaması olduğu ve bu alt boyutu sırasıyla Zaman Tuzağı ve Zamanı Etkin kullanma alt boyutlarının takip ettiği görülmektedir. Sonuç olarak en yüksek puan ortalamasının zaman planlamasında olduğu tespit edilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

**Tablo 6**

**Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Yaş Aralıklarına Göre Zaman Yönetimi Alt Boyutlarının Puan Ortalamaları**

yaş		N	$\bar{X}$	SS.
25-32	Zaman Planlaması	7	4,1571	,23705
	Zamanı Etkin Yönetme	7	4,0429	,13973
	Zaman Tuzağı	7	4,1857	,33381
33-40	Zaman Planlaması	17	4,0706	,40119
	Zamanı Etkin Yönetme	17	4,1000	,34460
	Zaman Tuzağı	17	4,1588	,34106
41-48	Zaman Planlaması	7	4,2429	,26992
	Zamanı Etkin Yönetme	7	4,2714	,28702
	Zaman Tuzağı	7	4,2571	,45408
49-56	Zaman Planlaması	10	4,2500	,43012
	Zamanı Etkin Yönetme	10	4,3000	,36515
	Zaman Tuzağı	10	4,1700	,32677
57 ve üzeri	Zaman Planlaması	9	4,6000	,32404
	Zamanı Etkin Yönetme	9	4,4444	,41567
	Zaman Tuzağı	9	4,3889	,41062

Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların zaman yönetimi alt boyutlarının puan ortalamalarının yaş gruplarına göre 25-32 yaş grubunda zaman planlaması alt boyutunda 4,15, Zamanı etkin kullanma alt boyutunda 4,04, Zaman tuzağı alt boyutunda 4,18 olduğu; 33-40 yaş grubunda zaman planlaması alt boyutunda 4,07, Zamanı etkin kullanma alt boyutunda 4,10, Zaman tuzağı alt boyutunda 4,15 olduğu; 41-48 yaş grubunda zaman planlaması alt boyutunda 4,24, Zamanı etkin kullanma alt boyutunda 4,27, Zaman tuzağı alt boyutunda 4,25 olduğu; 49-56 yaş grubunda zaman planlaması alt boyutunda 4,25, Zamanı etkin kullanma alt boyutunda 4,30, Zaman tuzağı alt boyutunda 4,17 olduğu ve son olarak 57 yaş ve üzeri grubunda zaman planlaması alt boyutunda 4,60, Zamanı etkin kullanma alt boyutunda 4,44, Zaman tuzağı alt boyutunda 4,35 olduğu görülmektedir. Sonuç olarak 57 yaş ve üzeri katılımcı grubunun zaman yönetimi alt boyut ortalamalarının diğer gruplara göre yüksek olduğu görülmektedir.



**Tablo 7**  
**Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Zaman Yönetimine**  
**İlişkin Kruskal Wallis Analiz Sonuçları**

	yaş	N	Sıra Ortalaması	Sd	X <sup>2</sup>	p
Zaman Planlaması	25-32	7	23,14	4	11,254	.024
	33-40	17	18,91			
	41-48	7	26,43			
	49-56	10	25,80			
	57 ve üzeri	9	38,72			
Zamanın Etkin Kullanımı	25-32	7	19,14	4	7,190	,126
	33-40	17	20,44			
	41-48	7	28,36			
	49-56	10	29,25			
	57 ve üzeri	9	33,61			
Zaman Tuzağı	25-32	7	25,21	4	2,461	,652
	33-40	17	23,29			
	41-48	7	26,64			
	49-56	10	22,95			
	57 ve üzeri	9	31,83			

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre zaman yöntemlerinde zaman planlaması alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Yaş gruplarının puan ortalamaları dikkate alındığında en fazla ortalama puanın 57 yaş ve üzeri gruba ait olduğu ardından 41-48, 49-56, 25-32 ve 33-40 şeklinde sıralandığı görülmektedir. Öte yandan zamanı etkin kullanma ve zaman tuzağı alt boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p > 0.05$ ). Ancak zamanı etkin kullanma ve zaman tuzağı alt boyutlarında da 57 yaş ve üzeri grubun puan ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

**Tablo 8**

**Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Öğrenim Durumlarının Zaman Yönetimine İlişkin Mann-Whitney U Analiz Sonuçları**

	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	u	z	p
Zaman Planlaması	Üniversite Öncesi	16	28,28	452,50	227,500	-,932	,351
	Üniversite ve Sonrası	34	24,19	822,50			
Zamanın Etkin Kullanımı	Üniversite Öncesi	16	28,91	462,50	217,500	-1,141	,254
	Üniversite ve Sonrası	34	23,90	812,50			
Zaman Tuzağı	Üniversite Öncesi	16	28,91	462,50	217,500	-1,138	,255
	Üniversite ve Sonrası	34	23,90	812,50			

$p < 0,05$

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların zaman yönetimlerinin zaman planlaması, zamanı etkin kullanma, zaman tuzağına ilişkin bulgularında öğrenim durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p > 0.05$ ).

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre zaman yönetimi alt boyutları puan ortalamaları incelendiğinde; üniversite öncesinde zamanı daha iyi planladıkları, zamanı daha etkin kullandıkları ve zaman tuzağına daha fazla düştükleri tespit edilmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

**Tablo 9**

**Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Yöneticilik Süresinin Zaman Yönetimine İlişkin Mann-Whitney U Analiz Sonuçları**

		N	Sıra Ort.	Sıra Top.	u	z	p
Zaman Planlaması	1-5	36	25,57	920,50	249,500	-,054	,957
	5 ve üzeri	14	25,32	354,50			
Zamanın Etkin Kullanımı	1-5	36	25,31	911,00	245,000	-,152	,879
	5 ve üzeri	14	26,00	364,00			
Zaman Tuzağı	1-5	36	24,94	898,00	232,000	-,434	,664
	5 ve üzeri	14	26,93	377,00			

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların zaman yönetimlerinin yöneticilik süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ).

Katılımcıların yöneticilik sürelerine göre zaman yönetimi alt boyutları puan ortalamaları incelendiğinde; zaman planı alt boyutunda 1-5 yıl arasında yöneticilik yapan, zamanı etkin kullanma alt boyutunda 5 yıl ve üzeri arasında yöneticilik yapan, Zaman tuzağına düşme alt boyutunda ise yine 5 yıl ve üzeri yöneticilik yapan yöneticilerin puan ortalamaları daha yüksektir.

### 3.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

**Tablo 10**

**Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin Sekreterlerinin Olması Göre Zaman Yönetimine İlişkin Mann-Whitney U Analiz Sonuçları**

		N	Sıra Ortalaması	Sıraların Toplamı	u	z	p
Zaman Planlaması	Evet	15	29,10	436,50	208,500	-1,151	,250
	Hayır	35	23,96	838,50			
Zamanın Etkin Kullanımı	Evet	15	27,37	410,50	234,500	-,597	551
	Hayır	35	24,70	864,50			
Zaman Tuzağı	Evet	15	25,57	383,50	261,500	-,021	,983
	Hayır	35	25,47	891,50			

Tablo 10 incelendiğinde katılımcıların zaman yönetimlerinin sekreterlerinin olması durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ).

Başka bir ifadeyle katılımcıların sekreterlerin olma durumlarına göre zaman yönetimi alt boyutları puan ortalamaları incelendiğinde; zaman planı, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzağına düşme alt boyutlarında sekreteri olan yöneticilerin puan ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinin incelendiği çalışmadan elde edilen bulgular bu bölümde tartışılmış ve yorumlanmıştır. Tespit edilen bulgular, konuyla ilgili literatür taraması sonucu elde edilen bulgular ile desteklenmiştir.

Gökçek (2013) Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimi (Ankara İli) örneğinde, yaş değişkeninin zaman yönetiminde istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır. Aynı şekilde Yüksel (2016) yaptığı çalışmada hemşireler üzerine araştırma yapmış ve zaman yönetimini tutumlarını incelemiştir. Elde ettiği sonuçlarda ise yaş değişkeninin zaman yönetiminde istatistiksel olarak anlamlı farklılığa neden olmadığını belirtmiştir. Başka bir çalışmada benzer şekilde Sevim Kılıç (2015) aile hekimliği çalışanları ile yaptığı çalışmada zaman yönetimi becerilerini yaş değişkeninin eşit ölçüde etkilendiği aynı alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Elde edilen bu çıkarımların yapılan mevcut çalışma ile farklı sonuca ulaşıldığını göstermektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre zaman yönetimlerinde zaman planlaması alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Yaş gruplarının puan ortalamaları dikkate alındığında en fazla ortalama puanın 57 yaş ve üzeri gruba ait olduğu ardından 41-48, 49-56, 25-32 ve 33-40 şeklinde sıralandığı görülmektedir. Öte yandan zamanı etkin kullanma ve zaman tuzağı alt boyutlarında ise istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ( $p > 0.05$ ). Ancak zamanı etkin kullanma ve zaman tuzağı alt boyutlarında da 57 yaş ve üzeri grubun puan ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Tecrübe arttıkça yöneticilerin zamanı iyi planladıkları ve etkin kullandıkları ancak zaman tuzağına düştükleri görülmüştür.

Bahçecik ve arkadaşlarının yönetici hemşirelerde yaptığı zaman yönetimi ve zaman yönetimini etkileyen faktörlere ilişkin çalışmada yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre genel olarak zaman yönetimi tutumlarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Fakat alt boyutunda yapılan analizlerde ön lisans mezunu hemşirelerin lisans ve lisansüstü/diğer yönetici hemşirelere göre daha plansız çalıştıkları ve işlerini erteledikleri sonucuna varılmıştır. Demir (2003) Gençlik ve Spor il müdürlüklerinde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi doktora çalışmasında araştırmaya katılan yöneticilerin zamanı etkin kullanmaya ilişkin boyutunda lisans öncesi düzeyinde eğitim

almış yöneticilerle lisans düzeyinde eğitim almış yöneticiler arasında istatistiksel değerlendirmelere göre anlamlı fark bulunmadığı mevcut çalışma ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerini inceleyen mevcut çalışmada istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği katılımcıların öğrenim durumlarına göre zaman yönetimi alt boyutları puan ortalamaları incelendiğinde; üniversite öncesinde zamanı daha iyi planladıkları, zamanı daha etkin kullandıkları ve zaman tuzağına daha fazla düştükleri tespit edilmiştir.

Süsin (2012) ilköğretimde görev yapan okul müdürü, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcılılarıyla yaptığı araştırmada yöneticilik süreleri değişkeninde zaman planlaması ( $p=0,025<0,05$ ) ve zamanı etkin kullanma ( $p=0,034<0,05$ ) boyutlarında anlamlı bir fark olduğunu ancak zaman tuzakları boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p=0,735>0,05$ ) Bu sonuca bakarak ilköğretim okulu yöneticilerin yöneticilikte hizmet yılı değişkenine göre günlük çalışmalarını yazılı bir plan dahilinde gerçekleştirdikleri, günlük çalışma planında yer aktiviteleri zamanında bitirdikleri, bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalandıkları, üzerinde çalıştıkları işleri boş zaman bulduklarında yapmak için yanlarında taşıdıkları, okul işlerini engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddettikleri, yapacak bir işleri yoksa meşgul olacak bir şeyler bulma konusunda hizmet yılı 15 - 20 yıl arasında olanların yöneticilikteki hizmet yılı 1 - 5 yıl arasında olanlara göre daha etkili oldukları, zamanlarını daha verimli kullandıkları söylenebilir. Bu çalışma Mevcut çalışma ile yöneticilik sürelerinde zaman tuzakları boyutunda benzerlik gösterse de zaman planlaması ve zamanı etkin kullanma boyutlarında farklılıklar gösterdiği söylenebilir.

Çağlıyan ve Göral (2009), zaman yönetimi becerilerinin zaman planlaması, zamana karşı gösterilen tutum, zamanı harcattıran gelişmeler olmak üzere üç temel boyutta ele almıştır. Zaman yönetiminin etkinliğini ortaya koymak amacıyla gerçekleşen çalışmada faydalanılan boyutlar, bizim çalışmamızdaki boyutlar ile farklılık göstermektedir. Farklı ölçekler aracılığıyla zaman yönetimi becerilerinin değerlendirmeye alınabileceğini göstermesi bakımından bu ayrıntı önemlidir.

Bast (2016), zaman yönetimi hakkında yaptığı çalışmada etkili zaman yönetiminin kilit noktasının yapılacak olan işlerin öncelik sıralamasına göre tasarlanması olduğunu ortaya

koymuştur. Zaman yönetimindeki zaman planlaması açısından ulaşılan sonuçlar ile paralellik gösteren bu sonuç, iki çalışma arasındaki benzer bulguları işaret etmektedir.

Yenihan ve Öner (2013), zaman yönetimi becerilerini üniversite öğrencileri özelinde araştırmıştır. Araştırmacıların elde ettiği sonuçlar zaman yönetiminin kız öğrencilerde erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğudur. Aile ile birlikte yaşamın terk edilmesinin üniversite öğrencilerine zaman yönetimi konusunda beceri kazandırdığı, çalışmanın öne çıkan sonuçlarından birisi olarak görünmektedir. Çalışmada elde edilen sonuçlar, zaman yönetimi becerilerinin bilinç ve sorumluluk ile doğru orantılı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Futbol kulüplerindeki yöneticiler özelinde gerçekleşen bu çalışmaya karşılık üniversite öğrencilerini içeren bir araştırma olması, çalışmaların sonuçlarının farklılaştığı nokta olarak görünmektedir.

Özer (2010), zaman yönetimi hakkında gerçekleştirdiği literatür çalışmasında yöneticilerin kendini organize etmesinin zaman yönetiminin etkinliği açısından belirleyici olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı yöneticilerin zamanı etkili bir şekilde yönetmeleri için zamanı programlama, planlamaya öncelik verme, yetki devrinden kaçınmama gibi önerilerde bulunmuştur. Zamanın nasıl daha iyi yönetileceği konusunda ortaya konulan öneriler, çalışmaların sonuçlarının birbirine yakın yönünü göstermektedir.

### ***Sonuçlar***

Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin kişisel bilgilerinden yararlanıldığı ve zaman yönetimi ile ilgili sorular ışığında Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmanın sonucu elde edilen bulgular ışığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Araştırmaya katılan 50 yöneticinin zaman yönetimi alt boyutlarının puan ortalamalarından en yüksek ortalamaya sahip olan değişkenin “Zaman Planlaması” olduğu ve bu alt boyutu sırasıyla “Zaman Tuzağı” ve “Zamanı Etkin” kullanma alt boyutlarının takip ettiği görülmektedir. Sonuç olarak en yüksek puan ortalamasının zaman planlamasında olduğu tespit edilmiştir.
- Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin “yaş” değişkenine göre zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin “zaman planlaması” boyutunda anlamlı bir farklılık bulunduğu “zamanı etkin yönetme” ve “zaman tuzağı” boyutunda ise

anlamli bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. 57 yaş ve üzeri yaş grubunda yer alan kulüp yöneticilerinin zaman yönetimi planlama konusunda daha tecrübeli oldukları görülmüştür.

- Araştırma bulgularına göre Profesyonel Futbol Kulüp Yöneticilerinin “öğrenim durumu” değişkenine göre zaman yönetiminin, “zaman planlaması”, “zamanı etkin kullanma”, “zaman tuzakları” boyutlarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre zaman yönetimi alt boyutları puan ortalamaları incelendiğinde; üniversite öncesinde zamanı daha iyi planladıkları, zamanı daha etkin kullandıkları ve zaman tuzağına daha fazla düştükleri tespit edilmiştir.
- Araştırmadan elde edilen bulgulara göre kulüp yöneticilerinin “yöneticilik süreleri” değişkeninin zaman yönetimi alt boyutlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Zaman planı alt boyutunda 1-5 yıl arasında yöneticilik yapan yöneticilerin ortalamalarının zamanı etkin kullanma ve zaman tuzağı boyutuna göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 5 yıl ve üzeri yöneticilik yapan yöneticilerin daha çok zaman tuzağına düştükleri tespit edilmiştir. Yöneticilik yapma süresi arttıkça zaman yönetimi etkinliklerinin arttığı belirlenmiştir.
- Katılımcıların zaman yönetimlerinin sekreterlerinin olması durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Zaman planı, zamanı etkin kullanma ve zaman tuzağı alt boyutlarında sekreteri olan yöneticilerin puan ortalamalarının yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre zamanın etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesiyle birlikte hedefler gerçekleştirilmekte ve başarıya ulaşılmaktadır. Bireysel ve örgütsel düzeyde başarının elde edilmesinin zaman yönetiminin etkililiği ile ilişkili olduğu, çalışmanın temel sonuçlarından birisidir. Zamanın doğru bir biçimde yönetilememesi halinde ise yetersizliklerin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Zaman yönetimiyle birlikte istenilen noktaya varılmasının zamanı verimli kullanma çabaları ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt içerisindeki tüm kademelerden bireylerin zamanı etkili kullanmak için çaba göstermesinin gerekmesi, zaman

yönetiminin sadece üst yönetimin sorumluluğunda olmadığı şeklinde yorumlanmaya müsait bir sonuçtur.

### ***Öneriler***

- Bu çalışma daha küçük gruplarda nitel araştırma yöntemleri kullanılarak derinlemesine incelemeler yapılarak geliştirilebilir.
- Amatör ve profesyonel kulüp yöneticilerinin karşılaştırılması yapılabilir.
- Farklı branşlarda kulüp yöneticileri arasında zaman yönetimleri açısından bir karşılaştırma yapılabilir.
- Spor kulüplerinde farklı seviyede yöneticilerin zaman yönetim becerilerinin ortaya konulduğu bir çalışma planlanabilir.
- Spor örgütlerinde farklı yönetici gruplarının zaman yönetimi becerilerinin inceleneceği çalışmalar planlanabilir.
- Kadın ve erkek yöneticilerin zaman yönetimlerinin inceleneceği çalışmalar yapılabilir.



## KAYNAKLAR

### *Kitaplar*

- Abay, M. (2000). *Zamanı Değerlendirmek*, İstanbul: BK Yayıncılık.
- Akgemci, T., Aydoğan, E., Akatay, A., *Zaman Yönetimi Ev Yönetmel Zamanda Etkinlik*, Gazi Kitabevi, Ankara, s.4.
- Basım, N. ve Argan, M. (2009), *Spor Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, s:6-7.
- Can, H. (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Değirmenci, Y. (2005). *Başarmak İçin Zaman Yönetimi*. İstanbul: Zambak Yayınları.
- Deniz, A. (2004), *Eğitim Yöneticilerine Öneriler*, Zambak Yayınları, İstanbul.
- Doğu, G. (2014), *Spor Yönetimi ve Organizasyon Temelleri*, Editör: Mirzeoğlu, N. *Spor Bilimlerine Giriş*, Spor Yayınevi ve Kitabevi, Eylül.
- Erdönmez, C. (2003), *Zaman Yönetimi*, Editör: Tutar, H., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Erkılıç, T. A. (2005). *Etkili Sınıf Yönetimi İçinde Zaman Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık, s.119–136.
- Genç, N. (2004), *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayın, Ankara.
- Güney, S. (2008), *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Hatipoğlu, Z. (1993), *Temel Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul.
- İmamoğlu, F.A., Ekenci, G. (2014), *Spor Örgütleri İçin İşletme Yönetimi*, Ankara.
- Josephs, R. (1994), *How To Gain An Extra Hour Every Day*, Dutton Signet, a Division of Penguin Books USA.
- Karakoç, N. (2003), *Yönetim ve Organizasyon Ders Notları*, Balıkesir , (2003)
- Karasar, N. (1994) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*.5. Basım, Ankara: 3A Araştırma ve Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Küçük, M. (2013), *Zaman Yönetimi*, Kum saati Yayınları, İstanbul.
- Lakein, A. (1989), *Zamanı ve Hayatınızı Nasıl Kontrol Edersiniz*, Orjinali “How To Control of Your Time and Your Life”, Çev; Selda Tezcan, Rota Yayıncılık.
- Mackenzie, R. A. (1985). *Zaman Tuzağı*, (Y. Güneri çev.). İstanbul: İlgı Yayınları. .
- Maitland, I. (1997), *Zamanınızı Yönetin*. Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak. İlkaynak, Ankara.

- Mirzeoğlu, N. (2014), *Spor Bilimlerine Giriş*, Spor Yayınevi, Ankara.
- Önder, D. G. (1991), *Yönelisel Zaman ve Verimlilik İlişkisinde Yeni Bir Perspektif*, Ankara: MPM Yayınları, 447.
- Peker, Ö., Aytürk, N. (2000), *Etkili Yönelim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Pocket, M. (2015), *Zaman Yönelimi*, Çeviren: Ahmet Kardam, Harward Business School Press, Optimist Yayın, İstanbul 2015.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Paşa M. (2002), *Zaman Yönelimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., Paşa M., Kaymaz K. (2010), *Zaman Yönelimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Smith, H. W. ve Çelbiş, A. (1998), *Hayatı ve Zamanı Yönelmenin 10 Doğal Yasası: Üretkenliği Ce İç Huzuru Artırmak İçin Kanıtlanmış Stratejiler*. Sistem Yayıncılık.
- şimsek, ř. ve Çelik, A. (2003), *Zaman Yönelimi ve Yönelisel Zamanda Etkinlik*, Gazi kitabevi, Ankara, s.36.
- şimşek, ř. (1998), *Yönelim ve Organizasyon*, Damla Ofset Matbaacılık, Konya.
- Tengilimlioğlu, D., Tutar, H., Altınöz, M., Başpınar, N.Ö., Erdönmez, C. (2003). *Zaman Yönelimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tezcan, M. (1994). *Boş Zamanların Değerlendirilmesi Sosyolojisi*. Atilla Kitapevi.
- Tutar, H. (2015), *Zaman Yönelimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, s:19.
- Tutar, H. (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönelim*, Hayat Yayınları: 88, İstanbul.

## Tezler

- Caz, Ç. (2014), “*Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi*”. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Trabzon.
- Dalkıran, E. (2014), “*Zaman Yönetiminin Hemşirelerin İş Verimine Etkisi (İzmir Dr. Behçet Uz Çocuk Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği)*”. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, E. (2016) “*Çalışanların Zaman Yönetimi Becerilerinin İşletme Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Aşkale A. Ş. Gümüşhane Çimento Fabrikası Uygulaması*” Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Gezginler, S. (2017), “*Kamu Hastaneleri Birliklerinde Çalışan Personelin Zaman Yönetimi Becerisinin Ölçülmesi*” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gözel, E. (2009). “*İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkında Görüşleri*”, Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- İlerleyen, E. (2014), “*Öğretmenlerin Zaman Yönetimi Becerileri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki*”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karakoç, Nihat (1988). “*Yönetimde Zaman Etkeninin Örgütlerin Bürokratik Yapılarındaki İşlevsel Sonuçları, Eskişehir’deki Kamu Endüstri İşletmelerinde Bir Uygulama*”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Eskişehir.
- Karaoğlan, A. D. (2006), “*Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi*”, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Karasu, G. (2015), “*Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetiminin İncelenmesi*” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Küçük, M. (2014), *Orta Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Tutumları (Adıyaman İli Örneği)*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir, A. (2006), “*Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği*”, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Özsoy, D. (2016), “*Edirne İl Merkezindeki Spor Organizasyonlarında Görev Yapan Bireylerin Zaman Yönetimi Tutum ve becerilerinin İncelenmesi*”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ramazan, E. (1997), “*Zaman Yönetimi ve Hastane Üst Düzey Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*”, Hacettepe üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi.
- Sevim Kılıç, S. (2015), “*Zaman Yönetimi ve Zamanı Etkin Kullanma (Rize Aile Hekimliği Çalışanları Örneği)*”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Süsin, M. (2012), “*İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri*”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Şahin, K. (2014), “*Lise Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri*” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yurdagül, S. (2016) “*Aktif Spor Yapan Bireylerde Zaman Yönetimi: Demografik Farklılıklar (Elazığ İli Örneği)*”, Yüksek Lisans Tezi Fırat Üniversitesi / Sağlık Bilimleri Enstitüsü / Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Yüksel, A. K. (2016). “*Hemşirelerde Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler*”. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

### ***Sürelî Yayınlar***

- Akatay, A., Yelkikalan, N. (2008), “Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik” *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt (C.) 6, S. 1, Çanakkale, s.15.
- Akatay, A. (2003), “Örgütlerde Zaman Yönetimi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 281-300.
- Bahçecik, N., Öztürk, H., Şerbetçi Aktaş, G. (2004), “Yönetici Hemşireler İçin Zaman Yönetimi Ölçeği ve Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler” *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, S. 49, İstanbul, s.75.
- Bast, F. (2016), “Crux of Time Management For Students”. *Resonance*, January, 71-88.
- Çağlıyan, V. ve Göral, R. (2009), “Zaman Yönetimi Becerileri: Meslek Yüksekokulu öğrencileri üzerine bir değerlendirme. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11 (17), 174-189.
- Eldeleklioğlu, J. (2008), “Ergenlerin Zaman Yönetimi Becerilerinin Kaygı, Yaş ve Cinsiyet Değişkenleri Açısından İncelenmesi”. *İlköğretim Online*, s. 656-663.
- Fidan, Y. (2011), “Özel Sektör Ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması”. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., ve Aydın O. (2015), “Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri”, *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 19-28.
- Kearns, H., Garner, Gardiner, M. (2007), “Is It Time Well Spent? The Relationship Between Time Management Behaviours, Perceived Effectiveness And Work-Related Morale and Distress In A University Context”, *Higher Education Research & Development*. (June). 234-247.
- Küçükaltan, D., Karalar, S. ve Keskin, G. (2013), “Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15 (24), 65-73.
- Nadinloyi, K. B., Hajloo, N., Garamaleki, N.S. ve Sadeghi, H. (2013). “The Study Efficiency Of Time Management Training On Increase Academic Time Management Of Students”. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 84, 134-138.
- Özer, M. A. (2012), “Herbert Simon’un Yönetim Bilimine Katkıları Üzerine Değerlendirmeler”, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi* Cilt: 1, Yıl: 1, Sayı: 2 (2012/2) ISSN: 2147-3668.

- Özer, M.A. (2010), “Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi”, *Çimento İşveren Dergisi*, Ocak, 16-35.
- Poser, B. (2003), “Time Management For Students”, *York University Counselling and Development Centre*, 1-10.
- Susar, F. (2000). “İlköğretim Okullarının 4. ve 5. Sınıflarında Görev Yapan Öğretmenlerin Türkçe Öğretiminde Eğitim Teknolojisi Sağlama, Kullanma Yeterlilikleri ve Düşünceleri Nelerdir?”. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Tatar, M. (2008). *Etkili Öğretmen*. Ulaşım tarihi: 03.03.2017, [http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt\\_I/mustafa\\_tatar.doc](http://efdergi.yyu.edu.tr/makaleler/cilt_I/mustafa_tatar.doc)
- Yenihan, B. ve Öner, M. (2013), “Zamanı Yönetmek: Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi”. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 56-68.
- Yılmaz, A. ve Aslan, S. (2002), “Örgütsel Zaman Yönetimi”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 25-46.

***İnternet Kaynakları***

<http://www.tdk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 04.04.2018.



## **EKLER**

### **Ek 1: Zaman Yönetimi Ölçeği**

**Esra CÖMERT**

**1. Yaşınız:**  25-32  33-40  41-48  49-56  57 ve üzeri

**2. Öğrenim durumunuz:**

İlköğretim  Lise ve dengi  Önlisans  Lisans  Yüksek Lisans

Doktora

**3. Görev yaptığınız yönetim düzeyi:**  Başkan  Başkan yardımcısı  Yönetim kurulu Üyesi  Genel Menajer  Genel Müdür  Genel Kaptan  Kaptan

**4. Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?**  1-5  6-10  11-15  16-20  20 ve üzeri

**5. Sekreteriniz var mı?**  Evet  Hayır



## Ek 2: Ölçek Formu

	Tamamen	Katılıyor	Fikrim Yok	Katılmıyor	Tamamen
	5	4	3	2	1
1. Güne zamanı planlayarak başlarım.					
2. Hafta başlarında o hafta için bir dizi amaç belirlerim.					
3 Her gün planlama için zaman ayırırım.					
4. Her gün kendim için bir takım amaçlar belirlerim.					
5. Her gün yapmak zorunda olduğum işlerin listesini yazılı olarak yaparım.					
6. Kulüpte yapılması gereken etkinliklerin (program, tören, kutlama toplantı) programını yaparım.					
7. Bir sonraki hafta için ne yapmak istediğimi net olarak belirlerim.					
8. Çalışmalarımı bitirmek için bir tarih saptanır.					
9. Çok uğraş gerektiren işlerim için zamanı programlamaya çalışırım.					
10. Zamanı verimli kullanırım.					
11. Amaçlarımın hepsini belirlediğim zaman içinde başarabileceğimi düşünürüm.					
12. Günlük çalışmalarımı yazılı bir plan dahilinde gerçekleştiririm.					
13. Her bir işi bir kere ele alırım.					
14. Mesai içerisinde yapılacaklar arasında öncelikli olanları belirlerim.					
15. Planlama yapmadan önce ulaşmak istediğim hedefi net bir şekilde belirlerim.					
16. Gün sonunda planlarımın ne ölçüde gerçekleştiğini kontrol ederim.					
17. Günlük çalışma planında yer alan aktiviteleri zamanında bitiririm					
18. Sorunlar çıkmadan önce önleyici tedbirler alırım.					
19. Rutin işlerle ilgili verimli olarak planlama yaparım.					
20. İşime ve toplantılara zamanında gelirim.					
21. Belirli bir zamanda belirli bir işi bitiririm.					
22. Günlük planlarımı yazılı olmaktan çok zihnimde tasarlarım.					
23. Bilgisayar ve internetten etkin bir şekilde faydalanırım.					
24. İşlerimle ilgili önemli tarihleri (program, tören, kutlama toplantı) işaretlerim.					
25. Yakın tarihte program, tören, kutlama toplantı olmasa bile ilgili dokümanları düzenli olarak gözden geçiririm.					
26. Üzerinde çalıştığım işleri, boş zaman bulduğumda yapmak için yanımda taşırım.					
27. Kulüp işlerimi engellememesi için gerektiğinde insanların taleplerini reddederim.					
28. Yapacak bir işim yoksa meşgul olacak bir şeyler bulurum.					
29. Zamanı planlama konusunda başarılı olmadığımı düşünüyorum.					
30 Normal bir günde, kendi özel işlerime, kulüplerden daha çok zaman harcarım.					
31 Zaman kaybettirici alışkanlıklara veya etkinliklere devam ederim.					

32. Kulüp ile ilgili işlerimi son güne bırakırım.					
33.Çoğunlukla mesai saatleri içinde yapmam gereken işler mesai dışına taşar.					
34.Mesai içinde çalışma zamanımın çoğu plan dışı olaylara harcanıyor					
35.Çalışmalarım, telefon görüşmeleri sebebiyle çok sık kesilir.					
36. Ziyaretçiler sebebi ile (kulüp içinden veya kulüp dışından) günlük çalışmalarım aksar.					
37. Çalışanların görüşme istekleri nedeni ile çalışmalarım bölünür.					
38. Masam tertipli ve düzenlidir.					
39. Çalışmalarım, işimin harici internette çok zaman harcarım.					
40. Genellikle önemli işlerimi ertelemek zorunda kalırım.					
41. Her şeyi ait olduğu yere koyar ve aradığım zamanda bulurum.					
42. Fiziki çalışma ortamım (ışıklandırma, ses, görüntü, oturma düzeni vb.) oldukça rahattır.					
43. Toplantılar nedeni ile (kulüp içi ve kulüp dışı) çalışmalarım aksamalar olur.					
44,Kulüpte diğer personelin yapması gereken işleri yapmak zorunda kalırım.					
45. Çalışma hayatımda yetki devrinde bulunurum.					
46. Spor Yöneticileri arasında iletişim eksikliği olduğunu düşünürüm.					

## ÖZGEÇMİŞ

Esra CÖMERT 1989 yılında Bursa'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini Bursa'da tamamladı. 2012 yılında Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümünden mezun oldu. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalında Yüksek Lisansa başladı. Hazırladığı bu tez ile yüksek lisans öğrenimini tamamlama aşamasındadır. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. Halen aynı görevi sürdürmektedir.

