

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

**GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
MERKEZ ÖRGÜTÜNDE ZAMAN YÖNETİMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mutlu TÜRKMEN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Çetin YAMAN**

**ARALIK - 2005**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
MERKEZ ÖRGÜTÜNDE ZAMAN YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mutlu TÜRKMEN

Enstitü Anabilim Dalı : Beden Eğitimi ve Spor

Bu tez 20/12/2005 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Aytakin İŞMAN  
Jüri Başkanı

Yrd.Doç.Dr. Metin YAMAN  
Jüri Üyesi

Yrd.Doç.Dr. Çetin YAMAN  
Jüri Üyesi

## **BEYAN**

Bu tezin yazımında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Mutlu TÜRKMEN**

**20/12/2005**

## ÖNSÖZ

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde görevli yöneticilerin zaman yönetimi konusu, tüm Türk sporunun bağlı bulunduğu bu önemli kurumun verimliliğinin aydınlatılması açısından üzerinde durulmaya değer bir konudur. Türk sporunun modern dünyanın ulaştığı spor seviyesine yükselebilmesi, spor örgütlenmesinin de sağlıklı bir biçimde oluşması ve çalışmasına bağlıdır. Bu nedenle Türk Spor Örgütünü konu alan sınırlı sayıdaki bilimsel çalışmaların sayıları artırılmalıdır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Çetin YAMAN'a, çalışmaya esas anketin geliştirilmesinde ve değerlendirilmesinde öneri ve düzeltmelerle yardımcı olan hocam Doç. Dr. Remzi ALTUNIŞIK'a, anket değerlendirmesinde katkı sağlayan Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN ve Dr. Ertuğrul GELEN'e, anketin uygulanması hususunda büyük destek aldığım GSGM Personel ve Eğitim Dairesi Başkanı Mehmet KOCATEPE ve Hizmetiçi Eğitim Şube Müdürü Dr. Metin KARADAĞ'a teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca, yüksek lisans çalışmama başlamamdan itibaren her türlü maddi ve manevi desteğini esirgemeyen, çalışmama esas konu hakkında kişisel bilgi ve tecrübesini cömertçe paylaşmama izin veren, hocam Yrd. Doç. Dr. Metin YAMAN'a şükranlarımı sunarım.

Çalışmamı, kendisine ayırmam gereken zamandan çalarak yürüttüğüm biricik oğlum Eren'e armağan ediyorum.

20/12/2005

Mutlu TÜRKMEN

# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>ix</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>x</b>

<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
--------------------	----------

<b>BÖLÜM 1: TÜRK SPOR ÖRGÜTÜNÜN YAPISI</b> .....	<b>7</b>
--	----------

1.1. Türk Tarihinde Spor .....	7
--------------------------------	---

1.1.1. İslamiyetten Önce Türklerde Spor .....	7
---	---

1.1.2. İslamiyeti Kabulünden Sonra Türklerde Spor .....	12
---	----

1.2. Türk Sporunun Örgütlenmesi .....	16
---------------------------------------	----

1.2.1. Cumhuriyet Öncesinde Türk Spor Örgütü .....	16
--	----

1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Türk Spor Örgütü .....	18
--	----

<b>BÖLÜM 2: ZAMAN YÖNETİMİ</b> .....	<b>26</b>
--------------------------------------	-----------

2.1. Zaman Kavramı .....	27
--------------------------	----

2.2. Zaman Çeşitleri .....	29
----------------------------	----

2.2.1. Nesnel (Objektif/Kantitatif) Zaman .....	29
---	----

2.2.2. Öznel (Sübjektif) Zaman .....	29
--------------------------------------	----

2.2.3. Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman .....	30
--	----

2.2.4. İşletme (Örgüt) Zamanı .....	31
-------------------------------------	----

2.2.5. Yönetimsel Zaman .....	31
-------------------------------	----

2.2.6. İktisadi Zaman .....	31
-----------------------------	----

2.2.7. Sosyolojik Zaman .....	32
-------------------------------	----

2.3. Yönetim Zaman İlişkisi .....	32
-----------------------------------	----

2.4. Zaman Yönetimi Kuramı .....	32
----------------------------------	----

2.4.1. Geleneksel Zaman Yönetimi Yaklaşımı .....	34
--	----

2.4.2. Yeni Zaman Yönetimi Yaklaşımı .....	35
--	----

2.5. Yönetim Düzeylerine Göre Zaman Yönetimi .....	35
--	----

2.6. Zaman Yönetimini Etkileyen Etkenler .....	37
--	----

2.6.1. Zaman Kaybına Neden Olan Etkenler (Zaman Tuzakları) .....	37
2.6.2. Yönetim İşlevleri Açısından Zaman Yönetimini Etkileyen Etkenler .....	41
2.6.3. Etkili Zaman Yönetimi İlkeleri .....	43
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM VE GEREÇ .....</b>	<b>46</b>
3.1. Araştırmanın Amacı .....	46
3.2. Araştırmanın Hipotezleri .....	46
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	47
3.4. Evren ve Örneklem .....	48
3.5. Veri Toplama Yöntemi .....	48
3.6. Verilerin Analizi .....	48
<b>BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM .....</b>	<b>50</b>
4.1. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Kişisel Bilgilerinin İncelenmesi .....	51
4.2. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Hizmet ve Yöneticilik Sürelerinin İncelenmesi....	54
4.3. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Günlük-Haftalık Çalışma Sürelerinin İncelenmesi	56
4.4. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Olanaklarının İncelenmesi..	58
4.5. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Verimli Çalışma Zamanlarının İncelenmesi..	59
4.6. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerine Zaman Kaybettiren Etkenlerin İncelenmesi....	63
4.7. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Bilgi Düzeylerinin İncelenmesi	65
4.8. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Yönetim Düzeyine Göre Zaman Yönetimlerinin İncelenmesi.....	70
4.9. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puanının İncelenmesi .....	77
4.9.1. Zaman Yönetimi Puanının Tanımlanması.....	77
4.9.2. Zaman Yönetimi Puanının Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımı .....	78
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>96</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>105</b>

## KISALTMALAR

<b>BTGM</b>	: Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
<b>CHP</b>	: Cumhuriyet Halk Partisi
<b>GSGM</b>	: Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
<b>MÖ</b>	: Milattan Önce
<b>OMOC</b>	: Osmanlı Milli Olimpiyat Cemiyeti
<b>TC</b>	: Türkiye Cumhuriyeti
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TFF</b>	: Türkiye Futbol Federasyonu
<b>TİCİ</b>	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
<b>TMOK</b>	: Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi
<b>TSK</b>	: Türk Spor Kurumu
<b>ÜDY</b>	: Üst Düzey Yönetici
<b>ZYP</b>	: Zaman Yönetimi Puanı

## TABLO LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1:</b> MacKenzie Kılavuzu (Zaman Kaybettiren nedenler) .....	40
<b>Tablo 2:</b> Yönetim Düzeyine Göre Cinsiyet Dağılımı .....	51
<b>Tablo 3:</b> Yönetim Düzeyine Göre Yaş Dağılımı .....	52
<b>Tablo 4:</b> Yönetim Düzeyine Göre Medeni Durum Dağılımı .....	53
<b>Tablo 5:</b> Yönetim Düzeyine Göre Öğrenim Durumu Dağılımı .....	53
<b>Tablo 6:</b> Kamu Hizmetinde Geçirilen Süre .....	54
<b>Tablo 7:</b> Yöneticilik Süresi .....	55
<b>Tablo 8:</b> Haftalık Toplam Çalışma Saati .....	56
<b>Tablo 9:</b> Haftalık Çalışma Gün Sayısı .....	57
<b>Tablo 10:</b> Yöneticilerin Sekreter ve Bilgisayar Sahipliği .....	58
<b>Tablo 11:</b> Yöneticilerin Yeterli Fiziksel Olanaklara (Oda, ısı, ışık, vb) Sahipliği ..	58
<b>Tablo 12:</b> Verimli Çalışma Günü .....	59
<b>Tablo 13:</b> Verimli Çalışma Saatleri .....	60
<b>Tablo 14:</b> Öğle Yemeğinin Verimliliğe Etkisi .....	61
<b>Tablo 15:</b> Mesai Saatlerinden Sonra Verimlilikteki Değişim .....	62
<b>Tablo 16:</b> Yönetim Düzeyine Göre Verimli Çalışma Zamanlarının Anlamlılığı...	62
<b>Tablo 17:</b> Zaman Kaybettiren Etkenler .....	63
<b>Tablo 18:</b> Yönetim Düzeyine Göre Zaman Kaybettiren Etkenlerin Anlamlılığı ...	65
<b>Tablo 19:</b> Yönetim Düzeyine Göre Zaman Yönetimi Eğitimi .....	65
<b>Tablo 20:</b> Yönetim Düzeyine Göre Zaman Yönetimi Kaynaklarının Takip Edilmesi .....	66
<b>Tablo 21:</b> Yönetim Düzeyine Göre Zaman Yönetimi Bilgisi .....	67
<b>Tablo 22:</b> Yönetim Düzeyine Göre Zaman Yönetimi Bilgisi ve Eğitiminin Anlamlılığı..	67
<b>Tablo 23:</b> Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Zaman Yönetimi Bilgisi..	68
<b>Tablo 24:</b> Öğrenim Düzeylerine Göre Zaman Yönetimi Bilgisi ve Eğitiminin Anlamlılığı.. .....	69
<b>Tablo 25:</b> Yöneticilerin Zamanı Planlı-Programlı Kullanması.....	70
<b>Tablo 26:</b> Yönetim Düzeyine Göre Zamanın Planlı-Programlı Kullanılmasının Anlamlılığı.....	71
<b>Tablo 27:</b> Yöneticilerin Zaman Kullanımlarını Denetlemeleri.....	71
<b>Tablo 28:</b> Yönetim Düzeyine Göre Zaman Kullanımını Denetlemenin Anlamlılığı ...	72
<b>Tablo 29:</b> Yöneticilerin Toplantılara Hazırlıklı Katılmaları ve Toplantıları Verimli Geçirmeleri .....	72



<b>Tablo 30:</b> Yönetim Düzeyine Göre Toplantılara Hazırlıklı Katılma ve Toplantıları Verimli Geçirme Anlamlılığı .....	73
<b>Tablo 31:</b> Yöneticilerin Kişisel Özelliklerinin Zaman Kullanımına Etkisi.....	74
<b>Tablo 32:</b> Yönetim Düzeyine Göre Kişisel Özelliklerin Zaman Kullanımına Etkisinin Anlamlılığı .....	75
<b>Tablo 33:</b> Yöneticilerin Yetki Kullanımı ve Devri .....	76
<b>Tablo 34:</b> Yönetim Düzeyine Göre Yetki Kullanımı ve Devrinin Anlamlılığı .....	76
<b>Tablo 35:</b> Zaman Yönetimi Puanının Temel Değişkenlere Göre Dağılımı.....	78
<b>Tablo 36:</b> Zaman Yönetimi Puanının Çalışma Süresi, Koşulları, Farklı Üstlerden Emir Alma ve Zaman Yönetimi Eğitimine Göre Dağılımı .....	80

## ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa
<b>Şekil 1:</b> Yönetmel Zaman Konisi .....	36
<b>Şekil 2:</b> Yönetim Düzeyi Dağılımı .....	50
<b>Şekil 3:</b> Cinsiyet Dağılımı .....	51
<b>Şekil 4:</b> Yaş Dağılımı .....	52

<b>Tezin Başlığı:</b> Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütünde Zaman Yönetimi	
<b>Tezin Yazarı:</b> Mutlu TÜRKMEN	<b>Danışman:</b> Yrd. Doç. Dr. Çetin YAMAN
<b>Kabul Tarihi:</b> 20.12.2005	<b>Sayfa Sayısı:</b> VI (ön kısım) + 95 (tez) + 10 (ekler)
<b>Anabilim Dalı:</b> Beden Eğitimi ve Spor	
<p>Yönetim fonksiyonlarının tümü bir biçimde zamanın kullanılması ile ilgili olduğundan, zaman yönetimi modern yönetim biliminin en çok üzerinde durduğu konuların başında gelmektedir. Bu araştırma, ülkemiz sporunun yönetim ve denetim merkezi olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez Örgütünde görevli yöneticilerin, zamanı kullanma olanak, engel ve tutumlarının belirlenmesi ve zaman yönetimine dair kuramsal bilgi birikim düzeylerinin ortaya konulması amacıyla yapılmıştır.</p> <p>Araştırmada öncelikli olarak, Türk Spor Örgütü ve Zaman Yönetimi kuramı ile ilgili yayın taramasından elde edilen kuramsal altyapıya yer verilmiş, daha sonra da Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü merkez örgütünde görevli yöneticilere uygulanan anketten elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Uygulanan anket, genel bilgiler ve zaman yönetimi tutumunu belirleyen iki ayrı bölümden oluşmuştur. Genel bilgiler bölümünde, yöneticilere ait demografik bilgiler, hizmet düzey ve süreleri, zamanı kullanma olanak ve engelleri, verimli çalışma zamanları araştırılmıştır. İkinci bölümde ise yöneticilerin zaman yönetimi bilgisi ve zamanı kullanma tutum, davranış ve alışkanlıklarını belirleyecek sorular yer almıştır. Ankete 38 şube müdürü, 35 genel sekreter ve 13 üst düzey olmak üzere toplam 86 yönetici cevap vermiştir.</p> <p>Uygulanan anket SPSS programında değerlendirilmiş, istatistiksel analiz için aritmetik ortalama, frekans ve yüzde dağılımları alınmış, değişkenler arası anlamlılık düzeyinde farklılık olup olmadığını belirlemek için de kruskal-wallis testi kullanılmıştır.</p> <p>Analizler sonucunda, GSGM merkez örgütünde görev yapan yöneticiler arasında evli olanlar ve bayan olanların zamanı daha iyi yönettikleri, ancak öğrenim düzeyinin yükselmesinin zamanı daha iyi kullanmayı sağlamadığı görülmüştür. Ayrıca üst düzey yöneticilerin mesai saatleri dışında ve tatil günlerinde de çalışmaları, verimliliklerini olumsuz etkilemektedir. Çalışma gün ve saatleri arasında fark gözeten yöneticiler ise Pazartesi ve Çarşamba günü ile sabah saatlerini daha verimli vakitler olarak tercih etmişlerdir. Üst düzey yöneticiler için zaman kaybettiren etkenler diğer yöneticilere göre farklılık göstermektedir. Eğitim durumu, beklenin aksine zaman yönetimi bilgisini etkilememektedir.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Zaman, Zaman Yönetimi, Spor, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	

**Sakarya University Institute of Social Sciences Abstract of Master's Thesis**

**Title of the Thesis:** Time Management In The Central Organization Of General Directorate Of Youth and Sport

**Author:** Mutlu TÜRKMEN **Supervisor:** Yrd. Doç. Dr. Çetin YAMAN

**Date:** 20.12.2005 **Nu. of pages:** VI (pre text) + 95 (main body) + 10 (appendices)

**Department:** Physical Education and Sport

Time management is one of the most important titles of modern management science because all the management functions are in a way related to the use of time. This research is carried out in order to put forward the possibilities, limits and attitudes of time usage and general knowledge level about time management theory of the managerial staff who work in the Central Organization of General Directorate of Youth and Sport which is the management and control center of Turkish sport.

In this research, first the theoretical background derived from the literature scan about Turkish Sport Organization and Time Management theory is given, then the findings taken from the survey which was applied to the managerial staff of the Central Organization of General Directorate of Youth and Sport are evaluated. The survey included general information and time management attitudes of the directors. In the general information part, demographic information, employment level and duration, time usage possibilities and limits, productive work times are researched. In the second part the questions which would enlighten the knowledge background of directors about time management, and the behaviors and attitudes of the directors were included. The survey was answered by a total of 86 directors of whom 38 are branch directors, 35 are general secretaries and 13 are high level directors.

The survey was analyzed within SPSS software; arithmetical averages, frequencies and percentages are shown; and kruskal-wallis test is used to point out if there are meaningful differences between time management behaviors according to some variables.

As the results of the analyses; married and female directors are better than others in managing time, but education level, in contrast to expectations, does not affect the use of time. In addition it is understood that working after work hours and during weekend days result with the decrease of performance. Those who have preference between hours and days have pointed out that Monday and Wednesday are more productive days and morning hours are more productive times. Time wasters are different for high level directors than others. Contrary to the expectations, educational status does not affect the level of time management knowledge.

**Keywords:** Time, Time Management, Sport, General Directorate of Youth and Sport

## GİRİŞ

“Basit bir insan zamanını nasıl öldüreceğini, kaliteli bir insan ise zamanı nasıl kazanacağını düşünür” (Schopenhauer).

“Hayatınızı seviyorsanız, zamanınızı boşa harcamayınız; çünkü zaman hayatın kendisidir.” (Benjamin Franklin).

“Zaman, sessiz bir testere dir.” (Immanuel Kant).

Edison kendisine hayatta en önemli şeyin ne olduğu sorulduğunda “Zaman!” diye yanıt vermiştir.

Tüm bu sözlerin yanı sıra, halk arasında kullanılan “Vakit nakittir”, “Erken kalkan yol alır” gibi zamanın önemine dikkat çeken bir çok deyim ve atasözü bulunmaktadır. Zaman, insanların ancak içe dönük muhasebe yaptıklarında kıymetini kavradıkları bir cevherdir. Zaman, “insanların içinde buldukları an” anlamında herkesin eşit imkanlara sahip olduğu pek az şeyden birisidir. Cinsiyet, ırk, inanç, yaş ve görev farkı gözetmeksizin herkes aynı miktarda zamana sahiptir (Sisley,1983:75). İnsanlar bu değerlin önemini genellikle kaybettikten sonra kavramaktadırlar. Bu nedenle de sonradan yapılan içsel muhasebe kaybedilen zamanı geri getirmeyecektir. Geri dönüşümü olmayan bir kaynak olarak zaman, her bireyin yaptığı işe bağlı olarak, görece olarak artar ya da azalır (Lucco, 1994:1)

Zaman, kullansanız da kullanmasanız da ortadan kalkmakta, tükenmekte ve yok olmaktadır. Aslında her halükarda zaman kullanılmaktadır, ancak olumlu kullanılmaması söz konusudur. Ayrıca tamamıyla ücretsiz olarak elde edilmektedir. Dolayısıyla diğer bir çok kaynaktan ayrılmaktadır (İşcan, 1999:27).

Zaman, yöneticiler açısından daha da önemli bir kavramdır. Yöneticilerin zaman kullanım olarak, sınırlılık ve tutumları, sevk ve yöneltimini sağladıkları tüm örgütün verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Zira yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışan tüm personel için de belirleyicidir. Yönetimsel zamanın verimsiz olması, işletme zamanının da verimsiz olmasına yol açacaktır. Bu durum yöneticilerin zaman

kullanımının ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir (Yalınbaş, 2003:11). Bu nedenle de yöneticiler açısından etkin zaman kullanımı daha da büyük önem taşımaktadır.

Yönetim fonksiyonları, zamandan bağımsız olarak ele alınırsa yönetimin iyiliğinden veya kötülüğünden bahsetmemiz mümkün olmayacaktır. Dolayısıyla zaman, kaynaklara hükmeden yönetim fonksiyonlarına baskı yaparak rekabet ortamında nasıl davranılması gerektiğini belirlemektedir.

Bu noktada Drucker'ın tavsiyesini hatırlamak yerinde olacaktır:

“Yönetici görevlerinden yola çıkmamalıdır, zamanından yola çıkmalıdır. İşe plan yapmakla değil, zamanın gerçekte nelere harcandığını bularak girişir. Ardından zamanı denetim altına almaya ve zamanı üzerindeki üretken olmayan talepleri bir kenara itmeye yönelir. Son olarak da kesik kesik zamanını, mümkün olan en uzun süreli birimler halinde birleştirir.” (Aktaran: Öktem, 1994).

Zaman herkes için önemlidir, ancak yöneticiler için zamanın önemi daha da artmaktadır. Yönetimin çerçevesini çizen ve ona nasıl davranması gerektiğini dikte ettiren faktör, zamandır. Bütün yönetim fonksiyonları, zamana bağımlı olarak gerçekleşmektedir ve zamandan bağımsız olarak ele alındıklarında soyut birer kavramdan öte bir anlam ifade edemezler. Yapılan bir araştırmada, zaman konusunda binlerce kişi ile konuşulmuş ve bunlardan yalnızca yüzde birinin yeterli zamana sahip oldukları görülmüştür (Can, 1994:271).

Bilgin, “Kutsal İnek Avı” adlı makalesinde benzer şekilde, bir yöneticinin yapmakta olduğu asli işlerinin yanında işiyle ilgili olmayan bir çok görev edindiğinden bahseder. Bu işler bir süre sonra yöneticinin asli görevlerini aksatmaya başlar ve artık öyle bir durum ortaya çıkmıştır ki, bu gereksiz işleri ayıklayamaz. Gereksiz işler, adeta kutsal bir inek halini almıştır. Ne etinden ne de sütünden faydalanamazsınız. Buna karşılık onu öldüremezsiniz de (Gümüş, 1999).

Bir örgüt (işletme) ne kadar büyürse, sonuçta yöneticinin o kadar az zamanı olmaktadır. Bu da, yöneticinin kendine ait zamanı çok iyi değerlendirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996:441).

Ülkemizin resmi spor örgütü GSGM'dür. Tüm ülkenin spor faaliyetleri, spor tesisleri ve bazı spor eğitim çalışmaları bu örgüt tarafından planlanmakta, yürütülmektedir. Bu nedenle modern günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiş, toplumların küresel boyutta entegrasyonuna vasıta olan ve ekonomik anlamda geniş bir etki alanına sahip sporun ülkemizde sağlıklı bir biçimde yönetilmesi, doğrudan GSGM'nde görev yapan yöneticilerin başarılı olmasına bağlıdır. Bu yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını yerine getirmede yakaladıkları düzey, Türk sporunun ulaştığı düzeyi belirleyen en önemli etkendir.

### **Çalışmanın Amacı**

Bu araştırmada GSGM merkez örgütünde görevli yöneticilerin zamanı kullanım olanak, engel ve tutumları belirlenmeye, zaman yönetimi konusunda bilgi düzeyleri aydınlatılmaya çalışılmıştır. Böylelikle yöneticilerin zaman kullanma olanak ve tutumlarına bağlı olarak, verimlilik düzeyleri hakkında da genel bir kanaate ulaşılabilmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda, yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını daha etkili bir biçimde icra edebilmeleri amacıyla, eksikliğini dile getirdikleri ve dolayısıyla ihtiyaç duydukları çeşitli yönetim olanakları tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra modern yönetim biliminin en sıklıkla üzerinde durduğu konulardan olan zaman yönetimi hakkında, GSGM yöneticilerinin bilgi düzeyleri de belirlenmiş ve bu bilgi düzeyi ile yönetim etkinliği arasında ki ilişki göz önünde bulundurularak, yöneticilere yönelik destek eğitim programları hakkında önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın ilk adımında yayın taraması yapılmış, yurt içi ve yurt dışında GSGM ve zaman yönetimi konusu üzerinde yapılan araştırmalar incelenmiştir.

GSGM'nün örgüt yapısını değişik veçheleriyle inceleyen 15 adet yüksek lisans – doktora tez çalışması yapılmıştır (2003 yılı sonu itibariyle). Bu çalışmalardan; “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü örgütünün yönetimsel iklimi” (Metin Yaman, Doktora tezi), “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ndeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi” (Tennur Yerlisu, Doktora tezi), “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün merkez ve taşra teşkilatının amaç, görev ve süreç boyutları ile personel

politikalarının analizi” (Selhan Özbey Alkurt, Doktora tezi), “Türk spor teşkilatının yapısal değişimine yönelik önerilerin değerlendirilmesi” (Osman Mutlu, Yüksek Lisans tezi) ve “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün yönetsel ve örgütsel sorunları ile bütünleşik çözüm önerileri” (Tayfun Güven, Yüksek Lisans tezi) isimli tezler incelenmiş ve bu tezlerden yararlanılmıştır.

Tez taramasında, zaman yönetimi ile ilgili olarak ta 50’den fazla kaynağa ulaşılmıştır. Bu kaynaklardan “Yönetsel zamanın etkin kullanılması: Teori ve bir uygulama” (Ayten Akatay, Doktora tezi), “Kırıkkale ilinde hekim ve hastane yöneticilerinin zaman yönetimi” (Fariba Mostame, Yüksek lisans tezi), “Etkin zaman yönetimi ve Türkiye’deki büyük tekstil işletmelerindeki uygulaması” (Mehmet Deniz, Yüksek lisans tezi), “İşletme yöneticilerinin zamanı kullanma biçimleri” (Ramazan Usta, Yüksek lisans tezi), “Zaman Yönetiminde Duygusal Zekanın Kullanımı ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama” (Sait Yalınbaş, Yüksek lisans tezi) ve “Bilgi Toplumunda Zaman Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama” (Ömer Faruk İşcan, Yüksek lisans tezi) isimli tez çalışmaları zaman yönetimi kuramı ile ilgili uygulamalara yer verdiklerinden, bunlardan hem uygulama yöntemleri hem de kuramsal bilgi için yararlanılmıştır.

Zaman yönetimi kavramı yapılan bilimsel çalışmalarda, ilk kez F. W. Taylor tarafından kullanılmıştır. Taylor, işçilerin üretim düzeylerini artırmak amacıyla, zaman kullanım etütleri yapmıştır. Ancak 1970’li yıllardan sonra işçilerin değil yöneticilerin zamanı verimli kullanmalarının çok daha önemli olduğu ortaya konulmuştur (Güzel, 1999:14). Konunun yaygınlık kazanması, 1973 yılında Alain Lakein’in “How to Get Control of Your Time and Your Life?” isimli eserinin yayınlamasından sonradır. Geleneksel zaman yönetiminin temel ilgi alanlarını belirten bir diğer eser ise MacKenzie’nin “The Time Trap” adlı eseridir.

Lakein ve MacKenzie tarafından ortaya atılan zaman yönetimi ilkeleri, son dönemlerde geliştirilmiştir. Dru Scott “How to Put More Time in Your Life?”, Stephanie Winston “The Organized Executive” ve Richard Winwood “Excelence Through Time Management” adlı eserlerinde geleneksel yaklaşımda olduğu gibi amaçların



belirlenmesi ve iş listesi oluşturmanın yanı sıra çarpıcı bir takım yeni ilkeleri de ortaya koymuşlardır. Geleneksel yaklaşım başarıları esas edinirken, yeni yaklaşımda ise bireylerin kendilerine ait değer yargıları esas alınmıştır. Scott, büyük işler başarmış düzinelerce insanla konuştuğunu, ancak bunların çoğunun bireysel yaşamda mutlu olmadıklarını ifade ettiklerini belirtmektedir (Deniz, 1996:112). Naisbitt, Waterman ve bir çok yeni zaman yöneticisi, bireysel değerler, örgüt felsefesi ve amaçlar arasında sıkı bir ilişki kurmanın verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Deniz, 1996:123).

Woolfolk ve Orpen ayrı ayrı yaptıkları zaman yönetimi ile ilgili araştırmalarda, konuyla ilgili kuramsal bilgi sahibi olan veya eğitim görmüş yöneticilerin zamanı daha iyi kullandıklarını ve verimlilik düzeylerinin arttığını ortaya çıkarmışlardır. Macan ve arkadaşları tarafından yapılan bir diğer araştırmada da, kadınların zamanlarını erkeklerden daha iyi yönettikleri tespit edilmiştir (Aktaran: Mostame, 2001:28).

### **Çalışmanın Önemi**

Bu araştırma, Türk spor örgütünün merkezi konumunda olan GSGM'nin merkez örgütünde görevli olan yöneticilerin zamanı kullanma olanak ve tutumlarının tespit edilmesi ve bu yöneticilerin performanslarını artıracak önerilerde bulunması, alanda yapılacak yeni çalışmalara ışık tutacak olması nedeniyle önemlidir.

### **Çalışmanın Konusu**

Bu araştırmanın kapsamına GSGM merkez örgütünde görev yapan şube müdürü ve daha üst düzey yöneticiler dahil edilmiş; taşra örgütünde görevli yöneticiler dahil edilmemiştir. Bu kapsamda bulunan yöneticilerin tümüne, GSGM Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, Hizmetiçi Eğitim Şubesi Müdürlüğü aracılığıyla ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu yöneticilere iki ayrı bölümden oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin birinci bölümünde; kişisel bilgiler, hizmet-yönetim süresi ve düzeyi, günlük-haftalık çalışma

süresi, verimli çalışma gün ve saatleri, çeşitli yönetim olanaklarına sahiplik, görev-yetki ve sorumluluk sınırlarının iyi bilinip bilinmediği ve zaman kaybettiren etkenleri belirlemek üzere 23 soru yer almıştır. Anketin ikinci bölümünde ise, yöneticilerin zaman yönetimi bilgi düzeyini, zaman kullanma alışkanlıkları ve tutumlarını sorgulayan 35 soru yer almıştır.

Bu amaçla öncelikli olarak, GSGM'ne ulaşıncaya kadar Türk spor örgütlenmesinin geçirmiş olduğu tarihsel süreç incelenmiştir. Bu bölümde Türk kültür hayatında sporun yeri ortaya konulmuş, İslamiyetin kabulüne kadar geçen süreçte ve İslamiyetin kabulünden sonraki dönemde Türklerde spor konusuna yer verilmiştir. Ayrıca Türkiye'de sporun teşkilatlanması Osmanlı İmparatorluğu'nun son döneminden başlanmak üzere, aşama aşama verilmiş, GSGM'ne kadar geçen süreç ve GSGM'nün örgüt yapısı ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, zaman yönetimi konusu incelenmiş; bu bölümde öncelikli olarak zaman kavramının kelime anlamı, felsefi anlamı ve kavramsal anlam alanları, zaman kelimesinin değişik bilim disiplinleri ile ilişkisi ve zaman çeşitleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra zaman yönetimi kuramının ortaya çıkış süreci, zaman yönetiminin yönetim fonksiyonları ile ilişkisi, zaman yönetimi yaklaşımları, zaman etkili kullanma ilkeleri ve zaman kaybına neden olan etkenler ele alınmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümünde, GSGM merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin, kişisel bilgileri, hizmet ve yöneticilik süreleri, günlük-haftalık çalışma süreleri, zaman yönetimi olanak ve kısıtlılıkları, verimli çalışma zamanları, zaman kaybetmelerine yol açan etkenler, zaman yönetimi bilgi düzeyleri ve zaman kullanımı tutum ve davranışları ayrıntılı bir biçimde verilerek yorumlanmıştır.

# **BÖLÜM 1: TÜRK SPOR ÖRGÜTÜNÜN YAPISI**

## **1.1. Türk Tarihinde Spor**

Türk denilince kahramanlık, yiğitlik, askerlik ve güç çağrışımlarını içerisinde bulunduran bir kelimedenden bahsedilmektedir. Bunun nedeni ise Türklerin beden kültürüne, fiziksel etkinliklere, zindeliğe ve her daim güçlü, kuvvetli olmaya önem veren bir millet olmasıdır. Tarih boyunca kurulan bir çok Türk devletinde göçebe hayat süren toplumlar, her daim fetih için hazır, sürekli hareket eden fertlerden oluşmaktaydı. Dolayısıyla Türk sporunun en eski biçimi, askeri sporlardır (Türkmen, 2004:566). Bazı kitabelerde Türk Hakanlarının nasıl ava gittikleri, ok attıkları, düşmanlarıyla nasıl savaşmış, zafer kazandıklarını anlatan bazı kayıtlar bulunmaktadır.

### **1.1.1. İslamiyetten Önce Türklerde Spor**

Türk Milleti tarih boyunca bedenen güçlü kalmasını sağlayacak, kendisini savaşa hazır tutacak bedensel eğitime önem vermiştir. Türklerde sporun savaşçı gücün etkisiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Türkler de diğer bir çok millet gibi spor yaparak, bedenen ve zihnen savaşa hazırlanmaktaydılar. Türklerde spor, Türkün gücünü, çevikliğini ve bedensel yeteneklerini ortaya koyabilmesi için bir vasıta olmuştur. Hunlar, Göktürkler, Harzemşahlar, Selçuklular ve Osmanlılar ve diğer Türk devletlerinde Okçuluk, Binicilik, Güreş, Avcılık, Atıcılık, Kılıç, Atlama, Koşu, Cirit gibi sporlar önemli bir yere sahip olmuş ve özellikle de Güreş geniş bir biçimde yayılarak geleneksel sporumuz olmuştur (Güven, 1992:12).

Türlere ait en eski kaynaklardan olan Oğuz Kağan Destanı ve Dede Korkut kitabında kahramanlar birey olarak vardır. Başkalarından üstün oluş fikri, aynı zamanda başkalarından ayrı oluş fikrini de içerir. Bir alp güçlü ve kuvvetlidir, aynı zamanda bu gücünü yerinde ve zamanında gereği gibi kullanacak beceriye sahiptir. İlk atışta düşmanı vurur ve yenilmez. Oğuz Kağan ve Er Manas savaşta kimseye yenilmeyen birer dünya kahramanlarıdır. Bütün uluslarla savaşmış, Çinlileri, Hintlileri, İranlıları yenmişlerdir. Savaşta savaşarak, barışta sportif uğraşılarda üstün gelmiş ve yenmişlerdir (Kültür Bakanlığı Web Sitesi, 2005).

Türkler bedensel dinginliğe sahip, sürekli harekete hazır, çevik ve güçlü insanlardı. Yıldız (1979:27), Türklerin spora verdikleri önemi kaydederek, “eldeki tarihsel bulgular ve belgeler göstermektedir ki, Avrupa'nın henüz uygarlıktan uzak bir yaşam sürdüğü dönemlerde, Orta Asya'da yaşayan Türkler beden kültürüne ve spor hareketlerine büyük önem vermişlerdir” demektedir. Kültür Bakanlığı Web Sitesinde (2005), Eski Türklerde Alplik geleneğinin spor kültürüyle ne denli iç içe geçtiği anlatılmaktadır:

“Yapılan irdelemeler sonucunda anlaşılacağı gibi, güç olgusu alplik kavramıyla belirginleşirken, vücut kültürü de alpların fiziksel aktiviteleri ile şekillendiği görülmektedir. Dinsel ve doğüstü bir güçten kaynaklanan şövalyelik ruhu, fiziksel aktivite niteliğindeki sportif oyunların da felsefesini oluşturmuştur. Bu nedenle alplar erken dönemin zorunlu sporcuları olarak değerlendirilirken, onların örgütlenmelerini de ilkel spor klüpleri olarak görebiliriz. Alpların hayatında yer alan her gelenek bir sportif aktivite ortamı yaratmaktaydı. Alpin doğumundan ölümüne kadar olan sürenin her anı bir tören zinciri ile örülü olup, her törende bir sportif oyunlar zamanı olarak gerçekleştiriliyordu. Bu bozkırda yaşamın zorunlu bir sonucu idi. Her zaman ve hep güçlü olmak, gücü ve becerisi ile belirginleşmek, yine belirginleştiği alanda performansının ve başarısının sürekliliğini sağlamak, onun sosyal statüsünü belirlerdi. Hatta bu yolla aristokrat kökene sahip bir aile oluşturmak bile söz konusuydu” (Kültür Bakanlığı Web Sitesi, 2005).

Animistik Türk dininin egemen olduğu erken dönemde, ölüm sonrasında, gökte yüce bir hayat sürebilmek için "alp" olmak şarttı. Buradan da anlaşıldığı gibi eski Türk dini ve terbiyesi kahramanlığa özel bir değer veriyor, bu niteliği her erdemden üstün tutuyordu. Bu dünya görüşü, erken Türklerin hayat ötesi hakkındaki kavramlarında da ortaya çıkar. Her şahıs, düşmanlarına üstün geldiği ölçüde, öbür dünyada değerli olmaya aday olarak kabul edilirdi. Alp, kahramanlığı sayesinde edindiği her ganimet, esirler, atlar, gökyüzündeki hayatında da, onun malı sayılırdı (Kültür Bakanlığı Web Sitesi, 2005).

Bozkır hayatı sürdüren Türkler için bozkır, bütünü ile bir spor alanıydı. Avlanmakla savaşmak, sporla dövüş arasındaki farkı ortaya çıkarırdı. Avda, tabii ortamında, bütün fiziksel aktiviteler sportif oyun olarak canlı hedeflere karşı gerçekleştirilirken, savaşta elde edilen birikimler kullanılırdı. Bu anlamda süreklilik avları alplar için eğitim ve öğretim ortamı sağlardı (Kültür Bakanlığı Web Sitesi, 2005).

Günümüzde Moskova Devlet Müzesi'nde bulunan ve çok eski ünlü bir Çinli yazar olan Soy-Wer'in eserinde Türklerle ilgili şu değerlendirme bulunmaktadır:

“Orta Asya’da, Kıvışka’da üç gün üç gece süren şölenlerde pehlivanlar güreşir, gençler koşar, atlar koşturulur, kılıç-kalkan gösterileri yapılır, top oynanır ve oklar atılır. Bir Atlas üzerine konan küçük bir hedefe okunu nişanlayan kişi, o ülkenin bir günlük hükümdarı ilan olunur ve o gün için hükümdarın tüm yetki ve haklarını kazanır. Okları kadınlar ve erkekler birlikte atardı. Top oyununda topa elle dokunulmaz, ayak veya başla vurulurdu. Bu oyunu kadın ve erkekler karşı karşıya veya yan yana oynardı” (Aktaran: Yıldız, 1979:31).

Yıldız, eldeki verilere dayanarak eski Türklerde öne çıkan spor türlerini sıralamıştır:

“Türkler, iyi ve temiz bir ruhun, kuvvetli ve cesur bir insanda bulunacağına inanıyorlardı. İncelemeler, bugüne değin sağlanan tarihsel buluntu ve belgelere göre, sadece M.Ö. 4000 yıllarına kadar inmekte, avcılık, dağcılık, binicilik, okçuluk, güreş, atıcılık, yaya koşuları, ağırlık kaldırma ve atma, yüksek ve uzun atlama gibi hareketleri, topuz kullanma, kılıçla çatışma, cirit, polo, tomak Türklerin çok eski dönemlerden beri sevdikleri ve uyguladıkları spor dallarıdır. Günümüzün en çok ilgi toplayan sporlarından boks ve futbolun da, eski Türklerce oynandığı kanıtlarıyla ortadadır”(Yıldız, 1979:27).

Özellikle güreş, Türklerin hayatına ve törelerine tamamıyla girmiş, Türk boylarında ve devletlerinde en önemli boş zaman uğraşısı olmuştur. Çok çeşitli Türk Devletlerinde ve topluluklarında Güreşin yapıldığı ve çok sevildiğı belgelerle ortaya konulmuştur. Güreş bu devletlerin kültürel hayatlarına da derinden tesir etmiştir (Hergüner ve Koşu, 2003:199). Günümüzde yağlı güreşçilerin giydiği kispeti, İskit Türklerine ait bir kemik avadanlığın üzerine işlenen güreşçi figüründe görmek mümkündür. Göğüs göğse yapılan savaşlarda, güreş bilen daima üstün çıkacağı kuşkusuz olduğu için, bu spor dalı Türkler arasında çok rağbet görmüş ve gelişmiştir.

Eski dönemlerde Türkler bir adamın değeri bedeni kuvveti ve silah kullanma mahareti ile ölçerlerdi. Çocuklar büyüdükçe yay kullanmayı öğrenir ve büyüklerle ava çıkarak kendilerini savaşa hazırlardı (Kepecioğlu, 1985:43). Güçlü olanın hayatta kaldığı tarihi akış içerisinde, Türkler her dönem güçlü ve diri olmak, hastalıklar ve sakatlıklardan korunabilmek, hüznün ve sevinç günlerinde duygularını ortaya koymak için sporla uğraşmışlardır. Türkler oluşturdukları toplumları bu nedenle her zaman eğitmiş, ulusal yenilenmede bedeni eğitimini hep ön planda tutmuşlardır (Öngel, 2001:2).

Eski Türk destanlarında Türklerin demiri işledikleri, kılıç ve kalkan gibi savaş aletleri yaptıkları kaydedilmiştir. Göktürklerde ekonominin önemli unsurlarından birisi de demircilikti. Hun ve Avar kılıçları imalatı yapan işyerleri vardı (Yıldız, 1979:31).

Okçuluk, Doğu menşeli ulusların hiçbirinde Türklerdeki kadar uzun süre benimsenmemiş ve Türkler kadar başarıyla devam ettirilmemiştir. Türklerin okçuluk alanındaki başarısı, sadece atış üstünlüğünde değil, bu üstünlüğü sağlayan araçların, ok ve yayın özelliklerine ve kalitesine de dayanıyordu (Yücel, 1999: 7). Alpların en çok önem verdikleri; hem spor, hem de bir savaş sanatı olan okçuluk, Doğu Asya halklarında kökü çok eskiye, erken dönemlere kadar inen dinsel bir faaliyet olarak doğmuştur. Ayinsel işlevi kötü ruhlara savaş esprisi üzerine kurulu olan bu etkinlik, zaman içerisinde, niteliğini kaybederek, sportif bir oyun, bir savaş eğitimi halini almıştır. Bu konuda en eski belgeler MÖ 1000 yıllarına ait olması gereken bu belge, kayalara işlenmiş bir fresktir (Kültür Bakanlığı Web Sitesi, 2005).

Türkmen boylarının etnolojisi hakkında değerli bir kaynak olan Dede Korkut Kitabı'nda, Türkmen gençlerinin boş vakitlerini ok atıştırmakla geçirdikleri, kuvvetlilik iddiasındaki yiğitlerin ok yarıştırmak yolunu seçtikleri, düğün eğlenceleri sırasında damat ve arkadaşlarının ok koşusu düzenledikleri, evlenen bir yiğidin bir ok atıp, okun düştüğü yere gerdek çadırını kurduğu ve düğün eğlentileri sırasında da damat ile arkadaşlarının ok atıştıkları anılıyor (Yücel, 1999:19). Bozkır halklarının günlük hayatında yer alan, periyodik spor bayramlarının bulunması kapsamlı ve köklü bir spor kültürünün varlığını, hatta sporun spor olarak yapıldığını gösterir. Örneklendirilmesi gerekirse, okçuluk bayramı bütün Asya'da yaygın bir uygulama idi. Her yıl belli bir zamanda düzenlenirdi. Bu geleneğin Asya'daki bütün halkların katılımıyla gerçekleştiriliyor olması, olaya uluslararası bir boyut ta katmaktadır (Kültür Bakanlığı Web Sitesi, 2005).

MÖ 3000 yıllarında Orta Asya'da Türklerin yaşamında atın büyük önemi olduğunu görmekteyiz. Çocukların çok küçük yaşta at eğitimine başladığı belgelerde yer almaktadır. Ata binme konusunda sadece çocuklar değil, kadınların da yeri vardı. Herkesin çok iyi ata bindiği Türk toplumunda, at üzerinde oynanan oyunlar ve at yarışları da her zaman gözde etkinlikler olmuştur.

Önceleri sadece çatışmalara ve karşılaşmalara katılan alplar, atın evcilleştirilmesinden sonra atlı savaşçı oldular. Bundan böyle de at, kahramanın yardımcısı, silah arkadaşı, yoldaşı, bir kelime ile, adeta onun tamamlayıcısıdır. Türk alp'inin binitisi, hayatta ve ölümünde attı (Kültür Bakanlığı Web Sitesi, 2005).

Günümüzde Orta Asya ve Anadolu'nun bazı yörelerinde oynanan kaçma-kovalama nitelikli Gök-Börü, Kız-Börü ve Beyge oyunlarıyla, bir çeşit atlı hokey oyunu olan Çögen ve de savaş oyunu olan attaki cirit atma oyunlarına rastlamaktayız. Bugün Anadolu'nun birçok yerinde oynanan atlı cirit oyunu, eski Türklerin çok sevdiği bir binicilik oyunuydu. Cesaret, algılama sürati, refleks, denge gibi hissel ve motorik özellikleri bünyesinde barındıran bu oyun, iyi bir binicilik ve ata hakim olmayı gerektirirdi (Sporbilim Web Sitesi, 2003).

Eski Yunan yazar ve komutanlarından Xenophon, MÖ 360 yılında "Binicilik Sanatı" adlı eserinde, Türklerin oynadığı cirit oyununa benzeyen bir mızraklı süvari oyununu kendi halkına öğütler. Eski Romalıların yüzyıllar boyunca oynadıkları Troia oyununun da aslı cirit oyununa benzemektedir. Türkler, boyu 1.5 metre uzunluğundaki ucu sivri taze servi ağacından yapılmış mızraklarla hedef tahtasını delme veya sivri değnekleri toprağa saplama alıştırmaları yaparlardı (Sporbilim Web Sitesi, 2003).

Orta Asya Türklerinin de kız ve erkeklerden kurulu karma takımlarla, topa elle dokunmadan, sadece ayak ve kafa ile vurularak rakip kaleden içeri atmaya çalışarak bir oyun oynadıkları kaynaklarda yer alıyor. İçlerinde Kaşgarlı Mahmut'un da bulunduğu pek çok tarihçinin kitaplarında da Türklerin oynadığı "Tepük" isimli bir oyundan bahsedilir. Bu oyunun söylenen kuralları, günümüz futbolunkilere oldukça benzer. Elle oynamak yasaktır, faullü hareketler tespit edilmiştir, top oyun alanının dışına çıkamaz (Türk Futbolu Web Sitesi, 2005).

İsviçreli Prof. Hess kayak tarihini incelerken; bütün kış karla örtülü olan Sibiry'a'nın, kayakçılığın asıl vatanı olmasının tabii olduğu gibi, tarihi delillerin de Sibiry'a'nın en kuzey noktalarında yaşayan Türk ve Moğol kavimlerine kayağın buluşunun ait olduğunu söylemektedir (Aktaran: Ortekin, 1938:152-153).

MÖ 100. yıldaki eski Çin kaynaklarına göre, Amur Bölgesi'nde oturan Türk kabilesinin yaşantısı hakkında bilgi verilirken, halkın ayaklarına 15 cm genişliğinde ve 160 cm uzunluğunda tahtalar takarak, kar ve buzda ev hayvanlarını kolaylıkla avladıklarından söz edilmektedir. Bu da kayak sporunun tarihteki ilk örneklerinden biridir. Tarihçi Prof. W. Eberhard yine bu kaynaklara dayanarak eski Türklerde kayak

ve kayakçılığını mevcut olduğundan söz eder. Yine MÖ 500 yıllarında Çin halkının ayaklarında kayakla gördükleri Türkler için, “tahta bacaklı, at ayaklı, benekli ala at” gibi tanımlar kullandığı saptanmıştır (Eberhard, 1996).

Eski Türklerin dinsel geleneklerine göre yaptıkları çeşitli sportif etkinliklere, Kırgızların çocukların doğumunda kadınların da katıldığı 265 km’lik bir mesafe üzerinden geleneksel koşu yaptıkları, Tunguzların düğün törenlerinde 107 kilometrelik yaya koşular düzenlediği, hız alarak çift ve tek ayakla uzun atladıklarını da ilave edebiliriz (Sporbilim Web Sitesi, 2003).

### **1.1.2. İslamiyeti Kabulünden Sonra Türklerde Spor**

Türkler, İslamiyeti kabul ettikten sonra da beden faaliyetlerine verdikleri önemi devam ettirmişlerdir. İslam’a geçişin ardından, yeni fetihlere girişen Türklerde at ve kılıç daha da büyük bir önem kazanmıştır. Özellikle cihat düşüncesi, Türklerin güçlenmesi ve kendilerini yeni fetihlere hazırlamaları için etkin bir motivasyon aracı olmuştur. Bunun yanı sıra Türkler, İslam dünyasına karşı girişilen büyük saldırı ve istilalara karşı durmayı da kendilerine borç bilmiş ve İslam dünyasının koruyuculuğunu üstlenmiştir. Bu nedenle peygamber tarafından övülen binicilik, atıcılık, güreş gibi savaş sporlarına her zaman önem vermiş ve bu sporlarda kendilerini iyi yetiştirmişlerdir.

#### **1.1.2.1. Selçuklularda Spor**

Türklerin ok ve yaya verdiği önem, onların inanç dünyasını da etkilemiştir. Pagan dönemlerinden beri Türkler için ok ve yay hakimiyet sembolüydü. Hakan tahtında otururken elinde ok ve yay tutardı. Komutanlarını toplamak için onlara anlamı belli, değişik oklar yollardı. Çetirlerinde, damga ve sikkelerinde ok ve yay resmi vardı (Yücel, 1999: 4). Okçuluktaki bu töre ve semboller, daha sonra Selçuklularda da devam etmişti. Büyük Selçuklular 1040’da Dandanakan zaferini kazanınca, komşu ülkelere gönderdikleri fetihnamelerin başında eski Türk hakimiyet sembolü olan ok ve yay işaretleri bulunuyordu (Yücel, 1999: 14).



Bir Türk bilgini, “Kitab-ı Tuhfe-i Mübarizi” adlı kitabında beden eğitimi ve spor ile hastalıkların iyileştirilmesinin mümkün olduğunu belirtmiştir. Arapça olan bu kitap, Alaattin Keykubat’ın beğenisini kazanmış ve Keykubat kitabın Türkçe’ye çevrilmesini istemiştir. Kitabın yazarı, eserini önce Farsça’ya sonra da Türkçe’ye kazandırmıştır. Bu kitapta yer alan spor türleri şunlardır: Güreş, seyirtmek (koşmak), tek ayak seyirtmek (uzun atlamak), süngü oynamak, kılıç oynamak, at seyirtmek, ok atmak, top oynamak, amuda götürmek, çelik oynamak, yürümek ve yelmek (kısa mesafede hızla koşmak). Kitapta bu sporların her birinin hangi hastalıklara iyi geldiği de açıklanmıştır (Yıldız, 1979:36).

Büyük Selçuklu Devleti kurulduktan sonra Türkler, Anadolu’nun çeşitli şehirlerinde beden eğitimi ve sporla ilgili tesisler ve organizasyonlar oluşturmuşlardır. Konya, Erzurum, Erzincan ve Kayseri’de bu tesislerin kalıntlarına ve belgelere rastlanmaktadır (Yıldız, 1979:60).

Selçuklularda şehirlerde sultanın da katıldığı spor gösterileri yapılır, atlı sporlar, kılıç, ağırlık kaldırma, ok atma gibi oyunlar oynanırdı.

#### **1.1.2.1. Osmanlı İmparatorluğunda Spor**

Osmanlı İmparatorluğu bir dünya devleti olarak her daim güçlü olmak durumunda idi. Dolayısıyla Osmanlılarda bedensel etkinlikler hep savaş düşüncesi göz önünde tutularak yapılmaktaydı. Ok, kılıç, kalkan, mızrak gibi savaş aletlerinin iyi kullanılması ve ata iyi binmek savaşçılar için gereklidir. Fiziksel olarak kendini iyi yetiştirmiş, çevik, hızlı, güçlü ve gözü pek Osmanlı bahadurları tüm Avrupa’ya korku salmışlardır.

Osmanlılarda da daha önceki Türk toplumlarında olan spor kültürü devam etmiştir. Her zaman savaşa hazır olan Osmanlı askeri için, yaptığı kılıç – kalkan, atıcılık ve binicilik gibi sporlar cihada hazır olmanın gereğidir. Bunların yanı sıra cirit, yağlı güreş, ağırlık atma ve ağırlık kaldırma, tomak, çöğen yaygın sporlardı.

Osmanlılarda günlük yaşamın bir parçası ve eğitim - öğretim merkezleri olan külliyelerin içerisinde “zorhane” adı verilen bir bölüm bulunmaktadır. Zorhanelere “sücca tekkeleri” de denilmekteydi. Buralarda fiziksel etkinlikler, beden eğitimi ve değişik spor türleri yapılmaktaydı. Tekkelerde gençler için düzenli antrenman

programları uygulanmakta, deneyimli gençler yenilere antrenörlük yapmakta, eski pehlivanlara maaş ödenmekte ve düzenli beslenme programlarına uyulmaktaydı (Yıldız, 1979: 133). Tekkeler modern anlamda spor kulüplerine çok benzer örgütlenmeler olmakla birlikte, temelinde güvenlik amacı yatan yaygın kurumlardı (Fişek, 1998:256).

Mustafa Keten, “Türkiye’de Spor” adlı kitabında Evliya Çelebi Seyahatnamesi’ne dayanarak şu bilgiye yer vermiştir:

“Osmanlı İmparatorluğu’nun 30 kentinde beden kültürü oyunları ile ilgili tesisler vardı. Bu tesisler Padişah, Vezir, Paşa, Bey ve Ağalar tarafından korunur ve maddi-manevi destek sağlanırdı. Halep, Manisa, Üsküp ve Belgrat’ta ise sürekli Alman ve Macar işgalleri ile karşılaşıldığından, dört ayrı tesis kurulmuştur. Bağdat ve Mısır’da herhangi bir savaş durumunda merkezden kuvvet yollanması için, idmanlı pehlivan denilen ve çok iyi ok atıp, güreşen ve cirit oynayan kişilerin eğitildikleri 14 ayrı tesis bulunmaktaydı” (Aktaran: Yıldız, 1979: 134).

Osmanlılarda ileri düzeyde eğitim veren kurumlar olan Enderun-u Hümayun, 2. Mahmut döneminde “Spor ve Musiki Akademisi” haline gelmiştir. Bu akademilerde başarılı olan sporculara padişahlar tarafından beyan (başarı belgesi) verilmiştir (Yıldız, 1979: 134).

Osmanlı İmparatorluğu’ndaki en görkemli spor etkinlikleri, padişahlar huzurunda yapılan gösterilerdi. Buralarda sporcular üstün yeteneklerini sergiler ve padişahlardan ödül almaya çaba gösterirlerdi. Bu tür gösteriler sadece İstanbul değil, bir çok şehirde yapılırdı (Yıldız, 1979: 139).

Osmanlı ordusunda ok ve yay kullanıldığı devirlerde, askerlerden çoğu; iyi yetişmiş, usta birer kemankeştiler. Nitekim, 15-16. yüzyıllarda menzil sahibi kemankeşlerden pek çoğunun ordu mensubu olduğu görülmektedir (Yücel, 1999:158).

Kuruluşundan 17. yüzyıl başına kadar Osmanlı ordularında ok ve yay, topla birlikte, en etkili uzak mesafe silahı olarak önemini korumuştur. 16. Yüzyıl ortalarından itibaren ateşli silahların gelişmesi, ok ve yayın giderek yerini tüfeğe bırakmasına sebep olmuştur. Ne var ki bu, ok ve yayın, okçuluğun Türklerin hayatından büsbütün silindiği anlamına gelmez. Önemli bir spor dalı olarak, özellikle İstanbul’un fethinden sonra,

moral değerleri ayakta tutan kurumlardan biri olarak, varlığını ve etkinliğini 19. yüzyıl sonlarına kadar sürdürmüştür (Yücel, 1999:6-7).

Osmanlının en önemli spor organizasyonlarından bir tanesi de Kırkpınar Yağlı Güreşleridir. Bu güreşlerde merasimler içerisinde dini törenlere yer verilmektedir. Güreşler, özellikle Cuma günü başlatılır. Güreşler Cuma günü başlamadan önce dini törenler yapılır. Kırkpınar'da gelmiş geçmiş tüm pehlivanların ruhları için hatim indirilir, mevlit okutulur ve topluca Cuma namazı kılınır. O gün Cuma namazının hutbesinde din adamları pehlivanlık ve Kırkpınar güreşleri üzerine konuşmalar yaparlar, dualar okurlar. Daha sonra güreşler başlatılır (Güven, 1999:74).

Osmanlıda özel olarak tasarlanmış spor alanları olarak, "Er meydanı", "Ok meydanı", "Cirit meydanı" ve diğer spor meydanları; yiğitliğin, cesaretin, dürüstlüğün, yardımseverliğin, mertliğin ve cömertliğin gösterildiği meydanlardır. Bu açıdan örnek davranışlara sahip sporcular, kin ve nefret duygularından, kötü huylardan uzak ve spor ahlakının yarışı içerisinde dirler (Torun, 1998:87).

Atıcı olmak isteyen kişi bulunduğu şehirde Atıcılar Tekkesi var ise, tekkeye giderek dileğini meydan ihtiyarlarına bildirip, kendisine bir üstad (antrenör) verilmesini ister. Meydan ihtiyarları o kişinin kötü bir şöreti olup olmadığını araştırıp, ahlaken atıcılığa lâıyk görürlerse, menzil alıp sicile yazılmış usta atıcılardan birini ona üstad olarak verir. Eğer o şehirde yalnız ok meydanı varsa, meydana bakmakla görevlendirilmiş ihtiyarlara bu dileğini bildirir veya üstad bir kemankeşle kendisi anlaşarak ona şakird (sporcu) olur (Kahraman, 1989:387).

Osmanlılar, geçmişte dünyanın en güçlü pehlivanları ve en iyi atıcılarını yetiştirmiş ise bunun başlıca nedeni, o çağın bilimsel kurallarıyla eğitim ve öğretim veren, her birisi kendi düzeyinde birer spor okulu diyebileceğimiz, Enderun, Tekke, Talimhane'ler açılmış olması ve spor meydanlarının tesis edilmesidir. Bu okullardaki ve meydanlardaki üstadlar, kendi branşında, o spor dalının tekniğini en iyi şekilde öğretebilecek bilgili, tecrübeli ve ahlâki yönden olabilecek yaşlı sporculardan seçilirdi (Kahraman, 1989:392).

Rekorların erişilmesi imkansız sporcuları yetiştiren ustaların en önem verdikleri konunun antrenman olduğunu, çağımıza kadar gelen kitaplardan anlıyoruz. Onlara göre: "Sen idmanı bir gün bırakırsan, idman seni yirmi gün bırakır". Bu sözle, başarıya ulaşmak için hiç aksatmadan antrenman yapmak şarttır. Antrenmana bu kadar önem veren Osmanlı sporcularının çalışma düzenleri ve aldıkları başarılı sonuçlar günümüzün sporcularına da ışık tutacak bilgi birikimine sahiptir (Kahraman, 1989:392).

## **1.2. Türk Sporunun Örgütlenmesi**

### **1.2.1. Cumhuriyet Öncesinde Türk Spor Örgütü**

Türkler tarihleri boyunca spora önem vermiş ve sporda başarılı olmuşlar da, ne Selçuklu ne de Osmanlıda bilinen bir resmi spor örgütü yoktur. Ancak 19. yüzyıl sonlarında, Osmanlıda da diğer ülkelere paralel olarak, ilkönce jimnastik düzenli olarak öğretilmeye başlanmıştır. Mekteb-i Sultani'de jimnastik salonu kurulmuş ve Fransa'dan gelen öğretmenler gözetiminde gençlere aletli jimnastik dersleri verilmiştir (Yıldız, 1979: 272). Ancak tam bir askeri disiplin altında yapılan ve körü körüne itaati amaçlayan jimnastik eğitimleri karşısında gençler, gizlice dışarıda değişik sporlara (atletizm, yüzme, kürek, boks, güreş ve bisiklet gibi) yönelmiştir (Fişek, 1998:263).

Modern anlamda jimnastiğe karşılık kısa sürede yaygınlaşan bir diğer spor branşı da futboldur. Özellikle İzmir ve İstanbul'da futbol oynayan yabancılardan etkilenen Türk gençler de, bu oyunu oynamaya başlamışlardır. Ardından sırasıyla, Siyah Çoraplılar Futbol Kulübü (1899), Kadıköy Futbol Kulübü (1901), İngilizler tarafından Moda Futbol Kulübü (1903) ve Rumlar tarafından da Elpis Kulübü (1904) kurulmuş ve 1904-1905 sezonunda ilk futbol ligi oynanmıştır (Yıldız, 1979: 273). Yine bu yıllarda halen ülkemizin en büyük kulüpleri olan Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe kulüpleri kurulmuştur. İlk kurulan kulüp Siyah Çoraplılar kapatılmış ve insanların toplanarak bir araya gelmesi (örgütlenme) hoş görülmemişse de, önce 1908 İkinci Meşrutiyet ardından da Cemiyetler Kanunu (1909) ile örgütlenme yasakları ve baskılar ortadan kalkmıştır (Fişek, 1998).

İstanbul'da dört kulüp arasında başlatılan lig, aynı zamanda bu kulüplerin ortak istencini yansıtan ve kulüpler-üstü yetki kullanan çok-sporlu federatif üst yönetime doğru atılmış bir adımdır. Bu nedenle de Türk Sporunun modern anlamda ilk spor örgütü olarak İstanbul Futbol Birliği (1903-1910) kabul edilebilir. Bu birliğe 1905-1906 sezonunda Galatasaray, 1908-1909 sezonunda da Fenerbahçe katılmıştır (Fişek, 1998: 276).

Fişek (1998), bu birliğin modern spor teşkilatlanması açısından asıl önemli olan özelliğinin 1908 Sözleşmesi olduğunu vurguluyor:

“...bugünkü spor teşkilatını kuran kimselerin çoğu o zamanın Mekteb-i Sultani talebeleri, yani Galatasaray kulübünün kurucu ve İstanbul Futbol Birliği sözleşmesinin hazırlayıcı üyeleridir; bu nedenle, 1908 Sözleşmesi'nin getirdiği kurum, kavram ve karşılıklı ilişkiler, aynı zamanda, 1922 kuruluşlu ilk biçimsel spor yönetimi teşkilatı TİCİ'nin de kurum, kavram ve karşılıklı ilişkilerinin öncellerini oluşturmaktadırlar” (Fişek, 1998:277).

Cumhuriyet öncesi dönemde yerli halk tarafından kurulan ligler de vardır. Bunlardan bazıları; Cuma Ligi, Pazar Ligi, İstanbul Şampiyonlar Ligi teşkilatlarıdır (Yaman, 2000, 1). Yine Osmanlı Milli Olimpiyat Cemiyeti de, çok sporlu bir spor teşkilatı girişimi olarak, Cumhuriyet öncesinde kurulmuştur. 1908 yılında 2. Meşrutiyetin ilan edilmesini müteakip cemiyetin kurulması için Coubertin ile temasa geçen Selim Sırrı Bey, OMOC'nin başına Servet-i Fünun Gazetesi sahibi Ahmet İhsan Tokgöz'ün getirilmesini sağlamıştır (Fişek, 1998:300-301).

Osmanlı İmparatorluğu'nun ciddi bir biçimde sarsılmaya başladığı 20. yüzyıl başlarında, İttihat ve Terakki Cemiyeti de Avrupa Gençliğinin çalışmalarından etkilenecek, yeni kuşakları örgütlemek, beden ve zihnen geliştirmek için izcilik çalışmalarını ön plana çıkarmıştır. Bu amaçla Belçika'dan uluslararası Boy Scouts'un başkanı olan Parifitt davet edilmiş ve İzicilik Ocağı kurularak, okullarda çalışmalar başlatılmıştır (Yıldız, 1979:278-279).

## **1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Türk Spor Örgütü**

Cumhuriyet dönemine kadar oluşturulan spor teşkilatları doğal teşkilatlar olarak isimlendirilebilir (Yaman, 2000:2). Türk sporunda yasal dayanağı olan ilk spor örgütü, Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı'dır.

### **1.2.2.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1920-1936)**

1920 yılında Cumhuriyet'in ilanının ardından, her alanda olduğu gibi sporda da yeni girişimler ortaya çıkmıştır (Demirci, 1986:42). 1920 yılında İstanbul'da çalışmakta olan 13 kulüp aralarında bir birlik kurmak amacıyla TİCİ'nin temellerini atmışlardır. Bu amaçla ilk girişim 26 Haziran 1920 günü Kadıköy Union Kulüp'te tüm kulüp yöneticilerinin bir araya gelmesidir (Yıldız, 1979:279).

Cemiyet Kanunları hükümlerine göre 22 Mayıs 2001'de kurulan, ancak asıl teşkilatlanmasını 2 Şubat 1924'de tamamlayan TİCİ'nin amacı; Türkiye'de Beden Eğitimi ve Sporun teknik esaslar dairesinde oluşturulup, geliştirilmesine çalışmak ve Türk sporunu yurt içinde ve yurt dışında temsil etmektir (Doğar, 1997:68). TİCİ amaçlarını geliştirmek için, merkez ve taşra olma üzere iki biçimde örgütlenmiştir. Merkez teşkilatında; Genel Kongre, Genel Merkez ve Federasyonlar, taşra teşkilatında ise; Bölge Merkez Kurulu, Bölge Beden Eğitimi ve Spor Heyetleri, Bölge Kongresi ve Kulüpler bulunmaktadır (Doğar, 1997:68).

14 Temmuz 1922 günü tüm kulüp temsilcilerinin katılımıyla yapılan TİCİ'nin ilk merkez kurulunda yapılan seçimde, Ali Sami Bey başkanlığa, Burhanettin ve Seyfi Beyler ikinci başkanlığa ve Fethi Bey de Genel Katipliğe seçilmişlerdir (Yıldız, 1979:280).

TİCİ'nin 5 Eylül 1924'de toplanan kongresinde Atletizm, Futbol, Güreş ve Bisiklet federasyonları temsil edilmiş ve kongre neticesinde de Hokey, Boks, Denizcilik, Gülle, Eskrim ve Tenis federasyonlarının kurulmasına karar verilmiştir (Yıldız, 1979:281). Bu kongre nedeniyle de Ankara'da çok sayıda bölgenin katılımıyla, ilk kez ülkenin değişik

yerlerinden gelen sporcuları bir araya getiren Türkiye Birincilikleri düzenlenmiştir (Yıldız, 1979:282).

Meşrutiyetin ilanının ardından kurulan Osmanlı Milli Olimpiyat Cemiyeti'nin adı, 1924 Paris Olimpiyat Oyunlarına katılınması için Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) olarak değiştirilmiş ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi Yönetmeliğine uygun yeni bir yönetmeliği hazırlanmıştır. 1924 Paris Olimpiyat Oyunlarına, Türkiye'den 3 atlet, 3, bisikletçi, 4 güreşçi, 19 futbolcu, 1 eskrimci ve 1 halterci katılmıştır (Yıldız, 1979:283-284).

TİCİ, özelleşmenin getirdiği bazı sorunlar ve diğer nedenlerle 1936 yılında yaptığı sekizinci ve son genel kongresinde ismini Türk Spor Kurumu (TSK) olarak değiştirmiş ve çoğunluğun kararıyla Cumhuriyet Halk Partisi'ne (CHP) bağlanmıştır (Yaman, 2000:2).

#### **1.2.2.2. Türk Spor Kurumu (1936-1938)**

TİCİ'nin fesih kararıyla kurulan TSK, Türk spor örgütünün özerklikten tam tüzel hüviyete dönüşmesine yol açmıştır. Kurum, CHP'ye bağlanmış ve merkez Ankara olarak belirlenmiştir.

TSK'nun kuruluş amacı; temiz ahlaklı, yüksek karakterli, sağlam bünyeli, daima canlı ve şevkli, iradesine ve ulusuna inançları tam, Türk İnkılap ve Cumhuriyeti ile yurdunu korumayı en üstün amaç bilen ve bu uğurda bütün varlıklarını vermeye hazır olan bir spor gençliği yetiştirmek, Türkiye'de sporun milli ve bilimsel esaslara göre yayılması ve ilerlemesine çalışmak, Türk sporunu yurt içinde ve yurt dışında temsil etmektir (Mutlu, 2001:47).

Kuruluşu aşamasında hiçbir bakanlığa bağlı olmaması, kendine özgü ve seçikle iş başına gelen organları bulunması ve gelirlerini harcama yetkisine sahip olması nedeniyle özerk bir kuruluş olduğu (Doğar, 1997:75) öne sürülse de; TSK sporun

siyasetin gölgesinde kaldığı, daha resmiyetçi ve tamamen ademimerkeziyetçi yapıda bir kuruluş olmaktan ileri gidememiştir (Yaman, 2000:2; Mutlu, 2001:47).

TSK'nun kurulduğu yıl, 1936 Berlin Olimpiyat Oyunlarına katılan Türk sporcularından, Grekoromen sporcumuz Yaşar Erkan ülkemize olimpiyat tarihinde ilk altın madalyayı kazandıran sporcu olmuştur.

Türk sporunun doğrudan doğruya bir siyasi parti tarafından yönetildiği (Mutlu, 2001:55) TSK döneminin ardından, doğrudan devlet yönetimine geçilen Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) dönemi başlamıştır.

### **1.2.2.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (1938-1986/1989)**

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, 1938 yılında 3530 sayılı kanunla ilk defa Başbakanlığa bağlı olarak kurulan, katma bütçeli ve tüzel kişiliğe haiz bir teşkilattır. Başbakanlığa bağlı dönem 1942 yılına kadar devam etmiş, bu yılda ise 4235 sayılı kanunla teşkilat Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlanmıştır. 1960 yılında tekrar Başbakanlığa bağlanan bu kurum, 1970 yılında da yeni kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlanmıştır. 1983 yılında ise Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı birleştirilerek, Milli Eğitim ve Gençlik Spor Bakanlığı kurulunca, BTGM de bu yeni bakanlığa bağlanmıştır (Fişek, 1998; Yaman, 2000).

BTGM en temel özelliği ile, Türkiye'de yurttaşın fizik ve ahlaki kabiliyetlerinin ulusal ve inkılapçı amaçlara göre gelişimini sağlayan oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek için teşekkül ettirilmiştir (Mutlu, 2001:55).

BTGM'nün görevleri 3530 sayılı kanunun 2. maddesinde şu şekilde açıklanmıştır:

“Spor yöneticisi ve düzenleyicisi olarak antrenör, monitör ve hakemleri yetiştirip sayıca artırmak, uluslararası yarışmalarda Türkiye'yi temsil edecek sporcuları seçmek, spor alanındaki gelişmeleri izleyerek Türk sporunun gelişmesi için gerekli çalışmaları yaparak uluslararası yarışma kurallarının uygulanmasını sağlamak ve denetlemek, taşra örgütünün temel birimi olan bölgelerin çalışma esas ve programlarını saptayarak aralarında koordinasyonu sağlamak ve denetlemek, ülke



çapında spor tesis yapımıyla ilgili çalışmaları yürütmek, sporcu ve kulüplerin tescil, vize, transfer işlemlerini izleyip kayıtlarını tutmak, kendisine bağlı futbolda müşterek bahis müdürlüğü yoluyla Spor-Toto uygulamalarını düzenlemek ve yurttaşın spordaki bilgi ve ilgi düzeyini yükseltmektir.”

BTGM merkez teşkilatı, Genel Müdürlük, Genel Müdürlük Kurulları, Federasyonlar ve diğer birimlerden, taşra teşkilatı ise, Bölge, Bölge Başkanlığı, İlçe, Bucak ve Köy Beden Terbiyesi Teşkilatı Başkanlığı, Ajanlıklar, Kulüpler ve Gruplardan teşekkül etmiştir (Doğar, 1997:81).

1922 yılında kurulan TMOK, bu yeni dönemde BTGM'lüğüne bağlanmış ve 1962 yılına kadar da bu kuruma bağlı kalmıştır. 1962 yılında ise TMOK tamamıyla özerk bir kurum olmuştur.

3530 sayılı Beden Terbiyesi kanununu, TİCİ ve TSK'dan ayıran en önemli özelliği beden eğitimi, oyun ve sporun bir kamu görevi olarak benimsenmiş olup, devletin kamu hizmetleri arasında yer almasıdır. 1951 yılında amatör kulüpler bünyesinde profesyonel takım kurma yetkisinin tanınması ve 1959 yılında Türkiye Futbol Birinci Liginin başlatılması ve yine aynı yılda maddi anlamda çok büyük getirisi olan Spor Toto Teşkilatının kurulması büyük önem taşımaktadır (Mutlu, 2001:58).

Doğan'a göre 3530 sayılı kanunun iki tane eksikliği göze çarpmaktadır. Birincisi, görevlerini yapmayanlara ve istismar edenlere ne tür müeyyide uygulanacağı belli değildir. İkincisi, spor yapan kitlelere ne görev ne de sorumluluk verilmiştir (Aktaran: Mutlu, 2001:58).

BTGM, 3530 sayılı kanunun günün ihtiyaçlarına ve koşullarına cevap verememesi dolayısıyla, değişen ekonomik, kültürel ve bilimsel şartlara uygun bir kanun çıkarılmasına karar almış ve 28 Mayıs 1986 yılında çıkarılan 3289 sayılı teşkilat kanunuyla yeniden teşkilatlanarak, yapısal değişikliğe uğramıştır. Teşkilatın adı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiş ve yeni eklenen bazı birimleriyle, görev, yetki ve sorumluluklarında değişikliklere gidilmiş ve teşkilatın maddi imkanları artırılmıştır (Yaman, 2000:3).

2 Mart 1989 tarihine kadar Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyetlerini yürüten Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü, 356 sayılı kanun hükmünde kararname ile tekrar başbakanlığa bağlanmış ve adı da Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) olarak değiştirilmiştir (Yaman, 2000:4).

#### **1.2.2.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü**

GSGM'nün görevleri; vatandaşın fizik, ahlak, güç ve yeteneklerini sağlayan beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini programlamak; bu faaliyetler için araç, gereç ve benzeri ihtiyaçları karşılamak; tescil, vize ve transfer işlerini yapmak; spor federasyonlarının kurulması ve spor dalarının belirlenmesi için gerekli usul ve esasları tayin ve tespit etmek; spor saha ve tesislerini kurarak bunları vatandaşın hizmetine sunmak; yarışmalarda uluslararası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak; futbol müsabakalarından müşterek bahis düzenlemek; sporcu sağlığı ile ilgili tedbirler almak; spora ilgiyi artıracak yayınlar yapmak; gençlerin boş zamanlarını en iyi biçimde değerlendirmeleri için diğer kuruluşlar ile sporcu ve spor elemanlarını denetlemek; uluslararası temas ve müsabakalarda resmi merci görevi yapmak; başarılı sporcu ve çalıştırıcılara yardım yapmak ve ödüllendirmektir (Mutlu, 2001; Yaman, 2000; Doğar, 1997).

GSGM Merkez Teşkilatı, Ana Hizmet Birimleri; Danışma, Denetim ve Yardımcı Birimlerden meydana gelmektedir (GSGM Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, 2005):

#### **GSGM Merkez Teşkilatı:**

##### **Ana hizmet Birimleri:**

- a) Spor Faaliyetleri Dairesi Başkanlığı
- b) Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı
- c) Tesisler Dairesi Başkanlığı
- d) Spor Eğitimi Dairesi Başkanlığı
- e) Spor Dairesi Başkanlığı
- f) Gençlik Hizmetleri Dairesi Başkanlığı

**Danışma ve Denetim Birimleri:**

- a) Teftiş Kurulu Başkanlığı
- b) Hukuk Müşavirliği
- c) Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı

**Yardımcı Birimler:**

- a) Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı
- b) İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı
- c) Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı
- d) Savunma Uzmanlığı

**Sürekli Kurullar:**

- a) Merkez Danışma Kurulu
- b) Merkez Ceza Kurulu
- c) İl ve İlçe Danışma Kurulu
- d) Gençlik ve Spor Şurası

**Federasyonlar:**

Bir veya daha fazla spor dalı, teknik ve idari bakımdan birer federasyona bağlıdır. Amatör federasyonların adedi ile profesyonel dallar, merkez danışma kurulunun görüşüyle, GSG Müdürü'nün teklifi üzerine Başbakanlık tarafından belirlenir.

Yeni kurulmasına karar alınan Okul Sporları Federasyonu ile birlikte 52 tane spor federasyonu bulunmaktadır. Bu federasyonlardan Basketbol, Voleybol, Satranç, Briç, Tenis, Golf ve Motosiklet Federasyonları özerk, diğerleri ise henüz özerk değildir. Özerk olmayan federasyonların da 2008 yılına kadar özerk yapılması planlanmaktadır.

Federasyon başkanları her dört yılda bir Olimpiyat Oyunlarını müteakip seçimle iş başına gelirler. Federasyonlar başkan tarafından önerilen ve Bakan tarafından atanan

yönetim kurulu ve başkan tarafından önerilip Genel Müdür tarafından atanan yan kurullarla yönetilir. Federasyon başkanlığı ve kurul üyelikleri fahri görevlerdir.

Amatör ve profesyonel futbol faaliyetleri tam özerk Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) tarafından yürütülür. TFF başkanı dört yıl için, Genel Kurul üyeleri tarafından seçimle iş başına getirilir. TFF merkez, yurt içi ve yurt dışı teşkilatından meydana gelir.

### **GSGM Taşra Teşkilatı:**

Gençlik ve Spor il ve ilçe müdürlüklerinde bulunan başlıca şubeler şunlardır:

#### **Spor Hizmetleri Şubesi:**

- a) Gençlik, beden eğitimi ve okul spor hizmetleri
- b) İl ve ilçe spor faaliyetleri
- c) Federasyon faaliyetleri
- d) İl ve ilçe ceza kurulu hizmetleri
- e) Sicil - lisans hizmetleri
- f) Sporcu sağlığı hizmetleri

#### **İdari İşler Şubesi:**

- a) Personel hizmetleri
- b) Malzeme hizmetleri
- c) Muamelat hizmetleri
- d) Arşiv hizmetleri
- e) İstatistik hizmetleri
- f) Sivil savunma hizmetleri
- g) Teftiş ve soruşturma hizmetleri

#### **Tesis Hizmetleri Şubesi:**

- a) Tesis (bakım-onarım) hizmetleri
- b) Tesis işletim hizmetleri
- c) Reklam hizmetleri

## **Muhasebe ve Bütçe Şubesi:**

Hizmet şubeleri, tek tek veya birleştirilerek şube müdürlerinin sorumluluğunda yürütülür.

### **1.2.2.5. Spor Yüksek Kurumu Kanun Tasarımı**

Son dönemde GSGM yöneticilerince yeni yapılanma çalışmaları başlatılmış ve bu çerçevede Spor Yüksek Kurumu Kanun Tasarımı hazırlanmıştır. Spor Yüksek Kurumu Kanun Tasarımı çerçevesinde Türk spor örgütünün yeniden yapılanması hedeflenmiş ve bu yapılanmada GSGM yerine görev yapmak üzere Spor Yüksek Kurumu'nun kurulması hedeflenmiştir. Spor Yüksek Kurumu; Spor Düzenleme Kurulu, Başkanlık, Tahkim Kurulu ve hizmet birimlerinden oluşur. Spor Yüksek Kurumu'nun temsil ve karar organı Spor Düzenleme Kuruludur. Kurumun amacı 2. maddede şu şekilde ifade edilmiştir:

“Sporla ilgili ilke, hedef ve politikaları belirlemek, spor federasyonlarını sağlıklı bir alt yapıya kavuşturarak idari ve mali yönden özerkliğini sağlamak, toplumun her bireyinin spor yapmasına öncülük etmek, sporu yönetebilmeleri için gerekli fırsatları ve teşvikleri sağlamak, spor alanında teknik bilgi ve spora olan ilgiyi artırıcı yayınlar yapmak, yaptırmak ve faaliyetlerde bulunmak, spor müsabakalarında müşterek bahis düzenlemek, düzenlemek, yürütmek ve bu Kanuna uygun şekilde davranılmasını sağlamakla sorumludur.”

Bu kanun yerel yönetimlerin yeniden yapılanması amacıyla yürütülen yasal düzenlemeler (Kamu Yönetimi Temel Kanunu) ile de doğrudan bağlantılıdır. Zira Kamu Yönetimi Temel Kanunu ile öngörülen yeni düzenlemelerde, İçişleri, Çalışma ve Maliye Bakanlığı dışında kalan bakanlıkların yerel örgütleri, merkeze değil yerel yönetimlere bağlı olarak çalışmalarını yürüteceklerdir. Böylelikle yerel spor örgütlerinin de yerel yönetim birimlerine bağlanması düşünülmüştür.

## BÖLÜM 2: ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman, insanların bedeli olmaksızın ve eşit olarak sahip oldukları çok değerli bir kaynaktır ve verimli bir biçimde kullanılmazsa israf edilmiş olacaktır (Eroğlu ve Bayrak, 1994:255). İşte bu bağlamda, zaman kullanımında insanların karşı karşıya olduğu asıl mesele, zamanın nasıl daha etkili kullanılacağı sorunudur. Bu noktada Drucker, yöneticilikte temel amacın, bir iş için harcanan zamanın en aza indirilmesini sağlamak olduğunu kaydetmiştir (Aktaran: Yılmaz ve Aslan, 2002: 26).

Bu gereklilik “zaman yönetimi” kavramının varlığına ve önemine işaret etmektedir. Ancak, akışını değiştiremediğimiz veya donduramadığımız zamanı, “yönetmek” yerine “kendimizi zaman dilimi içinde yönetebilmek” ya da “etkili yaşam için zaman kullanımı” (Cüceloğlu, 1997:287) kavramları daha uygun düşmektedir. Zaman yönetimi uzmanı olan Jane Allan’a (2004:29) göre zamanın yönetilmesi değil, yapılacak işlerin önceliklerinin belirlenmesi söz konusudur. Ray Joseph da insanın zamanı yönetmediğini belirtiyor; çünkü akreple yelkovanın hareketi bizim yönetimimizin dışındadır. Bunlar durmaksızın hareket ederler ve biz ne yaparsak yapalım, zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Mesele saati yönetmek değil, kendimizi zaman içinde yönetebilmektir (Aktaran: Yılmaz ve Aslan, 2002: 42).

Zamanı diğer kaynaklardan ayıran en önemli özelliği esneklikten uzak olmasıdır. Hiçbir şart altında zamanın artırılması söz konusu değildir. Talep ne kadar yükselirse yükselsin, bir kaynak olarak zamanın arzının artması mümkün olmaz. Onun ne bir marjinal eğrisi, ne de bir fiyatı vardır (Gümüş, 1999:386)

Bir diğer fark ise, zaman kullansanız da kullanmasanız da ortadan kalkmakta ve yok olmaktadır. Aslında her halükarda zaman kullanılmaktadır, ancak olumlu kullanılmaması söz konusudur. Ayrıca tamamıyla ücretsiz olarak elde edilmektedir. Dolayısıyla diğer bir çok kaynaktan ayrılmaktadır (İşcan, 1999:27).

Zaman insanlar için çok önemli olmakla birlikte, gizemlidir de. Zamanın anlam boyutlarından en önemli bir parça da ölümdür. İnsanlar için ölüm söz konusu olmasa

zaman da bu denli değerli olmazdı. Ölüm olmasa, planlarımızı gerçekleştirmek, istediklerimize sahip olmak, zengin olmak, terfi etmek, vb ideallerimize ulaşmak için sonsuz bir süremiz olacaktı. Bu da zamanın anlamını yitirmesine yol açacaktı (Yalınbaş, 2003:5).

## 2.1. Zaman Kavramı

Zaman, Arapça kökenli bir kelimedir. Kelimenin Türkçe’de kullanımı çok çeşitli olmakla birlikte, genel ve net bir tanım yapmak, kesin olarak ölçmek zordur. Bu zorluğun nedeni zamanın göreceli bir kavram olmasıdır (Öktem, 1994; Türkmen, 1999). Kelime anlamı birlikte kullanıldığı bilimsel disipline göre farklılık göstermekle birlikte, TDK Sözlüğünde (2005) sıralanan temel anlamları şunlardır:

- 1 . Bir iş veya oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit:  
*"Zaman geçtikçe hafifleyecek yerde, daha ziyade ağırlaşan bir vicdan azabı duyarım."*  
-Ö. Seyfettin.
- 2 . Bu sürenin belirli bir parçası, vakit:  
*"Efendiler, az söylemek çok yapmak zamanı gelmiştir."*- A. İlhan.
- 3 . Belirlenmiş olan an.
- 4 . Çağ, mevsim.
- 5 . Bir işe ayrılmış veya bir iş için alışılmış saatler:  
*"Eski müdür zamanında hayli şımarmış olan bu miskin ve ukalâ herifi sepetledi."*- H. Taner.
- 6 . Dönem, devir.
- 7 . Bir süre ile ilgili durum ve şartlar:  
*"Sigarasını efkârlı olduğu zamanlar yaptığı gibi sık nefeslerle çabuk çabuk içiyordu."*- H. Taner.
- 8 . *gamer* Fiillerin belirttikleri geçmiş zaman, şimdiki zaman, gelecek zaman, geniş zaman kavramı.
- 9 . *jeoloji* Yer kabuğunun geçirdiği gelişimde belirlenen ve fosillere göre dörde ayrılan geniş evrelerden her biri.
- 10 . *astronomi* Güneş ve yıldızların öglene göre açısız uzaklığına karşılık bir ölçü.

Kavramsal olarak ise zaman, bir eylemin geçtiği süreye verilen addır. Bu anlamıyla eylem yoksa zaman da yoktur. Evrende hareket halinde olan her şeyin bir an için durduğunu, statik konuma geldiğini düşünürsek, zamandan bahsedemeyiz. Bu anlamıyla zaman kantitatifleştirilmiştir; saniye, dakika, saat, gün gibi ölçülere ayrılmıştır (Genç ve Demirdöğen, 2000:259).

Diğer yandan zaman felsefi bir konu ve sorundur. Olgusal değil sadece zihinsel bir inşadır. Olayların ard arda sıralanmasına bakarak, zihnimizde yarattığımız soyut bir kavramdır (Güvenç, 1991:303). Bir diğer tanımlamaya göre de zaman duyumsanan ve algılanan değişmelerden ibarettir. Değişim olmazsa zamandan da söz edilemez (Güvenç, 1991:305). Dolayısıyla zamandan bahsetmek değişimden, bir başka ifadeyle eylemden bahsetmek anlamına gelmektedir. Eylem yoksa zaman da yoktur ve insan zamanı eylemle birlikte algılar, yaşar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:190).

Kantitatif hale getirilmiş olan zamanda bir saat altmış dakika ve bir dakika da altmış saniyedir. Biz bazen zamanın hızlı geçtiğini, bazen de yavaş geçtiğini ifade ederiz. Kant, insanların zaman kavramını deneyim ve görgü ile değil, düşünce ve mantık yolu ile kavradıklarını ifade etmiştir. Bu nedenle zaman hiçbir denemeye dayanmadan oluşur ve gelişir. Zaman aracılığıyla insanda “aynı” ve “ayrı” kavramları gelişir. Kişiler, nesnelere, olaylar, olgular birbirinden ayrılır, fark edilir, seçilir ve anlaşılır (Abay, 2000:38).

Newton, zamanın evrenle kayıtlı olmaksızın var olduğunu öne sürmüştür. Ona göre hiçbir madde olmasa da zaman vardır. Leibnitz, “zaman diye kendi başına bir varlık yoktur; zaman, olayların sıralanışıdır ve olaylar olmaksızın varolamaz” diyerek Newtoncu yaklaşımı çürütmüştür (Abay, 2000: 39).

Diğer yandan nesnel (kantitatif) zamanın Einstein’ın ‘İzafiyet/Görecelik Teorisi’ ile büyük oranda sarsıldığı da ifade edilmelidir. Einstein, Leibnitz’in düşüncesini ilerleterek, 1918 yılında ortaya attığı Görecelik Teorisi’nde, Dünya gibi büyük cisimlerin kendi eksenleri etrafında dönerken zaman ve uzayı büktüklerini öne sürmüştü. Günümüzde Einstein’ın Görecelik Teorisi’ni sınavan bilim adamları,



Dünya'nın kendi ekseninde dönerken çevresindeki zaman ve uzayı büktüğünü doğrulamaktadırlar. Böylelikle Newtoncu pozitivist yaklaşım büyük oranda darbe almıştır (Atkinson, 1997:19).

Einstein, ayrıca evrenin hızla genişlediğini ve dolayısıyla da bu genişlemenin (zamanın) bir başlangıcı, buna bağlı olarak ta bir sonunun olması gerektiğini öne sürmüştür (Hawking, 1998: 46).

Zaman ve mekan, iç içe geçmiş kavramlardır. Zaman olmadan mekanı, mekan olmadan da zamanı anlayamayız (Abay, 2000:17).

## **2.2. Zaman Çeşitleri**

Dışsal (nesnel) zaman basit bir hızla akıp gitmekle beraber, zamanın algılanışı her durumda aynı olmayabilir. Yöneticiler dikkate alındığında, onların algıladıkları zaman türü beş kategoride ifade edilebilir:

### **2.2.1. Nesnel (Objektif/Kantitatif) zaman**

Ölçülebilen, gözlemlenebilen zaman, bir başka deyişle gerçek zamandır; kantitatifdir. Saatin gösterdiği ve kişilere göre sabit ve eşit olan zamandır (Öktem, 1994; Özgen ve Doğan, 1997). Nesnel zamanın kaynağı, dünyanın güneş etrafındaki hareketleridir.

### **2.2.2. Öznel (Sübjektif) zaman**

Ölçülmesi zor olup, kişiye göre değişiklik gösterir. İnsanların moral düzeyine göre algıladıkları zamandır (Özgen ve Doğan, 1997:137). İnsanların mutlu oldukları, zevk duydukları saatler hızlı geçer; sıkıldıkları saatler ise yavaş geçer. Necip Fazıl Kısakürek şu satırlarında öznel zamanı çok çarpıcı bir biçimde vurgulamıştır:

“Çaycı, getir ilâç kokulu çaydan!  
Dakika düşelim, senelik paydan!  
Zindanda dakika farksızdır aydan.

Karıştır çayını zaman erisin.  
Köpük köpük, duman duman erisin!”

### **2.2.3. Biyolojik (İçgüdüsel) zaman**

Öznel zamanın bir çeşididir. Vücut ritmimizle algıladığımız zamandır. Canlıların davranışlarının çoğu sürekli tekrar eden ritimler sayesinde gerçekleşir. Ancak her canlının biyolojik ritmi farklıdır. Yaşlı ile gencin, kadın ile erkeğin, anne ile çocuğun biyolojik ritimleri farklıdır (Abay, 2000:27).

Günlük ritim pek çok organizmada vardır ve bir tür “iç saat” denilebilecek bu ritim, ortam koşullarında oluşan, ısı, ışık ve mevsim koşullarına uyum sağlamayı mümkün kılar. Uyku ve uyanıklık dışında, bedenimizin hemen her bir fonksiyonunun kendine ait bir çalışma ritmi vardır. Gün içinde biyolojik saatimiz hangi vücut sıcaklığını gerektiriyorsa, zamanın akışını da ona göre algılıyoruz. Vücut ısı yükseldikçe zaman daha yavaş geçiyor. Örneğin, hasta ateşler içinde kıvrılırken dakikalar saatmiş gibi gelebiliyor. Sakin ve serinkanlı iken ise zaman daha hızlı akıyor (Zülal, 1999:66, 69).

İnsanlarla birlikte diğer canlıların da kendilerine ait iç saatleri bulunmaktadır. Bitkilerin gece kapanıp gündüz açılmasını, hayvanların kış uykusuna yatıp uyanmasını, cinsel isteğin artışı, hormon salgılanışını, vb. düzenleyen bu iç saattir.

Biyolojik ritimlerin periyotları çok farklı olabilir; kadınların adet dönemleri gibi, haftalara yayılabileceği gibi, ay ve mevsimlere de yayılabilir. Bir çok hayvan türü yılın belirli bir diliminde göç eder ve belirli zamanlarda çiftleşir. Bilim adamları, iki tane 12 saatlik periyottan oluşan 24 saatlik ritmimizin yanı sıra, 4 saat süren ve gün boyunca tekrarlayan ikinci bir ritmimizin olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Hatta bu araştırmalarda gün içinde ortaya çıkan üçüncü bir periyot daha tespit edilmiş, ve insanın sıkılmadan masa başında 90 dakikalık bir periyotta kalabileceği anlaşılmıştır (Zülal, 1999-69). İnsanlar dengeli bir yaşam sürmeleri için sadece nesnel zamana değil, biyolojik zamana da uymalıdır.

### **2.2.4. İşletme (Örgüt) zamanı**

İşletmeler açısından zaman, işletmenin üreteceği mal ve hizmet için, personel ve makinelerin harcadığı zamanı ifade eder (Karakoç, 1990:35). İşletme zamanını, işletmedeki nesnel zaman ölçüleri arasında çalışan, öznel zamanlı bireyler ve nesnel zamanlı makineler birlikte oluşturmaktadır. Oluşan işletme (örgüt) zamanı, nesnel (gerçek) zaman olarak değerlendirilmekle beraber, bu zamanın nitelik ve niceliğini, işletme çalışanlarının öznel (psikolojik) zaman ortamları önemli ölçüde etkilemektedir. Bireyin öznel zaman ortamını belirleyen etkenler arasında, bireyin işine olan ilgi derecesi, çalıştığı işin yeteneklerine uygunluğu, moral düzeyi, vb. sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:35)

Birim zamanda yapılan üretim, işletmenin verimliliğini ortaya koyar. İşletme zamanı yönetici açısından çok önemlidir. Zira işletme zamanı, yöneticinin çalışanların performansını değerlendirmesi için kullanabileceği en önemli ölçüttür.

#### **2.2.5. Yönetmel zaman**

İşletmenin amaçlarına ulaşılabilmesi için yerine getirilen planlama, örgütleme, yürütme, kontrol, yetiştirme ve eşgüdüm gibi işlevlerin her birine, belirli bir süre içerisinde harcanan personel ve makine zamanı toplamıdır (Usta, 2001: 17). Yönetmel zaman yöneticilerin kullandığı zamanı ifade etmektedir. İşletme zamanı ise işçilerin kullandığı zamandır. Dolayısıyla yönetmel zaman, işletme zamanı üzerinde doğrudan belirleyicidir. Yönetmel zamanın verimsiz olması, işletme zamanının da verimsiz olmasına yol açacaktır. Bu durum yöneticilerin zaman kullanımının ne kadar önemli olduğunu gözler önüne sermektedir (Yalınbaş, 2003:11).

#### **2.2.6. İktisadi zaman**

Zaman iktisat alanında da sıklıkla kullanılan bir ölçü birimidir. Emeğin karşılığı olarak ödenen ücret, saat, gün, hafta veya ay üzerinden hesaplandığı gibi, yabancı sermayeye ödenen faiz zaman dilimlerine göre hesaplanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:193).

#### **2.2.7. Sosyolojik zaman**

Bayram, tören, anma programı, yıldönümü, kutlama gibi insanları bir araya getiren ortak eylemler sosyolojik zamanı oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996:193).

### **2.3. Yönetim Zaman İlişkisi**

Yönetimin amacı, en genel anlamıyla, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için eldeki mevcut kaynakları en rasyonel biçimde bir araya getirerek, verimliliği ve etkililiği sağlamak ve üretim süreçlerinin yönlendirilmesidir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için yönetim fonksiyonlarının elde mevcut kaynaklarla uyumlu ve dengeli bir biçimde yerine getirilmesi, büyük önem taşımaktadır. Bu kaynaklardan en önemlisi ve tüketimi halinde yerine koyulamaz olanı zamandır (Türkel ve Leblebici, 2000:61). Eğer yönetim fonksiyonları, zamandan bağımsız olarak ele alınırsa yönetimin iyiliğinden veya kötülüğünden bahsetmemiz mümkün olmayacaktır. Zaman, yöneticinin yönetim fonksiyonlarını yerine getirme sürecinde, yöneticiyi sıkıştıran ve baskı altında tutan önemli bir etkidir.

### **2.4. Zaman Yönetimi Kuramı**

Literatüre zaman yönetimi kavramı ilk kez F. W. Taylor tarafından sokulmuştur. Taylor, işçilerin üretimde verim düşüklüğünü gözlemlemiş ve zaman etütleri yapmıştır. Böylelikle işçilerin emek faktörünün verimliliğinin artırılması için çalışmalar yoğunlaştırılmıştır. Ancak 1970'li yıllardan sonra işçilerin değil yöneticilerin zamanı verimli kullanmalarının çok daha önemli olduğu ortaya konulmuştur (Güzel, 1999:14).

Yöneticiler için zaman yönetimi, işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmıştır. Günümüzde ize özellikle profesyonel çalışma hayatında, başarının en temel unsurlarından biri durumuna gelmiştir (Özgen ve Doğan, 1997:136).

Yöneticilerin iş alanındaki etkililiklerinin temelinde zamanlarını iyi kullanmalarına bağlı olduğu görüşünün oldukça yaygın olduğu günümüzde (Cole, 1993: 179), zaman kullanımında yetersiz olan yöneticilerin hiç bir şeyi doğru yönettiğinden söz etmek

mümkün değildir. Çünkü, zaman kaynağının etkin ve verimli kullanılmaması sonucunda, sadece iş yaşamında değil, iş dışı yaşamda da başarısızlık olmaktadır (Karakoç, 1990:33).

Tüm bu sebepler insanların zamanlarını nasıl daha etkili ve üretken kullanabileceklerine yönelik ihtiyaçlarının belirlenebilmesi amacıyla “zaman yönetimi” diye anılan bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Zaman yönetimi, bir çok kaynakta farklı ifadelerle tanımlanmıştır:

Belli işlerin yapılmasını belirli zaman dilimlerinde tamamlamak (Tutar, 2000:176); başlangıcı ve bitişi belirlenmiş ya da tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri tanımlanmış amaçların realizasyonuna yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmak (Ardahan, 2003:18); planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını, yöneticilerin kendi faaliyetlerinde uygulamasıdır (Erdem ve Kaya, 1998:101); amaçlara ulaşabilmek için yapılan işleri kontrol etmek, bireyin kendi motivasyonunu geliştirmesi açısından önemli olan bir bireysel performansı geliştirme tekniğidir (Arkış, 1996:43); amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabasıdır (Uğur, 2000:18); olayları kontrol etme eylemi (Lucco, 1994:580); ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı, planlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmaktır (Smythe ve Robertson, 1999:333); meslek ve iş hayatında etkili olmayı sağlayan görevleri ve amaçları başarabilme yöntemidir (Erdem ve Kaya: 1998:101).

Sosyo-teknik sistemler olan örgütlerde, örgütsel faaliyetleri yönlendirme konumunda bulunan yöneticilerin yalnızca kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmeleri, örgütsel faaliyetler sırasında kullanılan örgütsel zamanın etkin yönetilmesi ile ilgilenmemeleri düşünülemez. Bu sebepten dolayı, yöneticiler yalnızca kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmekle kalmamalı, aynı zamanda örgütün zamanının da etkin yönetilmesi ile ilgilenmelidirler (Tezeren, 1988: 10). Zira zaman, örgütün değerli kaynaklarından

biridir. Ancak zamanı, tüm personele gerekli bir kaynak haline getirebilmek yöneticiye kalmış bir etkinliktir.

Zaman yönetimi yaklaşımı son yıllarda bireysel değerlere vurgu yapmaya başlamıştır. Dolayısıyla zaman yönetimi yaklaşımını geleneksel yaklaşımlar ve yeni yaklaşımlar olarak iki ayrı başlık altında incelemek yerinde olacaktır:

#### **2.4.1. Geleneksel zaman yönetimi yaklaşımı**

Geleneksel zaman yönetimi teknikleri ilk olarak 1973 yılında Alain Lakein'in "How to Get Control of Your Time and Your Life?" isimli eserinin yayınlamasıyla popüler hale gelmiştir. O günden bugüne yüzlerce kitap, makale, eğitim filmleri ve video kasetleri vasıtasıyla zaman yönetiminin çok çeşitli prensipleri tanıtılmıştır. Hemen hemen bu sunumların hepsinde bir yapılacaklar listesinin hazırlanmasının üstünlükleri açıklanmaktadır (Allan, 1989:123). Lakein'in zaman yönetimi tanımına göre, bireyler öncelikle ihtiyaç ve isteklerini saptamalı, onlara ulaşmak için amaçlar belirlemeli, amaçlara ulaşmak için yapılacak görevleri, planlama, programlama ve listeler hazırlama yoluyla uygun olan zaman ve mevcut kaynaklarla uyumlaştırmalıdır (Macan, 1994:381). Geleneksel zaman yönetiminin temel ilgi alanlarını belirten bir diğer eser ise MacKenzie'nin "The Time Trap" adlı eseridir. Geleneksel zaman yönetiminin temel ilgi alanları; önceliklerin ve yetkilerin belirlenmesi, planlama ve kontrol, gecikme ve kesintilerin üstesinden gelme gibi konuları kapsar. Bu temel ilgi alanlarının kökeninde, zaman yönetiminin kalbi niteliğinde olan "amaçların gruplandırılması ve listelerin yapılması" yatmaktadır. Lakein ve MacKenzie "yaşam zamanı" soruları şeklinde amaç gruplandırılmasının önemini vurgulamaktadır. Bu sorular üç başlık altında toplanmıştır (Deniz, 1996:110):

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

Bu üç soruya verilecek cevap yaşamın amaçlarını belirlemeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli günlük yapılacak işler listesini oluşturmayı sağlayacaktır. Yapılacak işler listesi, önceliği olan ve önemli işlerin aksatılmamasını ve işten kaytarılmamasını sağlayacaktır. Geleneksel zaman yönetimin en önemli özelliği yapılacaklar işler listesinin ve önceliklerin belirlenmesidir.

#### **2.4.2. Yeni zaman yönetimi yaklaşımı**

Lakein ve MacKenzie tarafından ortaya atılan zaman yönetimi ilkeleri, son dönemlerde geliştirilmiştir. Dru Scott “How to Put More Time in Your Life?”, Stephanie Winston “The Organized Executive” ve Richard Winwood “Excellence Through Time Management” adlı eserlerinde geleneksel yaklaşımda olduğu gibi amaçların belirlenmesi ve iş listesi oluşturmanın yanı sıra çarpıcı bir takım yeni ilkeleri de ortaya koymuşlardır. Geleneksel yaklaşımda ön planda olan amaçları belirleme yerine, yeni yaklaşımda bireysel değerleri ortaya çıkarma ile işe başlanmaktadır. Geleneksel yaklaşım başarıları esas edinirken, yeni yaklaşımda ise bireylerin kendilerine ait değer yargıları esas alınmıştır. Scott, büyük işler başarmış düzeylerde insanla konuştuğunu, ancak bunların çoğunun bireysel yaşamda mutlu olmadıklarını ifade ettiklerini belirtmektedir (Deniz, 1996:112).

Yeni yaklaşımda temel esas örgütsel amaçlarla bireysel amaçların örtüşmesini temin etmektir. Naisbitt, Waterman ve bir çok yeni zaman yöneticisi, bireysel değerler, örgüt felsefesi ve amaçlar arasında sıkı bir ilişki kurmanın verimlilik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır (Deniz, 1996:123).

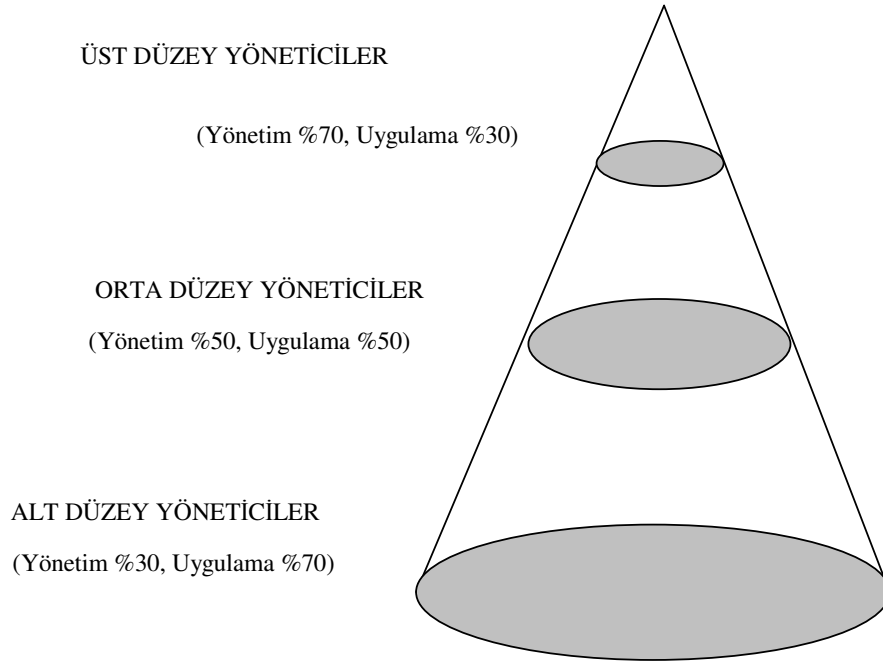
#### **2.5. Yönetim Düzeylerine Göre Zaman Yönetimi**

Herhangi bir örgütte alt-üst hiyerarşisini yetki (otorite) belirler. Yöneticiyi, diğer çalışan personelden ayıran temel unsur yetki kullanımınıdır. Yöneticilerin komuta zincirindeki kademeleri yükseldikçe, yapmakta oldukları işin teknik yönünde uzmanlaşmış olma zorunluluğu zayıflamaktadır. Örgüt hiyerarşisinde yukarı doğru çıktıkça, yöneticilerin yönetmek için kullanmaları gereken zaman artarken, uygulama yapmak için ayırdıkları

zamanının azalması gerekmektedir. Dolayısıyla yöneticinin zamanı yönetmesi, yönetim hiyerarşisindeki kademesini göz önüne alarak, yönetmeye ayırdığı zaman ile uygulamaya ayırdığı zaman arasında bir denge oluşturmasına bağlıdır.

Yönetimsel zamanın en değerli bölümü, yöneticinin yaratıcılık gerektiren çabalara ayırması gereken bölümdür. Örgütü bir bütün olarak görebilmeyi gerektiren bazı sorunların çözümünde, politikaların geliştirilmesinde ve uzun vadeli planların yapılmasında üst düzey yönetici doğrudan görev almak zorundadır.

Şekil 1: Yönetimsel Zaman Konisi, Kaynak: MacKenzie, (1989:41)



Şekil 1’de görüldüğü gibi üst düzey yöneticinin, yönetimle ilgili çalışmalara zamanının %70’ini ayırması gerekirken, uygulama için ayırması gereken zaman tüm zamanının %30’udur. Koninin en üstüne çıkıldığında yönetime ayrılması gereken zaman da en üst düzeye çıkacak, uygulama zamanı ise en düşük seviyeye inecektir. Orta düzey yöneticilerde yönetim ve uygulama için ayrılacak zaman eşit seviyede olmalıdır. Alt düzey yöneticilerde ise, yönetim zamanı azalırken, uygulama zamanının artması gerekmektedir.



## **2.6. Zaman Yönetimini Etkileyen Etkenler**

Yöneticilerin görevlerini yerine getirebilmeleri ve verimliliklerini artırabilmeleri, zaman kaybettiren etkenlerden uzak durabilmelerine bağlıdır. Bununla birlikte yönetim fonksiyonlarına olan hakimiyet de, yöneticinin zamanı daha verimli kullanmasını sağlamaktadır. Zaman tuzaklarına yakalanmayan ve yönetim fonksiyonlarını iyi bilen yöneticiler, kendileri verimli çalışmakla kalmayıp, astlarının da verimli olmasını ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesini sağlarlar.

### **2.6.1. Zaman Kaybına Neden Olan Etkenler (Zaman Tuzakları)**

#### **2.6.1.1. İnsanlardan Kaynaklanan Zaman Kaybı**

İşletmelerin faaliyet sonuçları, çalışanların moral düzeyinden doğrudan etkilenmektedir. Bu moral düzeyinin düşük olmasının da ötesinde, düşük moralin neden olduğu bir takım fiziksel rahatsızlıklar, işten ayrılmalara, istirahat ve izin gibi sebeplerle, işyerinde devamsızlığa bağlı bir yetersizlik yaşanmasına neden olabilecektir.

Kurumda yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, ücret ve terfilerin adaletsizce belirlenmesi, çalışanları olumsuz etkileyen faktörlerden başlıcalarıdır. Astların işlerinin gerektirdiği bilgi ve beceriden noksan olması, sık sık yöneticinin çalışma sürecine müdahalesini gerektireceğinden, yönetici açısından önemli işlere ayrılacak olan zamanın kaybolması anlamına gelir. Bunu önlemenin yegane yolu, hizmet içi eğitime ağırlık verilmesidir (Türkel ve Leblebici, 2001:37).

Verilen randevulara geç kalan kişiler de önemli bir zaman kaybı nedenidir. Randevu verilen kişilerin planlanandan fazla oturması da aynı derecede zaman kaybına yol açan bir nedendir. Randevuların belirtilen saatlerle sınırlanarak bunun katılımcı ya da katılımcılara duyurulması bu konudaki zaman kayıplarını önleyebilecek bir yöntem olabilecektir (Türkel ve Leblebici, 2001:38-39).

Bazen başkalarına yardımcı olmak için üstlenilen bir işin görev haline dönüşmesi, çalışanların yöneticinin önüne işle doğrudan ilgili olmayan konuları getirmesi, bir

kişinin aynı anda iki işi yapmaya çalışması, işlerin önem sırasının iyi yapılamaması, toplantıların konu, sıklık, ayrıntı ve gündemlerinin iyi belirlenememesi gibi konular da zaman kaybına yol açan nedenler olarak sayılabilir (Türkel ve Leblebici, 2001:39).

Yöneticinin kademesi yükseldikçe kontrol etmesi gereken faaliyetler de doğru orantılı olarak artacaktır. Dolayısıyla üst düzey yöneticilerin istediklerini yapabilecek boş zaman bulabilmeleri bir hayli güçtür. Bu durumda yönetici kaçınılmaz olarak her faaliyetini planlamak zorunda kalacaktır. Ancak bu planlamanın başarısı, öz disiplinin varlığı ile ilişkilidir. Bir raporun başında konsantre olamayıp her gün onbeşer dakikasını bilgisayar başında rapor yazmaya harcayan bir yönetici, bir ay içerisinde yaklaşık yedi saatini bir hiç ortaya koymak için harcar. Oysa üç dört saatlik kesintisiz bir çalışma, ortaya başarılı bir taslak çıkarmak için yeterli olabilecektir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:50).

Her insanın günlük yaşantısında çevresinde olup bitenleri takip edebildiği bir ilgi alanı vardır. Bir de çevremizde etkileyebileceğimiz faktörlerden oluşan etki alanı vardır. Etki alanımız ilgi alanımızı temsil eden bir dairenin ortasına çizilmiş daha küçük çaplı bir daire olarak düşünülebilir. Nihayet bunların tam ortasında yapmakta olduğumuz faaliyete angaje olabilmemizi sağlayan bir odak merkezinden söz etmekteyiz. Bu alanların arasındaki sınırları iyi çizememek, yani hedeflerin, diğer bir deyişle odağımızın belli olmaması da ciddi bir zaman kaybı sebebidir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:54-57).

Zaman kaybının nedenleri arasında gösterilen; erteleme ve oyalanma, dağınık çalışma, hayır diyememek gibi nedenler, yukarıda bahsedilen öz disiplin yokluğundan kaynaklanan sorunlar olarak da ele alınabilir. Bunların yanında yöneticilerin merkeziyetçi tutumları ve yetki devrinden kaçınmaları da, zamanın etkin kullanımını engelleyen, dolayısıyla zaman kaybına neden olan bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman yönetimi bir ölçüde yönetim sorumluluğudur. Bu bağlamda yöneticiler açısından en fazla zaman kaybına neden olan konulardan biri de, iletişimin yetersiz olmasıdır. “İş hayatında çeşitli kademedeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, bu yöneticilerin zamanlarının % 75-95 kadarını iletişime ayırdıkları ortaya konmuştur” (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:91).

Yönetim alanında insanın makine gibi görüldüğü yaklaşımlardan sonra çok ciddi paradigma değişimleri yaşanmıştır. Bu değişimlerde odak noktası ise, insan olmuş, iletişimin bu kapsamdaki önemi sürekli artmıştır. Etkili bir iletişim kurulamadığında, çalışanları motive etmek, onları ikna etmek ya da yapılması gerekenler konusunda bilgilendirmek mümkün olamamaktadır. Bu nedenle de örgütte iletişim sistemi yaşamsal öneme sahiptir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:93). İletişimi sağlama süresi ne kadar kısa olursa yöneticinin planlama, eşgüdüm ve denetim gibi önemli yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeye o kadar fazla zamanı olacaktır.

### **2.6.1.2. Zaman Kaybına Yolaçan Diğer Nedenler**

Zaman kaybı her zaman insanlardan kaynaklanmaz. Dışsal faktörler, çevresel koşullar, teknik cihazlar vb nedenlerde zaman kaybına yol açabilir. Yöneticinin kullandığı bilgisayarın arıza yapması, veya elektriğin kesilmesi durumunda yapılacak işler aksıyor olabilir. Bu nedenle yönetici mümkün olduğunca çok bu tür dış sebeplere karşı hazırlıklı olmalı ve her zaman alternatif yollar bulabilmelidir.

Sistemden kaynaklanan hatalar da zaman kaybına yol açabilirler. Sistem analizi, sistem simülasyonu, kısıtlar teorisi, toplam kalite yönetimi gibi metotlar sistemdeki hataların bulunarak ortadan kaldırılmasına yöneliktirler. Örneğin “tam zamanında yönetim” kavramı, stoksuz çalışmayı gerektirir. Stoklar, sistemin aksayan yönlerini gizleyen unsurlar olarak görülür. İlk olarak 1970’li yılların başında Toyota’da uygulanan bu sistemde organizasyonlar stok maliyetlerine katlanmaktan kurtularak hem sistemlerinin aksayan yönlerini ortaya çıkarıp bunu giderme imkanı bulabilmekte, hem de zaman ve hammadde israfını engellemektedirler. “Tam zamanında yönetim kavramı”nın yaratıcısı olan Toyota, israfı şu şekilde tanımlamaktadır; “üretim için tamamı ile esas olan, minimum miktardaki donatım, gereç, malzeme, parça ve çalışma zamanından fazla olan her şey” (Hay, 2000:8).

Zaman kaybına neden olan pek çok diğer etken sıralamak mümkündür. Hatta öyle ki, bu etkenler kişiden kişiye farklılık bile gösterebilir. Ancak zaman kaybına neden olan etkenlerin hemen tamamında disiplin, düzen ve irade eksikliğinden söz etmek mümkündür. Şunu da belirtmekte yarar var ki, zaman kayıplarının ana sebeplerinden birisi de yöneticilerin zaman yönetiminin önemini anlayamamış, dahası zaman yönetiminden habersiz olmasıdır (Karadağ, 2002: 32).

Zaman kaybını özetleyen temel nedenler Mackenzie Kılavuzunda toplu olarak ifade edilmiştir:

**Tablo 1: MacKenzie Kılavuzu (Zaman Kaybettiren nedenler)**

<b>ZAMAN KAYBININ ÖNEMLİ NEDENLERİ</b>	
<b>ZAMAN TUZAKLARI</b>	<b>MUHEMEL NEDENLERİ</b>
PLANSIZLIK	Yararlı görmeme, yönetmeye değil uygulamaya meyilli olmak, plansız da başarılı olunabileceğini düşünmek.
İŞLERİ ÖNCEKİLERE GÖRE SAPTAMAK	Hedeflerin olmaması.
KENDİNİ GEREĞİNDEN FAZLA İŞE ADAMAK	Geniş ilgi alanı, hedeflerinde karışıklık, öncelikleri belirleyememek.
KRİZ YOLUYLA YÖNETİM	Plansızlık, gerçek dışı zaman tahminleri, sorun çözmeye ilgi duymamak, astların kötü haber vermek istememeleri.
ACELECİLİK	Ayrıntılarda sabırsız olmak, gelecek için plan yapamamak, acil durumlara tepki göstermek, çok kısa zamanda işi yapmaya çalışmak.
GEREKSİZ YAZIŞMALAR, KIRTASIYECİLİK VE VERİMSİZ OKUMAK	Bilgi patlaması, bilgisayara fazla düşkün olmak, elememek.
SIRADAN VE GEREKSİZ İŞLER	İşlerde öncelikleri belirleyememek, astları gereğinden fazla gözetim altında tutmak, yetki vermeyi reddetmek, uygulamaya çok karışmak.
ZİYARETÇİLER	Sosyal ilişkilerden haz duymak, hayır diyememek.
TELEFON	Öz denetim eksikliği, ilgilenme ve bilgi sahibi olma isteği.
TOPLANTILAR	Kararlardan sorumlu tutulmak korkusu, kararsızlık, fazla iletişim, kötü liderlik.
KARARSIZLIK	Olaylara karşı güvensizlik, bir hatanın sonuçlarından korkmak, bütün gerekçeleri bilmekte ısrar etmek, mantıklı karar vermemek.
YETKİ VERMEMEK	Astların yetersiz olmasından korkmak, astların becerisinden korkmak, astlara fazla iş verilmemesi.

Kaynak: MacKenzie (1989:55)

## **2.6.2. Yönetim İşlevleri Açısından Zaman Yönetimini Etkileyen Etkenler**

Yönetimin temel işlevlerinden olan planlama, örgütleme, eşgüdüm, yöneltme ve denetimin zaman yönetimi ile doğrudan bağlantısı vardır. Bu işlevler sağlıklı çalıştığı müddetçe zamanın da iyi yönetildiği yargısına varılabilir.

### **2.6.2.1. Planlama**

Planlama, geleceği görme ve hazırlama anlamında yönetimin en temel işlevidir. Yönetim planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımıdır. Planlama yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun olan alternatif hareket yollarını incelemesini sağlayan bir süreçtir. Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir. Planlama, örgütün bütün kademeleri için geçerli olan bir fonksiyondur. İyi bir planın özelliklerinden bahsederken, planın uygun bir süreyi kapsamaması gerektiğinden bahsedilir (Gümü, 1999:289). Bu nedenle de planlamanın zamanla en ilişkili olan fonksiyon olduğunu söyleyebiliriz.

Etkin bir planlama, organizasyonun sahip olduğu teknik ve beşeri kaynakları en iyi şekilde kullanmasına olanak tanır. Bu nedenle planlama, temel bir seçim işlemi olarak görülebilir ve değişik kararların alınması durumunda geçerlidir. Bir çok yönetici bundan dolayı, yaptığı en önemli işin karar verme olduğunu düşünmektedir. Karar verme zamanla doğrudan ilişkilidir. Planlamada önemli olan, karar vermede kullanılan araçlar değil, karar verme işleminin nasıl başarıldığıdır (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:15). Bir çok kaynakta planlamanın yanıt aradığı sorular, 5 N + 1 K olarak formüle edilmiştir. 5 N; Ne, Nasıl, Ne kadar, Neden ve Ne Zaman sorularını ifade etmektedir. 1 K ise, Kim tarafından anlamında kullanılmaktadır.

Planlamanın en büyük getirisi, yöneticiye zaman kazandırmasıdır. Kısacası yönetici ne yapacağını önceden bildiği durumda, tedricen zamanın egemenliğini eline geçirebilir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:14).

### **2.6.2.2. Örgütlenme**

“Geniş anlamda örgütlenme; beşeri, fiziksel, teknik olanakları ve araçları, işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlemek ve hizmete sokmak demektir” (Akat ve diğ., 1997:82). Örgütlenme, bir düzen ya da düzenlemeyi ifade etmektedir. Örgütün yapısı, örgütün orta ve uzun dönemli amaç ve planlarıyla uyumlu olmazsa verimliliğe ulaşmak asla mümkün olmayacak ve örgüt rekabet ortamının dev dalgaları altında yıkılacaktır.

Etkin bir örgütlenme, örgüt yapısı içerisinde işlerin gereksiz tekrarına yer vermez ve zaman tasarrufu sağlar. Birimler arası eşgüdümün kolayca sağlanabilmesi sayesinde amaçlara kısa zamanda ulaşılmasına imkan verir. Diğer bir deyişle planlama, zamanı kontrol altına alma amacına yönelik bir fonksiyon olarak karşımıza çıkarken; örgütlenme, zaman kaynağını mümkün oldukça idareli, yani etkili kullanma amacımıza yönelik bir fonksiyondur.

### **2.6.2.3. Eşgüdüm**

Örgüt içerisindeki birimler arasında, amaca yönelik faaliyetlerin icrası esnasında tekrarların yaşanmaması, etkin bir eşgüdümle mümkündür. Tekrarların yaşanmasının sonucunda, aynı faaliyet farklı birimler tarafından farklı zamanlarda yapılacak, hem kaynak israfı ortaya çıkacak hem de zaman kaybı söz konusu olacaktır.

Zaman açısından bakıldığında işlerin işbirliği ve birliktelik esas çerçevesinde yapılması, zamanın en az harcanması sonucunu getirecektir. Birden çok kişinin birbirleri ile etkili bir biçimde eşgüdüm sağlamaları, örgüt içinde yerine getirilmesi gereken işlerin daha kısa zamanda, daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda eşgüdümlenme, işin daha etkin bir biçimde yapılabilmesi için gerekli olan işbirliğinin maddi ve manevi bir biçimde gerçekleştirilmesidir ki, işin en uygun zamanda, en uygun malzeme ile en uygun ortamda, en uygun elemanlarla yapılması olanağını sağlar.” (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:26).

### **2.6.2.4. Yöneltilme**

Planlama ve örgütlendirme işlevleri yöneltilmeye göre daha durağan bir özellik taşır. Diğer yandan yöneltilme, dinamik bir süreçtir. Yöneticiler ilk defa bu işlevin yerine

getirilmesi sırasında astlarıyla karşı karşıya gelirler ve örgüt çalışmaya başlar (Onal, 1988:101). Yönelme, geniş olarak bir eylemi başlatma veya hareketi geçirme anlamına gelir. Yönelme dilimizde, yürütme veya emir-komuta sözcükleriyle de ifade edilir (Doğan, 1998: 196).

#### **2.6.2.5. Denetim**

Denetim fonksiyonu, önceden belirlenmiş stratejik kontrol noktalarında örgütün planlara ve amaçlara olan mesafesini ortaya koyan, bir anlamda örgütün etkililik ve verimlilik derecesini belirtmeye yardımcı olan bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, zamanında yerine getirildiği takdirde elde edilen sonuçlar bir anlam ifade edecektir. Diğer fonksiyonlardan farklı olarak, denetim fonksiyonu zamana karşı pasif bir duyarlılık içindedir.

Standartlarda bir sapma tespit edilmesi durumunda, bunun en kısa sürede tespit edilmesi ve planlarda gerekli revizyonun yapılması, örgütün amaçlara ulaşmada başarısı açısından hayati öneme sahiptir. “Örgüt içerisinde etkin bir denetim sağlamanın ön koşullarından birisi de, örgüt faaliyetleri hakkında yöneticilerin belirli zaman aralıklarıyla tuttıkları raporlardır. Bu raporlarda yöneticiler işletmenin karşı karşıya olduğu sorunları ortaya koymalı, çözüm önerilerini belirtmeli ve bu çözüm önerileri ışığında üst düzey yönetimi ikaz etmelidirler. Böylece yönetim duruma müdahale edebilecek zamanı kazanmış olacaktır” (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002:27).

#### **2.6.3. Etkili Zaman Yönetimi İlkeleri**

Zaman yönetiminin uygulanmasına ilişkin olarak bütün kaynaklarda, yazarların kişisel tecrübelerine dayalı görüşlerinin ağırlık kazandığı tavsiyeler bulunmaktadır. Bunlardan önemli olduğunu değerlendirdiğimiz öneriler aşağıda sıralanmıştır (Allan, 2004):

1. Zamandan ne beklendiğinin ortaya koyulması, öncelikle hedeflerin ortaya konmasını gerektirir. Hedeflerin belirlenmesi akılcı ve gerçekçi olmalıdır.
2. Acil olanla önemli olan arasındaki farkın iyi algılanması önemlidir. Bu fark algılanmadığı takdirde planlamamız acil olanlarla önemli olanların iç içe girdiği bir dizi karışık işler manzumesi halini alacaktır.

3. Önceliklerimizin ne olduğunu ortaya koymamız da, bizim için en önemli yol gösterici olacaktır. Yanlış belirlenen öncelikler planlarımızdaki yanlışlığa yansır ve bizi başarısızlığa götürür.
4. Amaçlara ulaşmak için bütün faaliyetlerin planlanması çok önemlidir. Unutulmamalıdır ki, planlamaya harcadığımız zaman, bizi çok daha büyük zaman kayıplarından kurtaracak can simidimiz olacaktır.
5. Görevler listemizi zamanlandırmamız bize faaliyetlerimizin etkin kontrolünü sağlayacak denetim mekanizmasını oluşturma fırsatı yaratır.
6. Zamanımızın ne kadarını neye harcadığımızı bilmek, gelecek planlamalar açısından çok önemlidir. Bize gelecekte zaman kazandırır. Örneğin rutin faaliyetlerimizin günlük çalışmamızın yüzde altmışını kapsamaması, bizim gelecekte bu konuda yetki devri gibi ciddi kararlar almamızı gerekli kılabilir.
7. Kişisel disipline sahip olmak ve gerektiğinde “hayır” diyebilmek, planlarımızın geleceği açısından çok önemlidir. Çoğumuz bir faaliyet sırasında bizden bir ricada bulunan arkadaşımıza “hayır” diyememenin sıkıntısını önemli işlerimizin gecikmesiyle öderiz.
8. Biyolojik çalışma zamanımızın tespiti, planlamamızı etkileyen çok önemli bir konudur. Günün hangi saatinde daha verimli olduğumuzu bilmek, bize faaliyetlerimizi planlarken bir rehber olacak ve ekstra zaman yaratma fırsatı verecektir.
9. Doğru işi doğru yapmaya özen göstermek önemlidir. Drucker, “doğru şeyi yapmak, işi doğru yapmaktan daha önemlidir” demektedir. Doğru şeyleri yapmak etkililik, işi doğru yapmak ise yeterlilikle ilgilidir (Prochaska, 2005).
10. Erteleme tuzağından kurtulmak için işleri küçük parçalara bölerek yapmak, “İsviçre peyniri” adında bir yöntem konu olmuştur (Prochaska, 2005). İşlerimizi ertelemek, zaman yönetiminde başarı için önemli bir faktördür.
11. Mükemmeliyetçi olmaktan kaçınmak önemlidir. Bir işi mükemmel yapmaya çalışmak, detaylara gereğinden fazla önem vermeyi gerektirir. Bu da bizim için ekstra zaman kaybı demektir. Burada ifade edilmeye çalışılan, işleri baştan savma yapmak değildir. Malezya kültüründe sadece Tanrının bir işi mükemmel yapabilmeye muktedir olduğuna inanılır (Prochaska, 2005).



12. Çalışma mekanının işlerimizi kolaylaştırması gerekir. Bunun için de iyi bir dosyalama sistemi, düzenli bir çalışma ortamı gibi unsurların bir araya gelmesi gerekir. Çalışma masasının sade ve düzenli olması da önemlidir.
13. Faaliyetlerimizi birleştirmek de bize ekstra zaman kazandıran bir yöntemdir. Bir faaliyetin sonuçlarını beklerken bu arada okuma notlarını inceleyebiliriz.
14. Uzun süre çalışmak, zamanı iyi yönetmek değildir. Küçük başarılarından sonra kendimizi ödüllendirmemiz, az da olsa eğlenceye aman ayırmamız, zamanımızı gelecekte daha verimli kullanmamıza yardım edecektir.

## **BÖLÜM 3: YÖNTEM VE GEREÇ**

### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Tanımlayıcı türdeki bu araştırmanın amacı, GSGM merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin zamanı kullanma olanak, engel ve tutumlarını, zaman yönetimi konusundaki bilgi arka planlarını, verimli çalıştıkları zaman dilimlerini ve zaman kaybetmelerine yol açan etkenleri ortaya koymaktır. Böylelikle yöneticilerin görevlerini ne derecede verimli yaptıkları ve bu verimliliğe etki eden temel etkenler tespit edilmiş olacak, bu bilgiler ışığında da çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

### **3.2. Araştırmanın Hipotezleri**

- 1- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin medeni durum, cinsiyet ve yaşları zamanı verimli kullanmalarını etkilemektedir.
- 2- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin yönetim düzeyleri, zamanı verimli kullanmalarını etkilemektedir.
- 3- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin yönetim düzeyleri, zaman yönetimi olanaklarına sahip olmalarını etkilemektedir.
- 4- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin öğrenim düzeyleri zamanı verimli kullanmalarını etkilemektedir.
- 5- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin toplam hizmet süreleri zamanı verimli kullanmalarını etkilemektedir.
- 6- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin çalışma ortamlarının fiziksel uygunluğu zamanı verimli kullanmalarını etkilemektedir.
- 7- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin bilgisayar sahibi olmaları ve bilgisayar kullanmaları zamanı verimli kullanmalarını etkilemektedir.

- 8- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin sekreterlerinin olması zamanı verimli kullanmalarını etkilemektedir.
- 9- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin günün saatlerine göre zamanı verimli kullanmaları değişiklik göstermektedir.
- 10- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin haftanın günlerine göre zamanı verimli kullanmaları değişiklik göstermektedir.
- 11- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin, yönetim düzeylerinin yükselmesine bağlı olarak, haftalık toplam çalışma saatleri ve günleri artmaktadır.
- 12- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin haftalık çalışma süresi (saat ve gün sayısı) arttıkça, verimlilikleri azalmaktadır.
- 13- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin yönetim düzeylerine göre, kendilerine zaman kaybettiren etkenler değişiklik göstermektedir.
- 14- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin yönetim düzeyleri yükseldikçe, toplantıya verdikleri önem ve toplantı verimleri artmaktadır.
- 15- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin öğrenim düzeyleri yükseldikçe, zaman yönetimi konusunda bilgi düzeyleri artmaktadır.
- 16- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi konusunda eğitim görmüş olmaları, zamanı verimli kullanmalarını olumlu etkilemektedir.
- 17- GSGM Merkez örgütünde görev yapan yöneticilerin farklı üstlerden emir almaları zamanı verimli kullanmalarını olumsuz etkilemektedir.

### **3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, GSGM'nün yalnızca merkez örgütünde görev yapan yöneticilerini kapsamaktadır. Bu yöneticiler; şube müdürleri, federasyon genel sekreterleri, daire-kurul başkanları ve genel müdür yardımcılarıdır. Araştırma 5 Mayıs 2005 ile 24 Haziran

2005 tarihleri arasında ulaşılabilen yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler tamamıyla anketlere verilen cevaplarla sınırlıdır.

### **3.4. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, GSGM Merkez örgütünde görev yapan 111 yönetici oluşturmaktadır. Evrende yer alan yöneticilerden 18'i üst düzey yönetici, 50'si federasyon genel sekreteri ve 43'ü şube müdürüdür. Bu yöneticilere GSGM Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı, Hizmetiçi Eğitim şube Müdürlüğü vasıtasıyla ulaşılmış ve ankete cevap veren 86 yönetici (13 ÜDY, 35 genel sekreter ve 38 şube müdürü) örneklem grubu olarak belirlenmiştir.

### **3.5. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmaya esas olan veriler, Ek-1'de verilen "Zaman Yönetimi Anket Formu" aracılığıyla toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde; yöneticilerin kişisel bilgileri, hizmet ve yöneticilik süreleri, zaman yönetimi olanak ve engelleri, haftalık toplam çalışma saat ve günü, verimli çalıştıkları gün ve saatler, zaman kaybetmelerine yol açağan etkenler araştırılmıştır. İkinci bölümde 5'li likert ölçeği ile hazırlanan sorularda, yöneticilerin zaman kullanım tutum ve davranışları ile zaman yönetimi konusundaki bilgi arka planları araştırılmıştır.

Bu anket, geçerliliği ve güvenilirliği belirlenmek amacıyla, Gençlik ve Spor İl Müdürlerine uygulanıp, SPSS programında değerlendirilerek test edilmiştir. Bu araştırmaya dair sonuçlar daha sonra yayınlanacaktır.

### **3.6. Verilerin Analizi**

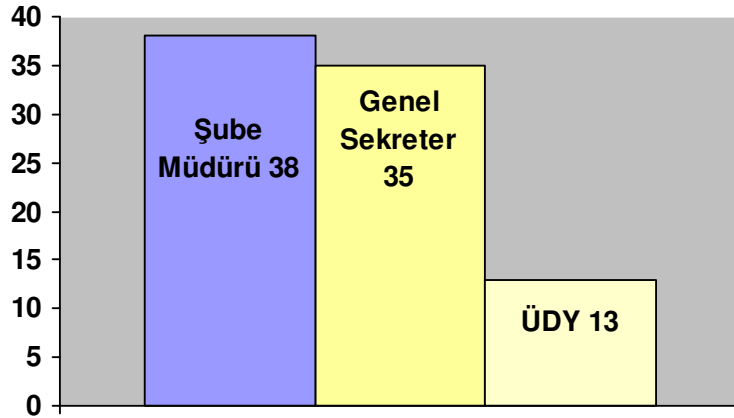
Anketin değerlendirilmesinde SPSS programından faydalanılmıştır. Anketin birinci bölümünde yer alan sorulardan elde edilen bilgiler, frekans/yüzde dağılımları ve çapraz tablolar kullanılarak değerlendirilmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan sorulara (5'li likert ölçeği ile oluşturulmuş) verilen cevaplar, "tamamen katılıyorum" ifadesine

'1' ve 'kesinlikle katılmıyorum' ifadesine '5' değeri verilmek üzere, 1'den 5'e kadar sayısal değere dönüştürülmüş, böylelikle her bir soru için aritmetik ortalama tespit edilmiştir. Yöneticilerin zaman kullanım tutum ve davranışlarını incelemek için aritmetik ortalamalardan faydalanılmıştır. Bu ortalamalar ek 2'de tablolar halinde topluca verilmiştir. Yöneticilerin zaman olanakları ve zaman kullanım tutumlarının yönetim düzeyine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini bulmak amacıyla da non-parametrik Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Zira ankete katılan ÜDY'lerin sayısı, genel sekreterler ve şube müdürlerinkinden çok daha az ve 30'un da altındadır. Ayrıca ikinci bölümde yer alan sorulardan 23 tanesine ait aritmetik ortalamalar hesaplanarak, zaman yönetimi puanları belirlenmiştir. Çeşitli değişkenlere göre yöneticilerin zaman yönetimi puanı dağılımı incelenmiştir.

## BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya dahil edilen yöneticiler, şube müdürü ve daha üst düzey yöneticilerdir. Bu yöneticiler, şube müdürü, genel sekreter ve üst düzey yöneticiler (ÜDY) olmak üzere üç sınıfta toplanmıştır. ÜDY, daire başkanı, kurul başkanı ve genel müdür yardımcısından oluşan ve sayıca daha az olan yöneticileri kapsamaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetim düzeylerine göre dağılımları aşağıdaki şekilde verilmiştir:

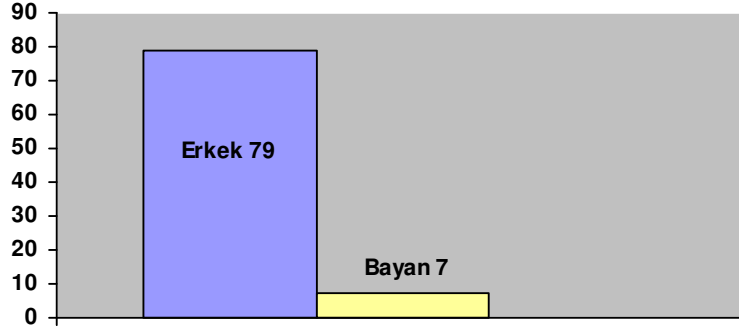
**Şekil 2: Yönetim Düzeyi Dağılımı**



Şekil 2’de görüldüğü üzere uygulanan ankete cevap veren yöneticiler arasında en geniş grubu şube müdürleri oluşturmaktadır. GSGM’nde 43 şube müdürü, 50 genel sekreter ve 18 ÜDY’nin görev yapmakta olduğu dikkate alınır, şube müdürlerinin kendilerine gönderilen ankete cevap verme oranlarının diğer iki gruptan daha fazla olduğu görülecektir. Uygulanan anketi cevaplama oranı, ÜDY’lerde %72, genel sekreterlerde %70 ve şube müdürlerinde %88’dir.

#### 4.1. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Kişisel Bilgilerinin İncelenmesi

Şekil 3: Cinsiyet Dağılımı

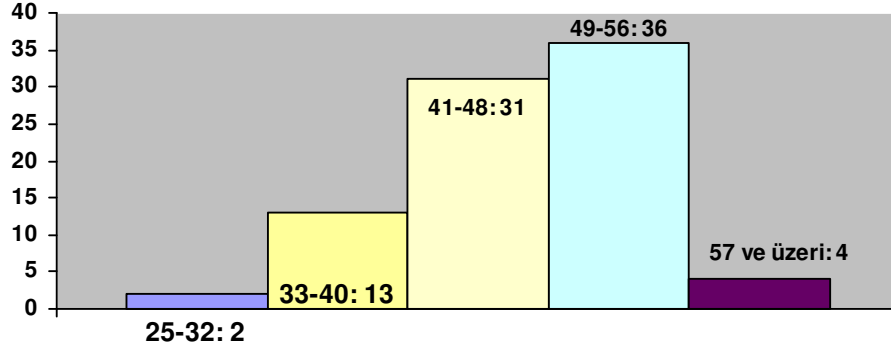


Tablo 2: Yönetim Düzeyine Göre Cinsiyet Dağılımı

		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Bayan	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	33	5	38
		41,8%	71,4%	44,2%
	Genel Sekreter	33	2	35
		41,8%	28,6%	40,7%
	ÜDY	13	-	13
		16,5%	-	15,1%
Toplam		79	7	86
		91,9%	8,1%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticiler arasında bayanların sayısı oldukça sınırlıdır. Tüm örneklem grubu içerisinde bayan yöneticilerin oranı sadece % 8,1’dir. Tablo 2’de de görüldüğü üzere yönetim düzeyi arttıkça, bayanların sayısı azalmaktadır. ÜDY arasında hiç bayan yoktur. GSGM’nün örgütsel yapısında yukarı doğru çıkıldıkça erkeklerin sayısı artmakta, bayanların sayısı azalmaktadır. Bu durum Türk toplumunun sosyolojik ve kültürel yapısının bir sonucudur.

Şekil 4: Yaş Dağılımı



Tablo 3: Yönetim Düzeyine Göre Yaş Dağılımı

		Yaş					Toplam
		25-32	33-40	41-48	49-56	57 +	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	1	5	13	17	2	38
		2,6%	13,2%	34,2%	44,7%	5,3%	100,0%
		50,0%	38,5%	41,9%	47,2%	50,0%	44,2%
	Genel Sekreter	1	6	15	12	1	35
		2,9%	17,1%	42,9%	34,3%	2,9%	100,0%
		50,0%	46,2%	48,4%	33,3%	25,0%	40,7%
	ÜDY	-	2	3	7	1	13
		-	15,4%	23,1%	53,8%	7,7%	100,0%
		-	15,4%	9,7%	19,4%	25,0%	15,1%
Toplam		2	13	31	36	4	86
		2,3%	15,1%	36,0%	41,9%	4,7%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 3’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu 41-48 (%36) ve 49-56 (%41,9) yaş aralıklarında toplanmıştır. 25-32 yaş aralığında sadece 2, 57 ve üzeri yaş grubunda ise 4 yönetici bulunmaktadır. Yönetim düzeyleri dikkate alındığında da, yaş dağılımları arasında bir farklılık söz konusu değildir.



**Tablo 4: Yönetim Düzeyine Göre Medeni Durum Dağılımı**

		Medeni Durum			Toplam
		evli	bekar	diğer	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	33	3	2	38
		86,8%	7,9%	5,3%	100,0%
		42,9%	75,0%	40,0%	44,2%
	Genel Sekreter	33	1	1	35
		94,3%	2,9%	2,9%	100,0%
		42,9%	25,0%	20,0%	40,7%
	ÜDY	11	-	2	13
		84,6%	-	15,4%	100,0%
		14,3%	-	40,0%	15,1%
Toplam		77	4	5	86
		89,5%	4,7%	5,8%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin % 89,5’i evli, % 4,7’si bekar ve % 5,8’i ise diğer medeni duruma sahiptir. ÜDY arasında bekar yoktur.

**Tablo 5: Yönetim Düzeyine Göre Öğrenim Durumu Dağılımı**

		Öğrenim Durumu			Toplam
		önlisans	lisans	lisansüstü	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	11	24	3	38
		78,6%	39,3%	27,3%	44,2%
	Genel Sekreter	3	28	4	35
		21,4%	45,9%	36,4%	40,7%
	ÜDY	-	9	4	13
		-	14,8%	36,4%	15,1%
Toplam		14	61	11	86
		16,3%	70,9%	12,8%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan yöneticilerin % 70,9'u lisans, % 16,3'ü önlisans ve % 12,8'i ise yüksek lisans düzeyinde eğitim görmüşlerdir. Yönetim düzeylerine göre eğitim durumları incelendiğinde ise, beklenildiği gibi eğitim düzeyi ile yönetim düzeyinin paralel olarak yükseldiği görülmektedir.

#### 4.2. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Hizmet ve Yöneticilik Sürelerinin İncelenmesi

**Tablo 6: Kamu Hizmetinde Geçirilen Süre**

		Kamu hizmetinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?					Toplam
		5-8	9-12	13-16	17-20	21 ve üzeri	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	1	-	6	9	22	38
		2,6%	-	15,8%	23,7%	57,9%	100,0%
		33,3%	-	66,7%	52,9%	40,0%	44,2%
	Genel Sekreter	2	1	2	6	24	35
		5,7%	2,9%	5,7%	17,1%	68,6%	100,0%
		66,7%	50,0%	22,2%	35,3%	43,6%	40,7%
	ÜDY	-	1	1	2	9	13
		-	7,7%	7,7%	15,4%	69,2%	100,0%
		-	50,0%	11,1%	11,8%	16,4%	15,1%
Toplam		3	2	9	17	55	86
		3,5%	2,3%	10,5%	19,8%	64,0%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 6'da görüldüğü üzere, yöneticilerin %64'ü 21 yıldan daha uzun süredir, %19,8'i 17-20 yıldır, %10,5'i 13-16 yıldır, %2,3'ü 9-12 yıldır ve %3,5'i ise 5-8 yıldır kamu hizmetinde görev yapmaktadır. Yönetim düzeyi esas alındığında ise, tek farklılık ÜDY arasında 5-8 yıldır kamu görevi yapan yöneticinin bulunmamasıdır. Burada genel sekreterlik ve üst düzey bir yönetim kadrosuna atanmak için en az 10 yıl memuriyet şartı aranması gerektiği hatırlatılmalıdır. Ancak bu kadrolara vekaleten yöneticilerin atanması uygulanması yaygınlaştığı için, kanuni bekleme süreleri anlamlı olmaktan çıkmıştır.

**Tablo 7: Yöneticilik Süresi**

		Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?						Toplam
		1-4	5-8	9-12	13-16	17-20	21 ve üzeri	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	9	6	5	9	4	5	38
		23,7%	15,8%	13,2%	23,7%	10,5%	13,2%	100,0%
		56,3%	50,0%	41,7%	45,0%	28,6%	41,7%	44,2%
	Genel Sekreter	5	5	6	7	8	4	35
		14,3%	14,3%	17,1%	20,0%	22,9%	11,4%	100,0%
		31,3%	41,7%	50,0%	35,0%	57,1%	33,3%	40,7%
	ÜDY	2	1	1	4	2	3	13
		15,4%	7,7%	7,7%	30,8%	15,4%	23,1%	100,0%
		12,5%	8,3%	8,3%	20,0%	14,3%	25,0%	15,1%
Toplam		16	12	12	20	14	12	86
		18,6%	14,0%	14,0%	23,3%	16,3%	14,0%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 7’de görüldüğü üzere, yöneticilerin %14’ü 21 yıldan daha uzun süredir, %16,3’ü 17-20 yıldır, %23,3’ü 13-16 yıldır, %14’ü 9-12 yıldır, %14’ü 5-8 yıldır ve %18,6’sı ise 1-4 yıldır yönetici olarak görev yapmaktadır. ÜDY seviyesine gelmiş yöneticiler, diğer yöneticilere oranla daha uzun bir süredir yöneticilik yapmaktadırlar. Yönetim düzeyinin yükselmesi, yöneticilikte geçirilen sürenin uzamasını da gerektirmektedir. Geçen süreye bağlı olarak yöneticiler de, yönetim basamaklarında yukarıya doğru çıkmaktadır.

### 4.3. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Günlük-Haftalık Çalışma Sürelerinin İncelenmesi

**Tablo 8: Haftalık Toplam Çalışma Saati**

		Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?					Toplam
		40-55	56-71	72-87	88-103	104 ve üzeri	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	30	8	-	-	-	38
		78,9%	21,1%	-	-	-	100,0%
		52,6%	42,1%	-	-	-	44,2%
	Genel Sekreter	23	8	3	1	-	35
		65,7%	22,9%	8,6%	2,9%	-	100,0%
		40,4%	42,1%	37,5%	100,0%	-	40,7%
	ÜDY	4	3	5	-	1	13
		30,8%	23,1%	38,5%	-	7,7%	100,0%
		7,0%	15,8%	62,5%	-	100,0%	15,1%
Toplam		57	19	8	1	1	86
		66,3%	22,1%	9,3%	1,2%	1,2%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 8’de görüldüğü gibi yöneticilerin %66,3’ü haftada 40-55 saat, %22,1’i 56-71 saat ve %9,3’ü de 72-87 saat çalıştıklarını belirtmektedir. Şube müdürleri arasında 71 saatten fazla çalışan yokken, genel sekreterlerin %11,5’i ve ÜDY’lerin %46,2’si 71 saatten fazla çalıştıklarını belirtmektedir. Bu sonuçlar da yönetim düzeyi yükseldikçe haftalık toplam çalışma saatinin de açıkça arttığını ortaya koymaktadır. Bunun nedeni yönetim sorumluluğu arttıkça, yönetim etkinlikleri için geçirilmesi gereken zamanın da artmasıdır. Memurların haftalık kanuni çalışma sürelerinin toplam 40 saat (5 gün X 8 saat) olduğu düşünüldüğünde, yönetici pozisyonunda bulunan çalışanların fazla mesai yapmak zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır. Fazla mesai süresi yönetim düzeyi yükseldikçe artmaktadır.

**Tablo 9: Haftalık Çalışma Gün Sayısı**

		Haftada ortalama kaç gün çalışıyorsunuz?			Toplam
		5	6	7	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	30	7	1	38
		78,9%	18,4%	2,6%	100,0%
		58,8%	29,2%	10,0%	44,2%
	Genel Sekreter	16	12	6	35
		45,7%	34,3%	17,1%	100,0%
		31,4%	50,0%	60,0%	40,7%
	ÜDY	5	5	3	13
		38,5%	38,5%	23,1%	100,0%
		9,8%	20,8%	30,0%	15,1%
Toplam		51	24	10	86
		59,3%	27,9%	11,6%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 9’da görüldüğü gibi yöneticilerin %59,3’ü haftada ortalama 5 gün, %27,9’u 6 gün ve %11,6’sı 7 gün çalışmaktadır. Şube müdürlerinin %78,9 gibi büyük bir bölümü haftada 5 gün çalışmaktayken, bu oran genel sekreterlerde %45,7’ye ve ÜDY’lerde de %38,5’e kadar düşmektedir. Bu sonuçlar da aynen Tablo 8’de olduğu gibi, yönetim düzeyi yükseldikçe çalışma süresinin uzadığını ve buna bağlı olarak ta gün sayısının da arttığını ortaya koymaktadır.

Tablo 9 ayrıca, ÜDY’lerin büyük bir bölümünün, genel sekreterlerin hemen hemen yarısının ve şube müdürlerinin de dörtte birine yakınının hafta sonu tatil yapma fırsatı bulamadıklarını göstermektedir.

#### 4.4. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Olanaklarının İncelenmesi

**Tablo 10: Yöneticilerin Sekreter ve Bilgisayar Sahipliği**

		Sekreteriniz var mı?		Bilgisayarınız var mı?	
		evet	hayır	evet	hayır
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	4 (%10,5)	34 (%89,5)	30 (%78,9)	8 (%21,1)
	Genel Sekreter	13 (%37,1)	22 (%62,9)	25 (%71,4)	13 (%28,2)
	ÜDY	13 (%100)	-	12 (%92,3)	1 (%7,7)
Toplam		30 (%34,9)	56 (%65,1)	67 (%77,9)	19 (%22,1)

Tablo 10'a göre şube müdürler

inin sadece %10,5'inin, genel sekreterlerin %37,1'inin sekreteri varken, ÜDY'lerin tümünün sekreteri vardır. Şube müdürlerinin %78,9'unun, genel sekreterlerin %71,4'ünün ve ÜDY'lerin %92,3'ünün bilgisayarı vardır.

**Tablo 11: Yöneticilerin Yeterli Fiziksel Olanaklara (Oda, ısı, ışık, vb) Sahipliği**

		işlerinizi yapmak için yeterli fiziksel olanaklara sahip misiniz?			Toplam
		evet	kısmen	hayır	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	30 (%78,9)	8 (%21,1)	-	38
	Genel Sekreter	26 (%74,3)	7 (%20)	2 (%5,7)	35
	ÜDY	12 (%92,3)	1 (%7,7)	-	13
Toplam		68 (%79,1)	16 (%18,6)	2 (%2,3)	86
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 11'e göre, şube müdürlerinin %78,9'u, genel sekreterlerin %74,3'ü ve ÜDY'lerin %92,3'ü çalışmaları için yeterli fiziksel olanaklara sahip olduklarını düşünmektedir. Fiziksel olanaklarının tamamıyla yetersiz olduğunu düşünen yalnızca genel sekreterlerden 2 kişidir (%5,7).

#### 4.5. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Verimli Çalışma Zamanlarının İncelenmesi

**Tablo 12: Verimli Çalışma Günü**

		Haftanın hangi gününde daha verimli çalışıyorsunuz?						Toplam
		P.tesi	Salı	Çarş.	Pers.	Cuma	Fark etmez	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	4	2	3	2	-	27	38
		10,5%	5,3%	7,9%	5,3%	-	71,1%	100,0%
		50,0%	50,0%	42,9%	100,0%	-	41,5%	44,2%
	Genel Sekreter	3	2	3	-	-	27	35
		8,6%	5,7%	8,6%	-	-	77,1%	100,0%
		37,5%	50,0%	42,9%	-	-	41,5%	40,7%
	ÜDY	1	-	1	-	-	11	13
		7,7%	-	7,7%	-	--	84,6%	100,0%
		12,5%	-	14,3%	-	-	16,9%	15,1%
Toplam		8	4	7	2	-	65	86
		9,3%	4,7%	8,1%	2,3%	-	75,6%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 12’de görüldüğü üzere yöneticilerin %75,6’sı için verimli çalışma günü fark etmemektedir. Bu oran ÜDY’lerde biraz daha yüksek iken (%84,6), genel sekreterler (%77,1) ve şube müdürlerinde (%71,1) kısmen azalmaktadır.

Diğer yandan verimli çalışma günü konusunda Pazartesi (hafta başı) ve Çarşamba’nın (hafta ortası) diğer günlere göre daha çok tercih edildiği görülmektedir. Gün tercihi yapan hiçbir yönetici, tercihini Cuma’dan (çalışma günlerinin sonu) yana kullanmamıştır. ÜDY ve genel sekreterler arasından Perşembe gününü tercih eden de çıkmamıştır.

**Tablo 13: Verimli Çalışma Saatleri**

		İşgününün hangi saatlerinde daha verimli hissediyorsunuz?			Toplam
		09.00-13.00	13.01-19.00	Farketmez	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	15	4	19	38
		39,5%	10,5%	50,0%	100,0%
	Genel Sekreter	13	3	19	35
		37,1%	8,6%	54,3%	100,0%
	ÜDY	5	-	8	13
		38,5%	-	61,5%	100,0%
31,8%		-	17,4%	15,1%	
Toplam		33	7	46	86
		38,4%	8,2%	53,5%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 13’de görüldüğü üzere yöneticilerin yarısından biraz daha fazla bir bölümü (%53,5) için gün içinde verimli çalışma saatleri fark etmemektedir. Bu oran aynen verimli çalışma günlerinde olduğu gibi, ÜDY’lerde biraz daha yüksek (%61,5), genel sekreterler (%54,3) ve şube müdürlerinde (%50) daha düşüktür. Tablo 13 ve Tablo 14 yönetim düzeyi arttıkça, yönetici için çalışma zamanı tercihinin azaldığını göstermektedir.

Verimli çalışma saatleri konusunda tercihte bulunan yöneticiler ise, en fazla 09-13 saat dilimi arasındaki zamanı (sabah saatlerini) tercih etmişlerdir (%38,4). Öğleden sonra daha verimli çalıştığını beyan eden yöneticilerin oranı ise ancak %8,2’dir. Bu bulgu, Tablo 14’den elde edilen, öğle yemeğinden sonra verimliliğinin arttığını beyan eden yönetici sayısının, verimliliğinin azaldığını söyleyen yönetici sayısından daha az olması ile de örtüşmektedir.



**Tablo 14: Öğle Yemeğinin Verimliliğe Etkisi**

		Öğlen yemeğinden sonra verimliliğiniz artar mı, azalır mı?			Toplam
		artar	değişmez	azalır	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	-	31	7	38
		-	81,6%	18,4%	100,0%
		-	41,9%	77,8%	44,2%
	Genel Sekreter	3	31	1	35
		8,6%	88,6%	2,9%	100,0%
		100,0%	41,9%	11,1%	40,7%
	ÜDY	-	12	1	13
		-	92,3%	7,7%	100,0%
		-	16,2%	11,1%	15,1%
Toplam		3	74	9	86
		3,5%	86,0%	10,5%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 14’de görüldüğü üzere yöneticilerin çok büyük bir bölümü için (%86), öğle yemeğinin öncesi ile sonrası arasında verimlilik açısından bir fark yoktur. Öğle yemeğinden sonra verimliliğinin arttığını belirten sadece 3 genel sekreterdir. Diğer yandan 7 şube müdürü öğle yemeğinden sonra verimliliğinin düştüğünü belirtmiştir. ÜDY’lerden ise sadece 1 tanesi öğle yemeğinden sonra veriminin düştüğünü belirtmiştir.

Tablo 16’da görüleceği üzere, verimli çalışma zamanı tercihleri açısından yönetim düzeyine göre anlamlı farklılık (,021) gösteren tek etken öğle yemeğidir. Bu fark ta 3 genel sekreterin öğle yemeğinden sonra verimlerinin arttığını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 15: Mesai Saatlerinden Sonra Verimlilikteki Değişim**

		Mesai saatlerinden sonra yaptığınız iş çalışmalarında verimliliğiniz artar mı azalır mı?			Toplam
		artar	değişmez	azalır	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	5	24	9	38
		13,2%	63,2%	23,7%	100,0%
		41,7%	42,1%	52,9%	44,2%
	Genel Sekreter	4	24	7	35
		11,4%	68,6%	20,0%	100,0%
		33,3%	42,1%	41,2%	40,7%
	ÜDY	3	9	1	13
		23,1%	69,2%	7,7%	100,0%
		25,0%	15,8%	5,9%	15,1%
Toplam		12	57	17	86
		14,0%	66,3%	19,8%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 15'e göre yöneticilerin %66,3'ü için mesai saatlerinden sonra yapılan çalışmalarda verimlilik fark etmemektedir. Fark belirten yöneticilerden çoğunluğunun (%19,8) ise verimleri azalmaktadır. Ancak ÜDY'de verimin arttığını söyleyenler (%23,1), azaldığını söyleyenlerden (%7,7) daha fazladır; bu da yönetim düzeyine göre verimli çalışma zamanında anlamlı bir farklılığı ortaya çıkarmaktadır (Tablo 16).

**Tablo 16: Yönetim Düzeyine Göre Verimli Çalışma Zamanlarının Anlamlılığı**

Test İstatistikleri(a,b)					
	Haftanın hangi gününde daha verimli çalışıyorsunuz?	İşgününün hangi saatlerinde daha verimli hissediyorsunuz?	Önemli ve zor işleri hangi saatlerde yapmayı tercih edersiniz?	Öğlen yemeğinden sonra verimliliğiniz artar mı, azalır mı?	Mesai saatlerinden sonra yaptığınız iş çalışmalarında verimliliğiniz artar mı azalır mı?
Asymp. s.	,643	,999	,695	,021	,356
a Kruskal Wallis Test					
b Gruplandırma Değişkeni: Yönetim Düzeyi					

#### 4.6. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerine Zaman Kaybettiren Etkenlerin İncelenmesi

**Tablo 17: Zaman Kaybettiren Etkenler**

Zaman Kaybettiren 3 Etken	Yönetim Düzeyi			Toplam
	Şube Müdürü	Genel Sekreter	ÜDY	
Randevusuz ani ziyaretler	19 (%16,6)	17 (%16,2)	13 (%33,3)	49 (%19)
Nitelikli eleman eksikliği	19 (%16,6)	20 (%19)	1 (%2,5)	40 (%15,5)
Uzun telefon görüşmeleri	15 (%13,1)	6 (%5,7)	12 (%30,7)	33 (%12,8)
Verimsiz toplantılar	14 (%12,3)	9 (%8,5)	9 (%23,1)	32 (%12,4)
Plansız programsız çalışma	13 (11,4)	19 (18,1)	-	32 (%12,4)
Personel sayısının yetersizliği	10 (%8,7)	14 (13,3)	3 (%7,6)	27 (%10,4)
İletişim bozuklukları	10 (%8,7)	7 (%6,6)	-	17 (%6,5)
İşi tehir etme, son ana bırakma	6 (%5,2)	11 (%10,4)	-	17 (%6,5)
Uzun ve detaylı raporlar	3 (%2,6)	1 (%0,9)	1 (%2,5)	5 (%1,9)
Yetki devri yapamama	4 (%3,5)	-	-	4 (%1,5)
Karar verme güçlüğü	1 (%0,9)	1 (%0,9)	-	2 (%0,7)
<b>Toplam</b>	114 (%100)	105 (%100)	39 (%100)	258 (%100)

Yöneticilere kendilerine zaman kaybettiren başlıca etkenler belirlenmek üzere bir soru yönetilmiş ve bu soruda zaman kaybettiren etkenlerden üç tanesini en önemlisi “1” olmak üzere 1’den 3’e kadar numaralandırmaları istenmiştir. Ancak anketi dolduran yöneticilerin hemen hepsi sadece 3 madde işaretlemiş ve bunları önem sırasına

koymamışlardır. Bu nedenle her bir yönetici için üç zaman kaybettiren etken esas alınarak, toplam 258 tercih üzerinden değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 17’de görüleceği üzere, yöneticilerin tümü göz önünde tutulduğunda en çok zaman kaybettiren etken, randevusuz ani ziyaretlerdir (%19). Diğer etkenler ise şu şekilde sıralanmaktadır; nitelikli eleman eksikliği %15,5, uzun telefon görüşmeleri %12,8, verimsiz toplantılar ve plansız programsız çalışma %12,4, personel sayısının yetersizliği %10,4, iletişim bozuklukları ve işi tehir etme, son ana bırakma %6,5, uzun ve detaylı raporlar %1,9, yetki devri yapamama %1,5 ve son olarak ta karar verme güçlüğü %0,7.

Yöneticiler için en çok zaman kaybettiren etken olan randevusuz ani ziyaretler özellikle ÜDY için yüksek oranda (%33,3) zaman kaybına yol açmaktadır. Genel sekreterlerde bu oran %16,2 ve şube müdürlerinde ise %16,6’dır. Şube müdürleri (%16,6) ve genel sekreterler (%19) için en yüksek oranda zaman kaybettiren etken olan nitelikli eleman eksikliği, ÜDY arasında çok düşük bir orana %2,5 sahiptir. Yine personel sayısının yetersizliği de en düşük oranda ÜDY’lere zaman kaybettirmektedir. Görüldüğü üzere personel ile daha yakın ilişkisi olan şube müdürleri ve genel sekreterler elemanların nicelik ve nitelik olarak yetersizliğinden daha fazla şikayetçidirler.

Diğer yandan plansız programsız çalışma, genel sekreterler (%18,1) için en önemli zaman kaybettiren etkenlerin arasında ve şube müdürleri (%11,4) için de önemli bir zaman kaybettiren etken olmakla birlikte, ÜDY’lerin hiç birisi için zaman kaybettiren etkenler arasında yer almamaktadır. Ayrıca iletişim bozuklukları, yetki devri yapamama, işi tehir etme, erteleme ve karar verme güçlüğü de ÜDY için zaman kaybettiren etkenler arasında yer almamıştır.

Uzun telefon görüşmeleri başta ÜDY (%30,7) olmak üzere tüm yöneticiler için (%12,8) fazla zaman kaybına yol açan bir etkidir. Verimsiz geçen toplantılar da başta ÜDY (%23,1) olmak üzere tüm yöneticiler için (%12,4) fazla zaman kaybettiren bir etkidir.

**Tablo 18: Yönetim Düzeyine Göre Zaman Kaybettiren Etkenlerin Anlamlılığı**

Test İstatistikleri (a,b)

	Zaman kaybettiren etkenlerden hangi üçü size en çok zaman kaybettirmektedir?
<b>Asymp. Sig.</b>	<b>,011</b>

a Kruskal Wallis Test

b Gruplandırma Değişkeni: Yönetim Düzeyi

Tablo 18’de de, Tablo 17’den elde edilen bulgulara paralel olarak, ÜDY ile genel sekreterler ve şube müdürleri arasında zaman kaybettiren etkenler arasında anlamlı düzeyde farklılık (,011) vardır. Bu farklılık temel olarak, ÜDY için daha özel etkenlerin (randevusuz ziyaretler ve gereksiz uzun telefon görüşmeleri gibi) en çok zaman kaybına yol açarken, şube müdürleri ve genel sekreterlerde personel ile ilgili etkenlerin en çok zaman kaybına yol açmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca şube müdürleri ve genel sekreterler için zaman kaybettiren bazı etkenler, ÜDY için zaman kaybettiren başlıca etkenler arasında bulunmamaktadır.

#### 4.7. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Bilgi Düzeylerinin İncelenmesi

**Tablo 19: Yönetim Düzeyine Göre Zaman Yönetimi Eğitimi**

		Zaman yönetimi konusunda eğitim aldım					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	1	11	10	12	4	38
		2,6%	28,9%	26,3%	31,6%	10,5%	100,0%
	Genel Sekreter	3	11	3	12	6	35
		8,6%	31,4%	8,6%	34,3%	17,1%	100,0%
	ÜDY	1	6	1	4	1	13
		7,7%	46,2%	7,7%	30,8%	7,7%	100,0%
Toplam		5	28	14	28	11	86
		5,8%	32,6%	16,3%	32,6%	12,8%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 19’da görüldüğü gibi, yöneticilerden zaman yönetimi konusunda eğitim aldığını belirtenlerle, eğitim almadığını belirtenlerin oranı birbirine çok yakındır. Yalnızca ÜDY’de zaman yönetimi eğitimi aldığını belirtenlerin oranı biraz daha yüksektir. Yönetim düzeyi yükseldikçe, zaman yönetimi eğitimi aldığını belirten yönetici sayısı da artmaktadır.

**Tablo 20: Yönetim Düzeyine Göre Zaman Yönetimi Kaynaklarının Takip Edilmesi**

		"Zaman yönetimi" konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	2	19	7	8	2	38
		5,3%	50,0%	18,4%	21,1%	5,3%	100,0%
	Genel Sekreter	6	16	4	7	2	35
		17,1%	45,7%	11,4%	20,0%	5,7%	100,0%
	ÜDY	3	7	1	2	-	13
		23,1%	53,8%	7,7%	15,4%	-	100,0%
Toplam		11	42	12	17	4	86
		12,8%	48,8%	14,0%	19,8%	4,7%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 20’de görüldüğü üzere, zaman yönetimi ile ilgili kaynakları (kitap, dergi, vd.) takip ettiğini belirten yöneticilerin oranı %61,6 iken, bu kaynakları takip etmediğini belirten yöneticilerin oranı ise %24,5’dir. Kaynakları takip etme oranı ÜDY’de en yüksektir.

ÜDY arasında, “zaman yönetimi ile ilgili kaynakları kesinlikle takip etmem” diyen yönetici bulunmamaktadır.

**Tablo 21: Yönetim Düzeyine Göre Zaman Yönetimi Bilgisi**

		Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Yönetim Düzeyi	Şube Müdürü	3	25	7	3	-	38
		7,9%	65,8%	18,4%	7,9%	-	100,0%
	Genel Sekreter	3	24	7	-	1	35
		8,6%	68,6%	20,0%	-	2,9%	100,0%
	ÜDY	4	9	-	-	-	13
		30,8%	69,2%	-	-	-	100,0%
Toplam		10	58	14	3	1	86
		11,6%	67,4%	16,3%	3,5%	1,2%	100,0%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tablo 21'e göre, yöneticilerin %78'i amaçlarına hizmet edecek seviyede zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olduklarını belirtmiştir. ÜDY'lerin tümü yeterince zaman yönetimi bilgisine sahip olduğunu düşünürken, şube müdürlerinin %73,7'si ve genel sekreterlerin de %77,2'si yeterince zaman yönetimi bilgisine sahip olduğunu düşünmektedir. Bu veriler Tablo 19 ve Tablo 20'de zaman yönetimi konusunda eğitim almış olma ve ilgili kaynakları takip etme oranları ile de örtüşmektedir. Yönetim düzeyi yükseldikçe zaman yönetimi bilgisi artmaktadır.

**Tablo 22: Yönetim Düzeyine Göre Zaman Yönetimi Bilgisi ve Eğitiminin Anlamlılığı**

Test İstatistikleri(a,b)			
	Zaman yönetimi konusunda eğitim aldım	"Zaman yönetimi" konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim	Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim
Asymp. Sig.	,617	,220	,022
a Kruskal Wallis Test			
b Gruplandırma Değişkeni: Yönetim Düzeyi			

Tablo 22’de görüldüğü gibi yönetim seviyesine göre, yöneticiler arasında zaman yönetimi eğitimi almış olma ve zaman yönetimi hakkında kaynakları takip etme konusunda anlamlı bir fark yoktur. Ancak yönetim görevlerini yerine getirecek düzeyde zaman yönetimi bilgisine sahip olma konusunda ise, yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık (,022) olduğu görülmektedir.

Tablo 19, Tablo 20 ve Tablo 21 incelendiğinde, bu farklılığın ÜDY’lerden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır. “Amaçlarıma hizmet edecek seviyede ‘zaman yönetimi’ bilgisine sahibim” ifadesine ÜDY’lerin tümü katılmaktadır. Dolayısıyla yönetim düzeyi düştükçe ifadeye katılım ortalamasının da düştüğü görülmektedir.

**Tablo 23: Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Zaman Yönetimi Bilgisi**

		Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim					Toplam
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Öğrenim Durumu	önlisans	1	13	-	-	-	14
		7,1%	92,9%	-	-	-	100,0%
	lisans	7	38	13	2	1	61
		11,5%	62,3%	21,3%	3,3%	1,6%	100,0%
	yüksek lisans	2	7	1	1	-	11
		18,2%	63,6%	9,1%	9,1%	-	100,0%
Toplam		10	58	14	3	1	86
		11,6%	67,4%	16,3%	3,5%	1,2%	100,0%

Tablo 23 incelendiğinde, Tablo 24’de de görüleceği gibi, öğrenim durumunun beklenin aksine olarak zaman yönetimi bilgisini etkilemediğinin düşünüldüğü görülmektedir. Yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, önlisans mezunlarının tümü amaçlarına hizmet edecek düzeyde zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olduklarını belirtmektedir. Bu noktada özellikle önlisans mezunu yöneticilerin daha düşük düzeyde yönetici (şube müdürü) oldukları ve buna bağlı olarak detaylı bir zaman yönetimi bilgisine ihtiyaç duymadıkları gerçeği hatırlanmalıdır. Zira yönetim düzeyi yükseldikçe, zaman yönetimi



konusunda ihtiyaç duyulan teknik bilgi de artacaktır. Lisans mezunlarının yaklaşık %25'i ve yüksek lisans mezunlarının %18,2'si ise zaman yönetimi konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıklarını düşünmektedir. Dolayısıyla buradan elde edilen verilere göre, yöneticilerin öğrenim durumunun zaman yönetimi bilgi seviyesini etkilemediğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 24: Öğrenim Düzeylerine Göre Zaman Yönetimi Bilgisi ve Eğitiminin Anlamlılığı**

Test İstatistikleri(a,b)			
	Zaman yönetimi konusunda eğitim aldım	"Zaman yönetimi" konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim	Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim
<b>Asymp. Sig.</b>	,470	,889	,185
a Kruskal Wallis Test			
b Gruplandırma Değişkeni: Öğrenim Durumu			

Tablo 24'e göre ise öğrenim durumlarına göre yöneticilerin aldıkları zaman yönetimi ve zaman yönetimi bilgi seviyeleri arasında herhangi bir anlamlı farklılık ortaya çıkmamaktadır. Buradan elde edilen sonuç araştırmanın başlangıcında ortaya atılan hipotezle örtüşmemektedir. Kanımızca bunun nedeni, yöneticilerin yüksek öğrenimde devam etmiş oldukları programların yönetimle ilgili dersleri kapsamaması veya bu dersleri kapsasa da, derslerin yeterince verimli geçmemiş olmasıdır.

#### 4.8. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Yönetim Düzeyine Göre Zaman Yönetimlerinin İncelenmesi

**Tablo 25: Yöneticilerin Zamanı Planlı-Programlı Kullanması**

Tanımlayıcı İstatistikler				
		N	AO	SS
<b>İşlerimi her zaman planlarım</b>	Şube Müdürleri	38	1,63	,75
	Genel Sekreterler	35	1,31	,47
	ÜDY	13	1,54	,66
<b>Günlük işlerimi öncelik sırasına göre programlarım</b>	Şube Müdürleri	38	1,74	,79
	Genel Sekreterler	35	1,43	,56
	ÜDY	13	1,62	,65
<b>Yapılacak işler listesi/çizelgesi tutarım</b>	Şube Müdürleri	38	2,13	1,07
	Genel Sekreterler	35	1,60	,77
	ÜDY	13	2,00	,82
<b>Yapılacak işleri süre dolmadan bitirmeye çalışırım</b>	Şube Müdürleri	38	1,66	,63
	Genel Sekreterler	35	1,49	,61
	ÜDY	13	1,46	,52
<b>Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırırım</b>	Şube Müdürleri	38	1,95	,66
	Genel Sekreterler	35	1,86	,60
	ÜDY	13	1,85	1,28
<b>Randevu ve görüşme saatlerine uyarım</b>	Şube Müdürleri	38	1,66	,53
	Genel Sekreterler	35	1,57	,65
	ÜDY	13	1,92	1,12

Tablo 25’de yer alan aritmetik ortalamalar incelendiğinde; “yapılacak işler listesi/çizelgesi tutarım” ifadesinde ÜDY’lerin aritmetik ortalaması 2, genel sekreterlerin 1,60 ve şube müdürlerinin 2,13 olduğu görülmektedir. Zaman yönetiminin en önemli uygulamalarından olan iş çizelgesi tutma konusunda, şube müdürlerinin hassas olmadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca genel sekreterlerin, işlerini takip etmek amacıyla yapılacak işler çizelgesi tutma konusunda diğer yöneticilerden daha titiz davrandıkları söylenebilir. Tablo 25’e göre, “İşlerimi her zaman planlarım”, “Günlük

işlerimi öncelik sırasına göre programlarım”, “Yapılacak işleri süre dolmadan bitirmeye çalışırım”, “Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırırım” ve “Randevu ve görüşme saatlerine uyarım” ifadelerinin aritmetik ortalamalarının hep 1-2 arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin zamanı planlı-programlı kullandıklarını düşündükleri söylenebilir.

**Tablo 26: Yönetim Düzeyine Göre Zamanın Planlı-Programlı Kullanılmasının Anlamlılığı**

Test İstatistikleri(a,b)						
	işlerimi her zaman planlarım	günlük işlerimi öncelik sırasına göre programlarım	yapılacak işler listesi/ çizelgesi tutarım	Yapılacak işleri süre dolmadan bitirmeye çalışırım	Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırırım	Randevu ve görüşme saatlerine uyarım
<b>Asymp. Sig.</b>	,146	,225	<b>,045</b>	,377	,301	,503
a Kruskal Wallis Test						
b Gruplandırma Değişkeni: Yönetim Düzeyi						

Tablo 26’da görüldüğü gibi, yöneticilerin yönetim düzeylerine göre çalışma zamanlarını planlı-programlı kullanmaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak zaman planlaması için en önemli araçlardan olan yapılacak işler çizelgesi tutmaları konusunda, yönetim düzeylerine bağlı olarak yöneticiler arasında anlamlı bir fark doğmaktadır (,045). Bu fark Tablo 25’de de ifade edildiği şube müdürlerinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 27: Yöneticilerin Zaman Kullanımlarını Denetlemeleri**

Tanımlayıcı İstatistikler				
		N	AO	SS
<b>Yaptığım günlük ve haftalık programlarımın sağlıklı işleyip işlemediğini denetlerim</b>	Şube Müdürleri	38	1,79	,62
	Genel Sekreterler	35	1,57	,56
	ÜDY	13	1,54	,52
<b>Zamanı nasıl kullandığımı analiz ederim</b>	Şube Müdürleri	38	2,13	,84
	Genel Sekreterler	35	1,83	,75
	ÜDY	13	1,92	,95

Tablo 27’de yer alan aritmetik ortalamalar, yöneticilerin programlarının sağlıklı işleyip işlemediğini denetleme ve zaman kullanımlarını analiz etme konularına önem verdiklerini göstermektedir. Ortalamalarda, şube müdürlerinin diğer yöneticilere kıyasla bu ifadelere daha az katıldığı da anlaşılmaktadır.

**Tablo 28: Yönetim Düzeyine Göre Zaman Kullanımını Denetlemenin Anlamlılığı**

Test İstatistikleri(a,b)		
	Yaptığım günlük ve haftalık programlarımın sağlıklı işleyip işlemediğini denetlerim	Zamanı nasıl kullandığımı analiz ederim
Asymp. Sig.	,242	,290
a Kruskal Wallis Test		
b Gruplandırma Değişkeni: Yönetim Düzeyi		

Tablo 28’de yöneticilerin yönetim düzeylerine göre zaman kullanımlarını denetlemeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 29: Yöneticilerin Toplantılara Hazırlıklı Katılmaları ve Toplantıları Verimli Geçirmeleri**

Tanımlayıcı İstatistikler				
		N	AO	SS
<b>Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım</b>	Şube Müdürleri	38	1,53	,51
	Genel Sekreterler	35	1,49	,51
	ÜDY	13	1,38	,51
<b>Toplantılarım verimli geçmektedir</b>	Şube Müdürleri	38	1,87	,47
	Genel Sekreterler	35	1,83	,66
	ÜDY	13	1,85	,69
<b>Yönettiğim toplantılar saatinde başlar ve biter</b>	Şube Müdürleri	38	1,74	,69
	Genel Sekreterler	35	1,66	,73
	ÜDY	13	1,62	,51

Tablo 29’da yer alan aritmetik ortalamalar, yönetim düzeyleri her ne olursa olsun yöneticilerin toplantılara hazırlandıklarını ve toplantılarını verimli geçirdiklerini düşündüklerini göstermektedir. Özellikle de yöneticilerin “Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım” ifadesine büyük oranda katıldıkları görülmektedir. ÜDY, bu ifadeye daha yüksek oranda (1,38) katılmaktadır.

**Tablo 30: Yönetim Düzeyine Göre Toplantılara Hazırlıklı Katılma ve Toplantıları Verimli Geçirme Anlamlılığı**

Test İstatistikleri(a,b)			
	Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım	Toplantılarım verimli geçmektedir	Yönettiğim toplantılar saatinde başlar ve biter
<b>Asymp. Sig.</b>	,680	,910	,800
a Kruskal Wallis Test			
b Gruplandırma Değişkeni: Yönetim Düzeyi			

Tablo 30’da görüldüğü gibi, yöneticilerin yönetim düzeylerine göre toplantıları verimli geçirmeleri ve toplantılara hazırlıklı katılmalarında anlamlı bir farklılık yoktur.

**Tablo 31: Yöneticilerin Kişisel Özelliklerinin Zaman Kullanımına Etkisi**

Tanımlayıcı İstatistikler				
		N	AO	SS
<b>Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm</b>	Şube Müdürleri	38	2,32	,87
	Genel Sekreterler	35	2,49	,82
	ÜDY	13	2,77	1,30
<b>Randevusuz görüşme taleplerine "hayır" diyebilirim</b>	Şube Müdürleri	38	2,89	,89
	Genel Sekreterler	35	2,69	1,16
	ÜDY	13	2,85	1,28
<b>Telefonla zorunlu olmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim</b>	Şube Müdürleri	38	1,74	,83
	Genel Sekreterler	35	1,63	,65
	ÜDY	13	1,77	,60
<b>Kararsızlık zaman kaybetmeme yol açmaktadır</b>	Şube Müdürleri	38	2,55	1,18
	Genel Sekreterler	35	2,37	1,26
	ÜDY	13	2,15	1,21
<b>Bazen yaşamımın amaçsız ve belirsiz olduğu hissine kapılırım</b>	Şube Müdürleri	38	3,58	1,13
	Genel Sekreterler	35	3,74	,89
	ÜDY	13	3,69	1,03

Tablo 31’de görüldüğü üzere, “Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm” ifadesine verilen cevapların ortalamasının 3’e (kararsızım) yakın olduğu görülmektedir. Aynı durum “Randevusuz görüşme taleplerine ‘hayır’ diyebilirim” ifadesine verilen cevaplarda da açıkça ortaya çıkmaktadır. Bir yönetici için olmazsa olmaz niteliklerden olan ve zaman kullanımı açısından büyük önemi haiz olan ‘hayır diyebilme becerisi’ne yöneticilerin bir çoğu sahip değildir. Her iki veri de bir çok yöneticinin kişisel yapısı nedeniyle ‘hayır diyebilme’ becerisine sahip olmadığını göstermektedir. “Bazen yaşamımın amaçsız ve belirsiz olduğu hissine kapılırım” yargısına verilen cevapların aritmetik ortalamaları ise 4’e (katılmıyorum) yakındır. Dolayısıyla yöneticilerin çoğunluğu bu ifadeye katılmamaktadır. “Kararsızlık zaman kaybetmeme yol açmaktadır” ifadesine verilen cevapların da 3’ün altında olması

yöneticilerin önemli bir bölümünün karar verme, buna bağlı olarak yetki kullanma noktasında zorlandıklarını göstermektedir.

“Telefonla zorunlu olmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim” ifadesine verilen cevapların aritmetik ortalaması ise 2'nin altındadır; dolayısıyla bu veri yöneticilerin iş disiplinine önem verdiklerini düşündüklerini göstermektedir. Bu veri yöneticilerin (özellikle de ÜDY) kendilerine zaman kaybettiren etkenlerle ilgili soruya verdikleri cevapla karşıtlık göstermektedir. Çünkü yöneticilerin bir çoğu uzun ve gereksiz telefon görüşmelerinin kendileri için başlıca zaman kaybına yol açan etken olduğunu belirtmiştir (Tablo 17).

**Tablo 32: Yönetim Düzeyine Göre Kişisel Özelliklerin Zaman Kullanımına Etkisinin Anlamlılığı**

Test İstatistikleri(a,b)					
	Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm	Randevusuz görüşme taleplerine "hayır" diyebilirim	Telefonla zorunlu olmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim	Kararsızlık zaman kaybetmeme yol açmaktadır	Bazen yaşamımın amaçsız ve belirsiz olduğu hissine kapılıyorum
<b>Asymp. Sig.</b>	,476	,703	,751	,460	,882
a Kruskal Wallis Test					
b Gruplandırma Değişkeni: Yönetim Düzeyi					

Tablo 32’de görüldüğü gibi, yönetim düzeyi açısından karşılaştırıldığında, yöneticilerin bazı kişilik özellikleri ve alışkanlıkları arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.

**Tablo 33: Yöneticilerin Yetki Kullanımı ve Devri**

Tanımlayıcı İstatistikler				
		N	AO	SS
<b>Astlarımla ve/veya üstlerimle oluşturduğum işbirliği ve yardımlaşma ortamı verimimi artırır</b>	Şube Müdürleri	38	1,87	,74
	Genel Sekreterler	35	1,74	,44
	ÜDY	13	1,62	,51
<b>Astlarımla önerilerini ve isteklerini dikkate alırım</b>	Şube Müdürleri	38	1,71	,46
	Genel Sekreterler	35	1,83	,38
	ÜDY	13	1,46	,52
<b>Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenirim</b>	Şube Müdürleri	38	1,87	,58
	Genel Sekreterler	35	1,94	,87
	ÜDY	13	1,77	,60
<b>Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim</b>	Şube Müdürleri	38	1,97	,75
	Genel Sekreterler	35	1,86	,69
	ÜDY	13	1,46	,52

Tablo 33’de yer alan aritmetik ortalamalar incelediğinde, astların öneri ve isteklerini dikkate alma, astlarla işbirliği ve yardımlaşma ve astlara yetki devri konularında, ÜDY, genel sekreter ve şube müdürlerinden daha hassas davranmaktadır. Dolayısıyla ÜDY, astlarını daha çok dikkate almaktadırlar.

**Tablo 34: Yönetim Düzeyine Göre Yetki Kullanımı ve Devrinin Anlamlılığı**

Test İstatistikleri(a,b)				
	<b>Astlarımla ve/veya üstlerimle oluşturduğum işbirliği ve yardımlaşma ortamı verimimi artırır</b>	<b>Astlarımla önerilerini ve isteklerini dikkate alırım</b>	<b>Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenirim</b>	<b>Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim</b>
<b>Asymp. Sig.</b>	,513	,043	,894	,058
a Kruskal Wallis Test				
b Gruplandırma Değişkeni: Yönetim Düzeyi				



Tablo 34’de görüldüğü gibi yönetim düzeylerine göre yöneticiler arasında, astların öneri ve isteklerini dikkate alma konusunda anlamlı bir farklılık (,043) bulunmuştur. Bu farklılık Tablo 33’de de görüldüğü üzere ÜDY’lerden kaynaklanmaktadır. Aynı farklılık “Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim” yargısında da görülmektedir. Bu ifadenin aritmetik ortalamasında da ÜDY, genel sekreter ve şube müdürlerinden çok daha düşük bir rakama sahiptir; dolayısıyla daha çok yetki devretmektedirler. Ancak buradaki farklılık, anlamlılık düzeyinin biraz altındadır (,058).

#### **4.9. GSGM Merkez Örgütü Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puanın İncelenmesi**

##### **4.9.1. Zaman Yönetimi Puanının Tanımlanması**

GSGM Merkez örgütünde görev yapan 86 yöneticinin cevapladığı iki bölümden oluşan anketin, ikinci bölümünde yer alan 36 sorudan, 23 tanesi kullanılarak zaman yönetimi puanı elde edilmiştir. Bu sorular; 1-3,5-7,10-15,18,20-26,29,31,35 numaralı sorulardır. Bu sorulardan -11. soru hariç- tümüne, cevap “kesinlikle katılıyorum” ise 1, “katılıyorum” ise 2, “kararsızım” ise 3, “katılmıyorum” ise 4 ve “kesinlikle katılmıyorum” ise 5 değeri verilmiştir. 11. soruda beklenen cevap olumsuz olduğu için, puanlandırma tam ters yapılmıştır.

Seçilen 23 soruda, yöneticilerin etkin zaman kullanımı ilkelerini benimseyip benimsemedikleri belirlenmeye çalışılmıştır. 23 soruya verilen cevaplara göre, elde edilecek puan toplamı en az 23, en fazla 115 olabilir. Ulaşılan bulgulara göre, puan ortalaması 40-50 arasında kümelenmiştir. Yöneticilerin elde ettikleri puan ne kadar düşükse, etkili zaman yönetimi ilkelerine o kadar çok dikkat ettikleri kabul edilmektedir. Puan yükseldikçe de, yöneticilerin zaman kullanımlarının olumsuz olduğu düşünülmektedir. Değerlerde dikkat edilmesi gereken nokta, farklılığın düşük olmasıdır. Bunun nedeni verilen cevapların aynı aralıkta kümelenmesidir. Dolayısıyla değişkenlere göre zaman yönetimi puanı arasında görülen küçük farklılıklar, değerlendirme açısından önem kazanmaktadır.

#### 4.9.2. Zaman Yönetimi Puanının Çeşitli Değişkenlere Göre Dağılımı

Tablo 35: Zaman Yönetimi Puanının Temel Değişkenlere Göre Dağılımı

		ZYP*
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	44,84
	Bayan	39,30
<b>Yaş</b>	25-32	49,0
	33-40	43,49
	41-48	43,03
	49-56	45,35
	57+	43,51
<b>Medeni Durum</b>	Evli	44,01
	Bekar	45,25
	Diğer	50,20
<b>Öğrenim Durumu</b>	Önlisans	44,44
	Lisans	44,13
	Yüksek Lisans	43,28
	Şube Müdürü	45,99
<b>Yönetim Düzeyi</b>	Genel Sekreter	43,02
	ÜDY	43,07
<b>Kamu Hizmetinde Geçirilen Süre</b>	5-8 yıl	46,66
	9-12 yıl	49,0
	13-16 yıl	46,71
	17-20 yıl	42,83
	21 ve üzeri yıl	44,36
<b>Yöneticilik Süresi</b>	1-4 yıl	43,75
	5-8 yıl	45,10
	9-12 yıl	44,03
	13-16 yıl	43,60
	17-20 yıl	45,41

	21 ve üzeri yıl	45,0
* Zaman Yönetimi Puanı		

Tablo 35 incelendiğinde, ankete cevap veren 79 erkek yöneticinin zaman yönetimi puan ortalaması 44,84 puan iken, 7 bayan yöneticinin ortalaması ise 39,3 puan olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bayanların zamanı daha iyi kullandıklarını ortaya koymaktadır.

Yaşa göre zaman puanları incelendiğinde ise şu ortalamalar elde edilmiştir; 25-32 yaş grubundaki yöneticiler 49 puan, 33-40 yaş grubundaki yöneticiler 43,49 puan, 41-48 yaş grubundaki yöneticiler 43,03 puan, 49-56 yaş grubundaki yöneticiler 45,35 puan ve 57 yaş üzerindeki yöneticiler ise 43,51 puan. Bu sonuçlara göre 25-32 yaş grubu dışında kalan yöneticilerin, zaman yönetimi puanlarının arasında fazla fark olmadığı, 25-32 yaş grubunun ise tecrübe eksikliği nedeniyle düşük puana sahip olduğu söylenebilir.

Medeni durumları açısından yöneticilerin puanları hesaplandığında, evliler 44,01 puana, bekarlar 45,25 puana ve diğerleri ise 50,20 puana sahiptir. Medeni durumu evli ve bekar olanların puanları çok yakinken, diğerlerinin puanı oldukça farklıdır. Diğer (dul-boşanmış) yöneticiler, zamanı daha kötü kullanmaktadır. Bu durumun özel yaşamlarındaki belirsizlik, huzursuzluk ve mutsuzluktan kaynaklandığı düşünülebilir.

Öğrenim durumlarına göre yöneticilerin puan ortalamaları incelendiğinde, önlisans mezunları 44,44 puana, lisans mezunları 44,13 puana ve yüksek lisans mezunları ise 43,28 puana sahiptir. Bu ortalamalar öğrenim düzeyinin zaman yönetimini doğrudan belirleyen bir etken olmadığını ortaya koymaktadır. Ancak yüksek lisans mezunlarının zamanı diğer yöneticilerden daha olumlu kullandıkları söylenebilir.

Yönetim düzeylerine göre yöneticilerin puan ortalamaları incelendiğinde, ÜDY 43,07 puana, genel sekreterler 43,02 puana ve şube müdürleri ise 45,99 puana sahiptir. Bu sonuçlar şube müdürlerinin zaman kullanımı konusunda diğer yöneticilere oranla biraz daha başarısız olduklarını ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin kamu hizmetinde geçirdikleri süreye göre puan ortalamaları incelendiğinde, kamu görevinde 5-8 yıldır çalışanlar 46,66 puana, 9-12 yıldır çalışanlar 49 puana, 13-16 yıldır çalışanlar 46,71 puana, 17-20 yıldır çalışanlar 42,83 puana ve 21 yıldan fazla çalışmakta olanlar ise 44,36 puana sahiptir. 17-20 yıldır kamu görevi yapmakta olan yönetici grubunun zamanı en iyi kullandıkları söylenebilir.

Yöneticilerin yöneticilik yaptıkları süreye göre puan ortalamaları incelendiğinde, 1-4 yıldır yöneticilik yapanlar 43,75 puana, 5-8 yıldır yöneticilik yapanlar 45,1 puana, 9-12 yıldır yöneticilik yapanlar 44,03 puana, 13-16 yıldır yöneticilik yapanlar 43,6 puana, 17-20 yıldır yöneticilik yapanlar 45,41 puana ve 21 yıldan fazla bir süredir yöneticilik yapmakta olanlar ise 45 puana sahiptir. Bu sonuçlara göre, yöneticilikte geçirilen sürenin, zamanı iyi kullanma ile doğrudan bir ilişkisi olmadığı söylenebilir.

**Tablo 36: Zaman Yönetimi Puanının Çalışma Süresi, Koşulları, Farklı Üstlerden Emir Alma ve Zaman Yönetimi Eğitimine Göre Dağılımı**

		ZYP*
<b>Haftalık Çalışma Gün Sayısı</b>	5 gün	44,18
	6 gün	44,56
	7 gün	45,0
<b>Haftalık Toplam Çalışma Saati</b>	40-55 saat	44,13
	56-71 saat	44,37
	72-87 saat	45,90
<b>Sekreter Sahipliği</b>	Var	43,3
	Yok	44,94
<b>Bilgisayar Sahipliği</b>	Var	43,91
	Yok	46,11
<b>Fiziksel Olanakların Yeterliliği</b>	Yeterli	44,17
	Yetersiz	45,23
<b>Zaman Yönetimi Eğitimi</b>	Eğitilmiş	43,4
	Eğitimsiz	46,3
<b>İki Farklı Üstten Emir Alma</b>	Alan	44,8
	Almayan	43,75

\* Zaman Yönetimi Puanı

Tablo 36'ya göre, yöneticilerin haftalık ortalama çalıştıkları gün sayısına göre puan ortalamaları incelendiğinde, 5 gün çalışanların 44,18 puana, 6 gün çalışanların 44,56 puana ve 7 gün çalışanların ise 45 puana sahip oldukları görülmektedir. Bu verilere göre haftalık çalışma gün sayısı zaman kullanımını çok az etkilemektedir. Yöneticilerin haftalık çalıştıkları toplam saat sayısına göre puan ortalamaları incelendiğinde, 40-55 saat çalışanların 44,13 puana, 56-71 saat çalışanların 44,37 puana, 72-87 saat çalışanların ise 45,9 puana sahip oldukları görülmektedir. Bu veriler çalışma süresi uzadıkça, verimin az da olsa düştüğünü göstermektedir.

Yöneticilerin sekreterlerinin olmasına göre puan ortalamaları incelendiğinde, sekreteri olan yöneticilerin puan ortalamasının 43,3 ve sekreteri olmayan yöneticilerin puan ortalamasının ise 44,94 olduğu görülmektedir. Buna göre sekreteri olan yöneticiler zamanı daha iyi kullanmaktadır. Yöneticilerin bilgisayar sahibi olmalarına göre puan ortalamaları incelendiğinde, bilgisayarı olanların puan ortalamasının 43,91 ve bilgisayarı olmayanların puan ortalamasının 46,11 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, bilgisayar sahibi olan yöneticilerin, bilgisayarı olmayan yöneticilere göre zamanı daha iyi yönettikleri söylenebilir.

Yöneticilerin yönetim görevlerini yerine getirmek için yeterli fiziksel olanaklara (oda, masa, ışık, ısı, vb) sahipliğine göre puan ortalamaları incelendiğinde, yeterli fiziksel olanaklara sahip olduğunu beyan edenlerin puan ortalaması 44,17 ve kısmen yeterli olduğunu söyleyenlerin ise puan ortalaması 45,23'dür. Fiziksel olanaklara sahip olanların zaman kullanım puanı biraz daha iyidir.

İki farklı üstten emir aldığını belirten yöneticilerin zaman yönetimi puan ortalaması 44,8 iken, iki farklı üstten emir almadığını belirten yöneticilerin ortalaması ise 43,75'dir. Dolayısıyla yöneticilerin birden fazla amirden emir almaları zaman kaybetmelerine de yol açmaktadır. Bu sonuçlar, tek üstten emir alan yöneticilerin iki

ayrı üstten emir alan yöneticilerle karşılaştırıldığında zamanı daha iyi kullandıklarını ortaya koymaktadır. Çünkü iki farklı üstle çalışan yöneticiler, her iki üstünün de görüşlerini dikkate almaları gerekeceğinden karar almakta zorlanmaktadır.

Zaman yönetimi konusunda eğitim alma durumuna göre zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde, zaman yönetimi eğitimi aldığını belirten yöneticilerin puan ortalaması 43,4 ve zaman yönetimi eğitimi almadığını belirten yöneticilerin puan ortalaması ise 46,3 olarak bulunmuştur. Dolayısıyla zaman yönetimi konusunda herhangi bir eğitim almış olduğunu belirten yöneticilerin, zamanlarını daha olumlu kullanmakta oldukları söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

GSGM Merkez örgütünde çalışan yöneticilerin zaman kullanım olanak-sınırlılıkları, alışkanlıkları ve tutumlarını belirlemek için yapılan bu araştırmaya, GSGM'nün Ankara'da bulunan merkez örgütüne bağlı birimlerinde yer alan 86 yönetici katılmıştır. GSGM Merkez örgütünde görev yapan şube müdürü ve daha üst düzey yöneticilerin oluşturduğu evrende toplam 111 yönetici bulunmaktadır. Araştırmaya ait verileri derlemek için, bu yöneticilerin tümüne iki bölümden oluşan "Zaman Yönetimi Anket Formu" (Ek 1) ulaştırılmıştır. Ankete cevap veren 86 yöneticinin 38'i şube müdürü, 35'i genel sekreter ve 13'ü de genel müdür yardımcıları ve kurul/daire başkanlarından oluşan üst düzey yöneticiler (ÜDY)'dir.

"Zaman Yönetimi Anket Formu"nun 1. bölümünde, yöneticilerin demografik bilgileri, hizmet ve yöneticilik süreleri, günlük ve haftalık çalışma süreleri, zaman yönetimi olanakları, verimli çalışma saat ve günleri, kendilerine zaman kaybettiren başlıca nedenler sorgulanmıştır. Anketin 2. bölümünde ise, yöneticilerin zaman kullanım davranış ve tutumlarını ortaya koymak üzere 5'li likert ölçeği ile hazırlanmış 35 soru yer almıştır. Bu sorulardan 23 tanesi kullanılarak zaman yönetim puanı oluşturulmuştur. Yöneticilerin çeşitli özellikleri değişken kabul edilerek, zaman yönetimi puanları karşılaştırılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında şunlar söylenebilir:

- 1- GSGM Merkez örgütü yöneticileri baskın bir biçimde erkeklerden oluşmaktadır (Şekil 3). Az sayıdaki bayan yöneticilerden hiç birisi ÜDY değildir (Tablo 2). Bu durum doğrudan GSGM örgüt iklimi ile ilgili olmayıp, Türk kültür ve toplumsal yaşamının yansımalarının sonucudur. Aynı durum diğer kurumlarda da kolaylıkla gözlemlenebilir. Yaman (2000), GSGM örgütünün yönetsel iklimi üzerine yaptığı

çalışmada, GSGM merkez ve taşra örgütlerinde görev yapan yönetici bayanların sadece %2,46 oranında olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte araştırmamızda zaman yönetimi puanı göz önüne alındığında, bayanların zamanı erkeklerden daha etkili ve verimli kullandıkları görülmektedir (Tablo 35). Dolayısıyla bu sonuç, cinsiyetin zaman yönetimini etkilediği yönündeki hipotezimizi de doğrulamaktadır.

- 2- Yöneticilerin çok büyük bir bölümü (%78), 41-56 yaş arasındadır (Şekil 4). Yaş açısından yöneticilerin zaman kullanımı farklılık göstermemektedir (Tablo 35). Bu sonuca göre, yaşın zaman yönetimini etkilediği yönündeki hipotezimiz doğrulanamamıştır.
- 3- Yöneticilerin %89,5'i evlidir (Tablo 4); ve zaman yönetimi puanları incelendiğinde evli olan yöneticilerin zamanı bekar ve diğerlerinden daha iyi kullandıkları görülmektedir (Tablo 35). Özellikle 'diğer' medeni grubunda (dul, ayrı, boşanmış, vb) olan yöneticilerin zamanı çok kötü kullandıkları anlaşılmaktadır. Bu sonuç, medeni durumun zaman yönetimini etkilediği yönündeki hipotezimizi doğrulamaktadır.
- 4- Yöneticilerin yönetim düzeylerinin yükselmesine bağlı olarak, zaman yönetimi olanakları (sekreter, bilgisayar sahipliği, yeterli oda vb.) artmaktadır (Tablo 10-Tablo 11). Yöneticilerin zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde, şube müdürlerinin diğer yöneticilere oranla zaman kullanımında daha başarısız oldukları ortaya çıkmaktadır (Tablo 35). Bu iki sonuç, aynı zamanda zaman yönetimi olanaklarına sahip olmaya paralel olarak zamanın daha iyi yönetildiğini de ortaya çıkarmaktadır. Bu sonuçlar yönetim düzeyinin zaman yönetimini ve zaman yönetimi olanaklarına sahipliği etkilediği yönündeki hipotezlerimizi doğrulamaktadır.
- 5- Yöneticilerin %70,9'u lisans düzeyinde öğrenim görmüşlerdir (Tablo 5). Yöneticilerin eğitim düzeyine paralel olarak yönetim düzeylerinin de yükseldiği görülmektedir. Lisansüstü öğrenim görme yüzdesi, ÜDY'lerde en yüksek iken, önlisans öğrenimi görenlerin büyük çoğunluğu şube müdürleridir. Dolayısıyla öğrenim durumunun görevde yükselmeyi doğrudan etkilediği görülmektedir. Örneklem kümesinde doktora düzeyinde öğrenim görmüş olan yönetici yoktur. Yöneticilerin öğrenim düzeyleri, zamanı olumlu kullanmalarını doğrudan



etkilememektedir (Tablo 35). Buna göre öğrenim düzeyinin zaman yönetimini etkilediği yönündeki hipotezimiz reddedilmiştir.

- 6- Yöneticilerin kamu hizmetinde geçirdikleri süre incelendiğinde, çok büyük bir kısmının (%64) 21 yıldan daha uzun süredir kamu görevinde çalıştıkları görülmektedir (Tablo 6). Yöneticilerin kamu hizmetinde geçirdikleri süreye göre zaman yönetimi puanları incelendiğinde ise, 17-20 yıldır kamu görevi yapan yöneticilerin zamanı en iyi kullanan yönetici grubu olduğu görülmektedir (Tablo 35). Yöneticilerin yöneticilikte geçirdikleri süre incelendiğinde, yönetim süresi ile zaman yönetimi puanı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar, kamu hizmetinde geçirilen sürenin zaman yönetimini etkilediği yönündeki hipotezimizi doğrulamamaktadır.
- 7- Yöneticilerin haftalık toplam çalışma saatleri (Tablo 8) ve haftalık çalışma gün sayıları (Tablo 9) incelendiğinde, yönetim düzeyi yükseldikçe çalışma saat ve gün sayısının da arttığı görülmektedir. ÜDY'lerin yarıya yakını haftada 71 saatin üzerinde çalışmaktadır. Yine bu yöneticilerin bir bölümü hafta sonları da mesailerini devam ettirmektedir. Yönetim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak, yöneticilerin sorumlulukları artmakta ve işte geçirmeleri gereken zaman da uzamaktadır. Ayrıca çalışma süresi uzadıkça verimin de azaldığı belirlenmiştir. Bazı yöneticiler hafta sonları da çalışmaktadır. Bu sonuçlar, yönetim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak, çalışma süresinin arttığı yönündeki hipotezimizi doğrulamaktadır.
- 8- Yöneticilerin %75,6'sı için çalışma günleri arasında verimlilik açısından bir fark yoktur (Tablo 12). Gün tercihi yapan yöneticiler arasında ise Pazartesi ve ardından Çarşamba en verimli günler olarak belirlenmiştir. Cuma gününü tercih eden yönetici olmamıştır. Gün içerisinde ise yöneticilerin yarısından çoğu için, verimli çalışma saati farklılık göstermemektedir; ancak fark olduğunu düşünen yöneticilerden yarısından çoğu sabah saatlerinde daha verimli çalışmakta olduklarını belirtmiştir (Tablo 13). ÜDY, verimli çalışma günü ve saatleri arasında diğer yöneticilere oranla daha az fark gözetmektedir. Yönetim düzeyi düştükçe, saat ve gün tercihi de artmaktadır. Günün saatleri ve haftanın günlerine göre yöneticilerin verimliliğinin değiştiği yönündeki hipotezimiz doğrulanamamıştır.

- 9- Öğle yemeğinin öncesi ve sonrasında performansa etkisi konusunda yöneticiler arasındaki tek anlamlı farklılık, genel sekreterlerden üçünün öğle yemeğinden sonra performanslarının arttığını belirtmiş olmasıdır (Tablo 16). Yöneticilerin çoğunluğuna (%86) göre ise yemek öncesi ve sonrası performansta bir farklılık olmamaktadır (Tablo 14).
- 10- Mesai saatlerinin bitiminden sonra verimliliğin değişimi konusunda yöneticilerin %66,3'ü bir fark olmadığını belirtirken, fark belirten yöneticiler arasında sadece ÜDY'lerde verimin arttığını söyleyenler, verimin azaldığını söyleyenlerden daha fazladır. Şube müdürü ve genel sekreterlerde ise tam aksine verimin azaldığını söyleyenler daha fazladır (Tablo 15).
- 11- Yöneticilerin kendileri için zaman kaybettiren nedenler incelendiğinde, ÜDY için en önemli nedenin uzun telefon görüşmeleri olduğu belirlenmiştir (Tablo 17). Şube müdürleri ve genel sekreterler için ise en önemli zaman kaybettiren neden nitelikli elaman eksikliğidir. Şube müdürleri ve genel sekreterler için diğer önemli bir neden de plansız ve programsız çalışmadır (Tablo 17). Şube müdürleri ve genel sekreterlerle, ÜDY arasındaki zaman kaybettiren etkenler açısından görülen bu farklılık anlamlılık düzeyindedir (Tablo 18). Tüm yöneticiler için diğer başlıca zaman kaybettiren nedenler arasında, verimsiz geçen toplantılar ve randevusuz ani ziyaretler gelmektedir (Tablo 17). Bu sonuçlar, “yönetim düzeylerine bağlı olarak yöneticilere zaman kaybettiren etkenler farklılık gösterir” yönündeki hipotezimizi doğrulamamaktadır.
- 12- Yöneticilerin yönetim düzeylerine göre, yeterli zaman yönetimi bilgisine sahip olmaları açısından aralarında anlamlı bir farklılık vardır (Tablo 22). Bu fark ÜDY'lerin diğer yöneticilere oranla daha çok yeterli zaman yönetimi bilgisine sahip olduklarını belirtmelerinden kaynaklanmaktadır. Öğrenim durumları esas alındığında ise, yöneticiler arasında zaman yönetimi bilgisine sahip olmaları ve zaman yönetimi konusunda eğitim almış olmaları açısından anlamlı bir farklılık yoktur (Tablo 24). Diğer yandan zaman yönetimi konusunda eğitim almış olduğunu belirten yöneticilerin zaman yönetimi puan ortalaması, eğitim almadığını belirten yöneticilerin puan ortalamasına oranla daha olumludur (Tablo 36). Zaman yönetimi konusunu bilen yöneticiler, zamanı daha iyi kullanmaktadır. Burada dikkat çeken

nokta, öğrenim durumunun yükselmesine paralel olarak zaman yönetimi bilgisinin artmaması, fakat zaman yönetimi konusunda eğitim almış olmaya bağlı olarak zamanın daha iyi kullanılmasıdır. Bu sonuçlar, öğrenim düzeyinin yükselmesine paralel olarak zaman yönetimi bilgisinin de artacağı yönündeki hipotezimizi doğrulamazken, zaman yönetimi konusunda eğitim alan yöneticilerin zamanı diğer yöneticilerden daha iyi kullandıkları yönündeki hipotezimizi doğrulamaktadır.

- 13- Yöneticilerin zaman kullanımlarını planlamaları noktasında yönetim düzeylerine göre aralarında anlamlı bir farklılık olmamasına rağmen, zamanın planlanmasının en önemli ve yaygın aracı olan zaman çizelgesi tutma konusunda aralarında anlamlı bir fark bulunmuştur (Tablo 26). Bunun yanı sıra genel olarak tüm yöneticilerin zamanı planlı ve programlı değerlendirdiklerini düşündükleri ortaya çıkmaktadır (Tablo 25).
- 14- Yöneticilerin programlarının sağlıklı işleyip işlemediğini denetleme ve zaman kullanımlarını analiz etme puanları incelendiğinde, bütün yöneticilerin bu konulara önem verdikleri görülmektedir (Tablo 27). Dolayısıyla GSGM merkez örgütü yöneticileri, planlı programlı çalışmakla birlikte, çalışmalarını denetleme konusunda da hassas davranmaktadır. Bu konuda yönetim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ta bulunmamaktadır (Tablo 28).
- 15- Yöneticiler toplantılara hazırlıklı katıldıklarını ve toplantılarının verimli geçtiğini de düşünmektedir (Tablo 29). Yönetim düzeyine göre yöneticilerin toplantı hazırlığı ve toplantıları verimli geçirmeleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur (Tablo 30). Bu sonuçlar “yönetim düzeyinin yükselmesine bağlı olarak toplantı hazırlığının ve veriminin arttığı” yönündeki hipotezimizi doğrulamamaktadır.
- 16- Yöneticilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan ve diğer zaman yönetimi ilkeleriyle karşılaştırıldığında daha olumsuz sonuçlara sahip oldukları iki etken ortaya çıkmaktadır (Tablo 31): Birincisi, “Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm” ifadesine verilen cevabın aritmetik ortalamasının 2,45’e kadar çıkmasıdır. Bu sonuç bir çok yöneticinin, zaman yönetimi açısından önemli olan ‘hayır’ diyebilme becerisine sahip olmadığını göstermektedir. İkincisi ise, “Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenirim” yargısının ortalaması 1,88’dir (Tablo 33). Bu ortalamanın 1-2 aralığında olması yöneticilerin detaylarda takılı kaldığını ve her ne kadar da “Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim”

ifadesine katılım ortalaması yüksek olsa da, yöneticilerin yetki devrinde zafiyet yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu zafiyet zaman yönetimi açısından olumsuz bir etkidir. Yetki devri konusunda ÜDY, diğer yöneticilere oranla daha olumlu davranmaktadır. Bu farklılık aynı şekilde “Astlarımın önerilerini ve isteklerini dikkate alırım” ifadesinde de kendini göstermektedir. Astların öneri ve isteklerini dikkate alma konusunda ÜDY ile diğerleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tablo 34). Yönetim düzeyi düşükçe, astları dikkate alma oranı da azalmaktadır.

17- İki ayrı üstten emir alması söz konusu olan yöneticiler, tek üstten emir alan yöneticilere göre zamanı daha kötü kullanmaktadır (Tablo 36). Bu sonuç, “yöneticilerin farklı üstlerden emir almaları zamanı verimli kullanmalarını olumsuz etkilemektedir” yönündeki hipotezimizi doğrulamaktadır.

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlar ışığında bazı önerilerde bulunmak yerinde olacaktır:

- 1- Yönetim ve öğrenim düzeyleri ne olursa olsun, bütün yöneticilere mutlaka etkili zaman yönetimi konusunda hizmet içi eğitim verilmelidir.
- 2- GSGM Merkez örgütü yöneticileri arasında bayanların sayısı artırılmalıdır. Örgütün ve toplumun gerçekleri de göz ardı edilmeden, bayan yöneticilerin terfi imkanları artırılmalı, gerekiyorsa pozitif ayrımcılık uygulanmalıdır. Böylelikle zaman kullanımında daha başarılı olan bayanlar, örgütün de daha verimli çalışmasına katkı sağlayacaktır.
- 3- Yönetim düzeyi daha düşük olan yöneticilerin (özellikle şube müdürleri) zaman yönetimi olanakları iyileştirilmelidir.
- 4- Yöneticilerin mümkün olduğunca hafta sonları ve mesai saatleri dışında çalışmaması, özel yaşamları ve dinlenme için zaman ayırmaları temin edilmelidir. Özellikle ÜDY, tatil ve dinlenme için zaman ayırmalıdır.
- 5- Yöneticiler daha planlı ve düzenli çalışmalı, işlerini öncelik ve önem sırasına koymalıdır.
- 6- ÜDY, iş harici ve uzun telefon görüşmelerini sınırlandırmak için önlem almalıdır.
- 7- Randevusuz ziyaretçiler, ancak belirli saatlerde kabul edilmelidir.

- 8- Gereksiz görüşme talepleri geri çevrilebilmelidir.
- 9- Toplantılara önceden hazırlık yapılmalı ve toplantıların verimli geçmesi sağlanmalıdır.
- 10- Yöneticiler detaylarla kendileri ilgilenmemeli, rutin ve kolay işleri astlarına devretmelidir.
- 11- Yöneticiler mümkün olduğunca tek amire bağlanmalıdır.
- 12- Yöneticilerin görev, yetki ve sorumluluklarının sınırları açık olmalıdır.
- 13- Yöneticiler kendilerini geliştirmek için alanlarıyla ilgili, kitap ve süreli yayınları takip etmelidir.
- 14- Yöneticiler, zamanlarını nasıl harcadıklarını denetlemeli ve bu denetim sonunda yeniden planlama yapmalıdır.
- 15- Beklenmedik ve acil işler için zaman ayrılmalıdır.
- 16- Çalışma masası ve dosyalama sistemi düzenli olmalı ve gerekli araçlara kolaylıkla ulaşılabilmelidir.

## KAYNAKÇA

- ABAY, Muhsin (2000), *Zamanı Değerlendirmek*, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul.
- AKAT, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak (1997), *İşletme Yönetimi*, 2. baskı, İzmir.
- AKATAY, Ayten (2003), “Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- ALLAN, Jane (2004), *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Zaman Yönetimi*, Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- ALLAN, Jane (1989), *Beyond Time Management: Organizing the Organization*, Addison-Wesley, USA.
- ARDAHAN, Faik (2003), *Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi*, Akdeniz Üniversitesi Yayınları, Antalya.
- ARKIŞ, Nurdoğan (1996), “Zaman Yönetimi ve Standartlaştırılmasına Yönelik Çabalara İlişkin Bazı Düşünceler”, *Standard Dergisi*, Zaman-Kalite-Çevre Özel Sayısı, Yıl 35, Ekim.
- ATKINSON, Jacqueline, (1997), *Zamanı Yönetme Sanatı*, Nehir Yayınları, İstanbul.
- CAN, Halil (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- COLE, G. A. (1993), *Management Theory and Practise*, 4 th. Edition, Dp Publication Ltd., London,1993.
- CÜCELOĞLU, Doğan (1997), *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, 19. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- DEMİRCİ, Nuri (1986), *Sporda Yönetim Teşkilatlanma ve Organizasyonlar*, Milli Eğitim Basımevi, Yayın No: 35, Ankara.

- DENİZ, Mehmet (1996), “Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye’deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan (1996), *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- DOĞAN, Muammer (1998), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- DOĞAR, Yahya (1997), *Türkiye’de Spor Yönetimi*, Öz Akdeniz Ofset, Adana.
- EBERHARD, W. (1996), *Çin’in Şimal Komşuları*, İkinci Baskı, TTK Yayınları, Ankara.
- ERDEM, Ramazan ve Sıdıka Kaya (1998), “Zaman Yönetimi”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, TODAİE Yayınları, Cilt 7, Sayı 2, Ankara.
- EROĞLU, Feyzullah ve Sabahat Bayrak (1994), “Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3-4.
- FİŞEK, Kurthan (1998), *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünyada ve Türkiye’de Spor Yönetimi*, Bağırhan Yayımevi, Ankara.
- GENÇ, Nurullah ve Osman Demirdöğen (2000), *Yönetim El Kitabı*, 2. Baskı, Birey Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- GSGM Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı (2005), *Görevde Yükselme Eğitimi Ders Notları*, Lazer Ofset, Ankara.
- GÜMÜŞ, Mustafa (1999), *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÜVEN, Özbay (1999), *Türklerde Spor Kültürü*, Geliştirilmiş İkinci Baskı, Atatürk Kültür Merkezi Yayını, No 44, Ankara.

- GÜVEN, Özbay (1992), *Türklerde Spor*, Atatürk Kültür Merkezi Yayınları, Ankara.
- GÜVENÇ, Bozkurt (1991), “Sosyal Zamanlar”, *Birinci Verimlilik Kongresi*, MPM Yayınları, Ankara.
- GÜZEL, Ümran (1999), İzmir’de Kimya Sektöründe Çalışan Büyük İşletmelerde Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- HAWKING, Stephen W. (1998), *Zamanın Kısa Tarihi*, Çev. Sabit Say ve Murat Uraz, Doğan Yayınları, İstanbul.
- HAY, Edward J. (2000), *Tam Zamanında Yönetim*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- HERGÜNER, Gülten ve Salih Koşu (2003), “Türklerde Sosyal ve Kültürel Bütünleşme Açısından Sporun Önemi”, *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 5, Sakarya.
- İŞCAN, Ömer Faruk (1999), “Bilgi Toplumunda Zaman Yönetimi ve Bankacılık Sektöründe Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KAHRAMAN, Atıf (1989), *Cumhuriyete Kadar Türk Güreşi*, Cilt 1, Kültür Bakanlığı Yayınları 1028, Kültür Eserleri Dizisi 133, Ankara.
- KARADAĞ, Metin (2002), *İyi Bir Yönetici Misiniz?*, Özen Yayıncılık, Ankara.
- KARAKOÇ, Nihat (1990), “İşletmelerde Etkenliği Belirleyen Bir Kaynak: Yönetimsel Zaman”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Sayı 2.
- KEPECİOĞLU, Kamil (1985), “Türklerde Spor”, *Uludağ*, Sayı 2, Bursa.
- Kültür Bakanlığı Web Sitesi (2005), *Türk Kültür Tarihinde Spor*, [http://www.kultur.gov.tr/portal/turizm\\_tr.asp?belgeno=32117.20.03.2005](http://www.kultur.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=32117.20.03.2005)
- LUCCO, Frank J. (1994), “Effective Time Management”, *Appraisal Journal*, Vol 62.



- MACAN, Therese H. (1994), "Time Management: Test of a Process Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol 79, No 3.
- MACKENZIE, R. Alec (1989), *Zaman Tuzağı*, Çev. Yakut Güner, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- MOSTAME, Fariba (2001), "Kırkkale İlinde Hekim ve Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- MUTLU, T. Osman (2001), "Türk Spor Teşkilatının Yapısal Değişimine Yönelik Önerilerin Değerlendirilmesi", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- ONAL, Güngör (1988), "Time Management", *M.Ü. İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1-2, İstanbul.
- ORTEKİN, Hasan (1938), "Türkler ve Kayak", *Ülkü*, Cilt 10 (Şubat), Sayı 60.
- ÖKTEM, M. Kemal (1994), "Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkililiği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, s. 218.
- ÖNGEL, Hasan B. (2001), *Türk Kültür Tarihinde Spor*, T. C. Kültür Bakanlığı Kültür Eserleri, Ankara.
- ÖZGEN, Hüseyin ve Selen Doğan (1997), "Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları", *Standard Dergisi*, Mayıs.
- PROCHASKA, Shelly T. (2005), "Designing Organizational Programs for Employee Career Development", <http://www.shrm.org.14.05.2005>
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (1996), *Örgütsel Psikoloji*, 2. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Muammer Paşa (2002), *Zaman Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SISLEY, B. L. (1983), “Timely Tips: Time Management for Administrator”, *Physical Educator*, Vol 40, no 2, May.

SMYTHE, J. A. Francis ve Ivan T. Robertson (1999), “On the Relationship Between Time Management and Time Estimation”, *British Journal of Psychology*, Vol 90, August.

Sporbilim Web Sitesi (2003), *Eski Türklerde Spor*, <http://www.sporbilim.com/toplumsal.html.19.04.2003>

TEZEREN, Atilla (1988), “Zamanı Etkin Kullanma”, *Verimlilik* (Aylık Bülten), Cilt 7, Sayı 5.

TORUN, Ali (1998), *Türk Edebiyatında Türkçe Fütüvvet-Nâmeler Üzerine Bir İnceleme*, Kültür Bakanlığı Yayınları 2109, Başvuru Kitapları Dizisi 55, Ankara.

TUTAR, Hasan (2000), *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Türk Dil Kurumu Web Sitesi (2005), *Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*, <http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=zaman.03.06.2005>

Türk Futbolu Web Sitesi (2005), *Futbolun Tarihçesi*, <http://www.turkfutbolu.net/tarihce.htm.25.05.2005>

TÜRKEL, Süleyman ve Doğan N. Leblebici (2001), *Etkili Zaman Yönetimi ve Uygulaması*, ANGIAD, Ankara.

TÜRKEL, Süleyman ve Doğan N. Leblebici (2000), “Yönetim Bilimi Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, Ankara.

- TÜRKMEN, İsmail (1999), *Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, 3. Baskı, MPM Yayınları, Ankara.
- TÜRKMEN, Mutlu (2004), “Uzakdoğu Sporlarının Çocuk Gelişimi Üzerine Etkileri”, *Sakarya Üniversitesi Eğitimi Fakültesi Dergisi*, Sayı 8, Ekim, Sakarya.
- UĞUR, Asuman (2000), “Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi”, *Anahtar Dergisi*, MPM Yayını, Yıl 12, Sayı 143, Kasım.
- USTA, Ramazan (2001), “İşletme Yöneticilerinin Zaman Kullanma Biçimleri”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- YALINBAŞ, Sait (2003), “Zaman Yönetiminde Duygusal Zekanın Kullanımı ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- YAMAN, Metin (2000), *Spor Örgütünün Yönetimsel İklimi*, Desen Ajans, Ankara.
- YILDIZ, Doğan (1979), *Türk Spor Tarihi*, Eko Matbaası, İstanbul.
- YILMAZ, Abdullah ve Seyfettin Aslan (2002), (Ray Joseph'dan aktaran) “Örgütsel Zaman Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1. Sivas.
- YÜCEL, Ünsal (1999), *Türk Okçuluğu*, Atatürk Yüksek Kurumu, Atatürk Kültür Merkezi Yayını:182, Ankara.
- ZÜLAL, Aslı (1999), “Uyuma-Uyanma Ritminin Düzenleyicisi Moleküler Saat”, *Bilim ve Teknik Dergisi*, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Sayı 381, Ağustos.

## EK 1: Zaman Yönetimi Anket Formu

Bu anket tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacak olup, vereceğiniz cevapların **içten ve doğru** olması çalışma sonuçlarının doğru ve geçerli olmasını belirleyecektir. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle bir başka amaç için kullanılmayacak ve paylaşılmayacaktır. Anketin amacı G.S.G.M. Merkez Teşkilatında görev yapan yöneticilerin zamanı nasıl kullandıklarının ve zamanı kullanma olanaklarının ortaya konulmasıdır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara ait özet daha sonra katılımcılara iletilecektir.

Lütfen cevapsız soru bırakmayın. Göstereceğiniz ilgi için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

**MUTLU TÜRKMEN**

### 1. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz:

Erkek  Bayan

2. Yaşınız:

25-32  33-40  41-48  49-56  57 ve üzeri

3. Medeni durumunuz:

Evli  Bekar  Diğer

4. Öğrenim durumunuz:

Lise ve dengi  Önlisans  Lisans  Yüksek Lisans   
Doktora

5. Görev yaptığınız yönetim düzeyi:

Şube Müdürü  Genel Sekreter  Daire Başkanı

Genel Müdür / Genel Müdür Yardımcısı

6. Kamu hizmetinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

1-4  5-8  9-12  13-16  17-20  21 ve üzeri

7. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

1-4  5-8  9-12  13-16  17-20  21 ve üzeri

8. Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?

1-4  5-8  9-12  13-16  17-20  21 ve üzeri

9. Haftada ortalama kaç saat çalışıyorsunuz?

40-55  56-71  72-87  88-103  104 ve üzeri

10. Haftada ortalama kaç gün çalışıyorsunuz?

5  6  7

11. Sekreteriniz var mı?

Evet  Hayır

12. Bilgisayarınız var mı?

Var  Yok

13. Bilgisayardan yeterince yararlanıyor musunuz? (Bilgisayarınız varsa cevaplandırınız.)

Yeterince yararlanıyorum  Kısmen yararlanıyorum  Hiç yararlanamıyorum

14. İşlerinizi yapmak için yeterli fiziksel olanaklara (oda, masa, ışık, ısı, vb.) sahip misiniz?

- Evet       Kısmen       Hayır
15. Yönetim görevlerinizi yerine getirmek için yeterli zamana sahip misiniz?  
 Evet       Kısmen       Hayır
16. Görev, yetki ve sorumluluklarınızın sınırlarını iyi biliyor musunuz?  
 Evet       Kısmen       Hayır
17. İki farklı üstten emir almanız söz konusu mudur?  
 Evet       Hayır
18. Haftanın hangi gününde daha verimli çalışıyorsunuz?  
 Pazartesi     Salı     Çarşamba     Perşembe     Cuma     Farketmez
19. İşgünün hangi saatlerinde kendinizi daha verimli hissediyorsunuz?  
 09-11     11-13     13-15     15-17     17-19     Farketmez
20. Önemli ve zor işleri hangi saatlerde yapmayı tercih edersiniz?  
 09-11     11-13     13-15     15-17     17-19     Farketmez
21. Öğlen yemeğinden sonra verimliliğiniz artar mı, azalır mı?  
 Artar       Değişmez       Azalır
22. Mesai saatlerinden sonra yaptığınız iş çalışmalarında verimliliğiniz artar mı, azalır mı?  
 Artar       Değişmez       Azalır
23. Aşağıdakilerden hangi **üçü** size en çok zaman kaybettirmektedir? (Önem sırasına göre ve en çok zaman kaybettirene '1' değeri vererek işaretleyiniz.)
- Uzun telefon görüşmeleri       Personel sayısının yetersizliği  
 Verimsiz toplantılar       İletişim bozuklukları  
 Randevusuz ani ziyaretler       Karar verme güçlüğü  
 Uzun ve detaylı raporlar       Plansız programsız çalışma  
 Yetki devri yapamama       İşi tehir etme, son ana bırakma  
 Nitelikli eleman eksikliği

## 2. BÖLÜM

Sıra No	SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	İşlerimi her zaman planlarım.					
2	Günlük işlerimi öncelik sırasına göre programlarım.					
3	“Yapılacak işler listesi/çizelgesi” tutarım.					
4	Zaman zaman eve iş götürürüm.					
5	Yapılacak işleri süre dolmadan bitirmeye çalışırım.					
6	Yaptığım günlük ve haftalık programlarımın sağlıklı işleyip işlemediğini denetlerim.					

7	Zamanı nasıl kullandığımı analiz ederim.					
8	Zamanımı etkin kullanmakta sekreterimin katkısı çok fazladır.					
9	Bilgisayar bana büyük ölçüde zaman kazandırmaktadır.					
10	Masam, odam ve dosyalama sistemim her zaman düzenlidir.					
11	Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenirim.					
12	Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim.					
13	Astlarıma devrettiğim işlerin sağlıklı bir biçimde bitirilip bitirilmediğini takip ederim.					
14	Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırım.					
15	Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm.					
16	Mesai saatleri dışında daha verimli çalışıyorum.					
17	Özel ricalarla kendi işimin dışında işlerle uğraşmam gerekiyor.					
18	Astlarımla sorunlarını dinlemek için zaman ayırım.					
19	“Zaman yönetimi” konusunda eğitim aldım.					
20	Randevusuz görüşme taleplerine “hayır” diyebilirim.					
21	Randevu ve görüşme saatlerine uyarım.					
22	“Zaman yönetimi” konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim.					
23	Kendimi geliştirmek için mesleğimle ilgili kitap, makale, vb eserleri takip ederim.					
24	Yazışmaları bekletmeden zamanında yapmaya özen gösteririm.					
25	Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım.					
26	Yönettiğim toplantılar saatinde başlar ve biter.					
27	Toplantıları verimli geçmektedir.					
28	Bazen yaşamımın amaçsız ve belirsiz olduğu hissine kapılırım.					
29	Personelimin vasıflarına uygun iş vermeye özen gösteririm.					
30	Astlarımla ve/veya üstlerimle oluşturduğum işbirliği ve yardımlaşma ortamı sayesinde daha verimli çalışıyorum.					
31	Astlarımla önerileri ve isteklerini dikkate alırım.					
32	Kararsızlık zaman kaybetmeme yol açmaktadır.					
33	Hata yapma endişesiyle bazı işlere gerektiğinden fazla zaman ayırıyorum.					
34	Amaçlarıma hizmet edecek seviyede “zaman yönetimi” bilgisine sahibim.					
35	Telefonla zorunlu kalmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim.					

## EK 2: GSGM Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları

Tablo 28: ÜDY’lerin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları

Tanımlayıcı İstatistikler			
	N	AO	SS

<b>İşlerimi her zaman planlarım</b>	13	1,54	,66
<b>Günlük işlerimi öncelik sırasına göre programlarım</b>	13	1,62	,65
<b>Yapılacak işler listesi/çizelgesi tutarım</b>	13	2,00	,82
<b>Zaman zaman eve iş götürürüm</b>	13	2,92	1,50
<b>Yapılacak işleri süre dolmadan bitirmeye çalışırım</b>	13	1,46	,52
<b>Yaptığım günlük ve haftalık programlarımın sağlıklı işleyip işlemediğini denetlerim</b>	13	1,54	,52
<b>Zamanı nasıl kullandığımı analiz ederim</b>	13	1,92	,95
<b>Zamanı etkin kullanmakta sekreterimin etkisi çok fazladır</b>	13	2,62	1,39
<b>Bilgisayar bana büyük ölçüde zaman kazandırmaktadır</b>	13	1,92	1,12
<b>Masam, odam ve dosyalama sistemim her zaman düzenlidir</b>	13	2,08	1,19
<b>Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenerim</b>	13	1,77	,60
<b>Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim</b>	13	1,46	,52
<b>Astlarıma devrettiğim işlerin sağlıklı bir biçimde bitirilip bitirilmediğini takip ederim</b>	13	1,31	,48
<b>Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırırım</b>	13	1,85	1,28
<b>Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm</b>	13	2,77	1,30
<b>Mesai saatleri dışında daha verimli çalışıyorum</b>	13	3,23	1,17
<b>Özel ricalarla kendi işimin dışında işlerle uğraşmam gerekiyor</b>	13	2,85	1,34
<b>Astlarımda sorunlarını dinlemek için zaman ayırırım</b>	13	1,77	,60
<b>Zaman yönetimi konusunda eğitim aldım</b>	13	2,85	1,21
<b>Randevusuz görüşme taleplerine "hayır" diyebilirim</b>	13	2,85	1,28
<b>Randevu ve görüşme saatlerine uyarım</b>	13	1,92	1,12
<b>"Zaman yönetimi" konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim</b>	13	2,15	,99
<b>Kendimi geliştirmek için mesleğimle kitap, makale, vb eserleri takip ederim</b>	13	1,77	,83
<b>Yazışmaları bekletmeden zamanında yapmaya özen gösteririm</b>	13	1,23	,44
<b>Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım</b>	13	1,38	,51
<b>Yönettiğim toplantılar saatinde başlar ve biter</b>	13	1,62	,51
<b>Toplantılarım verimli geçmektedir</b>	13	1,85	,69
<b>Bazen yaşamımın amaçsız ve belirsiz olduğu hissine kapılırım</b>	13	3,69	1,03
<b>Personelimin vasıflarına uygun iş vermeye özen gösteririm</b>	13	1,77	,44
<b>Astlarımla ve/veya üstlerimle oluşturduğum işbirliği ve yardımlaşma</b>	13	1,62	,51

ortamı verimimi artırır			
Astlarımın önerilerini ve isteklerini dikkate alırım	13	1,46	,52
Kararsızlık zaman kaybetmeme yol açmaktadır	13	2,15	1,21
Hata yapma endişesiyle bazı işlere gerektiğinden fazla zaman ayırıyorum	13	2,62	1,12
Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim	13	1,69	,48
Telefonla zorunlu olmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim	13	1,77	,60

**Tablo 29: Genel Sekreterlerin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları**

Tanımlayıcı İstatistikler	N	AO	SS
İşlerimi her zaman planlarım	35	1,31	,47
Günlük işlerimi öncelik sırasına göre programlarım	35	1,43	,56
Yapılacak işler listesi/çizelgesi tutarım	35	1,60	,77
Zaman zaman eve iş götürürüm	35	2,60	1,12
Yapılacak işleri süre dolmadan bitirmeye çalışırım	35	1,49	,61
Yaptığım günlük ve haftalık programlarımın sağlıklı işleyip işlemediğini denetlerim	35	1,57	,56
Zamanı nasıl kullandığımı analiz ederim	35	1,83	,75
Zamanı etkin kullanmakta sekreterimin etkisi çok fazladır	35	2,86	1,26
Bilgisayar bana büyük ölçüde zaman kazandırmaktadır	35	1,83	,82
Masam, odam ve dosyalama sistemim her zaman düzenlidir	35	1,94	,73
Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenirim	35	1,94	,87
Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim	35	1,86	,69
Astlarıma devrettiğim işlerin sağlıklı bir biçimde bitirilip bitirilmediğini takip ederim	35	1,51	,66
Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırım	35	1,86	,60
Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm	35	2,49	,82
Mesai saatleri dışında daha verimli çalışıyorum	35	3,31	1,11
Özel ricalarla kendi işimin dışında işlerle uğraşmam gerekiyor	35	3,34	1,00
Astlarımın sorunlarını dinlemek için zaman ayırım	35	1,69	,58
Zaman yönetimi konusunda eğitim aldım	35	3,20	1,30
Randevusuz görüşme taleplerine "hayır" diyebilirim	35	2,69	1,16



Randevu ve görüşme saatlerine uyarım	35	1,57	,65
"Zaman yönetimi" konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim	35	2,51	1,17
Kendimi geliştirmek için mesleğimle kitap, makale, vb eserleri takip ederim	35	1,83	,66
Yazışmaları bekletmeden zamanında yapmaya özen gösteririm	35	1,37	,49
Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım	35	1,49	,51
Yönettiğim toplantılar saatinde başlar ve biter	35	1,66	,73
Toplantılarım verimli geçmektedir	35	1,83	,66
Bazen yaşamımın amaçsız ve belirsiz olduğu hissine kapılırım	35	3,74	,89
Personelimin vasıflarına uygun iş vermeye özen gösteririm	35	1,77	,49
Astlarımla ve/veya üstlerimle oluşturduğum işbirliği ve yardımlaşma ortamı verimimi artırır	35	1,74	,44
Astlarımla önerilerini ve isteklerini dikkate alırım	35	1,83	,38
Kararsızlık zaman kaybetmeme yol açmaktadır	35	2,37	1,26
Hata yapma endişesiyle bazı işlere gerektiğinden fazla zaman ayırıyorum	35	2,97	1,12
Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim	35	2,20	,72
Telefonla zorunlu olmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim	35	1,63	,65

**Tablo 30: Şube Müdürlerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları**

Tanımlayıcı İstatistikler			
	N	AO	SS
İşlerimi her zaman planlarım	38	1,63	,75
Günlük işlerimi öncelik sırasına göre programlarım	38	1,74	,79
Yapılacak işler listesi/çizelgesi tutarım	38	2,13	1,07
Zaman zaman eve iş götürürüm	38	2,58	1,22
Yapılacak işleri süre dolmadan bitirmeye çalışırım	38	1,66	,63
Yaptığım günlük ve haftalık programlarımın sağlıklı işleyip işlemediğini denetlerim	38	1,79	,62

Zamanı nasıl kullandığımı analiz ederim	38	2,13	,84
Zamanı etkin kullanmakta sekreterimin etkisi çok fazladır	38	3,03	1,00
Bilgisayar bana büyük ölçüde zaman kazandırmaktadır	38	1,82	,69
Masam, odam ve dosyalama sistemim her zaman düzenlidir	38	1,74	,50
Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenirim	38	1,87	,58
Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim	38	1,97	,75
Astlarıma devrettiğim işlerin sağlıklı bir biçimde bitirilip bitirilmediğini takip ederim	38	1,79	,70
Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırım	38	1,95	,66
Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çevirim	38	2,32	,87
Mesai saatleri dışında daha verimli çalışıyorum	38	2,97	1,24
Özel ricalarla kendi işimin dışında işlerle uğraşmam gerekiyor	38	3,21	1,09
Astlarımdan sorunlarını dinlemek için zaman ayırım	38	1,74	,45
Zaman yönetimi konusunda eğitim aldım	38	3,18	1,06
Randevusuz görüşme taleplerine "hayır" diyebilirim	38	2,89	,89
Randevu ve görüşme saatlerine uyarım	38	1,66	,53
"Zaman yönetimi" konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim	38	2,71	1,04
Kendimi geliştirmek için mesleğimle kitap, makale, vb eserleri takip ederim	38	1,92	,49
Yazışmaları bekletmeden zamanında yapmaya özen gösteririm	38	1,58	,55
Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım	38	1,53	,51
Yönettiğim toplantılar saatinde başlar ve biter	38	1,74	,69
Toplantılarım verimli geçmektedir	38	1,87	,47
Bazen yaşamımın amaçsız ve belirsiz olduğu hissine kapılırım	38	3,58	1,13
Personelimin vasıflarına uygun iş vermeye özen gösteririm	38	1,79	,58
Astlarımla ve/veya üstlerimle oluşturduğum işbirliği ve yardımlaşma ortamı verimimi artırır	38	1,87	,74
Astlarımdan önerilerini ve isteklerini dikkate alırım	38	1,71	,46
Kararsızlık zaman kaybetmeme yol açmaktadır	38	2,55	1,18
Hata yapma endişesiyle bazı işlere gerektiğinden fazla zaman ayırıyorum	38	2,74	1,13
Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim	38	2,26	,72
Telefonla zorunlu olmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim	38	1,74	,83

**Tablo 31: Tüm Yöneticilerin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları**

Tanımlayıcı İstatistikler			
	N	AO	SS
İşlerimi her zaman planlarım	86	1,49	,65
Günlük işlerimi öncelik sırasına göre programlarım	86	1,59	,69
Yapılacak işler listesi/çizelgesi tutarım	86	1,90	,95
Zaman zaman eve iş götürürüm	86	2,64	1,22
Yapılacak işleri süre dolmadan bitirmeye çalışırım	86	1,56	,61
Yaptığım günlük ve haftalık programlarımın sağlıklı işleyip işlemediğini denetlerim	86	1,66	,59
Zamanı nasıl kullandığımı analiz ederim	86	1,98	,83
Zamanı etkin kullanmakta sekreterimin etkisi çok fazladır	86	2,90	1,17
Bilgisayar bana büyük ölçüde zaman kazandırmaktadır	86	1,84	,81
Masam, odam ve dosyalama sistemim her zaman düzenlidir	86	1,87	,73
Her türden ayrıntıyla bizzat ve yerinde ilgilenirim	86	1,88	,71
Gerektiğinde işleri hızlandırmak için astlarıma yetki devrederim	86	1,85	,71
Astlarıma devrettiğim işlerin sağlıklı bir biçimde bitirilip bitirilmediğini takip ederim	86	1,60	,67
Günlük programımda aksaklık ve acil durumlar için zaman ayırırım	86	1,90	,75
Mesai saatlerinde gereksiz görüşme taleplerini geri çeviririm	86	2,45	,93
Mesai saatleri dışında daha verimli çalışıyorum	86	3,15	1,17
Özel ricalarla kendi işimin dışında işlerle uğraşmam gerekiyor	86	3,21	1,10
Astlarımin sorunlarını dinlemek için zaman ayırırım	86	1,72	,52
Zaman yönetimi konusunda eğitim aldım	86	3,14	1,18
Randevusuz görüşme taleplerine "hayır" diyebilirim	86	2,80	1,06
Randevu ve görüşme saatlerine uyarım	86	1,66	,70
"Zaman yönetimi" konusunda kitap, dergi, vb kaynakları takip ederim	86	2,55	1,09
Kendimi geliştirmek için mesleğimle kitap, makale, vb eserleri takip ederim	86	1,86	,62
Yazışmaları bekletmeden zamanında yapmaya özen gösteririm	86	1,44	,52
Toplantılara katılmadan önce gerekli hazırlıkları yaparım	86	1,49	,50
Yönettiğim toplantılar saatinde başlar ve biter	86	1,69	,67
Toplantılarım verimli geçmektedir	86	1,85	,58

<b>Bazen yaşamımın amaçsız ve belirsiz olduğu hissine kapılırim</b>	86	3,66	1,01
<b>Personelimin vasıflarına uygun iş vermeye özen gösteririm</b>	86	1,78	,52
<b>Astlarımla ve/veya üstlerimle oluşturduğum işbirliği ve yardımlaşma ortamı verimimi artırır</b>	86	1,78	,60
<b>Astlarımla önerilerini ve isteklerini dikkate alırım</b>	86	1,72	,45
<b>Kararsızlık zaman kaybetmeme yol açmaktadır</b>	86	2,42	1,21
<b>Hata yapma endişesiyle bazı işlere gerektiğinden fazla zaman ayırıyorum</b>	86	2,81	1,12
<b>Amaçlarıma hizmet edecek seviyede "zaman yönetimi" bilgisine sahibim</b>	86	2,15	,71
<b>Telefonla zorunlu olmadıkça iş dışı görüşme yapmam ve yapacağım konuşmaları kısa keserim</b>	86	1,70	,72

## ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Gümüşhane'nin Şiran ilçesinde doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Ankara'da tamamladı. 1997 yılında Hacettepe Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun oldu. 2001 yılında Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trafik Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda yüksek lisans tamamladı.

Türkmen, 1984-1998 yılları arasında aktif olarak Taekwondo sporu yaptı. Yurt içi ve yurt dışı turnuvalarda çeşitli dereceler elde etti. 1998-2002 yılları arasında çeşitli organizasyonlarda Bosna-Hersek Taekwondo Milli Takım Antrenörü olarak görev yaptı. 1994-2000 yılları arasında Badminton antrenörlüğü yaptı. Birçok spor federasyonunda kurul üyeliği ve il temsilciliği görevlerinde bulundu. Halen Bocce, Bowling ve Dart Federasyonu asbaşkanı olarak görev yapmaktadır.