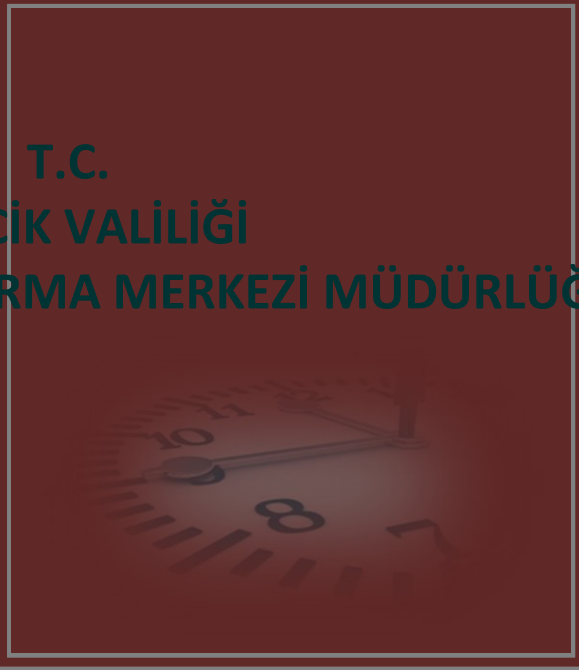


T.C.  
BİLECİK VALİLİĞİ  
REHBERLİK VE ARAŞTIRMA MERKEZİ MÜDÜRLÜĞÜ



# ZAMAN YÖNETİMİ ÜZERİNE DERLEME

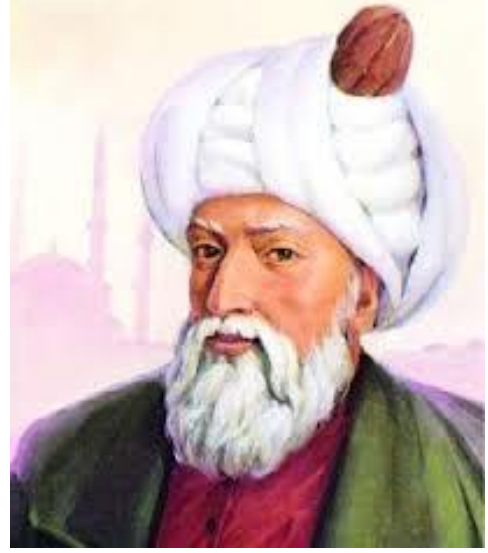
Bilecik İl Rehberlik ve Araştırma Merkezi

Rehberlik ve Psikolojik Danışma Hizmetleri Bölümü



### Mimar Sinan;

- 81 Camii,
  - 51 Mescit,
  - 55 Medrese,
  - 26 Darül-Kurra,
  - 17 Türbe,
  - 17 İmarethane,
  - 3 Darüşşifa (Hastane),
  - 5 Suyolu,
  - 8 Köprü,
  - 20 Kervansaray,
  - 36 Saray,
  - 8 Mahzen Ve
  - 48 De Hamam Olmak Üzere 375 Eser Yapmıştır.
- Ayrıca, Edirne ilindeki Selimiye Camisi Dünya Kültür Mirası listesindedir.
- 1588 yılında 99 yaşında vefat eden Koca Sinan, sizce bu kadar işi nasıl yapmıştır?



Bilecik İl Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, Rehberlik ve Psikolojik Danışma Bölümü tarafından Merkez Çalışma bölgesinde yer alan okul ve kurumlar tarafından 2017-2018 eğitim ve öğretim yılı çalışmalarında kullanılmak üzere derlenmiştir. Ticari ya da akademik amaç taşımaz.

# ZAMAN VE ZAMAN YÖNETİMİ

DERLEME



BİLECİK / EYLÜL 2017

## İÇİNDEKİLER TABLOSU

ZAMAN VE ZAMAN YÖNETİMİ.....	3
ÖNSÖZ.....	6
GİRİŞ.....	7
1. ZAMAN YÖNETİMİ.....	9
1.1. ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİMİNDE BİR KAYNAK OLARAK ZAMAN.....	10
1.1.1.ZAMAN OLGUSU VE KAVRAMI.....	10
1.1.1.2. ZAMAN TÜRLERİ.....	11
1.1.2. ZAMAN KAVRAMI VE KİŞİ ZAMAN İLİŞKİSİ.....	12
2. ZAMAN YÖNETİMİ.....	14
2.1. ZAMAN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	16
2.2. ZAMAN YÖNETİMİ KONUSUNDA GENEL BİR DEĞERLENDİRME.....	19
2.3. ZAMAN YÖNETİMİNİN TEMELLERİ VE BİR KAYNAK OLARAK ZAMAN.....	20
2.4. ZAMAN YÖNETİMİNİN BAŞLICA DEĞİŞKENLERİ.....	21
2.5. ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	21
2.6. ZAMANI KONTROL ETMEK VE İYİ KULLANMAK.....	22
2.7. İŞE, ZAMAN VE HAREKET ÇALIŞMASI İLE BAŞLAMAK.....	23
3. ZAMAN PLANLAMASI VE ZAMAN TUZAKLARI.....	23
3.1. ZAMAN TUZAKLARI.....	25
3.1.1. KİŞİDEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI.....	26
3.1.1.1. ÖZ DİSİPLİN YOKLUĞU.....	26
3.1.1.2. HEDEFLERİN BELİRSİZLİĞİ.....	26
3.1.1.3. ERTELEME VE OYALANMA.....	26
3.1.1.4. DAĞINIK MASA.....	27
3.1.1.5. HAYIR DİYEMEMEK.....	27
3.1.1.6. AŞIRI SOSYAL İLİŞKİLER.....	27
3.1.1.7. KARARSIZLIK.....	28
3.1.1.8. MÜKEMMELLİYETÇİLİK.....	28
3.1.1.9. AÇIK KAPI POLİTİKASI.....	28
3.1.1.10. ÖNCELİKLERİN BELİRSİZLİĞİ.....	28
3.1.2. İŞTEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI.....	29
3.1.2.1. BÜROKRASI VE KIRTASIYECİLİK.....	29
3.1.2.2. TELEFON GÖRÜŞMELERİ.....	29
3.1.2.3. BEKLENMEYEN ZİYARETÇİLER.....	29
3.1.2.4. YETKİ DEVRİNDEN KAÇINMA.....	29
3.1.2.5. GEREKSİZ TOPLANTILAR.....	30
3.1.2.6. KRİZLER.....	30

3.1.2.7. YETERSİZ İLETİŞİM.....	31
3.1.2.8. MERKEZİ YÖNETİM ANLAYIŞI.....	31
3.1.2.9. KOORDİNASYON EKSİKLİĞİ.....	32
3.2. ZAMAN TUZAĞINA YAKALANMAMAK VE ZAMANI ETKİN KULLANMAK İÇİN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR.....	32
3.3. ZAMANIN İYİ KULLANILMASININ KURALLARI .....	32
3.4. BİREYİN KENDİNİ YÖNETMEYİ BİLMESİ .....	33
4. SINIFTA ZAMAN YÖNETİMİ .....	33
4.1. SINIFTA ZAMAN YÖNETİMİ.....	33
4.1.1. SINIF YÖNETİMİ BOYUTLARI .....	33
4.1.2. DERSTEN ÖNCE ZAMAN YÖNETİMİ .....	33
4.1.3. DERSTE ZAMAN YÖNETİMİ.....	34
4.2. SINIFTA ZAMAN KAYBINA NEDEN OLAN ETMENLER.....	34
4.3. ZAMANIN ETKİLİ KULLANIMI KONUSUNDA ÖĞRETMENE ÖNERİLER .....	35
5. SONUÇ.....	36
KAYNAKÇA .....	38



## ÖNSÖZ

Günümüzde zaman ve nasıl değerlendirileceği sorunu daha çok işte geçirilen zamanın artan önemiyle yakından ilişkilidir. İş hayatının daha verimli sonuçlar üretebilmesi zamanın önemini ve etkin kullanımının gereğini de ortaya çıkarmaktadır. Endüstrileşmeyle otomasyonun sağladığı iş saatlerinin azalması, ücretli tatiller gibi değişiklikler insanların boş zamanlarının artmasına yol açmakta ve aynı zamanda bunun nasıl değerlendirileceği konusu gündeme gelmektedir. Bu durum insanın içinde bulunduğu her dönemde önemle ele alınmalıdır. Özellikle bireylerin kişilik gelişimlerinin büyük ölçüde biçimlendiği, yetişkinlik modelinin kurulduğu bir geçiş dönemi olarak görülen üniversite gençliği açısından etkisi daha da önemli görülmektedir. Öğrencilerin sahip oldukları cinsiyet, yaş ve sosyo-ekonomik özelliklerine göre boş zamanlarını kimlerle, hangi faaliyetlerle ve nerelerde geçirmeyi tercih ettiklerinin belirlenmesi birçok araştırmacı için ilgi çekici bulunmuştur. Gençlerin zaman yönetim eğilimlerini ve değerlendirmelerini kendi anne-baba eğitim durumlarının doğrudan etkilediği de tespit edilmektedir.

Rekabetin hızla arttığı ve birim zamanda özümsemesi gereken bilgi sayısının eskiye nazaran giderek çoğaldığı günümüzde, insanların zamana karşı duyarlılığı da farklılaşmaktadır. Çağdaş işletmeciler zamanı, kıt kaynaklar arasında ve geri dönüşü mümkün olmayan, toplanamayan, ertelenemeyen, biriktirilemeyen, bu nedenle de dikkatli kullanılması gereken bir faktör olarak değerlendirmektedirler. Zaman hepimizin eşit olarak sahip olduğu, her meslekten bireyler üzerinde baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel çalışma yapan herkes zamanını akıllıca kullanmak ve planlamak zorundadır. Böylesine değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve üretken olarak kullanılabilmesi son yıllarda “Zaman Yönetimi” adlı yeni bir kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Zaman yönetimi esaslarının bireylerce anlaşılması ve uygulanması bireylerin problemlerini çözmemektedir fakat bireylerin etkili çözümlere ve sonuçlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Timpe (1987) zaman yönetiminin geliştirilmesinin bireyin üretkenliğini ve genel performansını etkilediğini vurgulamaktadır. Benzer olarak Mackenzie (1990), zaman yönetiminin bireylerin yaşam kalitesini artırmaya yardımcı olduğunu, stresi azalttığını, dengeli bir yaşam sağladığını, verimliliği artırdığını ve hedeflere ulaşmayı kolaylaştırdığını ortaya koymuştur. Deneysel çalışmalar olumlu zaman yönetimi uygulamalarının, iş doyumuna, algılanan bireysel örgüt performansına, akademik performansın bireysel değerlendirilmesine ve akademik not ortalamasına olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir.

**Hazırlık Komisyonu**

## GİRİŞ

İnsanların hayatta ve iş dünyasında başarılı olmasını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Zamanı iyi yönetme becerisine sahip olmak bu faktörlerden biridir. Smith (2007) zamanı kelime anlamı olarak şöyle tanımlamaktadır; zaman, “olayların geçmişten bugüne gelip geleceğe doğru birbirini takip ettiği kesintisiz bir süreçtir” (s.24). Zaman, “Tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, çoğaltılamayan, sadece kullanılan ve kaybedilen aktifimiz veya varlığımızdır” (Akgemci vd., 2003: 32). Kişilerin zamanının alınıp satılan bir özellik taşınamaması, zamanı diğer kaynaklardan farklı kılmaktadır (Gümüş, 2002). Bu durumda zaman, herkesin her gün aynı miktara sahip olması açısından benzeri olmayan bir kaynaktır (Jandt, 1998).

Günümüz toplumlarında, yaşamın hızlı temposu içerisinde bireylerin söz konusu değerli kaynağı etkili bir biçimde kullanma şansları giderek azalmaktadır. Öncelikle insanlardan beklenen ve karşılanması istenen konular, her yıl bir önceki yıla oranla artmakta ve örgütler, çalışanlarından her geçen gün daha fazla konuda talepte bulunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışma yaşamı giderek daha karmaşıklaşmakta, iş ortamını etkileyen göstergeler artmaktadır.

Tüm bu değişimler belirli bir yere kadar tolere edilebilmektedir. Ancak değişim hızının da kendi içinde artıyor olması, belli bir noktada zamanın yetersizliği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır (Uluşahin, 1999). Ayrıca çağımızda zaman yetersizliği, hemen hemen bütün insanların ortak problemidir. Özellikle profesyonel çalışma içindekiler, sınırlı zamanda birçok işi yapmak durumundadırlar. Belli bir sürenin sonunda yapılması gerekli işlerin bitirilememiş olması, insanları zamanı değerlendirme konusunda tekrar düşünmeye sevk etmektedir (Erdem vd., 2004). Çağımızın teknoloji çağı olması nedeniyle insanlar üretkenlikte “zaman” ile yarışmaktadırlar ve “zaman” günümüz insanları için çok önemlidir.

İnsanlar küresel enformasyon ve teknoloji çağının yaşattığı yoğun tempo altında gerçekten en çok zamanı yeterli derecede kullanamadıklarından ve değerlendiremediklerinden yakınmaktadırlar. Oysa çok az insan, zamanı iyi kullanma yönünde çaba göstermektedir (Özdemir, 2006). Yani, zaman, hayatımızda oldukça önemi olan, yaptığımız işler ve çalışmalar üzerinde baskı oluşturan, bizi süratle çalışmaya sevk eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da zamanı yönetmekte ustalık isteyen belli teknikleri bilerek hareket etmeyi gerektiren bir durum ortaya çıkarmaktadır (Özçelik, 2006). Bu nedenle zamanı en iyi şekilde değerlendirme düşüncesi “Zaman Yönetimi” kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Zaman yönetimi, gereksiz işleri ayırmayı, verimliliği artırmayı, uzun sürede yapılan işlerin daha kısa sürede yapılmasını ve sınırlı zaman içinde nitelikli işlerin yapılmasını amaçlamaktadır.

Her şeyden önce akla gelen sorulardan biri, “Zaman, gerçekten yönetilebilir mi?” sorusudur. Aslında zaman, soyut bir olgu ve gerçek olup, bir insanın zamanın akışını durdurması, zamana müdahalede bulunması mümkün değildir. Ancak insan, yaşamındaki olayları kontrol altına alarak, yani kendini yöneterek zaman kazanabilir, zamanı etkili bir biçimde değerlendirebilir (Can, 2005). Jandt’a (1998) göre, 1980’lerin başlarında yöneticiler, zamanı yönetilmesi gereken bir kaynak olarak görmeye başlamışlardır. Bu doğrultuda zaman yönetimi, yönetim süreçleriyle yakından ilgili bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır. Yönetim süreçleri olan “planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm, denetim” süreçlerinin her birinin zaman boyutu söz konusudur ve başarılı sonuçlara ulaşabilmek, ancak zaman yönetimiyle mümkündür (Sadık vd., 2008). Zaman yönetimi, aslında bir öz yönetimdir; yaşadığımız olayların kontrolünü sağlamaktır, bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir. Yaşadığımız olayların ne kadar bizim istediğimiz gibi gerçekleşiyor? Ne kadarının oluşmasını biz bekleyebiliyoruz? Olayların meydana gelmesindeki etkilerimiz nelerdir? Bütün bu soruların cevabı bizim zamanımızı yönetebilmedeki başarımızı göstermektedir (Güçlü, 2001). Bu nedenle Erkılıç (2005) zaman yönetiminin, doğru kararı doğru zamanda vermekle başlayacağını ifade etmektedir.



Zaman yönetiminin uygulamalarına bakıldığında şu an teknoloji üreten birçok dünya firmasının yakın geçmişte zaman yönetimi çalışmalarını verimlilik ile birlikte uygulamaya koydukları bilinmektedir. Firmalarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da “Zaman Yönetimi” konusu ile ilgili çalışmalarda son birkaç on yıl içerisinde hızlı bir artış olduğu görülmektedir (Yavuz ve Sünbül, 2002; Erdul, 2005; Karaoğlan, 2006; Demirtaş vd., 2005; Eldeleklioğlu, 2008). Bu durum; zamanın ne kadar değerli olduğunu, yanlış kullanıldığında büyük kayıplara sebep olduğunu, doğru planlanıp kullanıldığında da büyük getiriler sağladığını göstermektedir. Hayatın her aşamasında etkili olan zaman kavramı günümüzde eğitim ve öğretimi de derinden etkilemeye başlamıştır (Özçelik, 2006). Eğitim alanında zaman yönetimi veya zamanı etkili kullanmanın ön koşulu, planlamadır. Çünkü geçen zamanı geri getirmek mümkün olmadığı gibi, telafisi de mümkün değildir. Bu nedenle hataların ve eksikliklerin azaltılması, planlı olmayı gerektirmektedir (Durukan ve Öztürk, 2005). Göreve yeni başlayan öğretmenler için bu husus oldukça zordur. Dersin işlenişi için gereken sürenin belirlenmesi, dersin dağılmasına ve amaçtan uzaklaşmasına engel olur. Bu nedenle öğretmen, zaman planlamasına yardımcı olması için plana gereken önemi vermelidir (Özçelik, 2006).

Eğitim kurumlarının temel özelliği, insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, okulların üç önemli insan kaynağını oluşturur. Herkes, kendi amaçları doğrultusunda zamanı kullanmaktadır. Örneğin “bir öğrenci için zamanın kullanılmasında “kitap okuma, proje teslimi” önemli iken, bir okul yöneticisi için “örgütteki işlerin planlanması, toplantılara katılma” önemlidir” (Alay ve Koçak, 2003). Benzer şekilde öğretmenler için ise bir akademik dönemde yapmak istedikleri önemlidir.

Eğitimde, zaman yönetiminin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle öğretmenler, öğrenciler, her dönemde büyük bir çabanın içindedirler. Bu sebeplerden dolayı öğretmenler, zamanlarını ne kadar verimli kullanırlarsa ne kadar başarılı planlar yaparlarsa, kendi başarı ve üretkenliklerinin yanında öğrencilerinin de başarılarını artıracaklardır. Erdul (2005) zamanın nereye harcadığı konusunda günlük olarak bilgi toplanmasını, bu bilgilerin analiz edilerek zamanı kullanma sorunlarının belirlenmesini ve sorunlara çözüm bulunmasının gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca Silahtaroglu (2004) başarılı bir zaman yönetiminin, çok çalışmakla değil; etkili, amaçlara yönelik verimli bir çalışmayla sağlanabileceğini savunmaktadır. Bu durumda zaman yönetimi, bütün eğitim kurumlarında hedeflere belirlenen sürelerde ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmede çok önemlidir. Bu nedenle öğretmenlerin geleceğe yönelik planlar ve bu planlara uygun yönlendirmeler yapabilmeleri için zamanı iyi değerlendirmeleri gerekmektedir.

Eğer öğretmenler gerek kişilik yapılarından kaynaklanan gerekse işten ve çevreden kaynaklanan nedenlerden dolayı zamanlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanamıyorlarsa eğitimde aksamalar olacaktır. Bu nedenle her öğretmen başarıya ulaşmak için zamana hükmetmeli ve onu verimli bir şekilde kullanmalı, boşa gidecek olan her zaman dilimi iyi değerlendirmelidir. O halde gelecek nesillerin yetişmesindeki rolleri düşünüldüğünde öğretmenlerin, zamanlarını etkili yönetmeleri ve zaman planlama tekniklerini kullanmaları, (hem kişisel hem de çalışma hayatında kişinin zamanını etkin kullanmasını engelleyen) zaman tuzaklarından olabildiğince uzak durmaları, eğitimde başarıyı da beraberinde getirecektir.

Geçen on yıllarda yapılan araştırmalara göre, “zaman yönetiminin” önemi üzerinde önemle durulmakta ve farklı alanlarda çalışmalar yapılmaktadır (Yavuz ve Sünbül, 2002; Silahtaroglu, 2004; Erdul, 2005; Uğur ve Kutlu, 2005; Karaoğlan, 2006; Demirtaş vd., 2005; Eldeleklioğlu, 2008). Örneğin, Silahtaroglu (2004) akademisyenlerin, günde ortalama iki saat kitap okumaya zaman ayırdıklarını ve Ağaoğlu ve Kesim (2005) ise akademisyenlerin, zaman yönetimine (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar) karşı olumlu görüşler sergilediğini belirtmektedirler. Ayrıca akademisyenler arasında



zaman yönetimi becerileri açısından (tüm alt boyutlarda) cinsiyete bağlı bir farklılığın görülmediğini ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Alay ve Koçak (2003) tarafından üniversite öğrencileri ile yapılan bir çalışmada, genel zaman yönetimi ile genel zaman yönetiminin “zaman planlaması” alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğu belirtilirken, “Zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar” alt boyutlarında ise cinsiyete bağlı bir farklılık olmadığı ifade edilmiştir.

Ayrıca İşcan (2008) ve Erdem vd. (2004) üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin “orta” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. İşcan (2008) hem zaman yönetimi becerilerinde hem de zaman yönetiminin “zaman planlaması ve zaman düşmanları ile baş edebilme” alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığını, ama “zaman yönetimi tutum ve becerileri” alt boyutunda cinsiyet açısından anlamlı bir farkın olduğunu belirlemiştir. Bunun yanı sıra Fidan vd. (2005) tarafından yapılan bir araştırmada üniversite öğrencilerinde “zamanı verimli değerlendirme” değil de daha çok “zaman geçirme” anlayışının hâkim olduğu belirtilmiştir.

Ayrıca öğrencilerin günlük kitap okumaya ortalama bir saatin altında bir zaman ayırdıkları saptanmıştır. Özetle, mevcut zaman yönetimi ile ilgili bazı çalışmalarda, eğitim alanında yapılan araştırmalardan bir kısmı yükseköğrenim düzeyindeki öğrencilere uygulanmış (zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı, kaygı düzeyleri gibi faktörler arasındaki ilişkiler) bir kısmı da ergenlerin zaman yönetimi becerileri ya da ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinde iş doyumu, denetim odağı, demografik özellikler gibi faktörler arasındaki ilişkiler incelenmiştir (Yavuz ve Sünbül, 2002; Alay ve Koçak, 2003; Erdem vd., 2004; Bay vd., 2005; Eldeleklioğlu, 2008).

Zaman yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda, araştırmacılar; akademisyenlerin, zaman yönetimine karşı olumlu görüşler sergilediklerini; üniversite öğrencileriyle, lise öğrencileriyle ve öğretmen adaylarıyla yaptıkları çalışmada zaman yönetimi becerilerinin yüksek olduğunu ve genel zaman yönetiminde cinsiyet faktörünün etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Bu araştırma ise ilköğretim okulu öğretmenleri ile yapılmış ve zaman yönetimi hakkındaki görüşleri incelenmiştir. Ayrıca bu çalışma, öğretmenlerin hem iş hem de kişisel yaşamlarıyla yakından ilgilidir. Diğer yandan, öğretmenlerin zaman yönetimi ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi, öğretmenlik mesleğinin doğası gereği önemlidir.

Çünkü öğretmenlerin planlama, örgütleme, yönlendirme, koordine etme, denetleme gibi bazı fonksiyonları kendi işleri ya da içinde buldukları eğitim örgütlerinin işleri için uygulamaları, zaman yönetimi açısından önemlidir. Bunun yanında öğretmenlik, planlı olmayı, zamanı iyi yönetmeyi, zamanı verimli kullanmayı, olabildiğince zaman tuzaklarından uzak durmayı gerekli kılan bir meslektir. Bu nedenle öğretmenlerin, zaman yönetimi hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi, öncelikle öğretmenlerin bu konuda kendilerini geliştirmelerine katkı sağlayacak; dolaylı olarak da yetiştirdikleri öğrencilerin zaman yönetimi becerilerini geliştirmelerine ve öğrenme başarılarına katkıda bulunacaktır.

## 1. ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman; isteğimiz dışında akıp giden, bir daha asla geri gelmeyecek, bize önceden avans verilmiş bir sermayedir. Zaman, biriktirmemizin söz konusu olmadığı, istemimiz dışında elimizden kayıp giden bir hazinedir. “Zamanım yok”, “zamanım yetmiyor” hemen her gün kullandığımız veya duyduğumuz sıradan sözlerdir. İçinde bulunduğumuz bilgi ve teknoloji çağı ve bunun dayattığı çalışma koşulları ve yaşam tarzı, sahip olduğumuz zamanı en verimli şekilde kullanmamız gereğini ortaya çıkarmıştır.

Her şeyin alabildiğine hızlandığı, teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hal aldığı, rekabetin ulusal sınırları aşarak küresel bir nitelik kazandığı günümüz şartlarında yöneticiler örgütlerini ayakta tutabilmek ve gelişimini sağlamak için zamanlarını daha nitelikli ve nicelikli kullanmak zorundadırlar (Kıral, 2007:

2). Yönetici ya da liderler için paradan daha değerli ve önemli ancak kaynaklar içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynak olan zaman (Ardıç, 2010: 2), kıt ve sınırlayıcı bir faktör olarak düşünüldüğünde, başarıya ulaşmak için mutlaka rasyonel bir şekilde yönetilmelidir (Şimşek vd., 2007: 7). Bu bakımdan zaman kaynağının değerini, onun kullanım biçimi belirlemektedir (Tutar, 2007: 13).

Kendini ve örgütünü günümüzün sürekli değişen şartlarında ayakta tutmak isteyen yöneticilerin çözüm arayışlarında, öngörülen kurumsal hedeflere ulaşmalarında ve zamanı etkili ve verimli kullanmalarında zaman yönetimi odak noktasını oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar incelendiğinde özellikle eğitim kurumlarında zaman yönetimi üzerine özel bir ilginin olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda; üniversite öğrencilerinin (Alay ve Koçak, 2003; Britton ve Tesser, 1991; Gümüşgöl, 2013; Sezen, 2013; Yenihan ve Öner, 2013), akademisyenlerin (Silahtaroglu, 2004), hazırlık okulu öğrencilerinin (Türe; 2013), öğretmenlerin (Can, 2005; Gözel ve Halat, 2010; Şahin, 2014; Yenilmez, 2010), öğretmen adaylarının (Akın vd., 2013; Demirtaş ve Özer, 2007; Varışoğlu vd., 2012) ve eğitim yöneticilerinin (Korkmaz vd., 2013) zaman yönetimleri ele alınmıştır.

## 1.1. ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETİMİNDE BİR KAYNAK OLARAK ZAMAN

### 1.1.1. ZAMAN OLGUSU VE KAVRAMI

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir (Smith,1998:24). Ancak zamanın göreceli bir kavram olması sebebiyle genel ve net bir tanım yapmak mümkün görülmemektedir (Türkmen,1999:2). Zaman olayların ardışıklığını görerek bireyin zihninde yarattığı ve olayların bundan sonra da içinde olup gideceklerinin düşünüldüğü başı ve sonu olmayan soyut bir kavramdır (Sucu,1996:3). Başka bir ifadeyle zaman, bir eylemin geçtiği süredir. Bir an için evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu varsayıldığında böylesi statik bir ortamda zaman olgusundan söz edilememektedir (Özgen ve Doğan, 1997:137).

Zaman önüne geçilemez bir şekilde, sabit bir hızla akıp giden ve tüm bireylerin eşit şekilde sahip olduğu önemli bir değerdir (Özgen,1998:56). Farklı ortamlara ve farklı varlıklara göre zamanın anlamı değişmektedir. Zaman; objektif zaman, sübjektif zaman ve yönetsel zaman olarak tanımlanabilir. Objektif zaman saatle ölçülebilen zamandır. Sübjektif zaman ise hissedilebilen ya da algılanan zamandır. Birey, saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın olayda geçen süreyi kısa ya da uzun olarak hissetmekte ve buna göre kısa ya da uzun süre olarak algılamaktadır. Saatin gösterdiği zaman olarak da ifade edilen objektif zaman, çok kesin birimlerle ölçülürken; sübjektif zamanın anlaşılması güçtür (Sabuncuoğlu ve Tüz;1996:192; akt.: Akatay, 2003).

Zaman, her gün ve her an yaşadığımız ama üzerinde fazla düşünmediğimiz, hatta tam olarak ne olduğunu bile pek bilmediğimiz bir olgudur. Zaman hepimizin hissettiği ama dokunamadığı geri dönüşü olmayan yaşantımızdaki en önemli, aynı zamanda tanımlanması zor ve soyut bir kavramdır (Passig, 2005). Passig (2002) zamanın fiziksel ve psikolojik boyutları olduğundan bahsetmektedir. Fiziksel zaman saatlerle ifade edilirken, psikolojik zaman bilinçlenmeyle ilgilidir ve her biri psikolojik an olarak adlandırılan zaman birimlerinden oluşmaktadır. Cowey'e (1995) göre zaman doğrusal değil varoluşsaldır, niceliği değil niteliği ve kalitesi önemlidir. Bir başka deyişle önemli olan bir ise ne kadar zaman harcadığınız değil, o süre içinde ne kadar değer elde ettiğinizdir. Haynes (1999) zamanın "insanların içinde buldukları an" anlamında tüm bireylerin eşit miktarda sahip olduğu çok az şeyden birisi olduğunu belirtmektedir. Ancak zamana karşı yaklaşımımız çocukluktan beri bize öğretilenler, gördüklerimiz, yaşadıklarımız yani genel yaşam tarzımızla ilgilidir (akt.: Eldeleklioglu, 2008).

Zaman, her an yaşadığımız ancak üzerinde fazlaca düşünmediğimiz, hatta tam olarak ne olduğunu bilmediğimiz bir olgudur (Örücü vd., 2007: 15). Farklı disiplinlerin zamana bakış açıları çeşitlilik gösterdiğinden, zaman kavramı ile ilgili üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım bulunmamaktadır (Yavaş vd., 2012: 5).

Voltaire'e göre zaman "dünyadaki her şeyin en uzununu, en kısası, en yavaşı, en küçüğü ve en büyüğü, en fazla ihmal edilen ve en fazla pişmanlık duyulana, onsuz hiçbir şeyin yapılamadığı" bir kavramdır (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 255). Newton zaman kavramını her yerde düz bir doğru boyunca akıyor olarak tasavvur etmiştir (Tutar, 2011: 19). Smith'e göre (1998: 24) zaman, kişinin denetimi dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir. Passig'e (2005: 27) göre ise zaman, hissedilen ama dokunulamayan, geri döndürülemeyen, yaşamdaki en önemli, aynı zamanda tanımlanması zor ve soyut bir kavramdır.

Zaman; her tür var oluşun içinde cereyan ettiği kozmik akış (Şimşek vd., (2007: 17), çevre ve evrende kaydedilen değişikliklerin var oluşunun gözlemlendiği fiziksel bir fenomen (Malkoç 2011: 1075) ve bir eylemin başlangıcı ile bitişi arasındaki geçen süre olarak tanımlanmaktadır (Fidan, 2011: 48).

Zaman; insanların sahip olduğu ve çeşitli şekillerde değerlendirdiği- maddi kaynaklar gibi biriktirilemez, depolanamaz, başkasına ikram edilemez, durdurulamaz ve yeri doldurulamaz- son derece kıymetli ve eşsiz bir kaynaktır (Sabuncuoğlu vd., 2010: 3).

Zamanın şu özelliklere sahiptir:

- Zaman en değerli varlıklardan daha değerlidir. Zamanın değerine paha biçilemez.
- Zaman herkese eşit dağıtılmış kıt bir kaynaktır
- Zaman geri döndürülemez
- Zaman tasarruf edilemez
- Zaman kiralanamaz, satın ve ödünç alınmaz
- Zaman yalnızca kullanılır ve tüketilir
- Kişilere, fiziksel çevreye ve olaylara göre farklı algılanır ve değerlendirilir (Döş, 2014).

### 1.1.1.2. ZAMAN TÜRLERİ

#### **Gerçek (Objektif) Zaman:**

[Dünya için] gerçek zaman dünyanın kendi etrafında ve güneş etrafındaki dönüşü ile oluşmaktadır. Kuzey veya güney kutbundaki bir insan için aynı anlama gelir. Bir saat her iki yarım kürede bulunan insan için de aynı süredir (Kıral, 2007: 9). Gerçek zaman, zaman dilimleriyle gösterilen, kişiden kişiye göre değişmeyen ve herkes tarafından kabul edilen süreyi ifade eder (Tutar, 2011: 30). Gerçek zaman, zaman yönetimi açısından yönetilmesi gereken ve amacı gerçek zaman dilimlerine daha fazla iş ve etkinlik sığdırmak olan kavramdır (Tengilimoğlu vd., 2003, 11).

#### **Psikolojik (Subjektif) Zaman:**

Psikolojik zaman, kişilerin içinde bulunduğu psikolojik duruma bağlı olarak onları etkileyen olayları farklı algılamalarıyla ortaya çıkmaktadır (Ardıç, 2010: 55). Bir saatlik sabit süre, hasta bir insanla; sinemada film izleyen insan açısından farklı hissedilmekte, farklı olarak algılanabilmektedir. Kişi mutlu iken, psikolojik zaman algısı, gerçek zamandan daha kısa; üzüntülü iken gerçek zamandan daha uzun olabilmektedir (Tengilimoğlu vd., 2003, 11). Olumsuz psikolojik zaman algısı ayrıca, iş yapma yeteneğini

azaltarak, işe geç kalma, işi zamanında tamamlayamama, iş stresi ve başarısız olma kaygısı ile zamanı iyi kullanamamaya sebep olabilmektedir (Sayan, 2005: 8).

### **Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman:**

Biyolojik zaman kişilerin kendilerine has özelliklerinden kaynaklanan, doğuştan gelen ve iç dengeleri korumayı sağlayan ritimdir. Zamanı etkili kullanmak açısından bu ritmi göz önünde tutmak, önemli işleri performansın en yüksek olduğu zamanda yapıp önemsizleri sonraya bırakmak oldukça önemlidir (Karaoğlu, 2006: 38). Her canlının yaşamını düzenleyen bir "vücut saati" olduğu kabul edilmektedir. Belirli periyotlar halinde, düzenli bir ritimle yürütülen faaliyetler, çok hassas bir saat gibi çalışmakta ve bu faaliyetler, günlük alınan güneş ışığı miktarına ve güneş ışığının alınma saatlerine göre belli bir döngü izlemektedir (Tutar, 2007: 32). Alışkanlıklara göre oluşan bu içgüdüsel saate biyolojik zaman adı verilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 269).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında örgütün verimli ve başarılı olması için sınırlı zamana daha çok iş sığdırma zorunluluğu, yöneticilerin zaman yönetimi konusunda yetkinliğini gerekli kılarak, zaman yönetimi adlı yeni bir kavramı ortaya çıkarmıştır (Öncel vd., 2005: 192).

### **1.1.2. ZAMAN KAVRAMI VE KİŞİ ZAMAN İLİŞKİSİ**

Zaman hepimizin hissettiği ama dokunamadığı, geri dönüşü olmayan, yaşantımızdaki en önemli, aynı zamanda tanımlanması zor ve soyut bir kavramdır. Bu nedenle zaman kavramıyla ilgili birbirinden farklı birçok tanım yapılmıştır. Bir tanımda zaman duyu organlarımız tarafından art arda gelen birtakım olaylar neticesinde hissedilen, tarifi son derece güç olan bir tür algı olarak ifade edilmiştir (Başak vd., 2008:429). Bir başka tanıma göre ise zaman; para, malzeme, makine ve insan becerileri gibi kaynaklardan farklı olarak, yenilenemeyen, yeri doldurulamayan, geri döndürülemeyen bir kaynaktır. Devamlı olarak gider ve kaybolur (Eilon, 1993:255).

Zaman algısı ve zaman kavramının gelişimi ilk çocukluk yıllarından itibaren gelişmeye başlamakta ve ergenlik yıllarında tamamlanmaktadır. Çocukluk ve ergenlik yıllarında zamanı etkili bir şekilde kullanabilmek geliştirilmesi gereken tutumlardan biridir. Özellikle ergenler kimlik gelişimi, sosyal gelişim, akademik başarı, ileride sahip olacakları mesleğe hazırlanma, geleceği planlama gibi karmaşık görevleri başarmak zorundadır. Tüm bu karmaşık gelişimsel görevler esnasında ergenlerin zamanın önemini kavramaları, zamanı kullanma ile ilgili alışkanlıklarını fark edebilmeleri, eğer yanlış alışkanlıklar geliştirmişlerse bunları değiştirmeleri başarılı olmaları açısından önemlidir. Çünkü zaman bilincinin olmadığı bir ortamda yaşam kontrolü de kaybolmakta, gelişme, başarı tesadüflere ve kadere bağlanmaktadır (Eldeleklioğlu, 2008:657).

İnsanların zamanın bilincinde olması ve önemini kavramaları ise zamanın insan üzerindeki fiziksel, psikolojik, felsefik ve biyolojik etkilerini anlamada yatmaktadır. Zamanın bu etkilerini şu şekilde özetlemek mümkündür (Göral, 2009:206);

- **Fiziksel etki:** Kişinin faaliyetlerini etkileyen plan, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve ayrılma, geçmişin tecrübesi gibi rasyonel ve planlanabilir hususları içermektedir.
- **Psikolojik etki:** Birçok kişi için psikolojik etki daha önemlidir. İş zamanında bitirememe stresi veya başarısız olma korkusu nedeniyle zamanı iyi kullanamama, üzerine aldığı sorumluluğu yerine getirememe baskısı psikolojik etkiye örnektir. Kişi iyi bir zaman yönetimi stratejisi ve uygulaması ile psikolojik baskıların ortaya çıkardığı olumsuzlukları en alt düzeye indirebilir.
- **Felsefik etki:** Her insanın bir yaşama felsefesi vardır. Kimi eğlenip zevk almayı, kimi birikimini artırmak için gayret göstermeyi, kimisi de sosyal takdire değer verdiği için bu tür alanlarda faaliyet göstermeyi amaç edinir. Benimsenen hayat felsefesi ne olursa olsun kişinin iyimser, kendine

güvenen veya aldırılmaz, zevkine önem veren, korku ve belirsizlik içinde kıvranan yaklaşımları zamana karşı tavrını oluşturacaktır.

- **Biyolojik etki:** Biyoloji bilimi, insanların içindeki biyolojik saatin, kişinin zaman kullanım biçimini belirlemede önemli rol oynadığı ve dolayısıyla, organizmanın davranışlarını yönlendirdiği gerçeğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kişinin zaman ayarlamasında bu biyolojik saati göz önüne alması gerekmektedir. Bu bağlamda zamanın bilincinde olmak, zamanın bu etkilerinin farkında olmak anlamına gelmektedir.

Toplumda işlerin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için kişilerde bireysel olarak kazanılmış ortak bir zaman algısına ihtiyaç vardır. Çünkü insanlar, zamana bağlı olarak günlük yaşantılarını düzenlerler. Bireylerde ilişkileri ve işleri düzenleyen zaman yönetimi becerisi, sahip oldukları zaman algıları çerçevesinde gerçekleşir. Zaman algısı, hem zihinsel hem de sosyal bir olgudur. Zihinseldir, çünkü insan, gün ışığı periyoduna bağlı olarak kazanmış olduğu, vücuduna ait pek çok etkinliği düzenleyen biyolojik saati yanında, bir de yaşanan olayları kronolojik bir sıralamaya tâbi tutabilen 'zihin saati' ne sahiptir. Zihin saati; saliselerden, saatlere ve yüzyıllara kadar uzanan zaman süreçlerini önce kendi içinde bir düzene sokar, sonra da bunların beyinde bir sıraya göre yerleştirilmesini sağlar. Yaşanan her olay, bu zihin saatinin içinde belirli bir yere kaydedilir. Bu sayede bir olayın hangi olaydan önce veya sonra yaşandığı, neyin ne kadar süre olduğu gibi pek çok verinin hatırlanabilmesi sağlanır (Candaş 2002:52). Diğer yandan zaman algısı sosyal bir olgudur. Çünkü insanlar arası ilişkileri düzenlediği gibi, sosyal bir kurum olarak çocukluktan başlayarak öğrenilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, yani kişi ilk on yılda zaman kurumsallaşmasına uygun bir şekilde kendini disiplin altına almayı ve kısıtlamayı öğrenmezse, toplumda yetişkin bir insan konumunu elde etmesi zor olabilecektir (Elias, 2000: 24). Her şeyin belirli bir dakikliğe bağlı olarak yürüdüğü günümüz toplumlarında, bu yargının abartılı sayılamayacağı söylenebilir (akt.: Safran ve Simsek, 2009).

Zaman algısı ve zaman kavramının gelişimi ilk çocukluk yıllarından itibaren gelişmeye başlamakla birlikte ergenlik yıllarında tamamlandığı ileri sürülmektedir (Passig, 2002). Passig (2005) bebeklikten ergenlik dönemine kadar zaman kavramının gelişimiyle ilgili iki temel açıklama olduğunu belirtmektedir. Bunlar psikanalitik ve bilişsel açıklamalardır. Psikanalitik yaklaşımda Freud'a göre zaman algısı, çocuğun hazı erteleyebilmesinin ve ego gelişiminin bir parçasıdır. Bebeklikte zaman algısı anlardan oluşur, olaylar birbirine bağlı değildir ve hemen unutulur. Çocuk büyüdükçe hafıza da gelişir ve çocuğun olaylar arasında bağlantı kurmasını sağlar. Çocuk olayların seri halinde gelişmeye başladığını anlar ve zaman matrisi bu şekilde gelişir. Zaman matrisi aynı zamanda anne ile çocuk arasında kurulan bir bağıdır.

Bilişsel yaklaşımda ise Piaget çocuğun zamanın bulunmadığı bir dünyada yaşadığını ve zaman kavramının aşamalar halinde geliştiğini söylemektedir. Erken çocukluk yıllarında geçmiş, gelecek ve şu an bilincinin oluşmasında ön koşul olan hatırlama kabiliyetini kazanmamıştır. Erken çocukluk döneminde zamanın anlar bütünü olarak yaşandığı farz edilmektedir. Onun için küçük çocuk tümüyle şu andan oluşan bir dünyada yaşamaktadır.

Yalnız beş yaşından sonra çocuk geçmiş gelecek ve şu an arasındaki farkları derinlemesine anlar. Zamanın tüm boyutları ile tarihsel zamanda dâhil, tümüyle hâkimiyet altına alınması, ergenlik çağında 14-18 yaşlarında başarılmaktadır. Çocukluk ve ergenlik yıllarında zamanı etkili bir şekilde kullanabilmek geliştirilmesi gereken tutumlardan biridir. Özellikle ergenler kimlik gelişimi, sosyal gelişim, akademik başarı, ileride sahip olacakları mesleğe hazırlanma, geleceği planlama gibi karmaşık görevleri başarmak zorundadır (Seginer ve Lilach, 2004).



Tüm bu karmaşık gelişimsel görevler esnasında ergenlerin zamanın önemini kavramaları, zamanı kullanma ile ilgili alışkanlıklarını fark edebilmeleri, eğer yanlış alışkanlıklar geliştirmişlerse bunları değiştirmeleri başarılı olmaları açısından önemlidir. Çünkü zaman bilincinin olmadığı bir ortamda yaşam kontrolü de kaybolmakta, gelişme, başarı tesadüflere ve kadere bağlanmaktadır (Passig, 2002). Oysa zamanın belirlenen amaçlar, istekler doğrultusunda kullanılması başarının kapılarını aralamaktadır (akt.: Eldeliklioğlu, 2008).

## 2. ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman yönetimi kavramı aslında bizim zamanı yönetmemizle ilgili değildir. Zaman biz istesek de istemesek de akıp gitmektedir. Zamanı durdurmamız söz konusu değildir. O halde zaman yönetiminde anlaşılması gereken, sahip olduğumuz zaman sermayesini “iyi işler yapmada” değerlendirmemizdir (Fidan, 2011: 48).

Zaman yönetimine ilgi yeni olmamasına rağmen zamanın başarılı bir şekilde nasıl yönetileceği konusu 1950’lerden sonra tartışılmaya başlanmıştır. Drucker, Lakein, Mackenzie ve McCay başta olmakla birçok yazar zamanın nasıl yönetileceği ile ilgili ve yazılı planların nasıl yapılacağına dair bir çok önlem teklif etmişlerdir (Claessens vd., 2007: 256).

Zaman yönetimi 1980’li yıllardan itibaren ise yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olacak bir eğitim aracı olarak yaygınlaşmıştır (Gürbüz ve Aydın, 2012; 9).

Zaman yönetimi kavramının tanımı üzerinde fikir birliği olmamasına rağmen birçok araştırmacı Lakein’e (1973) atıfla zaman yönetimini; ihtiyaçları belirleme, bu ihtiyaçları karşılayacak amaçları belirleme, bu amaçları başarmak için gerekli görevleri planlama ve öncelikleri belirleme olarak tanımlamaktadır (Claessens vd., 2007: 256).

Claessens vd., (2007: 262) zaman yönetimini “belirlenmiş amaç yönelimli faaliyetleri yaparken zamanın etkili (effective) kullanılmasını başarmayı amaçlayan davranışlar” olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre zamanın kullanılması kendi başına ve izole edilmiş bir amaç değildir. Burada odak noktası bir işin ya da akademik bir görevin yapılmasıdır.

Zaman yönetimi; hayatta meydana gelen olayları kontrol edebilmek için bize yardımcı olabilecek bir dizi beceriler ve araçlar kümesi (Karadağ 2013: 99), yaşam kalitesini artırmada en kıt kaynakları etkili kullanma (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005: 31), gereksiz işleri ayıklayarak önemli işler için zaman kazanma ve uzun sürede yapılan nitelikli işleri daha kısa sürede yapma (Gözel ve Halat, 2010: 74), kişinin özel ve iş hayatında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve denetleme gibi yönetim fonksiyonlarını kendi faaliyetlerine uygulama süreci (Kocabaş ve Erdem 2003: 192) olarak tanımlanmaktadır.

Zamanı yönetmek bir “öz yönetimdir; yaşadığımız olayların kontrolünü sağlamaktır, kişinin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesidir” (Güçlü, 2001: 89). Zaman yönetimi, her sabah uyandıığımızda bize verilen 24 saati anlamlı bir şekilde işlerimize tahsis etmektir, etkili kullanmaktır (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 260).

Phillips (1988: 73-74), zaman yönetimini geleneksel ve yeni olarak ikiye ayırmaktadır. Mackenzie ve Lakein tarafından temsil edilen geleneksel zaman yönetiminde; kontrol ve planlama, önceliklerin belirlenmesi ve yetkilendirme, müdahalelerin ve ayak sürümlerin üstesinden gelme önem kazanmaktadır. Amaçları belirleme ve liste yapma geleneksel yaklaşımın özünü oluşturmaktadır. Bu

konular bugün de önemini korumaktadır. Yeni zaman yönetimi ise Scott, Winston ve Winwood tarafından temsil edilmektedir. Yeni zaman yönetimi, geleneksel zaman yönetimi için önemli olan kontrol, planlama ve önceliklendirmeye önem vermeye devam etmektedir. Ancak, yeni zaman yönetimi amaç belirlemeden başlamak yerine değerlerin açıklanmasından (value clarification) başlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, geleneksel yaklaşım başarıya odaklanırken, yaşamın nasıl geçtiği ile ilgilenmemektedir. Bu bakımdan, insanlar bir kısım başarılar elde edebilirler ancak hayattan tatmin olmayabilirler.

Zaman yönetimi; kişisel zaman yönetimi, iş zamanı yönetimi, yönetsel zaman yönetimi ve örgütsel zaman yönetimi olarak da sınıflandırılmaktadır. Usta'ya (2001: 78) göre kişisel zaman, her çalışanın eşit olarak sahip olduğu ve işletme içinde ya da dışında kendisiyle ilgili faaliyetler için harcadığı zamandır. İş zamanı, örgüt amaçları istikametinde ve yönetsel işlevler dışındaki etkinlikleri gerçekleştirirken oluşan zaman ortamıdır.

Yönetsel zaman, örgütün amacına ulaşabilmek için kullandığı süredir (Güçlü, 2001: 97). Yönetsel zaman, örgütsel hedeflere varmak için planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği zaman toplamıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; 282). Yöneticiler için zaman daha büyük önem taşımaktadır ve onlar zaman baskısını daha şiddetli yaşamaktadırlar (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 258). Bundan dolayı günümüzde yönetici artık zamana hükmedebilen, zamanı verimli kullanan kişi olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2001: 98). Etkin ve verimli yönetici zamanı iyi yönetme becerisine sahip yöneticidir (Fidan, 2011: 50).

Örgütsel zaman ise, örgüt amaçları yönünde çalışırken örgüt içinde veya dışında oluşan zaman ortamıdır (Usta, 2001; 77). Şimşek ve arkadaşlarına (2007: 9) göre ise örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler, çalışan ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır. Örgüt açısından zaman yönetimi, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilme ve sürekliliğini sağlayabilmesi için öğrenmesi ve etkin bir şekilde uygulaması gereken yeni yönetim stratejilerinden birisidir (Örücü vd., 2007: 15).

Zaman yönetimi işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmıştır.

Günümüzde ise özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir. Lakein'e (1973) göre zaman yönetimi, ihtiyaçların belirlenmesi, ihtiyaçlara ulaşmak için amaçların hazırlanması, gerekli görevlerin öncelikle dirilmesi ve bu görevlerin planlama, programlama ve liste yapma yöntemleriyle kaynaklara ve zamana göre ayarlamasını kapsar (Francis-Smythe ve Robertson, 1999: 334). Zaman yönetimi, bireysel açıdan kişinin özel ve iş hayatında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını kendi faaliyetlerine uygulama sürecidir. Zamanını iyi yöneten kişiler, kendi özel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabildikleri gibi meslek ve iş hayatında da amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilirler (akt.: Kocabas ve Erdem, 2003).

Philips (1988)'e göre zaman yönetimini temel kavram ve yaklaşımları itibarıyla "geleneksel zaman yönetimi" ve "yeni zaman yönetimi" olarak ikiye ayırmak mümkündür. Geleneksel zaman yönetiminin temsilcilerinden olan Lankein (1973) ve Mackenzie (1978)'e göre zaman yönetiminin temel kavramları, kontrol ve planlama, önceliklerin belirlenmesi ve yetki devri, rahatsız edici unsurların ve ertelemelerin ortadan kaldırılmasıdır. Yani temel esas "hedeflerin belirlenmesi ve listelenmesi" dir. Yeni zaman yönetiminde ise temel esas "değerlerin açığa çıkartılması ve hedeflerin belirlenmesi" dir. Hedefler genellikle "sahip olmayı" ortaya



koyarken, değerler “var olma” sebebini oluşturmaktadır. Dolayısı ile değerlerin ortaya konulması hem bireylerin hem de örgütlerin gelişimi ve gereksinimleri için son derece önemlidir. Aynı zamanda bireyin ve çalıştığı örgütün ortak değerleri paylaşması yapılan işlerin amacına ulaştırılmasında ve problemlerin çözümünde uyumu sağlamaktadır (akt.: Alay ve Koçak, 2003).

Zaman yönetimi zamanımızın, amaçlarımızın, hedeflerimizin, sosyal yaşantımızın ve zevklerimizin içerdiği etkinlikleri bir arada yürütebilecek bir biçimde planlanması şeklinde de tanımlanmıştır (Özgen, 2000). Zaman konusunda başarı kriteri sadece hedefe ulaşmak değil aynı zamanda hedefe en hızlı şekilde ulaşmaktır (Yeşilyaprak, 2003). Zamanı yerinde ve uygun kullanmasını bilen insanlar önceliklerini bilerek, bunu gerçekleştirmek üzere planlar yapmaktadırlar. Planlama ise insan hayatını düzene sokacak iki katkı sağlamaktadır.

Bunlardan birincisi bulunan noktadan ulaşılmak istenen noktaya nasıl varılacağını göstermekte, ikincisi hedeflenen noktaya en kısa sürede nasıl ulaşılabileceğini tanımlamaktadır (Efil, 1999). Zamanı planlayamama akademik başarının düşmesine (Cambell ve Svenson, 1992) diğer kişisel ve sosyal faaliyetlerimize yeterince zaman ayırmamamıza neden olmakta ve yaşamdan alınan doyumunu azaltmaktadır. Smith'e (1998) göre bireylerin zamana karşı yaklaşımları ve kullanma biçimleri, onların psikolojik olarak gergin veya depresif olmalarını belirlemektedir. Sabuncuoğlu ve Tüz (1998) zamanı iyi düzenleyemeyen bireylerin kaçınılmaz olarak stres yaşadığını, zamansızlıktan şikâyet edenlerin büyük çoğunlukla zamanlarını nasıl kullanacaklarını veya yöneteceklerini bilmediklerini belirtmektedirler (akt.:Eldeliklioğlu, 2008).

## **2.1. ZAMAN YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR**

Macan ve diğerleri (1990) üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi davranışlarını incelemişlerdir. Bu çalışmada araştırmacılar, öğrencilere yönelik olarak hazırladıkları TMB (Zaman Yönetimi Davranış Ölçeği) ile öğrencilerin zaman yönetimine ilişkin tutum ve davranışlarını akademik performans ve stres ile ilişkisi incelenmiştir. Yine Macan (1994) bir başka çalışmada, zaman yönetimi eğitiminin; zaman yönetimi davranışları, algılanan zaman düzeyi, akademik başarıdaki toplam varyansın %7,9' unu açıklamaktadır. Zaman planlama becerilerinin, akademik başarı düzeyini yordama gücü %4,7 olarak saptanmıştır. Bir diğer alt boyut olan zaman yönetimi tutum ve becerileri, akademik başarıdaki toplam varyansın %3,8'ini açıklamaktadır. Zaman düşmanlarını kullanma düzeyinin, akademik başarı düzeyini yordama gücü %4,3 olduğu belirlenmiştir.

Eldeliklioğlu (2008)'nin yaptığı bir çalışmada, amaç olarak lise öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile durumluk-sürekli kaygı düzeyleri arasındaki ilişkileri ve zaman yönetiminin yas, cinsiyet değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Araştırmada, Zaman Yönetimi Envanteri ile Durumluk-Sürekli Kaygı Envanteri kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, zaman planlaması alt ölçeği ile sürekli kaygı puanları arasında, zaman tutumları alt ölçeği ile durumluk ve sürekli kaygı puanları arasında, zaman harcattırıcıları alt ölçeği ile durumluk kaygı puanları arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmanın diğer bulgularına göre zaman yönetimi becerilerinin yaş'a göre farklılaşmadığı ancak kız öğrencilerin zaman yönetimi puan ortalamalarının erkek öğrencilere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Ergenlerde zaman yönetimi ile ilgili olarak yurt dışında yapılan bazı çalışmalarda öğrencilerin ödev teslimi ve sınav dönemlerinde stres ve kaygı düzeylerinin yükseldiği (Abouserie, 1994; Britton ve Tesser, 1991; Kohn ve Frazer, 1986), zaman kavramı gelişimi yetersiz olan öğrencilerin okulda büyük kaygı yaşadıkları (Carveth, Gesse ve Moss, 1996), okuldaki rekabet ortamlarının zamanı iyi kullanamayan öğrenciler için büyük bir stres kaynağı olduğu (Archer ve Lamnin, 1985) belirtilmektedir.

Misra ve Mc Kean (2000) üniversite öğrencileri ile yaptığı bir çalışmada zaman yönetimi, kaygı ve boş zamanları değerlendirme arasındaki ilişkileri incelemiş, kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre zaman yönetimi becerilerinin de kaygı düzeylerinin de daha yüksek olduğunu, ayrıca yaşla birlikte zaman yönetimi becerilerinin arttığını bulmuşlardır. Macan, Shahani, Dipboye ve Phillips (1990) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki, zaman yönetimi ile stres arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Trueman ve Hartley' de (1996) zaman yönetimi ile akademik başarı arasında olumlu ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yurt dışında sıklıkla yapılan "zaman yönetimi" ve "etkili çalışma" programlarına katılan öğrencilerin akademik başarılarının da önemli düzeyde arttığı bildirilmektedir (Entwistle ve Ramsden, 1983; Kirschenbaum ve Perri, 1982; akt.: Eldeliklioglu, 2008).

Alay ve Koçak (2003)'in bir çalışmasında üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi ve akademik başarıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışılmıştır. Bulgulara göre öğrencilerin akademik başarıları ile genel zaman yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca akademik başarı ve zaman harcattırıcılar arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Fakat akademik başarı ile zaman tutumları arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Bulgular zaman planlaması ve genel zaman yönetiminde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olduğunu göstermiştir. Kız öğrencilerin zaman planlaması ve genel zaman yönetiminde erkek öğrencilerden daha başarılı oldukları bulunmuştur.

Varişoğlu, Şeref ve Yılmaz (2012)'in yaptıkları çalışmanın amacı ise, Türkçe öğretmeni adaylarının zaman yönetimine yönelik algılarının hangi yönde olduğunu tespit etmektir. Çalışmada nitel araştırma desenlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Çalışmanın verileri kontrolü, stres, iş doyumu ve iş performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir.

Britton ve Tesser'in (1991) Georgia Üniversitesi Psikoloji bölümü birinci ve ikinci sınıf öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada, zaman yönetimi eğitiminin okul başarısında etkili olduğunu bulmuşlardır (akt.: Kocabaş ve Erdem, 2003).

Başak, Uzun ve Arslan, (2008)'in gerçekleştirdiği bir çalışmada hemşirelik yüksekokulu öğrencilerinin zaman yönetimi becerilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Verilerin toplanmasında Zaman Yönetimi Envanteri (ZYE) kullanılmıştır. Öğrencilerin zaman yönetimi envanterinden aldıkları toplam puan minimum 46, maksimum 127 olup; ortanca 90, ortalama ise  $89.41 \pm 12,71$ 'dir. Öğrencilerden yaşı yüksek olan grubun diğer gruba göre ZYE toplam puanları yüksektir. Akademik başarı ile toplam ZYE puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyon bulunmuştur.

Bir başka araştırmadan (Tanrıoğen ve İşcan, 2009) elde edilen bulgulara göre Pamukkale Üniversitesi öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri "orta" düzeyde tespit edilmiş (f:245, %65,33). Zaman yönetimine ilişkin, öğrencilerin %16,8'i (f: 63) "yüksek", %17,87'si (f: 67) ise "düşük" düzeyde beceriye sahiptir. Ayrıca PAÜ öğrencilerinin zaman yönetimi beceri Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Türkçe Eğitimi Bölümünde okuyan öğrencilerden açık uçlu sorularla toplanmıştır. Sonuç olarak Türkçe öğretmeni adaylarının zaman yönetimi algılarına sahip oldukları ancak zamanı etkili kullanma konusunda farkındalıklarının bulunmasına rağmen zamanı etkili kullanamadıkları tespit edilmiştir.

Andıç (2009)'in gerçekleştirdiği araştırma sonucunda öğrencilerin akademik başarıları ile zaman planlaması ve zaman yönetimi toplam puanı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, öğrencilerin zaman tutumları ile cinsiyet arasındaki farklılığın kızlar lehine gerçekleştiği ve zaman harcattırıcılar ile yaş arasında farklılığın ise 18-21 yaş arası öğrencilerde yoğunlaştığı bulunmuştur.

Erdul (2005) bir çalışmada amaç olarak, üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi olarak belirlemiştir. Verilerin toplanmasında Zaman Yönetimi Envanteri ve Durumluk-Sürekli Kaygı Ölçeği kullanılmıştır. Sonuçlar üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kız öğrencilerin toplam zaman yönetiminde ve zaman planlamasında erkek öğrencilerden daha başarılı oldukları görülmüştür. Erkek öğrencilerin kaygı düzeyleri ise kız öğrencilere göre daha yüksek çıkmıştır.

Erdem, Pirinççi ve Dikmetaş (2005)'in bir araştırmasında öğrencilerin zaman yönetimi davranışları ile ders başarı puanlarının çeşitli değişkenlere göre incelendiği ve zaman yönetimi ile ders başarıları arasındaki ilişkinin ortaya konduğu bu çalışmada elde edilen sonuçlar genel olarak şu şekildedir: Öğrencilere en çok zaman kaybettiren faktörlerin başında televizyon ve radyo dinleme gelmektedir. Bunun dışında sırasıyla ulaşım ve trafik, uyku düzensizliği, arkadaşlarla gereksiz sohbetler ve rutin ve gereksiz işler öğrencilere en çok zaman kaybettiren faktörler arasındadır. Ulaşım ve trafik ise öğrencilerin dışında bir faktördür. Öğrencilerin genel zaman yönetimi puanı orta düzeyde bulunmuştur. Öğrenciler, ortalama zaman yönetimi puanını düşüren “yapılacaklar listesi” hazırlama, başkalarının işlerine “hayır” diyebilme, derslerine sınav tarihlerini dikkate almadan çalışma konularına önem verdikleri takdirde zaman yönetimi konusunda daha etkili olabilecektir. Araştırmada vurgulanması gereken sonuçlardan birisi zaman yönetimi ile ilgili kitap ve makale okumanın öğrencilerin zamanlarını iyi yönetmede etkili olduğudur. Zaman yönetimi konusunda öğrencilere verilecek eğitim faaliyetlerinin, kitap ya da makaleler okutulmasının öğrencilere zaman duyarlılığı kazandıracağı belirtilmiştir.

Çalışma	Bulgular
Archer ve Lamnin, 1985	Okuldaki rekabet ortamlarının zamanı iyi kullanamayan öğrenciler için büyük bir stres kaynağı olduğunu ileri sürmüştür.
Macan vd., 1990	Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki, zaman yönetimi ile stres arasında negatif yönlü anlamlı ilişki bulmuşlardır.
Aydın, 1990	Öğrenme ve başarıma süreçlerinde olumsuz etkisi olan kaygının öğrencilerin ders çalışma tutumlarıyla olan ilişkisi araştırılmış ve sürekli kaygı ile kişisel özellikler ve zamanı değerlendirme arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Britton ve Tesser, 1993	Georgia Üniversitesi Psikoloji bölümü birinci ve ikinci sınıf öğrencileri üzerinde yapılan çalışmada, zaman yönetimi eğitiminin okul başarısında etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir.
Trueman ve Hartley, 1996	Zaman yönetimi ile akademik başarı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir.
Carveth vd., 1996	Zaman kavramı gelişimi yetersiz olan öğrencilerin okulda büyük kaygı yaşadıklarını ileri sürmüşlerdir.
Misra ve Mc Kean, 2000	Kız öğrencilerin erkek öğrencilere göre zaman yönetimi becerileri ve kaygı düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve artan yaşla birlikte zaman yönetimi becerilerinin arttığını ileri sürmüşlerdir.
Alay, 2000	Üniversite öğrencileri ile yapılan çalışmada zaman yönetimi ile akademik başarı arasında pozitif yönlü olumlu ilişki tespit edilmiştir.
Kocabaş ve Erdem, 2003	Öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada öğretmenlerin deneyimleri ile zamanı kullanma arasında pozitif bir etkinin olduğu tespit edilmiştir.

Öncel vd., 2005	Eczacılar üzerinde yapılan çalışmada, eczacıların planlama boyutuyla ilgili olarak zaman yönetimi davranışları arasında cinsiyete göre anlamlı fark bulunmuştur.
Erdul, 2005	Üniversite öğrencileri ile yapılan araştırmada zaman yönetimi becerileri ile kaygı düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
Başak vd., 2008	Yaşı büyük olan öğrenciler daha iyi zaman yönetim becerisine sahiptir. Zaman yönetim envanteri puanı arttıkça akademik başarı puanı da artmaktadır.

**Tablo 1:** Literatürdeki Zaman Yönetimine İlişkin Bazı Çalışmalar ve Bulguları

## 2.2. ZAMAN YÖNETİMİ KONUSUNDA GENEL BİR DEĞERLENDİRME

Hayatımızın büyük bir bölümü yapmak zorunda olduğumuz işlere ayırırız. Bu nedenle kendimizi, ailemize ve dostlarımıza yeterli zaman kalmaz. Etkinliklerimiz arttıkça, yapacak işlerimizin sayısı daha da artar ancak buna paralel olarak zamanımızda azalır.

Aslında zamanımızı nasıl tükettiğimizi ve hayatımızı nasıl organize ettiğimizi düşünmek zorundayız. Haftanın bir günü, günde on saat çalışıp da verimli ve zinde kalmak mümkün değildir. Ancak sınırlı bir zamanda iyi ve verimli işler yapabiliriz. Önemli olan çok çalışmak değil sınırlı zamanı etkili kullanmaktır. "Zamanımı daha iyi kullanmak istiyorum ama bunun için bile zaman bulamıyorum."vb. örnekleri her gün duyarız. Bu şikâyetler işlerimizin fazla olmasından mı? Yoksa zamanı iyi kullanmamak bunda etkili değil mi?

Zamanı etkili kullanmanın bir yolu vardır ve bu formülün adı zaman yönetimidir. Herkesin zamanı eşittir. Önemli olan bu zamanın ne kadarının kullanıldığıdır. Bu açıdan zaman yönetimi belli bir süreyi en verimli şekilde kontrol etmeyi öngörür. Burada bireyin önceliklerini ve hedeflerini belirlemek gerekir. Hedefleri ve öncelikleri ortaya koymamak yerini önemsiz konulara kaptırır. Zamanımızı daha etkin biçimde yönetmek ve kontrolünü elimizde tutmak zorundayız. Zamanımızı iyi değerlendiremediğimiz için bir moral bozukluğu ve verimsiz yaşarız. İşimizi tamamlayamayız, erteleriz veya daha çok çalışırız.

Geç saatlere kadar çalışmak bir stres oluşturur. Sonuçta kalitesi düşük işler ortaya çıkar. Bahsedilenler ışığında daha iyi bir zaman yönetiminin iki yönü vardır. Bunlar yapmak istediklerimiz ve yapmaktan kaçındıklarımızla ilgilidir. Yapmak istediklerimize örnek olarak, zaman arasında bir denge oluşturmak, zaman yönetimi konusunda kendimizi daha rahat ve güvenli hissetmek olabilir. Yapmaktan kaçınmayı arzu edeceğimiz arasında ise, zamanı israf etmek, önemli işleri yapmayı unutmak, belirlenen sürede işleri bitirmemek, toplantılara geç gelmek, stres yaşamak yer alabilir.

İyi bir zaman planlaması ile olumsuz etkenlerden kurtulmak mümkündür. Bir gün 30 saat olsaydı, acaba 24 saatlik sürede yaşadığımız sıkıntıyı, 30 saatlik sürede de yaşamayacak mıydık? Derinlemesine bir inceleme yaptığımızda asıl sorunun zaman yetmezliğinden daha derin olduğunu, bu sorunun öncelikler sorunu olduğunu görürüz. Bu konuda itirafta bulunup 'Yapılması gerekenleri yapmadık, gereksiz işlerle uğraştık.' deriz.

Bu anlamda aciliyet eziyetinin köleleri durumuna düşeriz. Zamanı yerinde ve uygun kullanmasını bilen insanlar önceliklerini bilir ve bunu gerçekleştirmek için gerekli planlamayı başarı ile uygularlar. En iyi zaman yöneticileri, zaman konusunda farklı yaklaşım biçimleri geliştirenlerdir. Onlar en etkili şekilde planlayıp, kontrol edip kullanabilecekleri ve her türlü baskıdan uzak kaldıkları zaman dilimlerini ortaya koyabilirler. Böylece zamanların daha iyi yönetmeye başladıklarında, hayatlarının diğer kesitlerinde de önemli değişiklikler olduğunu göstereceklerdir.

Az öncede belirtildiği gibi, herkes aynı miktarda zamana sahiptir. Bazıları aynı zaman süresi içinde başkalarından daha fazla iş yapar. Kendi kendini yönetim bize ayrılan zaman içinde kendimizi en iyi şekilde yönetmemizi ifade eder. Şartların eşitliği durumunda bireylerin başarısızlığı ile başarısı arasındaki ayrım çizgisi kişinin yaratıcılığından ve sahip olduğu zamanı etkili kullanmasından geçer. Başarılı zaman yöneticileri zamanın büyük bir kısmını kendilerini analiz etmek, değerlerini belirlemek, güçlerini ve yeteneklerinin sınırını öğrenmeye çalışmak amacıyla kullanırlar, davranışlarının firma davranışlarıyla nasıl bütünleşeceğini anlamak için misyon bildirimlerini, değer bağlantılarını, ortak noktaları ve kesişme yerlerini bulmaya gayret ederler. Zaman yöneticileri stratejik düşünürlerdir. İleriyi görme yeteneğine sahiptirler. William Shakespeare bir eserinde şöyle diyor: “Herkes hayatında gelgitlerle karşılaşır; su gelirken bundan servet edinenlerde çıkar.” Başarılı zaman yöneticileri fırsatları her zaman suyun ilerlemesi sırasında gayret sarf ederek görecektir. Pek çok insan ise fırsat yaratacak yerde onun kendisine gelmesini bekler.

**Zaman yönetimi konusunda doğru olmayan bazı yaklaşımlar vardır.** Bunları kısaca özetleyecek olursak:

- Eğer yeterliyseniz, etkili de olmalısınız. Bu düşünce doğru değildir. Yeterli olmak bir işin çabuk ve doğru yapılması anlamına gelir. Ancak aynı zamanda etkili olmak gerekir. Önceliklerinizin ne olduğunu bilerek, bunları doğru zamanda ve gerektirdiği şekilde gerçekleştirmenizdir.
- Bir işin doğru yapılmasını istiyorsanız, kendiniz yapın. Bu görüş doğru değildir. Görev dağılımı yapmayarak her işi yapmaya kalkışırsanız öncelikli olmayan işlere odaklanıp asıl işe gerekli zamanı ayıramazsınız.
- Bir işi yapmak için tek doğru yol vardır. Bu konuda kafa yorarak bu işin amacının ne olduğu, istenen sonuçlar, ne zaman yapılması gerektiği üzerinde düşünüp bir işin daha etkili ve yeterli bir zamanda nasıl yapılacağını yolları belirlenmelidir.
- Çok çalışmadıkça iyi sonuç alamazsınız. Bir işin sonuçları, o işin yapılmasına çok zaman ayırmakla değil, kalitesiyle ilgilidir.
- Sürekli meşgul olmadıkça, üretici olamazsınız. İnsanlar yaptıkları işler dışında düşünmek, okumak ve planlar yapmak gibi uzun vadede işe yansıtacak faydalı etkinliklere de zaman ayırmalıdır.
- Zaman Yönetimi konusunda dikkatli olmanın hiç risk doğmaması ve hayatın eğlenceli geçeceği anlamına gelmesi. Bunun mümkün olmayacağı açıktır. Gerçi etkili zaman yönetiminin zamanımızı kontrol etmemiz açısından yararları vardır. Ancak bu durum hayatımızın otomatikçe bağlanması anlamına gelmez.
- Zor görünen işlerin daha sonraya ertelenmesi. İnsanların zamanının çalan faktörler her zaman kendi kontrolü dışında gerçekleşenler değildir. Kişiler önceliği olmamasına rağmen kolay işleri tercih ederek, zor işleri erteleme anlayışına girerek de zaman kaybına yol açabilirler.

### 2.3. ZAMAN YÖNETİMİNİN TEMELLERİ VE BİR KAYNAK OLARAK ZAMAN

Zaman eşsiz bir kaynak ve herkes için aynı miktarda eşit bir dağılım gösterir. Zamanı durduramaz, devredemez ve depolayamazsınız. Zaman yönetiminde de çeşitli analiz ve planlamadan yararlanırsınız. Zaman yönetimi ilkelerini anlamak ve uygulamak için, zamanın nasıl kullanılacağını bilmek yanında, zamanı kullanırken karşılaşılan problemleri ve bunların nedenlerini de bilmek gerekir. Böylece etkinliğinizi ve başarılarınızı geliştirmeyi de öğrenebilirsiniz.

Zaman yönetimi kişisel bir süreçtir. Çalışma tarzınız ve koşullarınıza uygun olmak durumundadır. Alışkanlıklarınızı değiştirmek bir kararlılık gerektirir. Alışkanlık günlük işlerimize yardım eder. Zaman yönetimi konusunda kötü alışkanlıklar değişim gerektirir.



Zaman, yönetimin en önemli kaynaklarından biridir. Ancak en kötü kullanılan ve harcanan kaynaktır. Zamanı üreterek tüketiniz sözüne pek önem vermeyiz. Daha öncede söylendiği gibi zamanı depolayamayız, durduramayız. O nedenle önemli olan zamanın etkin ve verimli biçimde kullanılmasıdır.

Geçen zamanı geri getirmek mümkün olmadığına göre yönetim açısından önemli sorun zamanı planlamak ve iyi kullanmaktır. Zaman iyi kullanılmıyor ve doğru yönetilmiyorsa yönetim başarısından da bahsetmek mümkün değildir. Başarısız yöneticiler zamanlarını kişisel kaynaklı ve çevrenin neden olduğu zaman kaybettiriciler nedeniyle boşa geçirmektedirler.

Aslında zamanı planlayamayan ve doğru kullanamayan kişi düşünmeye ve dinlenmeye de zaman bulamayacaktır. Bu durum o kişide çeşitli stres kaynağı olacaktır. Çok çalışmak verimli olmak değildir. Çok çalışma ile olumlu sonuçlar arasında doğrudan ilişki yoktur. Önemli olan yöneticinin zaman içinde kendini en iyi biçimde yönetebilmesidir.

Verimli ve etkili olmak; yapılması gereken işin en kısa zamanda ve en az çabayla nasıl yapılacağını öğrenmektir. Böylece daha fazla değil, daha zekice çalışmış olursunuz. Bir kaynak olarak zaman kazanma konusunda en başarılı yöntemler üç temel esasa dayanır:

- Gereksiz yere zaman tüketen, yararsız alışkanlıklarınızdan kurtulun.
- Yapacağınız işi güç yollardan yapmayın, basit yöntemler işi kolaylaştıracak ve hızlandırır.
- İki ya da üç işi bir arada yapabilmeyi öğrenin.

## 2.4. ZAMAN YÖNETİMİNİN BAŞLICA DEĞİŞKENLERİ

Sınıfta ders süresinin verimli biçimde işlenmesi, öğretmenin en önemli mesleki sorumluluk ve yeterlik göstergesidir. Aslında öğrencinin derse ilgi göstermesi ve tüm dikkatini öğretim etkinlikleri üzerinde yoğunlaştırması kolay bir işlem değildir. Çünkü sınıftaki birçok etken öğretimin kesintiye uğramasına ve öğrencinin dikkatinin dağılmasına neden olabilir. Bu etkenler;

1. Öğretmenlerin mesleki tutumu,
2. Öğretmenlerin davranışları ve
3. Ortamsal değişkenler olarak üç grupta toplanabilir.

Bu etkenler bir bütünün değişik biçimlerde ortaya çıkan yansımalarıdır. Bu durum başka bir ifade ile olumsuz öğrenci davranışları veya yetersiz ortamsal koşullar, esasen öğretmenin mesleki yaklaşımının ürünüdür (Aydın, 2013).

Özetle öğrenciler, geniş ölçüde öğretmenlerin mesleklerini algılama ve yorumlama biçimlerinden etkilenerek, davranışlarına yön verirler. Örneğin bir öğrenci matematik dersi ödevlerini hiç yapmazken fizik dersinin ödevlerini düzenli olarak yapabilir. Öğretmenin tutumu bu durumu oldukça etkilemektedir.

## 2.5. ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Kişisel zaman yönetimi konusunda geliştirilmiş değişik yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bu yaklaşımlardan öğretmenin de kullanabileceği yaklaşımlardır. Farklı kaynaklar değişik sınıflamalar yapmıştır. En çok kullanılan sınıflandırma Covey'in zaman yönetimi yaklaşımlarıdır (Çelik, 2009; Erkılıç, 2011; Döş, 2014). Bunlar;

1. **Kendini Toparla Yaklaşımı (Düzen):** Bu yaklaşım zaman yönetimindeki sorunların büyük bir kısmının yaşamımızdaki düzensizlikten kaynaklandığını savunur. Bu yaklaşımda temel sorun plansızlık ve dağınıklıktır. İstedikimizde aradığımızı bulamayız. Çözüm iyi bir sistem kurmaktır. Bu

sistemde nesnelere düzenleme, görevleri düzenleme ve insanları düzenleme şeklinde sistem oluşturulmalıdır.

2. **Savaşçı Yaklaşımı (Hayatta Kalma):** Bu yaklaşımda birey kendine ayrılan zamana sahip çıkmalıdır. Bu yaklaşıma göre gün içinde zaman akıp gitmektedir. Bu nedenle birey etkili ve verimli olamamaktadır. Ana tema yaşam içerisinde zaman çalıcı ortam ve nesnelere denetim altına almaya odaklanmayı savunur. Öğretmen her sınıfa göre strateji geliştirerek zaman kaybına ait etmenleri ortadan kaldırmalıdır. (Örnek: derse başlamada ve ders geçişlerinde zaman kaybının olması, bazı sınıflarda dersin öğrencilerce kaynatılması çabaları gibi durumları önlemek için öğretmen her sınıfın davranış kalıplarını öğrenmelidir.
3. **Hedef Yaklaşımı (Başarı):** Bu yaklaşımda ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca düşüncesine dayanır. Birey nereye gideceğini bilmeli, hedeflerini planlamalıdır. Hedefler uzun, orta ve kısa vadeli planlanmalıdır. Öğretmenler okutacağı dersleri ne zaman ve nasıl öğreteceklerini planlamalıdır. Zamanın etkili kullanılması belirli bir amaç ve plana bağlı olarak çalışmayı gerektirir.
4. **ABC Yaklaşımı:** Bu yaklaşımda önceliklerin sıralanması ve değerlerin belirlenmesi düşüncesine dayanır. İşlerin sıraya konulması önemlidir. En önemli ve acil işler öne alınmalı, diğer sırasına göre sıralanmalıdır. Öğretmenler ve öğrenciler yapacakları işleri öncelik sırasına göre listeleyip sıraya koyarsa zaman kaybı önlenir. Bu yaklaşım Covey zaman yönetimi yaklaşımına benzer bir yaklaşımdır. ABC yaklaşımının temel ilkeleri şudur: çabalarınızı öncelikle en önemli işlerinizde yoğunlaştırın.
5. **Sihirli Araç Yaklaşımı (Teknoloji):** Doğru aracın seçilmesi önemlidir. Doğru amaç seçimi zamandan tasarruf sağlar. Araçların yerli yerinde kullanılması (bilgisayar, internet, cep telefonu) zaman bakımından olumlu katkılar sağlar. Öğretmenin ders içinde araç gereç kullanımı motiveyi ve dikkati artırdığı gibi zaman yönetiminde de etkin yararlar sağlar.
6. **Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı:** "Su akar yolunu bulur" felsefesine uygun bir yaklaşımdır. Yaşam akıp gitmekte, birey bu akış içerisinde doğal davranarak doğal yaşamın ritmini yakalamalıdır. Okul açısından "hele bir derse başlayalım, dersin sonunda konuyu bir yere getiririz, bir şekilde dersleri bitiririz, bir derste çok soru çözer açığı kapatırız, kitabı bitiririz gibi.
7. **İyileştirme Yaklaşımı (Özbilinc):** Bu yaklaşımda bireyin kişisel davranışlarının ve ruh yapısının zaman yönetiminde etkili olduğu üzerinde durulmaktadır. Zamanın işlevsiz kullanımı sosyopsikolojik çevre etkenlerine bağlıdır. Birey ufak ayrıntılara takıntılı halde veya mükemmeliyetçi eğilimde olabilir. Mükemmellik güzeldir ama her işi bu şekilde yapacağım düşüncesi diğer işlerin zamanında yapılmasını engelleyebilir.
8. **Beceri Yaklaşımı:** Bu yaklaşım zamanın verimli kullanımı için bireylerin kimi becerilere sahip olması gerektiğini savunur. Bu beceriler doğru karar verme, amaç belirleme, planlı iş yapma, öncelikleri sıralama, akıllı yetki devretme. Kimi işler için örneğin öğrencilere yetki devredilebilir.

## 2.6. ZAMANI KONTROL ETMEK VE İYİ KULLANMAK

Elinizdeki mevcut zamanı kontrol etmek son derece önemlidir. İnsanların günlük programı boyunca tam kontrol sağlamaları güçtür. Okul saatleri ve iş saatleri gibi bazı zamanlar düzene sokulmuştur. Zaman bu faaliyetler için kullanılır. Ancak belli zaman içinde bile yerine getirilen bu görev ve faaliyetlerin öncelik sırası vardır. Bir çalışanın çalışma programı işletme hedeflerine yönelik olarak düzenlenir. Okulda zamanımızı derslere girerek, ders çalışarak ve öğrenerek geçiririz. Bu açıdan zamanımız çoğunlukla belirli görev veya ödevler tarafından kontrol edilir. Ancak, her belirlenmiş zaman periyodu içinde farklı özgürlük dereceleri vardır. Zamanımızı daha iyi kontrol etmede atacağımız ilk adım şu anda onu nasıl kullandığımızı analiz etmekle başlar. Bu konuda güvenilir ve özel bilgilerin elde edilmesi için günlük zaman defteri tutulmalıdır. Zamanı daha etkili kullanmanın üç yolu vardır:

- Düşük öncelikli işleri veya faaliyetleri bırakmak.
- Yapılan işte daha etkili olmak.
- Bazı işleri devredecek bir insan bulmak.



Aslında zamanı amaca uygun ve iyi kullanmak zayıflamaya benzer. Birçok insan bunun sırrını öğrenme konusunda çeşitli gayretler göstermektedir. Bizim irademiz dışındaki zamanı geri döndürmemiz mümkün değildir. Yapabileceğimiz tek şey en iyi şekilde değerlendirmektir. Bunun yolu da hedeflerimizi ve önceliklerimizi belirleyip, zamanımızı en iyi şekilde planlamaktır. Zamanı iyi planlamak hızla ilgili bir şey değil, etkili olmakla ilgilidir. Burada üzerinde düşünülmesi gereken nokta bizi daha etkili olmaktan alıkoyan engellerin neler olduğunu ortaya koymaktır.

## 2.7. İŞE, ZAMAN VE HAREKET ÇALIŞMASI İLE BAŞLAMAK

Bazı insanlar yalnız kariyerlerini geliştirmekle kalmazlar, aynı zamanda iş dışı faaliyetlere de zaman ayırabilirler. Bunun cevabı yapılması gereken işin en kısa zaman da ve en az çabayla nasıl yapılacağıın öğrenilmesinden geçmektedir. Böylece daha fazla değil, daha akıllıca çalışılmış olunur. Zamanın, kullanılmadan önce ve harcandıktan sonra hiçbir değeri yoktur. O nedenle eldeki zamanın kullanılması ve zaman kazanma konusunda "Yönetimde Bir Kaynak Olarak Zaman" bahsi açıklanırken de belirtildiği gibi zaman kazanmanız iş alanında gereksiz hareketleri ortadan kaldırmakla mümkündür.

Aynı şekilde çok sayıda kişisel işlerinde zaman artırarak bunu başarmaktadır. Bilimsel yönetimin kurucusu Dr. Frederick W. Taylor şöyle diyor: Çoğumuz normal olarak yapabildiğimiz işlerin üç ya da dört katını çalışma saatlerini uzatmadan ya da iş günü bitiyor diye telaşa kapılmadan da yapabiliriz. Bir işçi için yapılması gereken işin yerine getirilmesinde nasıl ki işle ilgili gereksiz hareket ve boşa giden zamanı ortadan kaldırılabiliyorsak, yaptığımız işle ilgili olarak en yüksek verimliliğe ulaşırsak bile, işi daha da geliştirebilmemiz mümkündür. Yapmak istediğimiz şeyleri daha az çabayla, daha kolay yapmaya ihtiyacımız varsa, gereksiz olanları aradan çıkarabilmek için yapabilecek bazı şeylerin olması gerekir. Akla gelen ilk pratik yol zamanımızın büyük bir kısmını tüketen birçok hareketi azaltmamız ve araya giren fazlalıkları ortadan kaldırmaktır. Ayrıca günlük çalışma süresinin tamamını dikkate almalıyız. Yaptığımız işi daha basit, hızlı ve iyi bir şekilde yaparak zaman artırma yoluna giderken yaptığımız her şeyi sorgulayıp değerlendirmeliyiz.

## 3. ZAMAN PLANLAMASI VE ZAMAN TUZAKLARI

Zaman planlaması zaman yönetiminin en önemli bileşenidir (Claessens vd., 2007: 262). Zamanın etkili bir şekilde planlanması, verimliliğin artmasında, başarı ve hedeflere ulaşmada önem taşımaktadır.

Yöneticilere zaman planı yaparken, işe zor işlerden başlamaları, işlere katabilecekleri katkı nispetinde zaman ayırmaları, önemli konuları en verimli olacakları saatlere koymaları, en zor işlerin arasında bile kısa dinlendirici işler yapmaları önerilmektedir (Eroğlu ve Bayrak, 1994: 270).

Zamanın etkili bir şekilde planlaması ile ilgili şu hususlar üzerinde durulmaktadır: Ulaşılabilecek hedefe karar verme, yapılacak görevleri listeleme, sonuçları ölçme, hedefleri test etme ve doğrulama, öncelikleri sıralama, ihtiyaç duyulan kaynakları belirleme ve tüm süreci dikkatlice geliştirilmiş zaman çerçevesi içine yerleştirme, iletişim araçlarını etkili kullanma, oyalama ve ertelemelerden kaçınma, masa ve dosya düzenini sağlama, iyi bir sekreteryaya ve etkin bir iletişim ağı, etkinlikleri ortak amaç etrafında toplayabilme, olaylar arasındaki bağlantıların çakışan ve ayrılan yanlarını keşfetme (Ferner, 1980: 123-139; Sabuncuoğlu ve Tüz 2008: 284-295; Scott 1993: 97-108).

Zaman tuzakları (zaman tüketiciler); zamanı yönetme gayretimizi engelleyen, hayatın her alanında ve her anında karşılaşılan en büyük düşmandır (Örücü vd., 2007: 12). Zaman tuzakları kişilerin sosyal ilişkilerinden, kişisel ve kültürel özelliklerden (diğerkâmlık, hayır diyememe) kaynaklanabilmektedir (Tutar,

2007:74). Zaman tuzakları, zamanın etkili kullanılmasını ve yönetilmesini güçleştirerek zaman kayıplarına sebep olmaktadır (Mackenzie, 1989: 216).

Zaman tuzakları; kişi kaynaklı (hedeflerin belirsizliği, öz disiplin yokluğu, erteleme ve oyalama, aşırı sosyal ilişkiler), iş kaynaklı (bürokrasi, beklenmeyen ziyaretçiler, gereksiz toplantılar, krizler, yetersiz iletişim, gereksiz ve yoğun elektronik posta kullanımı) ve yönetim kaynaklı (yetersiz iletişim, açık kapı politikası, aşırı veya yetersiz yönetim, yetki devrinden kaçınma, yönetsel hedeflerin belirsizliği, yetersiz planlama) olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır (Mackenzie, 1989: 216). Ellet'e (2005: 75-76) göre; sağlıksız çalışma ortamı, bürokratik işlemler, merkezi ve hiyerarşik örgüt yapısı, örgüt politikasındaki yetersizlik gibi faktörler, örgütsel yapı ve politikalarından kaynaklanan zaman tuzaklarıdır.

Zaman tuzaklarını belirleyip üzerinde sağlıklı bir değerlendirme yapmadan, zamanı etkin ve verimli kullanmada başarılı olmak mümkün görülmemektedir. (Örücü vd., 2007: 29). Eroğlu ve Bayrak'a (1994: 262) göre, yaptıkları işleri belirli bir sırayla yapanlar ve işine bütün enerjisiyle sarılan kişiler zaman tuzaklarına düşmezler ve işlerini yarım bırakmazlar.

Kelly (2002: 13) zaman yönetim becerilerini zamanın etkili kullanılmasının (time use efficiency) bir unsuru olarak görmektedir. Kelly'e göre zamanı etkili kullanmak, sonuç veya çıktı sağlamada hızlı olmak değil; zamanı en iyi şekilde kullanmak ya da en az zaman harcayarak sonuç (rapor yazmak, bina yapmak veya fikirleri sınıflandırmak) elde etmektir. Zamanı etkili kullanmak ayrıca, verimlilik, performans ve başarı hissini arttırabilir.

Kelly'ye (2002: 13-15) göre zamanı etkili kullanmanın üç unsuru bulunmaktadır:

- **Zaman bilinci (time awareness):** İnsanlar zamanın bilincinde olmalı ve geçmiş, şimdiki ve gelecek zamanı analiz edebilmelidir. Diğer bir ifadeyle onu etkili bir şekilde kullanabilmelidir; bir eylem için ne kadar süreye ihtiyaç olduğunu tahmin edebilme, bu faaliyet süresince ne kadar süre geçtiğini izleyebilme ve geçmiş benzer faaliyetlere bakarak gelecekteki faaliyetlerin ne kadar zaman alacağını hesaplayabilme.
- **Faaliyet bilinci (awareness of elements):** Etkili bir zaman kullanımı için zaman ayrılacak faaliyetler veya görevler hakkında bilgi sahibi olmak ve onları analiz edebilmek gereklidir. Bunun için en az üç unsur gereklidir; faaliyetler hakkında bilgi ve aşinalık, faaliyetlere dikkat kesilme ve faaliyetlerin zaman tahsisinde planlama yaklaşımı.
- **Olumlu iş alışkanlıkları (positive work habits):** Etkili zaman yönetiminde insanların olumlu iş alışkanlıklarına sahip olması gerekmektedir. Olumlu iş alışkanlıkları en az üç unsuru içermektedir; motivasyon, öz disiplin ve zaman yönetimi davranışları. Motivasyon verimlilik ve etkililikle ilgilidir. Motive olan insanların zaman yönetimine ve görevlerine dikkat gösterme ihtimalleri daha yüksektir. Öz disiplin, insanın görevlere ve faaliyetlere zaman tahsis edebilme yeteneğine atıfta bulunmaktadır. Motive olmuş insanların görevlerini tamamlamak için öz disiplinlerini kullanma ve zamanı etkili kullanma olasılıkları daha yüksektir. Zaman yönetimi davranışları (planlama, liste yapma, amaç belirleme, organize etme vs.) iş etkinliğini ve etkili zaman kullanımını arttırmaktadır.

Zaman yönetimi bazı olumlu sonuçları göstermesi bakımından önemlidir. Claessens vd., (2007: 267-268) zaman yönetiminin etkilerini üç kısımda toplamaktadır:

- **Yakınsal (proximal) değişkenlerle ilgili sonuçlar:** Zaman yönetimi davranışlarına sahip olduğunu düşünenler zaman tahminini doğru yapabilme, yüksek öncelikli görevlere zaman harcama ve ilerleme kaydetmek için planlamalarda düzenleme yapabilme konularında daha başarılıdırlar.

- **Performansla ilgili sonuçlar:** Zaman yönetiminin satış performansı, akademik performans ve çalışma alışkanlıkları puanları üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Zaman yönetiminin iş performansı üzerinde zayıf da olsa olumlu bir etkisi bulunmaktadır.
- **Davranış ve stresle ilgili sonuçlar:** Zaman yönetiminin algılanan zaman kontrolü, sağlık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. İş kaynaklı ve somatik tansiyon, gerginlik ve psikolojik üzüntü (distress) üzerinde ise olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Misra ve McKean'nın (2000: 41-51) üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada etkili zaman yönetiminin akademik stresi azalttığı bulgusuna yer verilmiştir. Çalışmada ayrıca, zaman yönetiminin dört boyutunun da (algılanan zaman kontrolü, amaç ve öncelikleri belirleme, zaman yönetim araçları, görevleri organize etme) akademik stres kaynakları ve stres kaynaklarına (stressors) karşı tepki ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Amaç ve öncelikleri belirleme ve görevleri organize etme stres kaynaklarına karşı davranışsal reaksiyonları azaltırken, bilişsel reaksiyonları (stres durumları ile başa çıkma stratejileri) arttırmaktadır. Bilişsel reaksiyonların ise öğrencilerin problem çözme yeteneklerini geliştiren zaman yönetimi stratejileri ile olumlu ilişkisi bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, öğrenciler üzerine yapılan bir kısım çalışmada da zaman yönetimi becerileri ile öğrencilerin akademik başarı puanları arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. (Britton ve Tesser, 1991: 405-410; Demirtaş ve Özer, 2007: 34-47; Alay ve Koçak; 2003: 326-335). Zaman yönetimi eğitimlerinin zamanın etkili/nitelikli kullanılması (self efficacy) ve akademik performans üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir (Sevari ve Kandy, 2011: 720-726).

Zamanı etkin değerlendirmek için, öncelikle bu konuda istekli olunması ve bir kısım alışkanlıkların kazanılması gereklidir. Bu alışkanlıklar çalışma hayatında daha da önem kazanmaktadır (Demirtaş ve Özer, 2007: 35). İşini daha kısa sürede ve [aynı kalitede] yapabilen çalışanlar kendi değerlerini artırmış ve örgüt için daha öncelikli hale gelmiş olacaktırlar (Fidan, 2011: 48).

Zamanı yönetmenin temelinde bireysel ve işle ilgili önceliklerin belirlenmesi ve bütün düzenlemelerin bunlara göre yapılması yer almaktadır (Güçlü, 2001: 95). Zaman yönetiminin temel amacı, sınırlı olan zaman içerisinde yapılacak faaliyetlerin niteliğini arttırmaktır (Türe, 2013: 1). Bu bakımdan; kişisel hazırlık, çalışma zamanının tamamını planlamaktan kaçınma, her gün için amaçların listelenmesi ve öncelikli olanların belirlenmesi, belirli bir zamanda belirli bir iş yapılması, çalışma programının yapılması ve zaman kayıplarını giderme gibi ilkelerin zaman yönetiminde dikkate alınması gerekmektedir (Gümüştül, 2013).

Zaman yönetimi, örgütlerin rakiplerine üstünlük sağlayabilme ve sürekliliklerini devam ettirebilme için öğrenmeleri ve etkin olarak uygulamaları gereken yeni bir yönetim stratejisidir. Farklılık oluşturabilmenin ve rekabet edebilmenin yolu zaman sermayesini en iyi biçimde kullanarak her saniyeden en yüksek faydayı sağlamaktan geçmektedir (Örücü vd., 2007: 29).

Yaşadığımız çağ bizlere hep sorularla gelen "boş zamanlarınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?" sorusunun ne kadar boş bir söz olduğunu göstermektedir. Boş zaman boşa geçen zamandır. Değerlendirilen zaman boş olmaktan çıkmaktadır.

### 3.1. ZAMAN TUZAKLARI

Yöneticilik yapan bir insan plansız, düzensiz çalıştıkça, kıt olan zamanı daha ekonomik kullanmak amacıyla çaba harcamadıkça zaman tuzaklarına düşmesi kaçınılmazdır. Yöneticinin kendi kişilik ve yanlış yaşam alışkanlıklarından kaynaklanan zaman tuzakları onun performansını olumsuz şekilde etkiler.

### 3.1.1. KİŞİDEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI

#### 3.1.1.1. ÖZ DİSİPLİN YOKLUĞU

Örgütteki temel işlevlerinden biri faaliyetleri ve fiziksel kaynakları örgütlemeye olan yönetici, bunları etkili bir biçimde yerine getirebilmek için, önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilir. Öz disipline sahip olmayan yönetici, astlarına sadece birkaç dakika ayırarak zamandan tasarruf edeceğini düşünür. Oysa insanlara birkaç dakika harcamak üretkenlik değildir.

Gerçekten bir yarar sağlamak isteniyorsa, asgari genişlikte bir zaman ayrılmalıdır. İnsanların yaptığı işten de anlaması gerekir. Bunun için hepsi zaman alıcı şeyler olan, gereken ölçüde bilgiye, tartışmaya ve yönergeye ihtiyacı vardır. Kendi kendini yetiştiremeyen, konular hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan yöneticiler etkin ve verimli olamazlar.

Yöneticinin görevini kâbusa çeviren kesintilerdir. Yani ardi arkası kesilmeyen telefonlar, ani toplantılar ve programı bozmak için kasten yaratılmış gibi görünen personel sorunları.

#### 3.1.1.2. HEDEFLERİN BELİRSİZLİĞİ

Sonunu düşünerek ve varacağınız yeri iyice belirleyerek işe başlamak gerekir. Şu anda bulunduğunuz yeri ve attığınız adımların her zaman doğru olduğu yönde olduğunuzu anlamamız için nereye gittiğinizi bilmektir. Etkili bir hedefin odak noktası, etkinlik değil, öncelikli sonuçlardır. Nerede olmak istediğinizi tanımlar ve süreç içinde bulunduğunuz yeri tanımlamanıza yardım eder. Oraya nasıl ulaşacağınız konusunda size önemli bilgiler verir, ulaştığınız anda da bunu size bildirir.

Çabalarınızla enerjinizi birleştirir. Bütün yaptıklarınıza amaç ve anlam kazandırır. Sonuçta da günlük etkinliklere dönüşür ve siz de böylece proaktif olursunuz. Yaşamınızı denetlersiniz. Roller ve hedefler kişisel misyonunuzu yapılandırıp düzenli bir biçimde yönlendirir. Yalnızca yaşamınızın çeşitli alanlarında ve ilerlemek için her alanda ulaşmayı gerekli gördüğünüz iki ya da üç önemli sonucu tanımlamak bile yaşantınıza ayrıntılı bir bakış açısı ve yön duygusu verir.

Etki alanlarını odak merkezli kullanamayan ve geleceği görmekten uzak perspektif açılarına sahip yöneticiler, bireysel hedeflerinin gerçekleştiremezler. Eğer hedefler ölçülebilir, anlaşılabilir ve gerçekleştirilebilir nitelikte değilse bireyin hedeflerini oluşturmak için göstereceği çabalar bir anlam ifade etmez. Kişisel misyonunu belirlemeyen ve odak merkezinde yoğunlaşamayan yöneticiler, boşlukta dolaşan amaçsız kişilerdir.

Hedefler bize kendimiz sevdirebilir, davranışlarımızı ölçmek için bir ölçüt oluşturur, hedefler belirleyip bunlar için çalışmak ise şansınızı deneyip biraz enerji harcamak anlamına gelir. Eğer bu hedefler işinizi ve yaşamınızı anlamlı kılar, sizi motive edip enerjinize enerji katacaktır. Bir işi başarmaya giden yol, genelde pek rahat değildir ve ilk adım hedef belirlemek olmalıdır.

#### 3.1.1.3. ERTELEME VE OYALANMA

Erteleme genelde kendi kendimizi aldatmanın bir sonucudur. Ancak yapılması gereken ve büyük öncelik taşıyan işleri ertelemek, normalde alacakları zamanı ikiye üçe katlayabilir. Sahip olunan zamanın yapılması gerekenlere yetmeyeceğinin düşünülmesi motivasyonu yok eder. Yöneticiler yapmaları gereken bazı işleri ertelerler. Çünkü bu işleri yapabilecek yeteneğe sahip olmadıklarından korkarlar. Eğer erteleme bir alışkanlık haline gelirse, kişiler ofislerinde gereğinden fazla zaman harcamak zorunda kalırlar ve verimli olarak oldukları zamanı kullanamazlar.

Erteleme alışkanlığının altında yatan alt sebepler arasında; tembellik, kayıtsızlık, unutkanlık, çok yoğun çalışma özetlenebilir. Ama asıl sebep başarısızlığa uğrama ve etkinliği kaybetme korkusudur. Ertelediğimiz işlerin çoğu, sevimsiz işler kategorisinde değerlendirdiğimiz işlerdir.

Ertelemenin ana sebeplerinden biri alışkanlıklardır. Herkes değişimin zorluklarını kabullenmek yerine belirli kalıplara bağlayıp, bunları devam ettirme eğilimindedir. Genellikle belirli işler ertelenir; çünkü bunlar zordur, sevimsizdir ya da kişinin kararsız hissetmesine sebep olur. Kolay ve zevkli işler pek ertelenmez.

Zaman kaybetmek istemeyen bir yönetici bir an önce işe başlamalı ve işleri erteleme alışkanlığından vazgeçmelidir.

#### 3.1.1.4. DAĞINIK MASA

Zaman tuzaklarını en önemlilerinden biri olan dağınık masa hastalığı, gelen her türlü yazılı evrakı, masanın üzerine depolama isteğinden kaynaklanır.

Masanın düzeni performansı yakından etkiler. Bilgi taramaları daha çabuk ve zihinsel olarak daha az yorucu olur. Düzensizlik, boşa geçen zamanların en büyük sulusudur. Düzensizliğin en büyük göstergesi kişinin çalışma mekânıdır. Eğer yerleri değişmiş ya da yere konulmuş şeyleri ararken zaman harcanıyorsa veya karışıklığa bağlı olarak vakit harcanıyorsa, bunlar da bir iş bitmeden kişinin aynı işi birkaç defa başlamasını ve durmasını gerektiriyorsa, kişi o zaman çalışma mekânını değerlendirmek zorundadır. Kişinin masasının üstü bir şeyleri sakladığı yer değil, çalışmalarını gerçekleştirdiği bir yerdir. Bu sebepten dolayı yöneticiler, masalarında sadece gerekli olan evrakları bulundurmalıdır. Masanın üzerinde bulunan gereksiz kâğıt ve doküman yığını yöneticiler üzerinde baskı yapar, gerginliği artırır.

Yöneticilerin en önemli alışkanlıklarından birisi, masalarını gereksiz evrak yığınlarından bir an önce temizlemek ve gerekli evrakları da en azından düzenli bir şekilde bırakmaktır.

İyi bir yönetici, kâğıt destelerinin masanın üzerinde yığılmasına izin vermez ve önüne gelen kâğıtları ya başkasına iletir ya dosyalar ya da çöpe atar.

#### 3.1.1.5. HAYIR DİYEMEMEK

Zamanı etkili kullanmak isteyen bir yönetici hayır demeyi bilmelidir. Ama yöneticiler bu sözü sevmediklerinden pek çok işin ufak bir parçasıyla ilgilenirler; sonuç olarak hiçbir işi tama olarak bitiremezler. Etkili zaman yönetiminde ilk altın kural, başlanmış işi bitirmektir. Yöneticilerin hayır demesini öğrenmeleri gerekir.

Robert Updegraff bu konu da şunları söylüyor: "Yıllar boyu insanlardan, yapmaları gereken işleri ya da yapmak istedikleri işleri yapacak vakit bulamadıklarını duyar dururum. Çoğunun sorununun aynı olduğunu keşfettim. Dilimizde bize en çok zaman kazandıran sözcüğü kullanmak istemiyorlardı. Hayır sözcüğünü." Hayır deme yeteneğine sahip olmayan bir yönetici daima gereksiz ziyaretçiler, gereksiz telefonlar gibi birçok kesinti ile karşı karşıya kalacak ve zamanını etkin olarak kullanamayacaktır.

#### 3.1.1.6. AŞIRI SOSYAL İLİŞKİLER

Bir örgütte doğal iletişim kanalları işledikçe işle ilgili olmayan söylenti, dedikodu ve fısıltılar dikkat çekici yoğunluğa ulaşır. Bazı kişiler sosyal ilişkilere özellikle ağırlık verir, en verimli çalışma saatlerini kapsayan sabahın ilk saatleri sohbet ve dedikodu ile geçirmeyi tercih ederler. Bunlar kendi zamanlarını öldürmekle kalmazlar, aynı anda başkalarında etkin çalışma saatlerini çalarlar.



### 3.1.1.7. KARARSIZLIK

Karar verme, bir kişinin tek başına veya başkalarıyla birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve arasından biri seçme işidir. Yöneticilik işinin 'karar verme' olarak algılanması ve en kötü karar dahi kararsızlıktan iyidir denmesine rağmen bazen yöneticiler, kararsız kalmakta ve seçim yapamamaktadır.

Yönetimde kararsızlığın en önemli sonucu, diğer bütün özellikler bir yana, zaman maliyetinin işlemesidir. Verilmeyen kararları ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek, daha fazla kaynak gerektirecek ve sorunlar biriktireceği için daha karmaşık hale gelecektir.

Ayrıca kararsızlık nedeniyle, yöneticinin seçimleri doğrultusunda çalışılacak pek çok kişi için gidilecek yön belli olmayacak, dolayısıyla bir kayıp ortaya çıkacaktır. Bir görevden başka bir göreve atlamak ve görevleri yaparken kararsızlık içinde olmak, yöneticinin en önemli zaman tuzaklarından birisidir.

### 3.1.1.8. MÜKEMMELİYETÇİLİK

'Daha iyi iyinin düşmanıdır.' Denir. Bazı insanlar çok titiz ve kılı kırka yarararak çalışır. Her zaman mükemmelin peşinde koşmak bir ideal olarak güzel karşılanır. Ancak aşırı mükemmeliyetçi bir eğilim aşırı zaman kaybının kaçınılmaz kılacaktır. Önemli olan doğru işi ilk defada ve de hızlı biçimde yapmaktadır. Bu toplam kalite felsefesidir.

### 3.1.1.9. AÇIK KAPI POLİTİKASI

Astlarının tanıma açık ve kesintisiz iletişimi sağlamak için gerekli olan bu politika zamanla yozlaşarak her gelen geçen için bir merhaba demek için başını içeri uzatıp yöneticinin dikkatinin dağılmasına dönüşebilmektedir. Bunu önlemek için fiziksel anlamda açık kapı politikasından vazgeçerek kapıyı kapalı tutma ya da masayı gelen geçen için göremeyeceği bir yere yerleştirme yahut da hiç değilse sırtı kapıya yönelik tarzda oturmak önerilebilir.

Açık kapı politikasının yöneticinin etkinliğini arttırdığı doğru değildir. Aslında bu uygulama yanlış kullanılırsa umulanın tam aksine yöneticinin etkinliğini bozabilir. Bu politikanın nasıl başladığını anlamak zor değildir.

Her zaman görüşülebilir bir olmak, yöneticinin başarısını garantilemez. Tam tersine randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek onun gününü böler. Aynı zamanda önemli işlerin zaman çalışmasına ve önemsiz ayrıntılarla uğraşmasına neden olabilir.

### 3.1.1.10. ÖNCELİKLERİN BELİRSİZLİĞİ

Etkin bir yöneticinin ilk yapacağı iş bir plan dâhilinde öncelikleri saptamaktır. Öncelikleri belirleyen bir yönetici faaliyetlerini bunları elde etme yolunda sürdürecektir ve gereksiz işlere zaman harcamayacaktır. Ayrıca yapılan işlerle örgütün amaçlarını karşılaştıran yönetici amaçlara katkısı olmayan faaliyetleri saptayarak bunları ortadan kaldıracaktır. Amaçlara katkısı olmayan faaliyetler saptanıp ortadan kaldırılınca yönetici zamanını etkin olarak kullanma fırsatına sahip olacaktır. Böylece gereksiz işlere zaman harcamayarak işletme için anlam taşıyan işler üzerinde yoğunlaşarak ve daha verimli çalışacaktır.

Yöneticiler kendileri için öncelikli olmayan işlere odaklandıklarında asıl işlerini etkileyecek olan konulara zaman ayıramazlar. Yeterli olmak kişinin işlerini çabuk ve doğru olarak yapması anlamına gelir. Kişiler kendilerinin ve işletmelerinin istediği hedeflere ulaşabilmek için aynı zamanda etkilide olmalıdırlar. Bunun anlamı kişinin önceliklerinin ne olduğunu bilmesi ve bunları doğru zamanda ve gerektiği şekilde gerçekleştirmesidir.

Zamanınızı harcama tarzınız, zamanınızı ve önceliklerinizi görme tarzınızın bir sonucudur. İş hayatınızdaki anahtar, programınızdaki işleri önceliklerine göre sıralamak değil, öncelikli işleri programlamaktır. En öncelikli işlerinizin, yapılacaklar listesinin en üstünde olduğundan emin olmalısınız ve bu konuda sık sık yeniden değerlendirme yapmalısınız.

### 3.1.2. İŞTEN KAYNAKLANAN ZAMAN TUZAKLARI

#### 3.1.2.1. BÜROKRASİ VE KIRTASIYECİLİK

Alman asıllı Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımı hiyerarşik yapıyı katı kural ve ilkeleriyle savunmuş ve yazılı iletişime ağırlık vermiştir. Hiyerarşik görevler arasında kurulacak ilişkiler yazılı iletişime dayanır ve bu belgeler birer kanıt olarak dosyalarda saklanır.

Bir kurumda hiyerarşik basamakların fazlalığı, yazılı aşırı yer verilmesi, biçimsel kuralların katı olarak uygulanması bürokrasiyi kaçınılmaz kılmaktadır. Masanıza gelen kırtasiye akışı minimuma dönüştürülmeli, işlerin delege edilmesi, i bölümün elenmesi ve bilgisayar ortamında çalışılması zaman savurganlığının önemli ölçüde azaltacaktır.

#### 3.1.2.2. TELEFON GÖRÜŞMELERİ

Modern dünyada etkili bir iletişime katkıda bulunan araç telefondur. Taraflar arasındaki arayı kapatması ve karşılıklı etkileşim süresini kısaltarak hız kazandırması gibi yararları olan telefonun gereksiz kullanımı, zaman kaybının da temel kaynağıdır. Yapılan bir araştırma sonucunda yöneticilerin çalışmasının her beş dakikada bir bu yüzden kesildiği bulunmuştur. Yine benzer bir araştırmada ise yöneticilerin onda dokuzunun en az bir saatini, onda dördünün ise en az iki saatini telefona ayırdığı görülmüştür.

#### 3.1.2.3. BEKLENMEYEN ZİYARETÇİLER

Ziyaretçilerin, yöneticilere çıkardıkları sorunların pek çok nedeni vardır. Bunlardan biri insanın daha önceden neyi bilmesi gerektiğini bilememesindedir. Daha çok bilen kişileri ziyaret etme isteğindedir. Yapılan araştırmalar, tipik bir yöneticinin günde en az üç buçuk saatini ziyaretçilere ayırdığını ortaya çıkarmıştır. Beklenmedik bir ziyaretçi ondan hoşlansanız da hoşlanmasanız da zaman programınızın akışını bozar. Çünkü o kişinin el koymuş olduğu zaman zaten başka bir iş için ayrılmıştır. Bu nedenle canı sıkılan, ikil af etmek için uğramış olanların isteklerini yerine getirmek için zaman dilimi ayrılamaz.

#### 3.1.2.4. YETKİ DEVRİNDEN KAÇINMA

Bazı yöneticiler astlarının bilgi ve iş görme yeteneklerine güvenmez. Astların yeteneksiz olması ve potansiyel olarak yeterli bilgiye sahip olmayışları, yöneticileri astlarına karşı daha temkinli davranmaya ve çoğunlukla görev devrinden kaçınmaya yöneltir. Oysa yönetici, elemanına sahip olduğu bilgi beceri düzeyinde ne kadar yetki devrederse o kadar zaman kazanma şansı elde eder.

Devredilmesi en mantıklı görevler, yöneticinin zamanının önemli bir bölümünü işgal eden rutin ve tekrarlanan işlerdir. Ama bu tür görevlerin devredilmesi kimi yöneticiler için kabul edilmesi güç bir aktivite boşluğu yaratır. Böyleleri bir şeyle meşgul olmadıklarında kendilerini suçlu hissederler.

Görev devrinin en önemli yararlarından biri, kuşkusuz yöneticiyi rutin aktivitelerden kurtararak daha önemli işler için ona zaman kazandırmasıdır.



### 3.1.2.5. GEREKSİZ TOPLANTILAR

Toplantılar, her düzey yöneticinin sık sık yerine getirmek zorunda olduğu en önemli görevlerinden birisidir. Çünkü toplantılar sayesinde görev dağılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma gibi birçok fonksiyon yerine getirilir. Örgütsel kademelerde yukarı doğru gidildikçe toplantıların sayısı artar. Genel müdür zamanın önemli bir kısmını toplantılarla geçirir. Toplantılar klasik zaman katilidir. Konu ile ilgisi olmayan şeyler söyleyenler, amaç dışı tartışmalara girerler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü elinden kaçıran toplantı başkanı, gerekli olduklarından değil toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar yöneticinin de zamanına el koyan olgulardır.

### 3.1.2.6. KRİZLER

Kriz, yöneticini yakın dikkatini gerektirir. Sadece devam eden faaliyeti değil, aynı zamanda işletmenin yaşamını tehdit eder, üretim kapasitesini kullanamaz hale getirir ve rekabeti sarsar. Krizler örgütün etkileşmesi veya değişmesi yönünde kritik bir etkiye sahiptir. Krizlerle sorunlar küçülür ve başa çıkılacak duruma gelir. Çünkü ileriye düşünmüş, kökler üzerinde çalışmış ve olayların krize dönüşmelerini engelleyecek önlemleri almış olursunuz. Zaman yönetimi dilinde bu "Pareto İlkesi" olarak bilinir. Kısaca; yüzde yirmi etkinlikten yüzde seksen sonuç doğar.

Kurumlarda bu konu çok önemsenir ve pek çok insan bu konuda eğitime tabi tutulur, bu konuda pek çok kitap yayınlanmıştır. Bu yazıda uygulaması çok kolay ve kesin netice alabileceğiniz bir düşüncemi paylaşacağım. Düşüncemi çok beğendiğim bir kuralla destekleyeceğim, Pareto kuralı ile.

Pareto Kuralı İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto tarafından geliştirilmiştir. 80/20 kuralı olarak da bilinen Pareto Kuralı "hayatımızdaki sonuçların %80'inin zamanımızın %20'sinde gerçekleştiği, kalan %20'nin ise zamanımızın %80'inde gerçekleştiği" teorisine dayanmaktadır. Pareto Kuralını iş dünyasına uyarlayan Richard Koch "80/20 Prensibi" ve "80/20 Bireyi" kitaplarının yazarıdır. Pek çok örnekle de kural desteklenmektedir.

Bazı örnekleri hatırlatmak gerekirse:

- İnsanlar başarılarının %80'ini zamanlarının %20'sinde gerçekleştirirler.
- Ürünlerin %20'si cironun %80'ini oluşturur.
- Müşterilerin %20'si satışların %80'inin oluşturur.
- Hammaddelerin %20'si toplam maliyetin %80'ini oluşturur.
- Milli gelirin %80'i toplumun %20'si tarafından elde edilir.
- İlişkilerimizin %20'sinde mutluluğumuzun %80'ini yaşarız.
- Satışların %20'si karın %80'ini sağlar.

Yukarıdaki 80 ve 20'ler büyük kısım ve küçük kısım olarak algılanmalıdır. Yukarıdaki örneklerin gerçekte nasıl olduğu araştırıldığında 70-30, 75-25, 85-15, 90-10 gibi sonuçlar çıkabilir.

Şimdi bu kuralın zaman yönetiminde nasıl kullanılabileceğine geçelim.

"Pareto Kuralı bize %20'ye odaklan ve öncelik ver" mesajını vermektedir. Çünkü sonucun %80'i buradadır. Öyleyse yaptıklarımızda nelere öncelik vereceğimizi belirlemeliyiz. Örneğin evinizdeki huzurun aile içi iletişimde olduğunu düşünüyorsanız, eşinize ve çocuklarınıza daha çok vakit ayırın, çünkü aksi durumda siz ve aileniz mutsuz olacaktır. Geç saatlere kadar çalışıyor, ailenizle hiç vakit geçiremiyorsanız ve bu durum geçici değilse işinizi sorgulayın.

Bir başka örnek, seyahat ettiğinizde kendinizi iyi hissediyorsanız, boş vakitlerinizde önceliğiniz gezmek olmalı. İşiniz gereği satışların artması performans göstergesi ise vaktinizin önemli bir kısmını müşteri ziyaretine ayırın. İş yerinde amirinize raporları zamanında ulaştırmak çok önemli ise her zaman rapor hazırlama ilk sıradaki işiniz olmalı. Kural pek çok alanda kullanılabilir ve önemliyi gözden kaçırma riskini azaltabilir.

Kendinize şu soruyu sorun, düşünün ve cevaplayın: “Zamanımın %20’sinde gerçekleştirdiğim benden beklenen sonuçların %80’ini oluşturan işler nelerdir”. Tespitleriniz sizi şaşırtabilir, önceliklerinizi buna göre değiştirirseniz çok farklı bir döneme gireceğinizden emin olun.

Yukarıdaki uygulamayı deneyen bir yönetici hayretler içinde şunları ifade etmiştir: “Benden beklenenleri düşündüğümde, yaptığım bazı işlerin benden beklenmediğini ve çok fazla vaktimi ayırdığım bazı işlerin ise başarıma hemen hemen hiç katkıda bulunmadığını keşfettim. %20’lik listemi yaparken çok önemli ancak işlerim arasında kaybolmuş, hiç sıra gelmeyen, çok az vakit ayırdığım işlerimi gördüm. Şimdi çok rahatım, ailem de çok mutlu, çünkü onlarla çok daha fazla birlikte oluyorum.”

Yaşlı bir amca ile geçmişini, hayatını konuştuk. Yapmak istediğiniz, yapamadıklarınız oldu mu diye sordum. “Olmaz mı” dedi, hiç düşünmeden. “Gençliğimde önem verdiğim çok şeyin önemsiz olduğunu ancak yıllar sonra anladım” dedi, eliyle yukarıdan aşağıya vücudunu işaret ederek, “ama iş işten geçti” dedi, gülümseyerek.

Öyleyse hiç vakit kaybetmeden “Zaman yönetiminde Pareto Kuralını” uygulayalım, “İş işten geçmesin”

### 3.1.2.7. YETERSİZ İLETİŞİM

Yöneticilerin başarısı ve organizasyonların etkinliği üzerinde rol oynayan en önemli süreçlerden bir tanesi iletişim sürecidir. İş hayatında çeşitli kademelerdeki yöneticiler arasında yapılan bir araştırmada, zamanlarının yüzde yetmiş beşi ile yüzde dosan beşinin iletişime ayırdıkları belirlenmiştir. İletişim, yöneticini iş yaptırmak için kullandığı temel araçtır. Yönetici iletişim aracı ile kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurar. Yöneticilik sosyal bir olaydır. İnsanlarla temas etmeden yöneticilikten bahsedilemez. Yönetici ne istediğini ne zaman istediğini ve nasıl istediğini iletişim ile ekibine aktarır. Bütün yönetim faaliyeti, iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. Yönetim ile ilgili olarak verilen bütün karar, ulaşılan sonuçlar, gelişmeler organizasyondaki ilgili kişi ve gruplara aktarılmadıkça fazla bir şey ifade etmezler. İletişim, eğer kurallarına uyulmazsa bir darboğaz rolü oynayabilir ve mesajın ancak bir kısmı ilgililere ulaşabilir. Bunun sonucu ise zaman kaybı, performans düşüklüğü, kayıp ve zarar şekillerinde kendini gösterebilir.

İletişim engellerinin yaşandığı bir işletmede, yetersiz iletişimden kaynaklanan zaman kayıpları çok fazladır. Çünkü mesajı gönderen ile mesajı alan kişi arasındaki süreç etkin bir şekilde işlemiştir. Bir örgütte iletişim sistemi yaşamsal önem taşır ve iyi işlemediği zaman çok önemli zaman kayıplarına neden olur.

### 3.1.2.8. MERKEZİ YÖNETİM ANLAYIŞI

Bir örgütün merkezci nitelik taşıması, yetki ve kararların en üst kademede toplanmasına yol açar. Merkezci yapıda karar alma yetkisi, sınırlı bir alanı kapsar. Merkezci örgüt yapısında yetki devrine gidilemez. Bu durum, astların yetişmesini engeller, bireysel yetenekleri kısıtlar ve köreltir. Yetkisi olmayan astlar, karşılaştıkları her türlü problemi üst yöneticiye aktaracaklarından, kararlar çok uzun sürede alınacak ve etkinliği azaltacaktır.

Merkezcil yönetim, bireylerin sorumluluk anlayışını ve inisiyatifini yok eder. Ayrıca üst kademe yöneticilerin gereksiz işlerle uğraştıklarından dolayı işletmenin ana hedefleriyle uğraşacak zamanları kalmaz.

### 3.1.2.9. KOORDİNASYON EKSİKLİĞİ

Koordinasyon, bölümler arasındaki iş birliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, iş birliği düzeyi ve anlayışlılık artacak ve koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır. Bölümler arası koordinasyonun yetersiz derecede olması, işletmenin verimliliğine negatif yönde etkide bulunacak ve işletmenin rekabet gücü azalacaktır.

Kişiler ve birimler arasında koordinasyon ve iletişim eksikliği, işlerin zamanında ve doğru biçimde yapılmasını engeller. Çoğu kez aynı konuda farklı birimler birbiriyle çelişen kararlar alabilirler ve bu tür uyumsuzluklar çatışmalara da neden olabilir. Birimler arasındaki yatay görüşmeler ve yapılan toplantılar doğru ve hızlı kararların alınmasını kolaylaştırır.

## 3.2. ZAMAN TUZAĞINA YAKALANMAMAK VE ZAMANI ETKİN KULLANMAK İÇİN DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR

- Planlamanın zaman aldığı, ancak sonradan zaman kazandırdığı bilincinde olmak,
- Yapılan şeylerin değil, elde edilen sonuçların üzerinde durmak ve günün gerçekçi kullanmak,
- Başarının sadece uygulanan yöntemlerle değil, yöntemlerin uygulanmasının da kaçınılmaz olduğunu belirlemek,
- Başladığı işi bitirmek,
- Hedeflerin belirlenmesi, zamanı etkin kullanma konusunda kararlı olmak ve hemen başlamak,
- İşlerin öncelik sırasına konulması ve bir program çerçevesinde yürütülmesi,
- Kararlı olmak ve başladığını bitirmek,
- İlk anda ve doğru yapmak,
- -Plansızlıkla ilgili çözüm yollarının uygulanması,
- Kararların düzeltilmesi için gerekli bilgilerin hızla yayılmasını sağlamak,
- İşlemlerin doğru yapılabilmesi için gerekli bilgilerin hızla yayılmasını sağlamak,
- Önemli ile acil arasındaki farkı değerlendirmek,

## 3.3. ZAMANIN İYİ KULLANILMASININ KURALLARI

- Düşününüz.
- Bütünleştirici olunuz
- Seçici olunuz.
- Kararlı olunuz.
- Ayrım yapınız.
- Konsantre olunuz.
- Düzenli olunuz.
- Değerlendirici olunuz.
- Kendinizi de düşününüz.
- Esnek olunuz.

### 3.4. BİREYİN KENDİNİ YÖNETMEYİ BİLMESİ

Kendini denetlemek isteyen bir kişi her şeyden önce kendini tanımalıdır. İşlerin uzun zaman alması, kişinin kendinden kaynaklanıyor olabilir. Bu konuda eski alışkanlıklardan kurtulup yararlı olabilecek yenileri kazanabilmek için bazı yollar önerilmektedir:

- Yeni alışkanlıkların çok sık kullanılması,
- Bu alışkanlıkların kökleşinceye kadar istisnalara izin verilmemesi,
- Kararları uygulamak için fırsat yaratmak

## 4. SINIFTA ZAMAN YÖNETİMİ

Bu bölümün amacı, öğretmenlerin ve öğretmen adaylarının zaman ve zaman yönetimi kavramlarını sınıf yönetimi açısından çözümlmek, sınıfta öğrenme zamanının en etkili biçimde nasıl değerlendirileceğine ilişkin bakış açısı oluşturmaktır. Zaman yönetimi açısından sınıfı yönetmek, ders süresini öğretim amaçları doğrultusunda etkin ve verimli kullanma çabasıdır. Dolayısıyla zaman yönetimi, sınıf yönetiminin en stratejik öğelerinden biridir.

### 4.1. SINIFTA ZAMAN YÖNETİMİ

Sınıfta zaman yönetiminin amacı, eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesi için ders süresini etkili ve verimli kullanmaktır. Bu amaca en kısa yoldan ve verimli bir şekilde ulaşmamız için çalışmalarımızı dikkatle planlamamız gerekir. İlkokul-ortaokul ve liselerde ders süresi 40 okul öncesi eğitim kurumlarında ise 50 dakikadır. Sınıfta zaman yönetimi kritik bir süreçtir. Bu durum, zamanın ve sınıfın kendine özgü özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Öğretmenlerin ders süresinin ortalama 15-25 dakikalık sürelerini en verimli kullandıkları görülmektedir. Derslerin ortalama % 50'si kaybedilmektedir. Bu nedenle iyi bir zaman planlanması ile öğretim süresini israf etmeden sınıfı iyi yönetmek gerekir. Sınıfta zamanın tümü eğitsel amaçlara yönelik etkinlikler için kullanılmalıdır. Bunu sağlamanın bir yolu, sınıf süreçlerinin dikkatle planlanması ve zamana bağlanmasıdır (Filiz, 2011).

#### 4.1.1. SINIF YÖNETİMİ BOYUTLARI

Sınıf yönetimi derse hazırlık, öğretme öğrenme etkinliklerinin uygulanması ve değerlendirme şeklinde üçlü süreç içerir. Sınıf yönetimi geçmiş, şimdi ve gelecek zaman dilimlerinin işlevsel birlikteliği ve eşgüdümüyle etkili ve verimli kılınabilir. Bu süreçlerde en kritik boyut zamanı etkili kullanmaktır. Bu bakımdan sınıf yönetiminin en stratejik öğelerinin başında zaman yönetimi gelmektedir. Bu kapsamda dersten önce ve derste zaman yönetimi şeklinde iki boyutta konu açıklanmıştır (Erkılıç, 2011).

#### 4.1.2. DERSTEN ÖNCE ZAMAN YÖNETİMİ

Dersten önce yapılan çalışmalar sınıfta zamanın dersin amaçlarına uygun kullanılmasını amaçlar. Bu çalışmalar ağırlık olarak derse hazırlık çalışmalarıdır.

- **Plan Yapma ve Hazırlık:** Plan ve hazırlık etkili bir ders için zorunludur. Plan uygulanabilir, esnek olmalıdır. Öğretmenler ünitelendirilmiş yıllık plan ve günlük ders planları yapar.
- **Planlamada amaçlar açıkça yazılmalıdır.** Günlük ders planlamada öğretmen derse nasıl başlayacağını, hangi öğretim yöntem ve tekniğini kullanacağını, hangi soruları soracağını, hangi örnekleri vereceğini, dönüt ve düzeltme işlemlerinin nasıl yapılacağını belirlemelidirler (Erkılıç, 2011).
- **Sınıf Kurallarını Belirleme ve Açıklama:** Sınıf anlık ve eş zamanlı davranışların geliştiği çok boyutlu ortamdır. İstenmedik, umulmadık olay ve davranışların olma olasılığı vardır. Sınıfta uygulanacak kuralların önceden belirlenmesi, öğrencilerin bu kuralları oluştururken katılımlarının

sağlanması gerekir. Sınıf içi kurallar öğrencilerle birlikte belirlenirse sınıfta istenmeye davranışlar da azalabilir (Erkılıç, 2011).

- **Ders Araç Gereç ve Kaynakların Hazırlanması:** Dersin etkili olması için planlama tek başına yeterli değildir. Sınıfta zamanın etkili kullanılması için öğretmenin ders sırasında kullanacağı araç-gereç ve kaynakların önceden hazırlanması gerekir. Araç gerecin düzenli kullanılması zaman tasarrufu sağlar.

### 4.1.3. DERSTE ZAMAN YÖNETİMİ

Ders öncesi hazırlıklar ne derece iyi olursa olsun, zaman akılcı kullanılmazsa ders verimli olmayacaktır. Etkili ve verimli ders, istendik davranışların istendik sürede kazandırılmasıdır. Sınıf içi öğretimde zaman kavramı ders süresi ile ifade edilir. Dersin girişinden dersin kapanışına kadar geçen süreyi ifade eder. Sınıf içi öğretimde zaman kavramı ders süresi ile ifade edilir.

Öğretim sürecinde zaman kavramı:

- Ayrılmış zaman,
- Öğretim zamanı,
- Meşgul olunan zaman ve
- Akademik öğrenme zamanı

...biçiminde dört farklı boyutta açıklanabilir. Bunları kısaca açıklarsak; Ayrılmış zaman; belli bir konu ve içerik için ayrılan toplam süredir.

Öğretim zamanı; belli başlı rutin görevler tamamlandıktan sonra öğretim için kalan süredir. Meşgul olunan zaman; öğrencinin etkin olarak öğrenme etkinliklerine katıldığı dikkatini derse verdiği süredir.

Akademik öğrenme zamanı; öğrencinin öğrenme etkinlikleriyle veya iş ile meşgul edildiği yani öğrenmelerin olduğu süredir.

### 4.2. SINIFTA ZAMAN KAYBINA NEDEN OLAN ETMENLER

Zamanı etkin kullanmak, ders süresince öğrencilerin dikkatlerini açık tutmak ve enerjilerini istendik hedeflere yönelterek, yeni öğretim yaşantıları için güdüleyebilmektir. Dersin dışında bir dizi etkinlik de gerçekleşir. Örneğin yoklama yapılır, gezi parası toplanır, sınıftaki eşyaların yeri değiştirilir, espri yapılır, okul anonsları duyurulur ya da sosyal etkinlikler gerçekleştirilebilir. Bu tür etkinlikler iyi planlanmadığında öğrenimde kesintiler ve zaman kayıplarına yol açar.

Bazen beklenmedik durumlar da bu duruma neden olabilir. Örneğin öğrencinin aniden rahatsızlanması, öğrencinin derse geç kılması, ders esnasında çantanın yere düşmesi gibi (Aydın, 2013).

Aşağıda sınıfta zaman kaybına neden olan bazı durumlar açıklanmıştır (Döş, 2014):

- Derse zamanında girip çıkmamak
- Ders programına sadık kalmamak
- Öğretmenin derse hazırlıksız gelmesi
- Ders esnasında okul idaresinden gelen duyuruların açıklanması
- Ders sırasında anılara gereğinden fazla yer verilmesi
- Öğrencilerin dersi kaynatma çabaları
- Velilerin ders sırasında sınıf ziyaretleri
- Cep telefonu ile görüşme yapılması
- Öğrencilerin sık sık sınıf dışına çıkıp girmeleri
- Öğrencilerin ders için gerekli materyalleri derse girmeden hazırlamamaları

- Öğretmenin sağlık problemleri
- Öğretmenlerin ve öğrencilerin sık sık idareden çağrılmaları
- Ders araç gereç ve teknik cihazların dersten önce hazırlanmaması ve ders sırasında hazırlan- maya çalışılması

### 4.3. ZAMANIN ETKİLİ KULLANIMI KONUSUNDA ÖĞRETMENE ÖNERİLER

Zaman yönetimi çok boyutlu bir süreçtir. Öğrenim zamanının verimli kullanımı konusunda öğretmenin göstereceği mesleki yeterlilik, okulda gerçekleşen bütün eğitim etkinliklerinin verimlilik düzeyini belirleyecek niteliktedir. Bu amaçla öğretmenlerin dikkate alması gereken önerileri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aydın, 2013; Erkılıç, 2011);

- Derse planlı ve hazırlıklı gidiniz.
- Öğrencilerin bireysel farklılıkları, derse yönelik tutumlarının da farklı olabileceğini gösterir. Buradaki bireysel farklılık kavramı giriş davranışlarının yanı sıra beklenti, gereksinim ve çalışma alışkanlıkları gibi bir dizi boyutta kendiliğinden oluşabilecek değişimlere işaret etmektedir. Öğretmen bu durumu olağan karşılayarak ortak amaçlar oluşturulmalıdır.
- Öğretmen öğrenim yaşantılarının amaç, içerik ve yöntem açısından uyumlu ve anlamlı bütünlük taşımaya özen göstermelidir. Bu bağlamda öğrencilerin görüş ve önerilerini değerlendirmeye hazır bir öğretmen tutumunun derse katılımı ve öğrenme iklimini olumlu yönde etkileyeceği unutulmamalıdır.
- Ders esnasında öğretmen sınıfın tüm fiziksel alanlarında etkili olmalıdır. Öğretmen masada en az oturarak sınıfta dolaşmalıdır.
- Planın ana hatlarını kurgulayıp not alınız. Dersin akışını belirleyici olunuz.
- Planın uygulanabilir kılınması için her ders için özeleştirici yaparak planı güncelleştiriniz.
- Derse zamanında giriniz, erken çıkmayınız.
- Derste zamanının ağırlıklı bir bölümü akademik öğrenme zamanı olarak kullanmaya özen gösteriniz.
- Sınıf kurallarını öğrencilerin katılımıyla belirleyiniz.
- Sınıf kurallarına uyulmasını sağlamaya çalışınız.
- Sınıfta olumlu bir havanın oluşmasına çalışınız. Olumlu hava sınıfta öğrenmeyi destekleyerek zaman yitirilmesini azaltır.
- Kullanacağınız araç, gereç ve kaynakları önceden kullanıma hazır hale getiriniz.
- Dersin amaç ve içeriğine uygun öğretim yöntem ve teknikleri seçiniz
- Zaman zaman farklı öğretim yöntem ve teknikleri uygulayınız.
- Öğrencileri kısa sürede tanıyınız.
- Duyuru, eğitsel kol çalışmaları için seçim vb. işleri dersin sonuna bırakınız.
- Deney gibi kimi çalışmalar için öğrencilere fırsat veriniz.
- Sınıfta zaman tuzaklarını belirleyerek önlem geliştiriniz.
- Ders sırasında ilgi azalabilir. Bu durumda deneyimli öğretmenler sorunun nedeni yaygınlaşmadan çözer. Bunun için ders sırasında uygun boşluklar ile öğrencilerin dinlenmeleri sağlanır. Hoşa giden fıkra, anı şarkı söylenebilir.
- Öğretmen derse sorunlarla gelmemeye özen göstermelidir.
- Dersin kesintiye uğramamasına çalışılmalıdır.
- Dersi olumlu iletilerle bitiriniz.
- Bu öneriler daha fazla çoğaltılabilir. Ancak etkili zaman yönetiminin en önemli değişkenlerinin katılımcı, esnek ve demokratik öğrenme iklimi ile ilgili olduğu unutulmamalıdır.
- Öğretmen zamanı etkin ve verimli bir biçimde yönetmek, sınıfta olumlu bir öğrenme iklimi yaratmakla eşanlamlıdır.



## 5. SONUÇ

Günümüzde zamanı etkin ve verimli kullanma veya zaman yönetimi konusu iş hayatında olduğu kadar eğitim hayatı içinde oldukça önemli bir konudur. Öğrencilerde çalışan insanlar gibi kısıtlı bir zamanı etkin ve verimli kullanma problemiyle karşı karşıyadır.

Tüm şiddetiyle ve baş döndürücü bir hızla yaşanan değişim olgusu, örgütleri çevrelerindeki değişimlere uyum sağlama sorunu ile karşı karşıya bırakmıştır. Global rekabetin yaşandığı bir ortamda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve yüksek performans gösterebilmeleri önemli ölçüde sorumluluklarını üstlenen yöneticilerin doğru örgüt ve yönetim stratejilerini geliştirmelerine, doğru kararlar almalarına, yapılması gereken en uygun değişiklikleri zamanında ve süratle yapmalarına bağlı olmaktadır. Ancak değişim ve gelişimlere bağlı olarak artan ve giderek daha da karmaşıklaşan iş ve faaliyetler, sınırlı bir zamanda pek çok işi yapmak durumunda olan çalışan ve yöneticilerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle içinde bulunulan koşullar nedeniyle yaşanan zaman baskısı yöneticilerin etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda yönetimde başarı; önemli ölçüde yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinlikleri ölçüsünde gerçekleşecektir.

Zamanı ve kendimizi yönetmenin temelinde kişisel ve profesyonel önceliklerin belirlenmesi ve tüm düzenlemelerin bunlara göre yapılması vardır. Zamanımızı kontrol altında tutmak için gözümüzü saatten ayırıp işlerimize ve önceliklerimize odaklanmalıyız. Bu daha uzun süre ve daha çok çalışmak anlamına gelmez; daha sistematik bir biçimde çalışmak demektir. Zamanı ve çabayı daha zekice ayarlamak anlamına gelir. Açık hedefler belirleyip bunlara ulaşmak için çabalamak anlamına gelir.

O halde kaygılanmamız gereken, zamanın yetersizliği değil, zamanın büyük bölümünün düşük nitelikli biçimde harcanması eğilimidir. Hızlanmak ya da zamanı daha verimli kullanmamız bize yardımcı olmayacaktır; aslında bu düşünüş biçimleri çözüm olmaktan çok kendileri sorundur.

Son derece önemli bir kaynak olan zamanın iyi kullanılması ve yönetilmesinin yolu, kişisel olarak veya içinde bulunduğumuz örgütlerde sürekli iyileşme ve gelişme sürecinin çalıştırılmasıdır.

Zaman yönetimi kişisel bir konu olmanın yanında aynı zamanda örgütle ilgili bir konudur. Bu bakımdan hem birey hem de örgüt açısından ele alınmalıdır. Araştırmalar bireylerin zaman yönetimi konusunda aldıkları eğitimlerin onların zaman yönetimi konusundaki davranışlarını iyileştirdiğini göstermektedir. Ancak birimler arası koordinasyonun olmadığı, örgüt ve birim bazında planlamanın yapılmadığı ve her şeyin “zuhurata tabi” olduğu bir kurumda bireysel zaman yönetimi çabalarının etkisi sınırlı kalacaktır. Dolayısıyla zaman yönetimi konusunun toplam kalite yaklaşımı çerçevesinde, sürekli iyileştirme ve geliştirme kapsamında ele alınması gerekmektedir.

Zaman yönetimi konusunda yapılan yerli çalışmalar sınırlıdır. Özellikle eğitim sektöründe zaman yönetimi konusunda yapılmış sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Zaman yönetimi gibi önemli bir konunun akademik yazında yeterince yer almaması üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Dolayısıyla zaman yönetimi konusunda performans, iş tatmini gibi değişkenlerin de dahil edilerek yapıldığı araştırmalara gerek duyulmaktadır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; sahip olduğumuz zamanı verimli bir şekilde kullanıp kullanmamak büyük ölçüde bizim elimizdedir. Zamanı bir yerde durdurmak ve tekrar başlatmak gibi bir lükse sahip değiliz. Öyle ise yapmamız gereken, bu durdurmadığımız ve akıp giden zamanı, kendimiz ve içinde faaliyet gösterdiğimiz organizasyonumuz için en faydalı ve en optimum şekilde değerlendirmektir.





Bunu başarabilmek için ilk önce hayatımızdaki zaman tuzaklarını tespit etmeliyiz. Ancak bu zaman tuzaklarıyla mücadele etmek ve zamanın bizi değil, bizim zamanı yönetmemiz büyük bir irade ve kararlılık gerektirir.

Kararlılık göstermek, zaman yönetiminin en önemli aşamasıdır.

Sonraki aşamada, zamanımızı nasıl kullandığımızı gözlemlemeli; gözlemlerimizi, zamanımızı nasıl değerlendirmemiz gerektiği ile ilgili öngörülerimizle ve amaçlarımıza uygunluğu ile karşılaştırmalıyız. Son olarak, karşılaştırmalarımız sonucu elde ettiğimiz veriler doğrultusunda, değiştirilmesi gereken alışkanlık ve davranışlarımızı değiştirerek, amaçlarımızı göz önünde bulundurarak oluşturacağımız plan doğrultusunda, zaman tuzaklarına dikkat ederek iş yaşamımızı etkinleştirmeliyiz.

Zaman, örgütlerin ve yöneticilerinin sahip olduğu en değerli varlıktır. Yöneticilerin zamana ilişkin sorunlarını ortadan kaldıracılabilmeleri ve mevcut zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmeleri etkin bir zaman yönetimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir. Başarılı bir zaman yönetimi uygulamasını gerçekleştirebilmek için yöneticiler; birinci aşamada zamanının, yönetsel etkinliğin sağlanmasındaki ve örgütün başarısındaki önemini kavramaları, etkin bir zaman yönetimi uygulamasının ancak kendi çabaları ile mümkün olacağını bilmeleri gerekir. İkinci aşamada yöneticiler, zaman kullanım analizi yoluyla zamanlarını nereye ve ne şekilde harcadıklarını belirlemelidirler. Üçüncü aşamada ise, zaman kaybına neden olan sorunlarını belirleyerek, yapılması gerekmeyen ve hiçbir sonuç getirmeden sadece zaman israfına neden olan faaliyetleri tespit etmelidirler. Ayrıca yöneticiler zaman yönetimindeki etkinliklerini artırabilmek için; zamanın etkin kullanılmasını yardımcı olacak günümüze kadar geliştirilmiş etkin zaman yönetimi davranış ve tekniklerini benimsemeli ve mümkün olduğunca bunları uygulamaya aktarmalıdır. Tüm bunların yanı sıra yöneticiler kurs, seminer, konferans ve benzeri etkinlikler düzenleyerek tüm örgüt çalışanlarını zaman ve zaman yönetimi konusunda bilgilendirmelidir.

Okul idarecileri ve öğretmenler için çeşitli öneriler getirilebilir. Bunlar şöyledir sıralanabilir; öğretim kurumlarında görev yapan idarecilerin eğitim öğretim dönemi başında olmak üzere en az yılda bir kez zaman yönetimi semineri veya hizmet içi eğitim kursu düzenlemeleri ve kurumlarında görev yapan öğretmenlerin de bu etkinliklere katılmaları sağlanabilir. Bunun için üniversitelerden veya üniversite dışındaki uzman kişilerden yararlanabilirler. Ayrıca idareciler, eğitim-öğretim kurumlarında öğretmenleri rehavete sürükleyecek, onların zamanlarını alacak veya verimsizleştirecek "zaman tuzaklarına" karşı da önlemler almalıdırlar. Ek olarak, okul idarecileri, öğretmenlerin konularla ilgili zaman kaybını azaltmak için gerekli araç gereçleri önceden temin etmelidirler.

Öğretmenlere Rehberlik ve Psikolojik Danışma birimleri tarafından hazırlanan zaman yönetimiyle ilgili broşür, kitapçık vb. materyaller sağlanabilir. Öğretmenlerin kendisinden, iş ve çevreden kaynaklanan zaman tuzaklarına yakalanmamaları için kendi öz disiplinlerini sağlamaları, bireysel hedeflerini belirlemeleri, işleri ertelemekten kaçınmaları gerekmektedir. Bu hususlarda öğretmenlere bilgilendirici seminerler düzenlenebilir.

Benzer şekilde öğretmenler, zamandan tasarruf sağlamak için sağlıklı iletişime önem vermelidirler. Öğretmenler, zamanlarını nerede ve ne şekilde harcadıklarını belirlemeli, zaman kaybına neden olan etkinlikleri sınırlandırmalıdır.

Ray Joseph'in dediği gibi: "Harcayacak zamanınız olduğu sürece, bunu daha akılcı kullanmak için asla geç değildir..."

## KAYNAKÇA

- Abouserie, R. (1994). **Sources and levels of stress in relation to locus of control and self-esteem in university students**. *Educational Psychology*, 14(3), 323-330.
- **Academic Performance of Mature and Traditional-Entry University Students**. *Higher Education*, 32(2): 199-215.
- Ağaoglu, E. ve Kesim, E. (2005). **Anadolu Üniversitesinde Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Konusundaki Görüşleri**, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi. Pamukkale Üniversitesi.
- Akat, ., Budak, G., Budak, G. (1999). **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- Akatay, A. (2003). **Örgütlerde Zaman Yönetimi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:10, 282-300.
- Akgemci T., Çelik A., Aydoğan E., Akatay A. (2003). **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**, (Ed. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik), Gazi Kitabevi. Ankara.
- AKIN, Z.; Çıray, F.; Sönmez, B. (2013). **“Öğretmen Adaylarının Kullandıkları Öğrenme Stratejileri ile Zaman Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki”**, İlköğretim Online, 12(3), 822-835, <http://ilkogretimonline.org.tr>, (20.10.2014).
- Alay, S. & Koçak, S. (2002) **Validity and Reliability of Time Management Questionnaire**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, 9-13.
- Alay, S. & Koçak, S. (2003) **Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimleri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki**. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 35(Yaz), 326-335.
- ALLAN, JANE; **Zaman Yönetimi**, Hayat Yayınları; İstanbul, 1999.
- Andıç, H. (2009). **Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Archer, J. & Lamnin, A. (1985). **An investigation of personal and academic stressors College Campuses**. *Journal of College Student Personnel*, 26(3), 210-215.
- ARDIÇ, C., (2010). **Zaman Yönetimi ve Zaman Yönetiminde Dönüştürücü Liderlerin Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, A. (2013). **Sınıf Yönetimi**. Ankara: Pegem Akademi
- Basak, T., Uzun, S. & Arslan, F. (2008). **Hemşirelik Yüksek Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri**, TAF Prev Med Bull 2008; 7(5):429-434.
- Bay E., Gencdoğan B., Tuğluk M. N. (2005). **Üniversite Öğrencilerinin Ders Çalışma Becerilerinin**
- BRITTON, B. K. ve Tesser, A. (1991). **“Effects of Time Management Practices on College Grades”**, *Journal of Educational Psychology*, 83, 405-410.
- Britton, B. K. ve Tesser, A. (1991). **“Effects of time-management practices on college grades”**. *Journal of Educational Psychology*, 83 (3), ss: 405–410.
- Campbell, R. L & Svenson, L. W. (1992). **Perceived level of stress among university undergraduate student in Edmonton, Canada, Perceptual and Motor Skills**, 75(2), 552-554.
- Can, N. (2005). **“Öğretmenin Sınıfta Zaman Yönetimi Davranışları”**. XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi. (ss. 312–318). Pamukkale Üniversitesi.
- Candaş, D. (2002). **Belleğimizde sakladığımız zaman**. *Bilim ve Teknik*, 418, 50–53.
- Carveth, J. A., Gesse, T. ve Moss, N. (1996). **Survival strategies for nurse-midwifery students**. *Journal of Nurse-Midwifery*, 41(1), 50-54.
- CLAESSENS, B. J.C., van Eerde, W., Rutte, C. G. ve Roe, R. A. (2007), **“A Review of the Time Management Literature”**, *Personnel Review*, 36(2), 255-276.
- Covey, S. R. (1995). **First things first**. New York: Simon and Schuster Publishers.
- Çelik, C. (2010). **Sosyal Zaman ve Din**, Çizgi Kitabevi Yay., Konya.
- Çelik, V. (2009). **Sınıf yönetimi**. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- DAŞTAN, S. (2012). **Organizasyonlarda Zaman Yönetiminin İş görenlerin Performansına Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirel, E. T. ve Ramazanoğlu F. (2005). **“Yöneticiler Açısından Etkin Zaman Yönetimi Tekniklerinin Değerlendirilmesi**, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 30-35.
- DEMİRTAŞ, H. ve Özer, N. (2007). **“Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişki”**, *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 34-47.
- Döş, İ. (2014). **Sınıfta Zaman Yönetimi**. Argon, T. ve Nartgün, Ş. (Ed.) *Sınıf yönetimi*. Ankara: Maya Akademi.
- Durukan, H. ve Öztürk, H. (2005). **“Sınıf İçinde Zaman Kullanımı”**, *Sınıf Yönetimi*, Lisans Yayıncılık,
- Efil, . (1999). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Alfa Basım.
- Eldeleklioğlu, J. (2008). **“Ergenlerin Zaman Yönetimi Becerilerinin Kaygı, Yaş ve Cinsiyet Değişkenleri Açısından incelenmesi.”** İlköğretim Online, 7(3), ss: 656–663.
- Elias, N. (2000). **Zaman Üzerine**. (Çev: Veysel Atayman). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- ELLET, B. (2005). **“About Time”**, T + D, 59(6), 75-76 .
- Entwistle, N. ve Ramsden, P. (1983). **Understanding student learning**. London: Groom Helm.

- Erdem, R., Pirincci, E., ve Dikmetaş E. (2004). **Üniversite öğrencilerinin Zaman yönetimi davranışları ve Bu Davranışların Akademik Başarı İle İlişkisi**, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, <http://yordam.manas.kg/ekitap/pdf/Manasdergi> (18. 10.2008)
- Erdem, R.; Pirincci, E. ve Dikmetaş, E. (2005). **Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Davranışları ve Bu Davranışların Akademik Başarı İle İlişkisi**, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14.; 167-177.
- Erdul, G. (2005). **Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Kaygı Düzeyleri Arasındaki İlişki**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi.
- Erkilic, T. A. (2005). **"Etkili Sınıf Yönetimi"**, **Zaman Yönetimi**, (Ed. Hüseyin Kıran), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Erkilic, T. A. (2011). **Zaman yönetimi**. Kıran, H. (Ed.) Sınıf yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- EROĞLU, F. ve Bayrak, S. (1994). **"Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi"**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(3-4), 255-270 Bülent AKYÜZ - Ömer Faruk ÜNAL - Mehmet METE - Fettah DOĞER
- FERNER, J. D. (1980). **Successful Time Management**, New York, Wiley.
- Fidan, F. Latif, H. ve Uçkun, G., (2005). **"Üniversite Öğrencileri Ne Yapıyor? Zaman. Değerlendirme mi? Zaman Geçirme mi? (Sakarya Üniversitesi Örneği)"**. <http://www.isletme-finans.com>. (12.12.2008)
- FIDAN, Y. (2011). **"Özel Sektör ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması"**, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(6), 47-74.
- Filiz, S. B. (2011). **Sınıfta zaman yönetimi**. Küçükahmet, L. (Ed.) Sınıf yönetimi. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Gözel, E. (2009). **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon.
- GÖZEL, E. ve Halat, E. (2010). **"İlköğretim Okulu Öğretmenleri ve Zaman Yönetimi"**, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6, 73-89.
- Güçlü, N. (2001). **"Zaman Yönetimi"**, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 25, ss: 87-106.
- Gümüş, M. (2002). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÜMÜŞGÜL, O. (2013). **Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde ve Türkiye'de Öğrenim Gören Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Anlayışlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- GÜRBÜZ, M. ve Aydın, A. H.(2012). **"Zaman Kavramı ve Yönetimi"**, KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 9(2), 1-20
- HAYNES, M. E. (1999). **Kişisel Zaman Yönetimi**, Çev.: Y. Bülbül, Alfa Basım Yayıncılık Ltd. Şti, İstanbul.
- Jandt, F. (1998). **Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler**, (Çev: Levent Akin ve Vedat Diker) Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- JOSEPH, Ray; **Zaman Yönetimi**, Epsilon Yayıncılık; İstanbul, 1992.
- KARADAĞ, K. (2013). **"Zaman Yönetimi ve Yöneticiler"**, İdarecinin Sesi Dergisi, 155, 99-103.
- KARAOĞLAN, A. D. (2006). **Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi
- Karasar, N. (2000). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KELLY, W. E. (2002), **"Harnessing the River of Time: A Theoretical Framework of Time Use Efficiency with Suggestions for Counselors"**, *Journal of Employment Counseling*, 39(Mart), 12-22.
- KIRAL, E. (2007). **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Tanımlanmış Görevleri İçin Zaman Kullanma Biçimleri (Amasya İli Örneği)**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kirschenbaum, D. S. ve Perri, M G. (1982). **Improving academic competence in adults: a review of recent research**. *Journal of Counseling Psychology*, 29(1), 76-94.
- Kocabaş, . ve Erdem, R. (2003). **Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları**. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13 (2): 191-202.
- Kohn, J. P. ve Frazer, G. H. (1986). **An academic stress scale: Identification and rated importance of academic stressors**. *Psychological Reports*, 59(2), 415-426.
- KORKMAZ, M., Çelebi, N., Şadioğlu, N. Ç. ve Aras, G. (2013). **"MEB'e Bağlı Okullarda Yönetici Olarak Çalışan Personelin Zaman Yönetimi Kavram Algılamasının Uygulamalı Olarak İncelenmesi"**, Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, 2013, 2(1), 1-18.
- Landy, F. J., Rastegary, H., Thayer, J., & Colvin, C. (1991). **Time Urgency: The Construct and Its Measurement**. *Journal of Applied Psychology*, 76, 644-657.
- Lankein, A. (1973). **How to get control of your time and your life**, New York: The American Library.
- Lim, Y. M. (1993). **Time Dimensions of Work: Relationships with Perceived Organizational Performance**. *Journal of Business and Psychology*, 8, 91-102.
- Macan, T. H. (1994). **Time management: test of a process model**, *Journal of Applied Psychology*, 79 (3): 381-391.
- Macan, T. H., Shahani, L., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). **College Students' Time Management: Correlations with Academic Performance and Stress**. *Journal of Educational Psychology*, 82, 760-768.
- Mackenzie, R. A. (1985). **Zaman Tuzağı**, (Çev. Yakut Güneri) İlgı Yayınları, İstanbul.
- MACKENZIE, R. A. (1989). **Zaman Tuzağı**, Çev.: Y. Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul.
- Mackenzie, A. (1990). **The Time Trap**. McGraw-Hill, New York.

- MACKENZIE, R. Alec; **Zaman Tuzağı**, İlgı Yayıncılık; İstanbul, 1989.
- MALKOÇ, M. (2011). “**Dil Biliminde Zamanın Tanımı ve İşlevi Nedir**”, Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Terature and History of Turkish or Turkic, 6(3), 1075-1081.
- **Management And Time Estimation**, British Journal of Psychology, 90: 333-347.
- McMillan, J. H. (2000). **Educational Research. Fundamentals for the consumers (3rd ed.)**. Addison
- MISRA, R., ve McKean, M. (2000). “**College Students’ Academic Stress and its Relation to their Anxiety, Time Management, and Leisure Satisfaction**”, American Journal of Health Studies, 16(1), 41-51.
- Okumuş, E. (2011). **Zamanın Toplumsal Gerçekliği**, Özgü Yay., İstanbul.
- ÖNCEL, C., Büyüköztürk, S. ve Özçelikay, G. (2005). “**Serbest Eczacıların Zaman Yönetimi**”, Ankara Ecz. Fak. Dergisi, 34 (3), 191-206.
- ÖRÜCÜ, E., TİKİCİ, M. ve KANBUR, A. (2007), “**Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği**”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(20), 9-31, www.e-sosder.com, (10.12.2014).
- Özçelik, G. (2006). **Moda Eğitimi Veren Kurumlarda Etkili Zaman Yönetimini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi.
- Özgen, C. (2000). **Etkili Zaman Yönetimi**. Ankara: Bilkent Üniversitesi, Yayınları.
- Özgen, H. (1998). **İşletmelerde Zaman Yönetimi**, Standard Dergisi, Ekim, s. 56.
- Özgen, H. ve Doğan, S. (1997). **Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Standard Dergisi, Yıl: 36, Sayı: 425.
- PASSIG, D. (2005). “**Future-time-span as a Cognitive Skill in Future Studies**”. Futures Research Quarterly, 19(4), 27-47.
- Passig, D. (2002). **The melionation as a high order cognitive skill of future intelligence**, in Hebrew. <http://www.passig.com/pic/MelionationHeb.htm>.
- PHILLIPS, S. R. (1988). “**The New Time Management**”, Training and Development Journal, Nisan, 73-77.
- RANDALL, Clarence; **Bir Yöneticiden Tavsiyeler**; Çağ Yayıncılık; İstanbul, 1994.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1996). **Örgütsel Psikoloji**, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi Yay., Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). **Örgütsel psikoloji**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (2008). **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, Alfa Aktüel Basım Yayım, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z., Paşa, M. ve Kaymaz, K. (2010). **Zaman Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ; **Örgütsel Psikoloji**; Ezgi Kitapevi Yayınları; İstanbul, 1995.
- Sadık F., Yıldırım B., Tunç B., Okutan M., Tok T. N., Taş S., Özdem G., Bülbül T. (2008). “**Sınıf Yönetimi Teori ve pratik Uygulamalar**”, Sınıfta Zaman Yönetimi, (Ed. Birol Yiğit), Kriter Yayınevi, İstanbul.
- Safran, M. ve Şimşek, A. (2009). **Çocuklarda Zaman Algısının Gelişimi**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research) Volume 2/6 Winter.
- SAYAN, G. (2005). **Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- SCOTT, D. (1993). **Zamanı İyi Değerlendirmek**, Çev: N. Ağırlioğlu, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara.
- Seginer, R. & Lilach, E. (2004). **How adolescents construct their future: the effect of loneliness on future orientation**. Journal of Adolescence, 27(6), 625-643.
- SEVARI, K. ve Kandy, M. (2011), “**Time Management Skills Impact on Self-efficacy and Academic Performance**”, Journal of American Science, 7(12), 720-726.
- SEZEN, A., (2013). “**İlahiyat Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi**”, Akademik Bakış Dergisi, 38 (Eylül-Ekim), www.akademikbakis.org, (20.10.2014).
- Silahtaroğlu, F. (2004). **Akademisyenlerde Zaman Yönetimi**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- SMITH, H. W. (2004). **Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası: Üretkenliği ve İç Huzuru Artırmak için Kanıtlanmış Stratejiler**, Çeviren: Adalet Çelbiş, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Smith, J. (1998). **Daha iyi nasıl zaman yönetimi**. (Çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Sucu, Y. (1996). **Yönetimsel Zamanın Etken Kullanılması**, El Kitabı, Bolu.
- Süzer, M. (2000). **Üniversite Öğrencilerinin Boş Zamanlarını Değerlendirme Alışkanlıkları**, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 8, ss. 123-133.
- ŞAHİN, K. (2014). **Lise Öğretmenlerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Şentürk, H. (2005). **İslami Hayatın Psikolojik Temelleri**, Anadolu Yay., Isparta.
- ŞİMŞEK, M. Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**; Damla Matbaacılık; Konya, 1996.
- ŞİMŞEK, Ş., Bakan, İ. ve Çelik, A. (2007). “**Zaman Yönetiminde Başarı İçin Öneriler**”, **Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik**, Ed.: Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Abdullah Soysal, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Tanrıoğen, A., & İşcan, S. (2009). **Time management skills of Pamukkale University students**



- Tengilmioğlu D., Tutar H., Altınöz M., Başpınar N.O., Erdönmez C. (2003). “Zaman Yönetimi”. (Ed. Hasan Tutar), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Timpe, A. D. (1987). **The Management of Time**, New York, Facts on File Publications
- TUTAR, H. (2011). **Kriz ve Stres Yönetimi**, 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TUTAR, T. (Ed.). (2007). **Zaman Yönetimi**, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- TÜRE, G. (2013). **Hazırlık Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ile Stres Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Yeditepe Üniversitesi Örneği**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkmen, (1999). **Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, MPM Yayınları, 3. Baskı, No: 519, Ankara
- Uğur, A. (2000). **Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi**, Anahtar Dergisi, MPM Yayınları. Yıl 12, Sayı.143, 18-22.
- Uğur, A. ve Kutlu, O. (2005). **Zaman Yönetimi Programının Etkiliğinin Değerlendirilmesi**. XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi. (ss. 359–364). Pamukkale Üniversitesi.
- Uluşahin, S. (1999). **Zaman Yönetimi**. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- USTA, R. (2001). “Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, 40 (478), 75-80.
- VARIŞOĞLU, B., Şeref, İ. ve Yılmaz, İ. (2012). “Türkçe Öğretmeni Adaylarının Zaman Yönetimi Algılarına Yönelik Bir İçerik Analizi”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32 (2), 377-394.
- YAVAŞ, Ü., Öztürk, G., Açikel, C. H. ve Özer, M. (2012). “Tıp Fakültesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Değerlendirilmesi”, TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, sayı 11(1), 5-10.
- Yavuz, M. ve Sunbul, M. (2002). **İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinde İş Doyumu, Denetim Odağı Ve Demografik Faktörlerin Zaman Yönetimiyle İlişkisi**. (15.03.2009) Tef.selcuk.edu.tr/ salan/sunbul/f/f10.pdf.
- YENİHAN, B. ve Öner, M. (2013). “Zamanı Yönetmek: Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi”, Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2013, 2(2), 56-68.
- YENİLMEZ, R. (2010). **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İşteki Zaman Tuzakları ve Baş Etme Yöntemleri**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,
- Yeşilyaprak, B. (2003). Eğitimde Rehberlik Hizmetleri. (6.baskı). Ankara: Nobel Yayınları.



## NOTLARIM





## NOTLARIM



**Zamanı iyi kullanmak valiz toplamaya benzer. İşin sırrı, küçük yerlere küçük şeyler sığdırmayı başarabilmektir.**

**SIR HENRY HADDOW.**