

# Yönetmel Bir Beceri Olarak Zaman Yönetimi

Yard.Doç.Dr. Nuran AKŞİT AŞIK / Balıkesir Üniversitesi Ayvalık Meslek Yüksekokulu Öğretim Üyesi

## 1. GİRİŞ

Günlük yaşamda hemen herkesin en sık kullandığı kavramlardan birisi zamandır. Zaman kısaca bize verilen sürenin tamamı ya da içinde belli bir eylemin geçtiği süredir. Örgütlerde özellikle yönetici konumunda bulunan insanlar, en çok zamansızlıktan veya zamanın yetmediğinden şikâyet etmektedir. Oysa yönetici için zaman paradan daha değerli ve daha önemlidir. Ancak yönetim kaynakları içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynak da zamandır.

Profesyonel yönetici olan herkes zamanı rasyonel kullanmak zorundadır. Çünkü tüketilen zamanın geri döndürülmesi, satın alınması, çoğaltılması ve kiralanması mümkün değildir. Zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesi zorunludur. Meslek yaşamında etkili olmayı mümkün kılan görev ve amaçları başarabilme yöntemlerinden biri olan zaman yönetimi örgüt yöneticileri için ayrı bir öneme sahiptir. Yöneticilerin zaman konusundaki duyarlılığı, hem çalıştığı örgütü hem de çalışanları etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin, iş yaşamlarının her anını verimli bir şekilde kullanarak kendilerini geliştirmeleri ve yetiştirmeleri gerekmektedir.

## 2. ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI

Her örgütün gerçekleştirmek zorunda olduğu amaçları vardır. Örgütler bu amaçlara yeterli ve etkili bir şekilde ulaşmaya çalışırken sahip oldukları kaynakları verimli kullanmak zorundadır. Bu kaynaklardan biri olan zamanın verimli kullanılması amacıyla yürütülen faaliyetlerin toplamına zaman yönetimi denir. Zaman yönetiminin amacı sınırlı olan zamanı artırmak değil, sınırlı zaman içinde yapılan faaliyetlerin niteliğini artırmaktır.

Zaman yönetimi, ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri tespit etmek ve önceliklerle zamanı uyumlaştırmak olarak tanımlanabilir(Smythe ve Robertson, 1999). Diğer bir deyişle, amaçlara ulaşacak iş ve eylemlerin belli bir zaman diliminde tamamlanması için tüm kaynakların etkin ve verimli kullanılmasıdır(Ardahan,2003). Zaman yönetimi kısaca mevcut zamanda nelerin yapılabileceğinin planlanması olarak tanımlanabilir.

Yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir biçimde kullanmalarını sağlayan zaman yönetimi, yönetim ve yöneticinin zamana olan talebinden ortaya çıkmıştır. Çünkü üretim ve tüketim kaynağı olarak görülen ve kıt kaynak olan zamanın yönetilmesi önemli bir sorundur. Bu nedenle zamanı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak ve her saati, her dakikayı değerlendirmek gerekmektedir(Uğur,2000).

Zaman yönetimi yöneticilerin zamanlarını daha iyi kullanmalarına yardımcı olmak amacıyla bireğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, tüm dünyaya yayılmış ve çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri haline gelmiştir(Koch,1998). Ancak zaman yönetimi kavramı eleştiri konusu da olan bir kavramdır. Çünkü zaman yönetiminde sorun zamanı yönetmek değil, bireyin kendisini zaman içinde yönetebilmesidir(Mackenzie,1989). Bu açıdan bakıldığında yöneticilerin, ancak sahip oldukları zamanı daha iyi kullanarak zamanı yönetebildikleri söylenebilir(Deniz,1996).

Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler hem de işgörenler için sayısız yararları bulunmaktadır. Ancak zamanın etkin kullanımı kolay değildir. Çünkü yöneticinin önünde zaman kullanımını olumsuz etkileyen pek çok engel bulunmaktadır. Yöneticilerin zamanlarını etkin kullanabilmeleri önemli ölçüde zaman kullanımlarını engelleyen sorunları ya da zaman tuzaklarını saptalarına bağlıdır.

## 3. ZAMAN ETKİN KULLANMAYI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Zaman yönetimi, yönetici, çalışanlar ve özellikle örgütsel verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Bir gün içerisinde birden fazla rol üstlenmek durumunda kalan yöneticiler, işyerinde geçirecekleri zamanı verimli bir şekilde değerlendirmedikleri takdirde

beklenmeyen sorunlarla karşılaşmaktadır. Yöneticiler açısından zamanın etkin ve verimli kullanılmasını engelleyen faktörleri iki grupta toplayabiliriz:

### 3.1. Bireysel Faktörler

Yöneticilerin tanımlanmış hedeflere ulaşma hedefleri, bu hedeflere ulaşırken kullandıkları yöntem ve kaynaklar büyük önem taşır. Bir sonuca ulaşmak elbette önemlidir. Yalnız daha da önemlisi aynı sonuca en doğru yöntemle minimum kaynak kullanarak en kısa zamanda ulaşılmıştır(Ardahan, 1998). Yöneticilerin kişisel ve kültürel özelliklerini kapsayan bireysel faktörlerden kaynaklanan sorunlar zaman kayıplarına yol açmaktadır. Bu faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

- Plansız çalışma alışkanlığı,
- Yapılacak işleri önem derecesine ve öncelikleri ne göre sınıflandırmama,
- Telefon konuşmaları ve ziyaretçilere ayrılan zamanı denetleyememe,
- Çabuk sinirlenme ve motivasyon düşüklüğü,
- Başkalarının özel işlerine zaman ayırma,
- İş ve seyahat programlarını iyi düzenleyememe,
- Dağınık büro ve masa düzeni,
- Etkili ve çözüme yönelik kararlar alınmaması,
- İş başında, işle ilgili olmayan konuların konuşulması,
- Gündemsiz ve verimsiz toplantılar,
- Açık kapı politikası, ziyaretçiler ve hayır diyememek,
- Güne moralsiz ve yorgun başlanması,
- Kişinin yaptığı işten tatmin olmaması,

### 3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün içinde bulunduğu iş kolu, sektörün yapısı, ülkenin ekonomik ve politik durumu, rekabet koşulları ve rakip firmaların tutumları zamanın verimli kullanılmasını büyük ölçüde etkiler. Yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetimin tam anlamıyla yerine getirilmemesi nedeniyle ortaya çıkan sorunlar da zamanın etkin kullanılmasını engeller. Zaman yönetimini engelleyen örgütsel faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

- İşletme amaçlarının açık ve net olmaması,
- Yapılacak işlerin belirli bir sırayı takip etmemesi,
- Öngörü tekniğinin kullanılmaması,
- Planlamaya önem verilmemesi,
- Yöneticilerin astlarına güvenmemesi,
- Karar vermek için yeterli verinin bulunmaması,
- Çalışanlar arasında işbirliğinin zayıf olması,
- Emir-komuta zincirinin işlememesi,
- Çalışanların nitelik ve niceliğine önem verilmemesi,
- İş ve görev tanımlarının yapılmaması,
- Örgüt içinde gruplaşmalar ve çatışmaların varlığı.

## 4. ZAMANIN VERİMLİ KULLANILMASINI SAĞLAYAN YÖNTEMLER

Zaman yönetimi, diğer kaynakların yönetiminde olduğu gibi çeşitli analizlerden ve planlamadan yararlanmayı gerektirir. Zaman yönetimi prensiplerini anlamak ve uygulamak için sadece zamanın nasıl kullanılacağını bilmek yetmez. Zamanı akıllıca kullanırken ne gibi problemlerle karşılaşılacağını ve bunların sebeplerinin de bilinmesi gerekir.

Başarılı zaman yönetimi daha çok çalışmak değil, daha etkin ve daha rasyonel çalışmaktır. Uygulanacak basit yöntemlerde, durdurulamayan ve yavaşlatılmayan zamanı daha verimli bir şekilde kullanmak mümkündür. Yöneticilerin zamanlarını verimli kullanabilmelerini sağlayacak ve zaman yönetimindeki etkinliklerini yükseltebilecek belli başlı davranış ve yöntemler aşağıda özetlenmiştir.

### 4.1. Zaman Tutanağı Hazırlama

Zamanı daha etkin kullanmak veya daha iyi yönetmek için, zamanın nerede nasıl ve ne şekilde harcadığını gösteren bir zaman tutanağının hazırlanması gerekir. Zaman tutanağı, belirli zaman dilimlerinin nereye harcadığını gösteren bir listedir. Günlük, haftalık ya da daha uzun süreler için hazırlanabilir. Bu tutanağın hazırlanmasında temel amaç, yöneticinin zamanını nasıl harcadığını görmesi ve bir sonraki günü geç-

mişteki zaman tuzaklarını dikkate alarak planlamasını sağlamaktır.

Zaman tutanağının en büyük yararı zamanın nasıl kullanıldığını açıkça göstermesidir. Çoğu yönetici zaman kaybına neden olduğu düşüncesiyle zaman tutanağı hazırlama fikrini reddetmektedir. Bunun yanı sıra yöneticiler zamanlarını nerede ve nasıl geçirdiklerini iyi bildiklerini düşünmekte ve bu tutanak için zaman ayırmayı gereksiz bulmaktadır. Ancak, yapılan araştırmalar, çoğu yöneticinin zamanlarını nasıl harcadıkları konusunda tam olarak bir fikre sahip olmadıklarını göstermektedir(Hurston,1987).

Zaman tutanağı hazırlamak ilk bakışta sıkıcı görünse de, yönetici için zaman yönetimi konusunda çok önemli ipuçları vermektedir. Zamanın nasıl harcadığına ilişkin kayıt tutan, bunları analiz eden ve zamanını denetim altına almaya çalışan bir yönetici, önemli işler için ne kadar bol zamanı olduğunun farkına varacak ve zamanı daha iyi kullanacaktır.

### 4.2. Planlamaya Önem Verilmesi

Yöneticilerin zamanı etkin kullanamamalarının en önemli nedenlerinden birisi plansızlıktır. Birçok yönetici zamanları olmadığı ya da özgürlüklerini kısıtladığı gerekçesiyle planlamaya sıcak bakmamaktadır. Ancak planlama yetersizliği yöneticilerin zamanı etkin kullanılmasını engelleyen faktörlerin başında yer almaktadır.

Planlama, zamanın etkili kullanılmasında en etkili yöntemlerden biri olmakla birlikte, yapılan çalışmalar yöneticilerin genellikle çalışma zamanlarını günlük ölçüde planlamadıklarını ortaya koymaktadır(Türkmen,1999). İnsan doğası planlama kavramıyla çelişmektedir. Nasıl davranılacağını önceden kararlaştırmanın özgürlüğü sınırladığı düşüncesi, günlük ve acil olaylara önem verme zorunluluğu planlama yapmayı engellemektedir. Ancak gelecek hakkındaki tereddütler, kırtasiyecilik ve zaman bulamama gerekçeleriyle planlamaya karşı çıkmak, uzun vadede kazanılacak zamanı, elde edilecek verimi göremek anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz,1996).

Planlamanın en büyük avantajı zaman kazandırmasıdır. Yapılan çalışmalar, yöneticilerin planlamaya biraz daha fazla zaman ayırmaları durumunda, faaliyetleri gerçekleştirirken daha az zamana gereksinim duyduklarını ve böylece zaman kazanabildiklerini ortaya koymaktadır(Tosun,1987). Ayrıca planlama, yöneticilerin dikkatini amaca yöneltmekte, çabaları uyumlaştırmaya olanak sağlarken, zaman ve emek savurganlığını azaltmaktadır(Haynes,1999).

### 4.3. Önceliklerin Belirlenmesi

Yöneticinin sahip olduğu zaman, amaç ve hedeflere ulaştıracak bütün işleri yapması için yeterli değildir. Bu nedenle yapılacak işler öncelik ve önem sırasına göre gerçekleştirilmelidir. İşleri yaparken öncelik ve önem sırasına dikkat etmemek, acil işlerle, önemli işleri birbirine karıştırmak plansızlığın bir sonucudur. Karar alma fonksiyonunun yerine getirilebilmesi için yöneticilerin tüm faaliyetlerini belli bir öncelik ve önem sırasına göre organize etmesi en önemli yönetim becerilerinden birini oluşturur(Erdem ve Kaya,1998).

Zamanı etkin kullanma konusunda ilk olarak dikkate alınması gereken husus her şeyi yapmak için yeterli zamana asla sahip olunamayacağı gerçeğinin kabul edilmesidir(Pippin,2000). Bu gerçek kabul edildiğinde etkili bir zaman yöneticisi olmaya yönelik büyük bir adım atılmış olacaktır. Diğer bir husus ise, öncelikleri tanımlamadır. Çünkü öncelikler temeli üzerinde hareket etmek daha kolaydır(Eroğlu ve Bayrak, 1994).

Zamanın etkin kullanılmasında öncelikli işleri ya da görevleri belirlemek kadar acil ve önemli görevler arasındaki ayrımı iyi yapabilmekte önemlidir. Bir iş ya da faaliyetin önemi, ortaya çıkardığı sonuçlar ile doğru orantılıdır. Eğer bir iş ya da faaliyet yönetici ve örgütün temel ilkelerine, örgütsel değerlere ve örgütün amaç ve hedeflerine hizmet eder nitelikte ise bu işler önemli işler olarak görülmelidir(Tutar,2000).

#### 4.4. Yöneticinin Kendini Yönetmeyi Bilmesi

Yöneticiyi başarıya götüren en önemli unsurlardan biri, kendi yetenek ve becerilerini değerlendirmesi, yani kendini tanımasıdır. Çünkü başkalarını yönetmek isteyen bir yöneticinin öncelikle kendini tanıması gerekir. Yöneticinin kendini tanıması ise ancak kendini değerlendirmesiyle mümkündür. Öz değerlendirme yapabilen yöneticiler, zaman yönetimi konusunda çok şey öğrenebilmekte ve zamanın verimli kullanılmasını engelleyen alışkanlık, tutum ve davranışlarını terk edebilmektedir.

Alışkanlıkların değiştirilmesi oldukça zor bir iştir. Ancak zamanı etkin kullanmak isteyen bir yönetici eski alışkanlıklarını bir kenara bırakıp, yeni alışkanlıklar edinebilmek ve bu alışkanlıkları geliştirebilmek için öncelikle, değiştirmek istediği alışkanlıklarını tanımlamalıdır. Ayrıca, yeni davranışı kullanmak için ortaya çıkan her fırsat değerlendirilmeli ve yeni alışkanlık konusunda ne kadar kararlı olunduğu uygulamaya geçirilerek gösterilmelidir(Ulusoy,1996).

#### 4.5. Zamanı Programlama

Uzun ve kısa dönemli planların yanı sıra, günlük programların yapılması kısa zaman dilimlerinin de değerlendirilmesini sağlar. Astlarla görüşme saatlerinin belirlenmesi, randevuların düzenlenmesi, bir sonraki haftada yapılacak işlerin tespiti, haftalık iş planlarının günlük çalışma programına dönüştürülmesi zaman kazandırıcı etkinliklerdir.

Yöneticiler zaman programlarını örgütün ve görev unvanlarının gereklerine uygun olarak geliştirebilir, bireysel ve örgütsel zaman kullanımında etkinliği artırabilirler. Ayrıca gün boyunca yüksek ve düşük enerji zamanının saptaması, önemli işlerin yüksek enerjili, rutin işlerin düşük enerjili anlara göre programlanması verimliliği artırabilir. Ancak zaman programlarında ortaya çıkabilecek acil durum ve kesintilere hazırlıklı olmak için belirli bir esneklik olmalıdır(Öktem,1993).

#### 4.6. Yetki Devri (Göçerimi)

Sorumlulukların ilgili yetkiyle birlikte alt kademelere dağıtılma süreci yetki devri olarak adlandırılır (Akın,2002). Yetki devri, yöneticilerin belirli işleri başkalarına devrederek önemli işlere daha fazla zaman ayırmalarını mümkün kılar. Yetki devri yöneticinin daha çabuk harekete geçmesine, hızlı ve daha etkin karar alınmasına yardımcı olduğu halde pek çok yönetici, tüm iş yükünü tek başına taşımaya çalışmaktadır(Erdem ve Kaya,1998). Ancak en basit konuların bile yöneticiye havale edilmesi üstlerin gereksiz yere meşgul edilmesine yol açmakta ve zaman yönetimini olumsuz etkilemektedir(Can,1992).

Yetki devri, görevin tamamının başkalarına bırakılması değil, belirli kararların alınması için başkalarına devredilmesidir. Böylece zaman ve enerji tasarrufu sağlayacak olan yöneticiler, yeteneklerini ve kaynaklarını işe daha fazla taşıma olanağı bulabilmektedir. Bu durum işlerin daha kısa sürede ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Nitekim yapılan araştırmalar yetki devrinin verimliliği %15 kadar arttırdığını göstermektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1996).

Yöneticiler yetki devrine giderken, çalışma ortamında bulunan engelleri doğru tespit etmeli ve yetki devretmenin sakıncalarını iyi tanımalıdır. Ayrıca yöneticiler; astlara devrettikleri yetkileri çok gerekli olmadıkça geri almaktan kaçınmalı ve tersine yetki devri konusunda dikkatli davranmalıdır. Aksi halde hem astların sorumluluktan kaçmaları hem de yöneticilerin zaman kayıpları kaçınılmaz olacaktır.

#### 4.7. Kesintilerin Önlenmesi

Yöneticilerin çalışma zamanlarını kesintiye uğratan belli başlı faktörler; telefonlar, ziyaretçiler ve toplantılar olmak üzere üç grupta toplanabilir.

Telefon, yönetimde en çok kullanılan bir iletişim aracıdır ve yöneticiler zamanlarının çoğunu telefonda konuşarak geçirir ve işlerinin çoğunu da telefonla hallederler. Ancak zaman kazandıran etkili araçlardan biri olan telefon, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir. Bu nedenle, telefonla sürekli aranmaları engelleyerek, yöneticinin ilgisinin dağılmasını sağlamak gerekmektedir. Telefonun neden olduğu sorunların çözümü için telefon görüşmelerinde sekreter kullanılmalı ve telefon görüşmelerinin mümkün olduğunca sekreterler tarafından yönetilmesi sağlanmalıdır(Türkmen,1999).

Kesinti oluşturan diğer bir husus olan ziyaretçiler yöneticilerin en önemli sorunlarından birisidir. Her ziyaretçi bir zaman tuzağıdır. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin günde en az üç buçuk saatini, çoğunu astların oluşturduğu ziyaretçilere ayırdığını göstermektedir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1996). Ziyaretçilerin önce sekreterden geçmesi, randevuları denetleme sorumluluğunun sekretere verilmesi ve ziyaretlerin zamanla sınırlandırılması ziyaretçiler için ayrılan zamanı minimuma indirebilir.

Toplantılar klasik zaman tüketicilerdir. Konuyla ilgili olmayan konuşma yapanlar, amaç dışı tartışmaya girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü sağlayamayan toplantı başkanı ve gereksiz toplantılar yöneticilerin zamanlarına el koyan unsurlardır(Jones,2000). Yöneticiler çalışma sürelerinin önemli bir bölümünü toplantılarda harcamaktadır. Yapılan bir araştırmada, yöneticilerin yaklaşık haftada on beş toplantıya katıldıkları ve bu toplantıların ortalama elli dört dakika sürdüğü bulunmuştur(Johnson ve Vaughn,1985). Yine benzer bir araştırmada ise çoğu iş görenin en büyük zaman tuzaklarından birinin toplantılar olduğu görülmüştür (Thomas,2000). Toplantı gündeminin önceden belirlenmesi ve gerekmedikçe toplantı yapılmaması zaman kayıplarını azaltabilir.

#### 4.8. Etkin İletişim

Yöneticilerin zamanı yönetebilmelerinin önemli yollarından biri de etkin iletişimidir. Etkin olmayan bir iletişimin kaybettirdiği zaman, yetersiz planlamanın kaybettirdiğinden daha fazladır. Bu nedenle iletişim etkinliğinin sağlanması gerekmektedir.

Etkin bir iletişim işi yöneticinin çalışanlarla sürekli diyalog içinde olması gerekmektedir. Ayrıca doğru zamanda, doğru kişiyle ve doğru yerde iletişim kurulmalıdır. Bu, yöneticinin mesajları doğru algılamasına ve yöneticiye geribildirim sağlanmasına yardımcı olur. Yöneticiler iletişimde açık yalın ve anlaşılabilir bir dil kullanır ve aynı zamanda mesaj vermek istediği bireylerin eğitim, kültür ve diğer özelliklerini göz önünde bulundurursa iletişim etkinliği artırılabilir(Erdem ve Kaya,1998).

#### 4.9. Ertelemenin Önüne Geçmek

İşlerin ertelenmesi en önemli zaman tuzaklarından biridir. Öncelikli bir etkinliğin, daha az öncelikli olan bir diğeri ile değiştirilmesine, olumsuz erteleme veya işi ağırdan alma denir(Erdem ve Kaya:1998). Bireyler isteyerek veya farkında olmadan bazı işleri sürekli ertelerler. Bunun temelinde çeşitli psikolojik ve çevresel faktörler bulunmaktadır(Türkel,1996). İşin güç olduğunu düşünen, istenmeyen işlerden kaçınan ve iş için zaman ve enerji sarf etmek istemeyen yöneticiler işleri sürekli erteleme eğilimi gösterirler (Thomas,2000).

Nedeni ne olursa olsun, erteleme ölümcül bir zaman tuzağıdır. Bu nedenle yöneticilerin erteleme alışkanlığından vazgeçmeleri gerekir. En sevilmeyen ve en çok erteleme eğilimi gösterilen işin, günün başlangıcında yerine getirilmesi ve işin gerektirdiği zaman aralığının tam olarak belirlenmesi ertelemeyi büyük ölçüde azaltabilir.

#### 4.10. Stresin Üstesinden Gelme

Stresin işyerinde en büyük zaman ve enerji hırsızı olduğu bilinmektedir. Aşırı iş yükü, olumsuz çalışma koşulları, örgütün politika ve stratejileri gibi birçok faktör yöneticilerde strese neden olmaktadır. Stresin birey üzerindeki olumsuz etkilerinden biri dikkati toplayamama ve zihinsel yorgunluktur. Özellikle kriz dönemlerinde etkin karar almanın daha önemli hale gelmesi ve zamanın daralmasıyla yaşanan panik yöneticilerin stresini arttırmaktadır(Tutar,2000).

Yöneticiler zaman baskısının neden olduğu stresi ortadan kaldırmak ya da etkisini azaltmak için sorumluluk ve iş yükünü astlarla paylaşmalı, iş ve sosyal yaşantısını birbirinden ayırabilmeli ve dinlenme için zamanı ayırmalıdır(Şimşek ve diğ.,2003). Kendine özgü yapısı nedeniyle stresi tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Bu nedenle yöneticiler stresin üzerindeki olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için çaba sarf etmelidirler.

#### SONUÇ

Zaman, örgütlerin ve yöneticilerinin sahip olduğu en değerli varlıktır. Zaman yönetimi ise özünde, zamanın değerini bilme ve zamanı iyi kullanma temeline dayanır. Öte yandan, yönetsel başarı önemli ölçüde yöneticilerin

zamanı etkin ve verimli kullanmalarına bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler, yönetim süreci basamaklarının gerektirdiği etkinlikleri, eksiksiz kusursuz bir biçimde ele almalı ve daima zaman yönetimi bilinci ile hareket etmelidir.

Zaman yönetimi açısından önemli olan her faaliyet alanına ayrılan zamanın kullanımı ve bir alandan diğerine ne kadar zaman tahsis edilebileceğinin saptanmasıdır. Bu sayede yöneticiler üretkenliklerini artırabilir, etkili denetim sağlayabilir, zaman ve enerjilerini daha iyi ve verimli kullanabilirler. Bunun sonucunda sağlanan zaman tasarrufu daha ayrıntılı planlar yapılması, yeni fikirler üretilmesi ve yeni projeler başlatılması, becerilerin geliştirilmesi, kişilerin kendileriyle ilgilenebilmesi, kişisel ilgi alanlarının geliştirilmesi gibi faydalı alanlarda kullanılabilir.

Sonuç olarak, örgütlerin ya da insanların sahip olduğu diğer kaynaklardan oldukça farklı özellikler taşıyan zamanın etkili ve verimli olarak kullanılabilmesi için başta yöneticiler olmak üzere tüm örgüt çalışanlarının zaman yönetimini aktif olarak uygulamaları gerekmektedir. Bu amaçla zaman kaybına neden olabilecek davranışlar saptanmalı, sonlandırılmalı ve zamanı daha iyi değerlendirebilecek alışkanlıklar edinilmelidir.

#### KAYNAKLAR

- Akın, H. Bahadır (2002). "Yöneten ve Yönetilenlerin Bakış Açısıyla Yetki Devri Kavramı: Selçuk Üniversitesi Örneği", 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İkt. Ve İdr. Blm. Fakültesi, Antalya.
- Ardahan, Faik (2003). Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi, Akdeniz Üniversitesi Yayın No:59, Antalya
- Ardahan, Faik (1998). Toplam Kalite Düşüncesi İle Zaman Yönetimi, Standart Dergisi, Ankara, 1998.
- Can, Halil(1992). Organizasyon ve Yönetim, 2. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Erdem, Ramazan, Kaya, Sıdıka (1998). "Zaman Yönetimi", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, Todaie Yayınları, Ankara.
- Eroğlu, Feyzullah ve Bayrak, Sabahat (1994). "Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi", Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 34, Erzurum.
- Haynes, Marion E.(1999) Kişisel Zaman Yönetimi, (Çev: Yaşar Bülbül), Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Hurston, Clifford Jr.(1987) "How To Improve Your Timing", The Management Of Time, Kend, USA.
- Jones, Katie (2000) Zamanı Kullanma, 1. Baskı, (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, İstanbul.
- Johnson, Betty S. And Jeannette W. Vaughn (1985). "Time Management And Communication :Integrating Skills Higher Productivity", Journal Of Technical Writing And Communication, Vol: 15.
- Koch, Richard (1998)(The 80/20 Principle: The Secret Of Achieving More With Less, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York.
- Öktem, M. Kemal(1993). "Zaman Yönetimi: Örgütsel Etkinliği Artırmada Zaman Faktöründen Yararlanılması", Amme İdaresi Dergisi, Todaie Yayınları, Cilt: 26, Sayı: 1.
- Pippin, Aleta (2000). "Time... Time... Not Enough Time", Hispanic Times Magazine, Vol: 21, Marapr.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz (1996). Örgütsel Psikoloji, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- Smythe, J. A. Francis And Ivan T. Robertson; (1999). "On The Relationship Between Time Management And Time Estimation", British Journal Of Psychology, Vol:90.
- Sucu, Yaşar(1996). Yönetsel Zamanın Etkin Kullanılması, El Kitabı, Bolu.
- Şimşek, M., Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3. Baskı, Adım Matbaacılık Ofset, Konya.
- Thomas, Jane (2000). "Mission Accomplish: Manage Multiple Projects And Meet Deadlines", Women In Business, Vol: 52, Marapr.
- Tosun, Kemal (1987). İşletme Yönetimi, 4. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Tutar, Hasan (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, Hayat Yayınları: 88, İstanbul.
- Türkel, Süleyman; (1996). "Kişisel Verimin Artırılması ve Zaman Yönetimi", Standart Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 420.
- Türkmen, İsmail(1999). Yönetsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, MPM Yayınları, 3. Baskı, No: 519, Ankara.
- Uğur, Asuman(2000). "Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi", Anahtar Dergisi, MPM Yayını, Yıl: 12, Sayı: 143.