



Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarında Yöneticileri Engelleyen Zaman Tuzakları: Edirne İl Merkezindeki Tekstil Fabrikalarında Görev Yapan Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma

Derman KÜÇÜKALTAN¹

Serol KARALAR²

Gülay KESKİN³

¹ Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, EDİRNE

² Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, EDİRNE

³ Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, EDİRNE

Özet

Diğer tüm canlılar gibi insanlar da sınırlı bir zaman dilimi içerisinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Bazı bireyler yaşamlarını dolu dolu geçirirken, bazıları boş bir yaşam sürdürdüklerini bazıları da diğerlerine göre sürekli bir acele halinde olduklarını dile getirmektedirler. Aradaki bu fark hayata bakış açısından kaynaklanmaktadır ve hayat boyunca faaliyetlerin planlanması ile ilgili olmaktadır.

Benzer şekilde günümüz işletmeleri de rekabet yoğun bir iş dünyasında faaliyet göstermek zorunda kalmaktadırlar. Bu noktada zaman yönetimi ve zaman kavramları ön plana çıkmaktadır. Zaman yönetimi, rekabet yoğun sektörlerde yer alan işletmeler ve bu işletmelerde görev yapan yöneticiler ile tüm diğer işgörenleri örgütsel ve bireysel açıdan ilgilendiren bir kavramdır. Bu bağlamda; çalışmanın amacı etkili zaman yönetimi hususunda yöneticileri engelleyen zaman tuzaklarını incelemektir.

Belirlenen amaçla; Edirne il merkezinde faaliyet gösteren tekstil fabrikalarında görev yapan 21 yönetici üzerinde bir zaman yönetimi anketi uygulanmıştır. Daha sonra; elde edilen bulgular üzerinde istatistiksel analizler yardımıyla yorumlar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi, Yönetici, Zaman Tuzakları

Time Gaps Preventing the Managers From Effective Time Management Practices: A Research on the Managers of Textile Factories in Edirne City Centre

Abstract

Like all other organisms, human beings live in a limited time during their lives. Some of them spend their lives in full flow while some of them claim that they have empty lives and others are in a hurry comparing to others. This difference arises from the view of life and is about planning the activities during lifetime.

Similarly at the present day, enterprises are being urged to operate in a competitive business world. Herein lies the notions of time management and time. Time management is an organizational and individual notion related to the enterprises which operate in competition intensive sectors, also managers and all other employees who work in those enterprises. In this context; the purpose of this study is to analyze the time gaps that prevent managers from effective time management.

For this purpose; a time management questionnaire has been implemented on 21 managers who work at textile factories in Edirne city centre. Afterwards, it has been commented on the findings with the assistance of statistical analyses.

Key Words: Time, Time Management, Manager, Time Traps.

1. Giriş

Örgütler belirli amaçları gerçekleştirmek üzere ortaya çıkmaktadırlar. Örgütlerin devamlılığı için, elde bulundurulmuş kaynakların etkin ve verimli bir biçimde kullanılmalrı gerekmektedir. Küresel rekabetin etkisini giderek artırdığı ve doğru işleri rakiplerden daha hızlı yapmanın önem kazandığı günümüzde zaman kavramı, üretim faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Elde var olan teknoloji, sermaye, işgücü ve hammaddeyi örgüt amaçları çerçevesinde bir araya getirmek ve bu faktörleri örgüt yararına kullanmak girişimciler ve yöneticilerin esas görevleridir. Bu noktada; verimliliği sağlayabilmek için üretimin uygun bir zaman diliminde tamamlanması ön plana çıkmaktadır.

Zaman ilerleyip toplumlar geliştikçe insanları meşgul eden ve dolayısıyla zamanın hızla geçtiğini zannetmelerine neden olan faktörlerin sayısı artmaktadır. Önemli olan zamanın nasıl harcadığını tespit etmek ve

boş yere harcanan zamanı ortadan kaldırdıktan sonra geri kalan verimli zamanı planlamaktır. Bu açıdan bakıldığında; amaçlara ve hedeflere ulaşmada zamanın verimli kullanılması için zaman yönetimi kavramından bahsedilmektedir.

2. Zaman ve Zaman Yönetimi Kavramları

Bu bölümde; araştırma kısmıyla ilgisi bulunması nedeniyle ve konunun daha anlaşılır hale getirilmesi amacıyla zaman ve zaman yönetimi kavramları ile ilgili yapılan literatür incelemesine yer verilmiştir.

2.1. Zaman Kavramı

Zaman, özellikle çağımızda işletmeler ve günlük yaşamda bireyler açısından stratejik öneme sahip bir kavramdır. Bu noktada zaman kavramının kelime anlamına bakmakta fayda görülmektedir. Türk Dil Kurumu'nun Büyük Sözlüğü'ne göre zaman; "Bir iş

ya da oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit” olarak tanımlanmaktadır (tdkterim.gov.tr/bts/, 04.12..2011). Diğer bir tanıma göre zaman; geçmişten geçerek günümüze ve geleceğe uzanan olaylar açısından ölçülebilen, mekândan bağımsız bir süreçtir (www.merriam-webster.com, 04.12..2011). Zaman; günlerimizi sabah, öğlen, akşam ve geceden daha eksiksiz ve açık olarak belirtmemiz için keşfedilen yararlı bir kavramdır ve satın alınamamakta, satılamamakta, ödünç alınıp verilememekte ve ondan tasarruf edilememektedir (Dodd ve Sundheim, 2005: 1). Ayrıca bir günün, bir ayın veya bir yılın herkes için eşit bir süreyi kapsadığı unutulmamalıdır.

Zaman kavramı; insanoğlunu tarihin başlangıcından bu yana ilgilendiren bir konu olmuştur. Dini kuralların daha baskın ve dini kurallara uygun düzenin yaygın olduğu ilk dönemlerde, tarımın gelişip insanların geçimlerini büyük çoğunlukla tarımsal faaliyetlerden sağladıkları ve daha sonra seri üretime geçilen fabrikasyon dönemleri ile bilgi teknolojilerinin gelişip insan hayatını kolaylaştırdığı ancak bu hızlı yaşam döngüsü ve yoğun rekabetin bireyler üzerinde stres yarattığı günümüzde de zaman kavramının öneminden bahsetmek mümkündür (Karsten ve Leopold, 2003: 406).

2.2. Zaman Yönetimi Kavramı

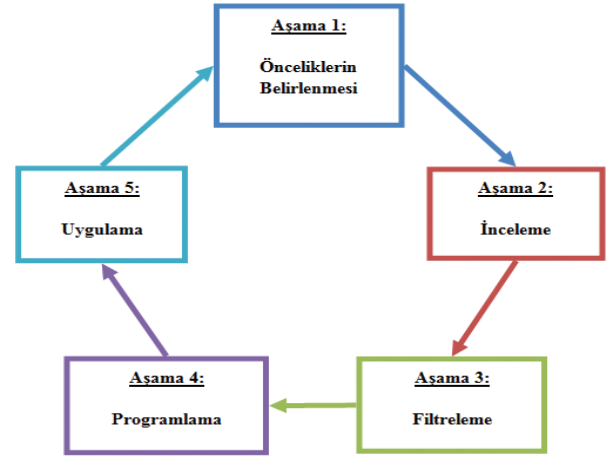
Zaman, insanoğlunu sürekli ilgilendiren bir konu olmakla beraber; zaman yönetimi ise oldukça yeni bir kavramdır. Zamanın nasıl yönetilmesi gerektiği sorusu 1950’li ve 1960’lı yıllarda irdelenmiş ve birçok araştırmacı tarafından iş yaşamında zaman konusunu ele almak için çeşitli yöntemler öne sürülmüştür (Claessens, van Eerde, Rutte ve Roe, 2007: 256). Özellikle son 20 yılda zaman yönetimi ile ilgili yapılan araştırma sayısında büyük bir artış gözlemlenmiş, zaman yönetimi hakkında kişisel gelişim kitapları yazılmış ve zaman üzerinde daha fazla kontrol elde edebilme amacıyla iş yaşamında zaman yönetimi eğitim programlarına sıkça başvurulmaya başlanmıştır (Hafner ve Stock, 2010: 430-431).

Genel olarak zaman yönetimi; zamanın etkin bir biçimde kullanımını kapsayan, üretkenliği kolaylaştıran ve stresi azaltan faaliyetler anlamına gelmektedir (Zampetakis, Bouranta ve Moustakis, 2010: 24). Zaman yönetimi, daha üretken ve etkili olmaya yardımcı olan araçlar ile sürecin geliştirilmesi ve bu faktörlerin kullanılması demektir (www.timemanagementtools.net, 05.12.2011). Diğer bir tanımla zaman yönetimi; sadece dosyaların ve masa üzerilerinin düzenli tutulmasını kapsayan bir süreç değil, tüm faaliyetlerin altında yatan bütün bir çalışma biçimidir (Forsyth, 2007: 11).

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere; bir yönetim süreci olması nedeniyle zaman yönetimi bir insan faaliyetidir. Ayrıca zaman yönetimi bireyler için ise tüm iş süreçleri için geçerli olan bir konudur. Zaman yönetimi hayati derecede öneme sahip olmakla birlikte,

bir bireyin hayattan aldığı zevki etkileyen ve yaşam kalitesini değiştiren bir kavramdır.

Aşağıdaki şekilde zaman yönetimi süreci görülmektedir.

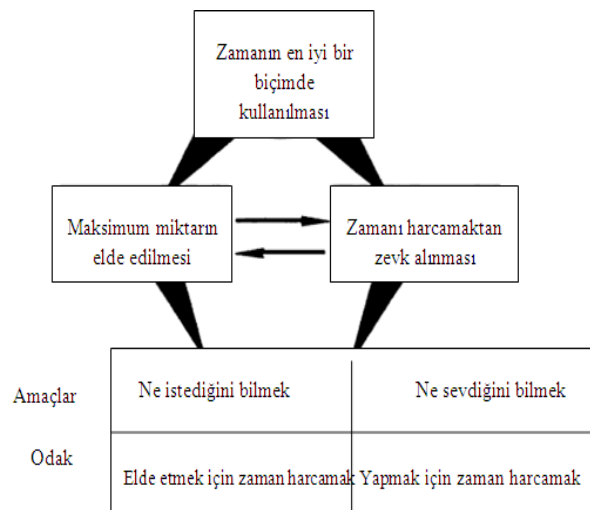


Şekil 1. Bir Süreç Olarak Zaman Yönetimi
Kaynak: Downs (2008: 1)*'dan derlenmiştir.

Zaman yönetiminin ilk aşamasında, gerçekleştirilecek faaliyet için amaçların ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. İkinci aşamada; belirlenen amaç ve hedeflerin faaliyete ve işletmeye uygunluğu incelenmelidir. Üçüncü aşamada; bireylere ve işletmelere uymayan amaçların ve işlemlerin elenmesi söz konusudur. Dördüncü aşamada; yapılan tüm elemelerin ardından esas sürece geçilmektedir. Bu aşamada faaliyeti gerçekleştirecek kaynaklar da ortaya konmalıdır. Beşinci ve son aşamada ise; zaman yönetimi faaliyetleri uygulamaya konmaktadır.

Zaman yönetimi sürecinde ertelemeyi önleyen ve iş önceliklerine karar verilmesini kolaylaştıran faaliyet defterleri, hareket planları, öncelikli yapılacaklar listesi, kişisel hedef belirleme, etkili programlama ve genel tekrarlar gibi araçlar kullanılmaktadır (Rivera, 2007: 2).

Zaman yönetiminin etkin bir biçimde yürütülmesi, aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.



Şekil 2. Etkin Zaman Yönetimi
Kaynak: Croft (1996: 2).

Zamanı en etkin bir biçimde yönetebilmek için belirli bir süre zarfında alınabilecek maksimum faydanın zevk duyularak alınması önem taşımaktadır. Bu yüzden bireyler, hedeflerine ulaşmak için hangi isteklerini ve hobilerini gerçekleştirmek istediklerine karar vermelidirler. Karar verme aşamasından sonra ise isteklerin elde edilmesi ve gerçekleştirilmesi için bir zaman zarfına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada Pareto ilkesinden bahsetmek mümkündür. Söz konusu ilkeye göre çoğu durumda odaklanmamış enerji, sonuçların sadece %20'sini sağlamaktadır. Bu da; harcanan %20'lik odaklanmış çaba ile sonuçların %80'inin elde edilebileceği anlamına gelmektedir (Healing Self and Spirit, 2011: 9).

2.3. Etkili Zaman Yönetiminin Yararları ve Kötü Zaman Yönetimi

Küresel rekabetin yoğun olarak yaşandığı 21. Yüzyıl'da zaman kavramı, bireyler ve işletmeler açısından büyük bir öneme sahiptir. Zamanın etkin bir biçimde yönetilmesi, işletmelere rekabet avantajı sağlarken bireylere de daha kaliteli günlük faaliyetler ve iş yaşamına sahip olma imkanı vermektedir. Zamanlarını doğru bir biçimde yönetebilen bireyler; daha çok işi halletmekte, daha az stres yaşamakta, daha düzgün ilişkilere sahip olmakta, kendileri ve yaşamları hakkında daha iyi hissetmekte ve yapmak istedikleri şeyleri yerine getirebilmek için daha çok boş vakte sahip olabilmektedirler (Dodd ve Sundheim, 2005: 1). Ayrıca etkili zaman yönetiminin; iş performansının ve iş memnuniyetinin artması, stressiz ortamın azlığı nedeniyle bozulan sağlığın düzelmesi ve motive olmuş daha mutlu bir ekiple çalışılması gibi katkıları da bulunmaktadır (Edwards, 2008: 13).

Zamanın kötü yönetilmesi sadece bireylerde değil, birlikte çalışılan insanlarda da birtakım sorunlara yol açabilmektedir. Bunlar; performans düşüklüğü, iş memnuniyetsizliği, fazla iş yükü ve streştir (Edwards, 2008: 12). Davis, kötü zaman yönetiminin göstergelerini şu şekilde sıralamıştır (Jha, 2008: 2):

- Toplantılar ve görevler arasında sürekli koşuşturma hali
- Sıkça geç kalma
- Düşük üretkenlik, enerji ve motivasyon seviyesi
- Sabırsızlık ve hayal kırıklığı
- Alternatifler arasında kronik kararsızlık yaşama
- Hedeflerin ortaya konmasında ve bu hedeflere ulaşmada güçlük yaşama
- Bir görev ya da faaliyete başlamayı sürekli olarak erteleme
- Mükemmeliyetçilik
- Ayrıntılarda boğulma
- İş yükünün ağırlığı altında ezilme
- İddiasızlık
- İşlerini ve yetkilerini çok az delege edebilme

Zamanın kötü yönetilmesine neden olan faktörlere zaman tuzakları adı verilmektedir. Zaman tuzaklarını;

uyku, televizyon, işe gidiş-gelişin uzun sürmesi, düşük okuma hızı, talimatlar, iş alanı, hayır diyememek, telefon, cep telefonu, e-posta gibi zaman harcayıcılar, dinlemeyi bilmemek ve uzun süreli beklemler olarak sıralamak mümkündür (Hickox, 2006: 26-35). Uyku saatlerinin ihtiyaçlar doğrultusunda optimum seviyeye indirilmesi, televizyon ve bilgisayar başında geçirilen sürenin azaltılması, işyerine daha yakın bölgelerde yaşanması, hızlı okuma tekniklerinin öğrenilmesi, aşıların görevlerini anladıklarından emin olunması, işyerinin ve masaların üzerinin düzenli tutulması, aranan dosyaların bilgisayarda ve raflarda çabuk bulunması, insanlara gerektiği yer ve zamanlarda hayır demenin öğrenilmesi, telefon görüşmelerinin optimum seviyeye çekilmesi, e-posta gönderimlerinin en kısa sürede gerçekleştirilmesi, dinleme yeteneğinin geliştirilmesi, bekleme süresince işle ilgili diğer işlerin yapılması ve insanlarla doğru iletişimin kurulması gibi uygulamalar zamanın daha etkin yönetilebilmesine yardımcı olmaktadır.

2.4. Zaman Yönetimi ve Kültür

Özellikle gelişmiş ülkelerde kullanılan yüksek teknolojiden ve hızlı yaşam temposundan dolayı 24 saatin daha hızlı yaşandığını söylemek mümkündür. Bazı bireyler, günün kısalığından şikayet etmektedirler. Daha az gelişmiş ülkeler ile sıcak iklimle sahip ülkelerde ise yaşamın daha yavaş aktığı, gün içerisinde uyku saatlerine dahi zaman ayrıldığı gözlenmektedir. Bu açıdan zaman yönetimi, kültür ile ilintili bir kavramdır.

Zaman, dünya çapında tüm milletlerin yaşamlarında ve kültürlerinde yer edinmiştir. "Acele işin affı yoktur." (Swahili deyişi), "Zamanı yakalayacak el yoktur." (Bengal deyişi), "Bugün, yarını yakalayamaz." (Jamaika deyişi) gibi atasözleri çeşitli kültürlerde yer alan zaman kavramı ile ilgili atasözlerinden bazılarıdır (Walsh, 2008: 8). Dilimizde var olan "Vakit nakittir." atasözü de zamanın öneminden bahsetmektedir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 1) kültürler açısından zaman yönetimi uygulamaları ve örnekler verilmiştir.

Aşağıdaki tabloda (Tablo 1) batı ve doğu kültürlerinin etkisi görülmektedir. Batı kültüründe yer alan dakiklik, etkinlik ve açık hedefler işletmelere büyük yararlar sağlamakla birlikte; doğu kültürünün esnek ve insana değer veren zaman yönetimi uygulamaları da rekabetin giderek yoğunlaştığı günümüzde modern işletmeler tarafından başvurulan yöntemlerdendir.

2.5. Zaman Yönetimi ve Cinsiyet

Zamanın etkin bir biçimde yönetilmesi veya yönetilememesi kültürler arasında olduğu gibi cinsiyetler bakımından da farklılık göstermektedir. Kadınların işyeri haricinde aile içindeki rollerinden ve doğuştan gelen özelliklerinden dolayı erkeklere göre zaman yönetimi konusunda daha farklı uygulamalar geliştirdikleri görülmektedir.

Örneğin; ABD'de yapılan bir araştırmaya göre kadın işgörenler ailevi ve evle ilgili sorumlulukları için gün

Tablo 1. Zaman Yönetimi ve Kültür

Birinci Tür: Doğrusal	İkinci Tür: Örtüşmeli
- Aynı anda bir görev/ birey	- Aynı anda birçok görev/ birey
- Kesin programlar	- Kayıp programlar
- Dakik	- Dakik değil
- Açık ve kesin hedefler	- Genellikle belirsiz hedefler
- Görev temelli	- İnsan temelli
- Aktif ve yapılandırılmış	- Rahat ve sakin
-İşyerinde sosyalleşme hoş karşılanmamakta	-İşyerinde sosyalleşme görülmekte
- İş, gün içerisinde erken başlayıp erken bitmekte	-İş, sabah geç saatlerde başlayıp gün içerisinde geç saatlerde bitmekte
- Etkinlik değerlidir	- İnsanlar daha az değerli
-Prosedürler ve rutin işler net bir biçimde tanımlanmıştır.	-Prosedürler ve rutin işler tam olarak tanımlanmamıştır veya takip edilmemektedir.
Örnekler	Örnekler
ABD, Kanada, Almanya, İsviçre, İskandinavya ülkeleri	Afrika, Ortadoğu, Latin Amerika, Güney İtalya, Yunanistan

Kaynak: Mancini (2003: 25-26).

içerisinde erkeklere göre daha çok zaman harcamakta veya işyerindeyken ailevi meselelerle daha çok meşgul olmaktadır. Diğer bir çalışmada kadın avukatların kariyerlerine tam olarak eğilemedikleri, çocukları olan kadın avukatların doğumdan önceye göre işyerinden daha erken saatte ayrıldıkları ve cinsiyetlerinden kaynaklanan korumacı özelliklerinden dolayı aileleri ve işleri arasında rol çatışması yaşadıkları ortaya konmuştur. ABD’de yetişkinlerin %70’i, kadınların ailelerine karşı olan sorumluluklarının işlerine daha fazla vakit ve çaba harcamalarını engellediği konusunda hemfikirlerdir (Hoobler, Wayne ve Lemmon, 2009: 941-943).

170 yönetici üzerinde Çin’de yapılan bir araştırmaya göre ise; erkek yöneticiler günde 10 saatten fazla çalışırken kadın yöneticiler 9 saat çalışmaktadırlar. Erkek yöneticiler kadın yöneticilere göre işyerlerinde daha çok, ev işlerinde ise daha az zaman harcamaktadırlar. Bu durum Çin kültüründen kaynaklanmaktadır. Erkekler dış dünyada çalışırken, kadınlar ev işlerini yürütmektedirler. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha düşük toplam zaman yönetimi etkinliği puanı alırlarken, kadın ve erkek yöneticilerin iş dışı yaşamlarında kişisel gelişimlerine eşit zaman ayırdıkları tespit edilmiştir. Ayrıca zaman kaybettiriciler açısından kadın ve erkek yöneticiler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark gözlenmemiştir (Guoqing ve Yongxin, 2000: 38-39).

3. Edirne İl Merkezindeki Tekstil Fabrikalarında Görev Yapan Yöneticilerin Etkili Zaman Yönetimi Uygulamalarını Engelleyen Zaman Tuzakları

Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan bu bölümde; araştırmanın amacı ve yöntemi ile anakütlesi ve örnekleme belirtilmiş, daha sonra da araştırmanın bulguları ve elde edilen sonuçlara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı; yöneticilerin zaman yönetimi uygulamalarını incelemek ve zaman tuzakları olarak

adlandırılan, zamanın kötü yönetilmesine neden olan unsurların yönetici performansı üzerindeki etkisini belirlemektir.

Bu amaçla oluşturulan anket üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde; ankete katılan yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemek için 10 adet soru hazırlanmıştır. İkinci bölümde; ilgili literatür taramasının ardından yöneticilerin zaman yönetimi bilgilerini ölçen 6 adet soru yer almaktadır. Daha sonra yine literatür incelemesi sonucu elde edilen (Jhai 2008 ve Hickox, 2006) zaman tuzaklarına yöneticilerin maruz kalma sıklıklarını ortaya koymak amacıyla beşli likert ölçeğinde 9 soru sıralanmıştır. Böylece uygulanacak anket elde edilmiştir.

Hazırlanan anket Edirne’de faaliyet gösteren 4 büyük tekstil fabrikasında görev yapan 21 yönetici üzerinde yüzyüze görüşme yöntemiyle uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler SPSS paket programı yardımıyla analiz edilmiş ve bulgular üzerine yorumlar yapılmıştır.

Araştırmanın anakütlesini Türkiye’deki tekstil fabrikaları oluşturmaktadır. Örneklem olarak Edirne il merkezinde bulunan tekstil fabrikası yöneticilerinin seçilmesinin nedeni ise; Edirne il merkezinde en gelişmiş sektörün tekstil sektörü olması ve bu sektörde yer alan fabrikalarda organizasyon yapılarının daha belirgin görülmesidir.

Uygulamada kullanılan anketin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,645 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değer, araştırma kapsamında uygulanan anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Çünkü $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilir bir ölçektir (Kayış, 2010: 405).

3.2. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan ve yapılan analizlerden elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Tablo 2’de görüldüğü üzere; ankete katılan yöneticilerin %52,4’ü

kadın, %47,6'sı 26-35 yaş arası, %52,4'ü bekar, %57,1'i çocuk sahibi olmayan, %42,9'u lisans mezunu, %83,8'i 619-3000 TL gelire sahip, %42,9'u il merkezlerinde yetişmiş, %47,6'sı iki kardeş, %42,9'sı 6-10 yıl tam zamanlı iş deneyimine sahip ve %66,6'sı da buldukları işletmede 1-10 yıl süredir çalışan yöneticilerdir.

Tablo 3'te ise ankete katılan yöneticilerin zaman yönetimi konusunda bilgilerini ölçmek amacıyla (evet-hayır biçiminde) yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar görülmektedir. Tabloda görüldüğü üzere; ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%85,7) zaman yönetimi hakkında bilgiye sahip olduğunu ve yine büyük çoğunluğu (%76,2) zamanı değerlendirmede kendilerini başarılı bulduğunu, %57,1'i zaman yönetimi konusunda avantaj sağlayan bir husus olan hızlı okuma tekniklerini bilmediğini, %57,1'i hiçbir zaman yönetimi eğitimine katılmadığını, %76,2'si görev yapılan işletmede zaman yönetimi konusunda eğitim verilmediğini belirtmiştir. Son olarak ankete katılan yöneticilerin tamamı, zamanın etkin kullanılmasının verimliliği artırdığını düşünmektedir. Bu açıdan yöneticilerin zaman yönetimi eğitimlerine olumlu bakabileceklerini söylemek mümkün olacaktır.

Tablo 2. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular (n=21)

		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	11	52,4
	Erkek	10	47,6
Yaş	26-35 yaş	10	47,6
	36-45 yaş	9	42,9
	46-55 yaş	2	9,5
Medeni Durum	Bekar	11	52,4
	Evli	10	47,6
Çocuk Sayısı	Yok	12	57,1
	Bir	4	19,0
	İki	4	19,0
	Üç	1	4,8
Eğitim Durumu	Lise	2	9,5
	Ön Lisans	2	9,5
	Lisans	9	42,9
	Yüksek Lisans	8	38,1
Aylık Gelir	619-1000 TL	9	42,9
	1001-3000 TL	9	42,9
	3001-5000 TL	2	9,5
	7001 TL ve üzeri	1	4,8
Yetiştirme Çağında Bulunulan Yer	Belde	1	4,8
	İlçe	6	28,6
	İl	9	42,9
	Büyükşehir	5	23,8
Kardeş Sayısı	Tek Çocuk	3	14,3
	İki	10	47,6
	Üç	4	19,0
	Dört	2	9,5
	5 ve üzeri	2	9,5
Tam Zamanlı İş Deneyimi	1 yıldan az	1	4,8
	1-5 yıl	2	9,5
	6-10 yıl	9	42,9
	11-15 yıl	3	14,3
	16 yıl ve üzeri	6	28,6
Bulunulan İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	2	9,5
	1-5 yıl	7	33,3
	6-10 yıl	7	33,3
	11-15 yıl	2	9,5
	16 yıl ve üzeri	3	14,3

Tablo 3. Yöneticilerin Zaman Yönetimi Bilgilerine İlişkin Bulgular (n=21)

		Frekans	Yüzde
Zaman yönetimi hakkında bilginiz var mı?	Evet	18	85,7
	Hayır	3	14,3
Sizce zamanı değerlendirmede başarılı mısınız?	Evet	16	76,2
	Hayır	5	23,8
Hızlı okuma tekniklerini biliyor musunuz?	Evet	9	42,9
	Hayır	12	57,1
Hayatınız boyunca herhangi bir zaman yönetimi eğitimi aldınız mı?	Evet	9	42,9
	Hayır	12	57,1
Şirketinizde zaman yönetimi konusunda eğitim veriliyor mu?	Evet	5	23,8
	Hayır	16	76,2
Zamanın etkin kullanılması verimliliği artırır mı?	Evet	21	100,0

Tablo 4. Önem Derecelerine Göre Zaman Tuzakları (n=21)

		Çok Fazla	Fazla	Biraz	Az	Hiç
İletişim eksikliği	Frekans	7	9	4	-	1
	Yüzde	33,3	42,9	19,0	-	4,8
Oyalama ve erteleme	Frekans	7	12	1	1	-
	Yüzde	33,3	57,1	4,8	4,8	-
Yetki devrinden kaçınma	Frekans	2	10	4	1	4
	Yüzde	9,5	47,6	19,0	4,8	19,0
Öncelikleri belirleyememek	Frekans	3	10	5	3	-
	Yüzde	14,3	47,6	23,8	14,3	-
Telefon görüşmeleri	Frekans	1	5	11	3	1
	Yüzde	4,8	23,8	52,4	14,3	4,8
Plansızlık	Frekans	7	9	2	2	1
	Yüzde	33,3	42,9	9,5	9,5	4,8
Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar	Frekans	2	8	10	1	-
	Yüzde	9,5	38,1	47,6	4,8	-
Düzensizlik	Frekans	1	12	3	5	-
	Yüzde	4,8	57,1	14,3	23,8	-
Hayır diyememek	Frekans	1	9	6	4	1
	Yüzde	4,8	42,9	28,6	19,0	4,8

Tablo 4'te, zaman tuzakları olarak da adlandırılan ve ankete katılan yöneticilerin zamanlarını etkin kullanmalarını engelleyen faktörlerin önem derecelerine göre sıralandırılmasına yer verilmiştir. Buna göre çok fazla ve fazla seçeneklerini işaretleyen yöneticiler açısından bakıldığında; oyalama ve işleri ertelemenin %90,4, iletişim eksikliğinin %76,2 ve yine %76,2 ile plansızlığın en çok zaman kaybına neden olan faktörler olarak sıralandığı görülmektedir.

Yetki devrinden kaçınma, düzensizlik ve hayır diyememek ise ankete katılan yöneticiler tarafından her biri %23,8 olmak üzere zamanın kötü yönetilmesinde hiç etkisi olmayan veya az etkisi olan faktörler olarak seçilmiştir.

Tablo 5. Cinsiyete Göre Zaman Tuzaklarının İncelenmesine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonuçları (n=21)

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ort. Değer	Ort. Toplamı					
İletişim Eksikliği	Kadın	11	14,50	159,50					
	Erkek	10	7,15	71,50					
Oyalama ve Erteleme	Kadın	11	12,82	141,00					
	Erkek	10	9,00	90,00					
Yetki Devrinden Kaçınma	Kadın	11	11,82	130,00					
	Erkek	10	10,10	101,00					
Öncelikleri Belirleyememek	Kadın	11	11,09	122,00					
	Erkek	10	10,90	109,00					
Telefon Görüşmeleri	Kadın	11	12,55	138,00					
	Erkek	10	9,30	93,00					
Plansızlık	Kadın	11	11,23	123,50					
	Erkek	10	10,75	107,50					
Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar	Kadın	11	13,14	144,50					
	Erkek	10	8,65	86,50					
Düzensizlik	Kadın	11	11,95	131,50					
	Erkek	10	9,95	99,50					
Hayır diyememek	Kadın	11	11,45	126,00					
	Erkek	10	10,50	105,00					
	İlet. Eks.	Oyala. ve Ert.	Yet. Devr. Kaç.	Önce. Belir.	Tel. Görüş.	Plansızlık	Çalış. Kay. Sor.	Düzensiz.	Hayır diyeme.
Mann-Whitney U	16,5	35,0	46,0	54,0	38,0	52,5	31,5	44,5	50,0
Wilcoxon W	71,5	90,0	101,0	109,0	93,0	107,5	86,5	99,5	105,0
Z	-2,891	-1,597	-,676	-,075	1,305	-,187	1,808	-,827	-,373
Asymp. Sig. (2-tailed)	,004	,110	,499	,940	,192	,852	,071	,408	,709

H₀: Yöneticilerin cinsiyetleri açısından etkin zaman yönetimini engelleyen faktörler arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin cinsiyetleri açısından etkin zaman yönetimini engelleyen faktörler arasında vardır.

Tablo 5'teki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; iletişim eksikliği sütunundaki değer 0,05'ten küçük olduğu için (p<0,05), H0 hipotezi reddedilmiş olup, kadın ve erkek yöneticiler arasında etkin zaman yönetimini engelleyen zaman tuzakları açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6. Yaş Gruplarına Göre Zaman Tuzaklarının İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları (n=21)

	Yaş Grubu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer						
İletişim Eksikliği	26-35 yaş	10	9,25						
	36-45 yaş	9	13,89						
	46-55 yaş	2	6,75						
Oyalama ve Erteleme	26-35 yaş	10	11,35						
	36-45 yaş	9	11,89						
	46-55 yaş	2	5,25						
Yetki Devrinden Kaçınma	26-35 yaş	10	11,80						
	36-45 yaş	9	8,67						
	46-55 yaş	2	17,50						
Öncelikleri Belirleyememek	26-35 yaş	10	12,45						
	36-45 yaş	9	10,11						
	46-55 yaş	2	7,75						
Telefon Görüşmeleri	26-35 yaş	10	10,80						
	36-45 yaş	9	11,44						
	46-55 yaş	2	10,00						
Plansızlık	26-35 yaş	10	8,85						
	36-45 yaş	9	14,44						
	46-55 yaş	2	6,25						
Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar	26-35 yaş	10	10,05						
	36-45 yaş	9	13,06						
	46-55 yaş	2	6,50						
Düzensizlik	26-35 yaş	10	10,60						
	36-45 yaş	9	11,94						
	46-55 yaş	2	8,75						
Hayır diyememek	26-35 yaş	10	12,25						
	36-45 yaş	9	8,78						
	46-55 yaş	2	14,75						
	İlet. Eks.	Oyala. ve Ert.	Yet. Devr. Kaç.	Önce. Belir.	Tel. Görüş.	Plansızlık	Çalış. Kay. Sor.	Düzensiz.	Hayır diyeme.
Ki-Kare	4,191	2,486	4,133	1,463	,129	5,819	2,715	,642	2,566
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,123	,288	,127	,481	,938	,055	,257	,725	,277

H₀: Yöneticilerin yaş grupları açısından etkin zaman yönetimini engelleyen faktörler arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin yaş grupları açısından etkin zaman yönetimini engelleyen faktörler arasında vardır.

Tablo 6'daki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerler 0,05'ten büyük olduğu için (p>0,05), H0 hipotezi kabul edilmiş olup, yöneticilerin yaş grupları arasında etkin zaman yönetimini engelleyen zaman tuzakları açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Tablo 7. Eğitim Durumlarına Göre Zaman Tuzaklarının İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları (n=21)

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer						
İletişim Eksikliği	Lise	2	10,75						
	Ön Lisans	2	10,00						
	Lisans	9	10,94						
	Yüksek Lisans	8	11,38						
Oyalama ve Erteleme	Lise	2	13,25						
	Ön Lisans	2	13,25						
	Lisans	9	10,83						
	Yüksek Lisans	8	10,06						
Yetki Devrinden Kaçınma	Lise	2	17,50						
	Ön Lisans	2	17,50						
	Lisans	9	9,78						
	Yüksek Lisans	8	9,13						
Öncelikleri Belirleyememek	Lise	2	13,50						
	Ön Lisans	2	16,75						
	Lisans	9	11,17						
	Yüksek Lisans	8	8,75						
Telefon Görüşmeleri	Lise	2	15,50						
	Ön Lisans	2	10,00						
	Lisans	9	10,89						
	Yüksek Lisans	8	10,25						
Plansızlık	Lise	2	6,25						
	Ön Lisans	2	14,00						
	Lisans	9	12,33						
	Yüksek Lisans	8	9,94						
Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar	Lise	2	6,50						
	Ön Lisans	2	11,00						
	Lisans	9	9,89						
	Yüksek Lisans	8	13,38						
Düzensizlik	Lise	2	14,50						
	Ön Lisans	2	10,75						
	Lisans	9	9,83						
	Yüksek Lisans	8	11,50						
Hayır diyememek	Lise	2	18,50						
	Ön Lisans	2	16,00						
	Lisans	9	9,06						
	Yüksek Lisans	8	10,06						
Ki-Kare	İlet. Eks.	Oyala. ve Ert.	Yet. Devr. Kaç.	Önce. Belir.	Tel. Görüş.	Plansızlık	Çalış. Kay. Sor.	Düzensiz.	Hayır diyeme.
	,097	,919	6,221	3,545	1,454	2,589	3,000	1,264	5,922
df	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,992	,821	,101	,315	,693	,459	,392	,738	,115

H₀: Yöneticilerin eğitim durumları açısından etkin zaman yönetimini engelleyen faktörler arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin eğitim durumları açısından etkin zaman yönetimini engelleyen faktörler arasında fark vardır.

Tablo 7'deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerlerin 0,05'ten büyük olması nedeniyle (p>0,05), H₀ hipotezi kabul edilmiş olup, yöneticilerin eğitim durumları arasında etkin zaman yönetimini engelleyen zaman tuzakları açısından anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 8. Tam Zamanlı İş Deneyimi Sürelerine Göre Zaman Tuzaklarının İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları (n=21)

	Tam Zamanlı İş Deneyimi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
İletişim Eksikliği	1 yıldan az	1	1,00
	1-5 yıl	2	6,75
	6-10 yıl	9	11,06
	11-15 yıl	3	10,50
Oyalama ve Erteleme	16 yıl ve üzeri	6	14,25
	1 yıldan az	1	18,00
	1-5 yıl	2	8,50
	6-10 yıl	9	11,67
Yetki Devrinden Kaçınma	11-15 yıl	3	6,00
	16 yıl ve üzeri	6	12,17
	1 yıldan az	1	14,50
	1-5 yıl	2	5,00
Öncelikleri Belirleyememek	6-10 yıl	9	12,28
	11-15 yıl	3	4,17
	16 yıl ve üzeri	6	13,92
	1 yıldan az	1	6,00
Telefon Görüşmeleri	1-5 yıl	2	9,75
	6-10 yıl	9	14,00
	11-15 yıl	3	5,83
	16 yıl ve üzeri	6	10,33
Plansızlık	1 yıldan az	1	1,00
	1-5 yıl	2	18,00
	6-10 yıl	9	10,22
	11-15 yıl	3	7,67
Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar	16 yıl ve üzeri	6	13,17
	1 yıldan az	1	18,00
	1-5 yıl	2	2,75
	6-10 yıl	9	11,22
Düzensizlik	11-15 yıl	3	12,67
	16 yıl ve üzeri	6	11,42
	1 yıldan az	1	15,50
	1-5 yıl	2	11,00
Hayır diyememek	6-10 yıl	9	10,44
	11-15 yıl	3	14,17
	16 yıl ve üzeri	6	9,50
	1 yıldan az	1	14,50
İletişim Eksikliği	1-5 yıl	2	8,75
	6-10 yıl	9	11,44
	11-15 yıl	3	10,67
	16 yıl ve üzeri	6	10,67
Oyalama ve Erteleme	1 yıldan az	1	16,00
	1-5 yıl	2	9,75
	6-10 yıl	9	11,56
	11-15 yıl	3	8,50
Yetki Devrinden Kaçınma	16 yıl ve üzeri	6	11,00

	İlet. Eks.	Oyala. ve Ert.	Yet. Devr. Kaç.	Önce. Belir.	Tel. Görüş.	Plansızlık	Çalış. Kay. Sor.	Düzensiz.	Hayır diyeme.
Ki-Kare	5,917	4,964	8,569	5,698	8,177	5,725	2,065	,818	1,444
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,205	,291	,073	,223	,085	,221	,724	,936	,836

H₀: Yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından etkin zaman yönetimini engelleyen faktörler arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri açısından etkin zaman yönetimini engelleyen faktörler arasında fark vardır.

Tablo 8'deki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerlere bakıldığında; söz konusu değerlerin 0,05'ten büyük olması nedeniyle (p>0,05), H₀ hipotezi kabul edilmiş olup, yöneticilerin tam zamanlı iş deneyimi süreleri arasında etkin zaman yönetimini engelleyen zaman tuzakları açısından anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 9. Görev Yapılan İşletmedeki Çalışma Sürelerine Göre Zaman Tuzaklarının İncelenmesine İlişkin Kruskal Wallis Test Sonuçları(n=21)

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
İletişim Eksikliği	1 yıldan az	2	5,50
	1-5 yıl	7	11,57
	6-10 yıl	7	10,21
	11-15 yıl	2	10,75
	16 yıl ve üzeri	3	15,33
Oyalama ve Erteleme	1 yıldan az	2	13,25
	1-5 yıl	7	12,57
	6-10 yıl	7	8,79
	11-15 yıl	2	13,25
	16 yıl ve üzeri	3	9,50
Yetki Devrinden Kaçınma	1 yıldan az	2	14,50
	1-5 yıl	7	9,93
	6-10 yıl	7	9,07
	11-15 yıl	2	17,50
	16 yıl ve üzeri	3	11,33
Öncelikleri Belirleyememek	1 yıldan az	2	6,00
	1-5 yıl	7	10,79
	6-10 yıl	7	13,57
	11-15 yıl	2	13,50
	16 yıl ve üzeri	3	7,17
Telefon Görüşmeleri	1 yıldan az	2	9,50
	1-5 yıl	7	11,43
	6-10 yıl	7	9,00
	11-15 yıl	2	15,50
	16 yıl ve üzeri	3	12,67
Plansızlık	1 yıldan az	2	10,25
	1-5 yıl	7	11,36
	6-10 yıl	7	10,36
	11-15 yıl	2	6,25
	16 yıl ve üzeri	3	15,33
Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar	1 yıldan az	2	11,00
	1-5 yıl	7	14,36
	6-10 yıl	7	9,57
	11-15 yıl	2	6,50
	16 yıl ve üzeri	3	9,50
Düzensizlik	1 yıldan az	2	10,75
	1-5 yıl	7	13,79
	6-10 yıl	7	7,43
	11-15 yıl	2	14,50
	16 yıl ve üzeri	3	10,67
Hayır diyememek	1 yıldan az	2	9,75
	1-5 yıl	7	12,07
	6-10 yıl	7	9,21
	11-15 yıl	2	18,50
	16 yıl ve üzeri	3	8,50

	İlet. Eks.	Oyala. ve Ert.	Yet. Devr. Kaç.	Önce. Belir.	Tel. Görüş.	Plansızlık	Çalış. Kay. Sor.	Düzensiz.	Hayır diyeme.
Ki-Kare	3,650	2,625	4,236	4,549	2,550	3,124	4,354	5,482	4,792
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,455	,622	,375	,337	,636	,537	,360	,241	,309

H₀: Yöneticilerin görev yapılan işletmedeki çalışma süreleri açısından etkin zaman yönetimini engelleyen faktörler arasında fark yoktur.

H₁: Yöneticilerin görev yapılan işletmedeki çalışma süreleri açısından etkin zaman yönetimini engelleyen faktörler arasında fark vardır.

Tablo 9'daki anlamlılık (Asymp. Sig.) satırındaki değerler incelendiğinde; söz konusu değerlerin 0,05'ten büyük olması nedeniyle (p>0,05), H₀ hipotezi kabul edilmiş olup, yöneticilerin görev yapılan işletmedeki çalışma süreleri arasında etkin zaman yönetimini engelleyen zaman tuzakları açısından anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

4. Sonuç

Zaman akıp giden, durdurulması mümkün olmayan değerli bir kaynaktır. Özellikle günümüzün küresel dünyasında zaman, en önemli üretim faktörlerinden biri haline gelmektedir. İş yaşamında yöneticilerin zamanlarını etkili bir biçimde kullanmalarını önleyen birçok tuzak bulunmaktadır. Lider konumundaki yöneticiler hem kendilerinin hem de astlarının bu tuzaklara düşmelerini engelleyerek veya bu kişilere zaman tuzaklarına nasıl düşülmeyeceğini öğretmek çok değerli bir kaynak olan zamandan tasarruf edilmesini sağlayabilmektedirler. Dolayısıyla, bu denli öneme sahip olan zaman tuzaklarının irdelenmesinin bireysel ve örgütsel performans açısından gerekli olduğu düşünülmektedir.

Etkili zaman yönetimi uygulamalarında yöneticileri engelleyen zaman tuzaklarının incelenmesi amacıyla hazırlanan ve anket uygulaması Edirne il merkezindeki tekstil fabrikalarında görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada yapılan analizler sonucunda; ankete katılan yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, tam zamanlı iş deneyimi ve görev yapılan işletmelerdeki çalışma süreleri arasında zaman tuzaklarına maruz kalma açısından anlamlı bir farklılık görülmediği ortaya konmuştur. Sadece iletişim eksikliğiyle ilgili zaman tuzaklarında kadın ve erkek yöneticiler arasında bir farklılık tespit edilmiştir.

Yine; uygulanan anket sonucunda yöneticilerin zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi oldukları ancak

bu bilginin daha çok kulaktan dolma olduğu, görev yapılan işletmelerde büyük çoğunlukla zaman yönetimi ve hızlı okuma konusunda eğitimler verilmediği, aslında yöneticilerin bu tür eğitimlere açık oldukları ve uygulanacak eğitim programlarıyla işletmelerin zaman tasarrufu sağlayıp verimliliklerini artırarak rakiplerine göre avantaj kazanabilecekleri saptanmıştır.

Bu çalışmada, ele alınan örneklemin küçük olması çeşitli sınırlılıklar getirmektedir. Daha büyük örneklerle hazırlanacak gelecek çalışmalarda bu sınırlılıkların önüne geçilerek daha anlamlı sonuçlar elde edilebileceği düşünülmektedir.

Yönetimin bir insan faaliyeti olması nedeniyle esas olarak zaman yönetiminin varlığından bahsetmek güçtür. Çünkü önüne geçilip kontrol edilemeyen bir kavram olması nedeniyle zamanı yönetmek mümkün değildir. Ancak bireylerin kendilerini zamana uydurarak yönetmeleri söz konusu olabilmektedir. Önemli olan zamanı etkin bir şekilde kullanmaktır. Kısacası, zaman yönetimi ve planlı yaşam tarzı hayatın her anında ve alanında uygulandığında daha kaliteli bir yaşam sürmek olanaklı hale gelebilmektedir.

Kaynaklar

Claessens, J. C. B., van Eerde W., Rutte, G. C. ve Roe, A. R. (2007), "A Review of the Time Management Literature", *Journal of Personnel Review*, Vol. 36, No:2.

Croft, C. (1996), Time Management, International Thomson Business Press, London, United Kingdom.

Dodd, P. ve Sundheim, D. (2005), The 25 Best Time Management Tools & Techniques, How to Get More Done Without Driving Yourself Crazy, Peak Performance Press, USA.

Downs, J. L. (2008), Time Management Training, ASTD Press, Maryland, USA.

Edwards, B. (2008), A Useful Guide to Time Management, Pansophix Online, Essex, England.

Forsyth, P. (2007), Successful Time Management, Second Edition, Kogan Page, London, United Kingdom.

Guoqing, Y. ve Yongxin, Z. (2000), "Gender Differences of China's Managers in Time Management", *Women in Management Review*, Vol. 15, No:1.

Haffner, A. ve Stock, A. (2010), "Time Management Training and Perceived Control of Time at Work", *The Journal of Psychology*, Vol. 144, No:5.

Healing Self and Spirit (2011), The Secrets to Successful Time Managers.

Hickox, R. (2006), Time: Friend or Foe?, Rex Publishing, Bentonville, USA.

Hoobler, M. J., Wayne, J. S. ve Lemmon, G. (2009), "Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects", *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No:5.

Jha, K. P. (2008), Time Management: The Art of Stress-free Productivity, Global India Publications, New Delhi, India.

Kayış, A. (2010), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 19. Bölüm, 5. Baskı, Editör: Şeref Kalaycıoğlu, Asil Yayın, Ankara.

Karsten, L. ve Leopold, J. (2003), "Time and Management: The Need For Hora Management", *Journal of Personnel Review*, Vol. 32, No:4.

Mancini, M. (2003), Time Management, The McGraw-Hill Companies, USA.

Rivera, C. (2007), Time Management, Global Media.

Walsh, R. (2008), Time Management: Proven Techniques For Making Every Minute Count, 2nd Edition, F+W Publications, USA.

Zampetakis, A. L., Bouranta, N. ve Moustakis, S. V. (2010), "On the Relationship Between Individual Creativity and Time Management", *Thinking Skills and Creativity* 5.

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/time>, (Son Erişim Tarihi: 04.12.2011).

<http://tdkterim.gov.tr/bts/>, (Son Erişim Tarihi: 04.12.2011).

<http://www.timemanagementtools.net/definition-of-time-management/>, (Son Erişim Tarihi: 05.12.2011).