



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN ZAMAN YÖNETİMİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞ VE UYGULAMALARININ
BELİRLENMESİ**

BUSE AKSOY SARI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİKTE YÖNETİM ANABİLİM DALI

Danışman: Doç. Dr. ADALET KOCA KUTLU

MANİSA

2018



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİCİ HEMŞİRELERİN ZAMAN YÖNETİMİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞ VE UYGULAMALARININ
BELİRLENMESİ**

BUSE AKSOY SARI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİKTE YÖNETİM ANABİLİM DALI

Doç. Dr. ADALET KOCA KUTLU

(Tez Danışmanı)

Dr.Öğr. Üyesi AYNUR ÇETİNKAYA

(Jüri Üyesi)

Dr.Öğr. Üyesi FAHRİYE VATAN

(Jüri Üyesi)

MANİSA 2018

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından, veri toplanması ve yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmayla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.

BUSE AKSOY SARI

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans Eğitimim süresince yardım ve desteğini esirgemeyen ve tez çalışmamda büyük katkısı olan Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Başkanı ve Danışmanım Değerli Hocam Sayın Doç. Dr. Adalet KOCA KUTLU' ya, çalışmamın istatistik işlemlerinin yürütülmesinde emeği geçen Sayın Hocam Dr. Öğr. Üyesi Aynur ÇAKMAKÇI' ya, Yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan tüm ders hocalarıma, eğitimim ve tez çalışmam süresince sabır ve özveri ile beni destekleyen eşim Gökhan SARI' ya, hayatımın her aşamasında her zaman sevgi ve destekleri ile yanımda olan sevgili babam Ömer Faruk AKSOY' a, canım annem Filiz AKSOY' a ve canım kardeşim Merve AKSOY' a, çalışmam boyunca kendisiyle ilgileneceğim vaktinden aldığı hayatımın anlamı, her şeyim minik oğlum Kayra Kaan SARI' ya, Dokuz Eylül Üniversite Hastanesi'nde görevli yönetici hemşirelere katkıları ve yardımlarından dolayı içtenlikle teşekkür ederim.

Buse AKSOY SARI

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLolar DİZİNİ	IV
ŞEKİL LİSTESİ.....	V
EKLER DİZİNİ.....	VI
ÖZET.....	1
ABSTRACT	3
1. GİRİŞ VE AMAÇ	5
2. GENEL BİLGİLER.....	7
2.1. Zaman Kavramı	7
2.1.1. Zaman Çeşitleri	7
2.2. Zaman Yönetimi ve Önemi	8
2.2.1. Zaman Yönetimi Süreci.....	9
2.2.2. Zaman Yönetimi Süreci Aşamaları	9
2.2.3. Yönetim Sürecinde Zaman Yönetimi.....	10
2.3. Yöneticilerde Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler ve Zaman Tuzakları..	11
2.4. Zaman Yönetimi Teknikleri	12
2.5. Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar	14
2.6. Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi	16
2.7. Hemşirelerde ve Yönetici Hemşirelerde Yapılmış Zaman Yönetimi İle İlgili Çalışmalar.....	17
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	20
3.1. Araştırmanın Türü	20
3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı	20
3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	20
3.4. Veri Toplama Araçları.....	20
3.4.1. Tanıtıcı Bilgi Formu	21
3.4.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu	21
3.5. Veri Toplama Süreci	21

3.6. Veri Analizi ve Yorumlama Süreci	21
3.7. Araştırmanın Etik Yönü	22
3.8. Araştırma Geçerliliği ve Güvenirliği	22
3.9. Verilerin Toplanması.....	23
3.10. Verilerin Analizi.....	24
3.11. Araştırmanın Süreci.....	24
4. BULGULAR.....	25
5. TARTIŞMA	42
5.1.Yönetici Hemşirelerde Zamanı Etkin Kullanamamanın Nedenlerine İlişkin Bulguların İncelenmesi.....	43
5.2. Yönetici Hemşirelerin Zaman Baskısı Nedenleri/ Başetme Yöntemlerine İlişkin Bulguların İncelenmesi	47
5.3. Yönetici Hemşirelerin Zaman Matrisine Göre Yapmış Oldukları İşleri Önceliklendirmesi İle İlgili Bulguların İncelenmesi	48
5.4. Zamanın Etkin Yönetimi Konusunda Yönetici Hemşirelerin Yaptığı Uygulamalara Yönelik Bulguların İncelenmesi	50
6. SONUÇLAR	51
7. ÖNERİLER	52
8. KAYNAKLAR	53
9. FORMLAR	59
9.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu.....	59
9.2. Kodlar	62
9.3. Temalar.....	63
10. EKLER.....	64
Ek.1. Etik Kurul Onayı.....	64
Ek.2. Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Onayı	65
11. ÖZGEÇMİŞ.....	66

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Verilerin Kaynaklarına Yönelik Tanıtıcı Bilgiler **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.4**

Tablo 2. Yönetici Hemşirelerin Sosyodemografik Özellikler ve Çalışma Deneyimlerine Göre Dağılımları.....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.5**

Tablo 3. Yönetici Hemşirelerin Zamanı Etkin Kullanamama Nedenlerinin Dağılımı**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.6**

Tablo 4. Yönetici Hemşirelerin Zaman Baskısı Nedenleri ve Zaman Baskısıyla Başetme Yöntemleri.....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.9**

Tablo 5. Zaman Matrisine Göre Yapılan İşleri Önceliklendirme **Hata! Yer işareti tanımlanmamış.3**

Tablo 6. Yönetici Hemşirelerin Zamanın Etkin Yönetimi Konusunda Yaptığı Uygulamalar.....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.7**

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Zaman Yönetimi Süreci.....	10
Şekil 2. Planlama	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
Şekil 3. Zaman Matrisi.....	13
Şekil 4. 80/20 İlkesi	16
Şekil 5. Verilerin Analizinde Ulaşılan Kodlar ve Frekanslar	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.3
Şekil 6. Araştırmanın Süreci	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.4
Şekil 7. Araştırmada Ulaşılan Kod ve Temalara İlişkin Kavramsal Model	40



EKLER DİZİNİ

EK 1. Etik Kurul Onayı**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**4

EK 2. Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü Onayı
.....**Hata! Yer işareti tanımlanmamış.**5



Tezin Başlığı: Yönetici Hemşirelerin Zaman Yönetimine İlişkin Görüş ve Uygulamalarının Belirlenmesi

Öğrencinin Adı: Buse AKSOY SARI

Danışmanı: Doç. Dr. Adalet KOCA KUTLU

Anabilim Dalı: Hemşirelikte Yönetim

ÖZET

Amaç: Yönetici hemşirelerin zaman yönetimine ilişkin görüş ve uygulamalarının belirlenmesi amacıyla yapıldı.

Gereç ve Yöntem: Araştırmada nitel araştırma deseni kullanıldı. Araştırma kapsamına Dokuz Eylül Üniversite Hastanesi'nde görev yapan 46 yönetici hemşireden amaçlı örnekleme ile belirlenen hemşirelerin katılması planlandı. Nitel araştırmada örnekleme büyüklüğü önceden belirlenemediği için bu çalışma içinde verilerin doygunluğu temel alındı. Görüşmeciler, gönüllülük esas alınarak birimleri ayırt edilmeksizin en az on yıl çalışmış olan sorumlu hemşireler arasından seçildi. Veriler, araştırmada nitel görüşme tekniği kullanılarak, derinlemesine görüşme şeklinde ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplandı. Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış olup katılımcıların sözlü onamları ses kayıt cihazına, yazılı onamları ise bilgilendirilmiş gönüllü olur formuna alındı.

Bulgular: Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları birebir çözümlenerek kodlar ve temalar oluşturuldu. Bu temalar; "Zamanın etkin kullanılamaması", "Etkin zaman yönetimi için yapılması gereken uygulamalar", "Zaman baskısıyla baş edebilme", "İşlerin aciliyet ve önemine göre planlaması" olarak dört ana başlık altında toplandı. Araştırmaya katılan kişiler, çoğunlukla zaman baskısından

dolayı zamanı etkin kullanamadıklarını dile getirdiler. Yönetici hemşireler etkili zaman yönetimi konusunda zamanı etkin kullanamamalarının nedenlerini; yoğun iş temposu, eleman eksikliği, yeteri kadar hayır diyememek, özel rica kabulü, zamanın hızla akıp gitmesi ve zaman baskısı ile ilgili olduğunu savunmuşlardır.

Zaman yönetimi ile ilgili olarak yönetici hemşirelerin bir bölümünün güne başlamadan önce gününü planladığı fakat yoğun iş temposu ve ekstra işlerden dolayı yapmış olduğu plana uyamadığı belirlendi.

Sonuçlar: Yönetici hemşireler zamanlarını etkin kullanamadıklarını ifade etmişlerdir. Zamanı etkin kullanamamalarının nedenleri olarak gösterilen gerekçeler değerlendirildiğinde; bu gerekçelerin yönetici hemşirelerin zamanlarını yönetemediklerinin belirtileri olduğu sonucuna varıldı.

Anahtar Kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi, Yönetici Hemşire.

Thesis Title: Determination of Opinions and Practices related to Time Management of Manager Nurses

Name of Student: Buse AKSOY SARI

Advisor: Assoc. Prof. Adalet KOCA KUTLU

The Department: Management in Nursing

ABSTRACT

Objective: The study were made to determine the ideas and practices of manager nurses' time management.

Materials and Methods: Qualitative research design was used in the study. The study was conducted through 46 manager nurses who are work in Dokuz Eylül University Hospital. The sampling of nurses were scheduled to participate as determined by purpose sampling. Sample size in qualitative research can not be determined in advance. In this study was based on the saturation of the data. Interviewers were selected on a voluntary basis without being the reserve units who have worked at least ten years from the charge nurse. Research using qualitative interview techniques, in the form of in-depth interviews, and data were collected through semi-structured interview form. Verbal consent of the participants were taken as voice recordings and their written consent was obtained in the form of informed consent.

Findings: Codes and themes were created by analyzing the voice recordings obtained from the interviews individually. These are the themes; It was gathered under four headings as "Effective use of time", "Applications to be made for effective time management", "Ability to cope with time pressure", "Planning according to urgency and importance of works". Those who participated in the research expressed that they were not able to use time effectively due to time pressure. Administrative nurses can not use time effectively; they have argued

that it is about intensive work tempo, lack of personnel, not to say no, accepting special requests, flowing quickly of time and time pressure. As regards time management, it was determined that some of the executive nurses were unable to comply with the plan that they had planned for the day but have done so due to intense and extra work.

Results: Manager nurses effectively stated that they could not use their time. When the reasons given as reasons for not being able to use time effectively are evaluated; it was concluded that these reasons were the indication that they could not manage the times of the executive nurses.

Keywords: Time, Time Management, Executive Nurse.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Günümüzdeki yaşam tarzı ve iş gerekleri, teknolojik gelişmeler sayesinde çok kısa bir sürede halledilebilmektedir. Yaşam tarzının hızlanması, insanlar üzerindeki zaman baskısını daha çok artırmış ve çağın insanı zaman yetersizliği sorunuyla daha çok karşı karşıya kalmıştır. Bu sorun insanların zamanlarını etkili ve verimli bir şekilde yönetmelerini gündeme getirmiştir.

Zaman, insanların çok çalışarak artıracakları bir kaynak değildir. Zaman yönetimi, kişinin özel ve iş hayatında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme, yöneltme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını kendi faaliyetlerine uygulama sürecidir (Erdem 2005). Zaman yönetiminin amacı, sınırlı olan zamanı artırmak değil sınırlı zaman içinde yapılan faaliyetlerin niteliğini artırmaktır.

Hastanelerde verilen hizmetin kalitesini düşüren etmenlerin başında personel ve malzeme yetersizliği, hasta sayısında artış, ziyaretçi fazlalığı gibi nedenler gelmektedir. Bu nedenlerden dolayı hastane yönetimi açısından büyük öneme sahip olan zamanın iyi planlanması ve yönetilmesi mümkün olamamaktadır (Sökmen 2010; Sayan 2005).

Yönetici hemşirelerin temel amacı, kaliteli hemşirelik hizmetlerinin verilmesinin sağlanmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için yönetici hemşire yönetim sürecinin ilk ve önemli aşaması olan planlamayı etkin bir şekilde yaparak ilerlemelidir. Planlama sürecinde en önemli noktalardan birisi zaman yönetimidir. Zaman yönetimi sürecinde ise zaman matrisi kullanılarak zaman kaybettiren uygulamalar ve öncelikle yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve yapılması, zaman kaybettiren durumların da iş akışından çıkarılması gerekmektedir.

Yönetici hemşirelerde zaman yönetimi ile ilgili araştırmalar az sayıdadır ve konuyla ilgili nitel araştırma tasarımı içeren araştırma bulunmamaktadır. Bu çalışmada nitel çalışma tasarımı kullanılarak yönetici hemşirelerin zaman yönetimi konusunda kendine özgü durumları/uygulamaları ortaya koymaları ve zaman matrisine göre kendi zaman yönetimi süreçlerini ele almaları önemsenmiştir ve bu açılarından önemli bir çalışmadır. Bu öngörüler çerçevesinde bu çalışmada, yönetici

hemşirelerin zaman yönetimine ilişkin görüş ve uygulamalarını belirlemek amaçlandı.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Zaman Kavramı

Sözlük anlamıyla; zaman olayların geçmişten günümüze kadar gelip geçtiği kontrol dışı kesintisiz bir süreçtir (Tutar 2015). “Zaman insanın duyu organlarıyla algılanamayan; fiziksel, felsefi, psikolojik ve sosyolojik boyutları olan bir olgu ve gerçekliktir” (Bayramlı 2017). Zaman, en paha biçilemez değer olarak nitelendirilir. Kısaca zaman; durdurulamayan, geri döndürülemeyen, yeniden yaşanamayan, depolanamayan, satın alınamayan bir kaynaktır (Sabuncuoğlu 2002).

Zaman; insanoğlunun sahip olduğu tüm kaynaklar içinde en kıymetli olan, en az anlaşılan, en yanlış yönetilen ve en fazla boşa harcanan tek evrensel kaynaktır.

Bazı bilim insanlarına göre zaman;

Einstein zamanın geçmiş, şimdi ve geleceğin birer yanılısama ve vazgeçilmez olduğundan, Newton, zamanın mutlak olduğundan ve oluşumunun evrene bağlı olmadığından, Leibniz ise; zamanın kendi başına bir varlık olmadığını ve olayların sırası olduğundan bahsetmiştir (Tutar 2015).

Drucker’e göre zaman “en kıt” ve “en eşsiz”, Mackenzie’e göre “son derece nazik”, Lakein’e göre ise “temel” bir kaynaktır (Sayan 2005).

2.1.1. Zaman Çeşitleri

Zaman; gerçek, psikolojik, biyolojik ve sosyolojik zaman çeşitli şekilde tanımlanmıştır.

Gerçek zaman (objektif algı), herkes için aynı olan zaman dilimini ifade etmektedir. Zaman yönetiminde yönetilmesi gereken zaman gerçek zamandır. Randevu saatlerinin ayarlanması gibi faaliyetler gerçek zaman olarak belirtilmektedir.

Psikolojik zaman (subjektif algı), hissedilen zamandır. Kişinin psikolojisiyle doğru orantılıdır. İşe geç kalma korkusu gibi algıları ifade etmektedir.

Biyolojik zaman (Biyoritim-sirkadyen ritim), tüm canlıların içgüdüsel olarak vücut ritimlerini düzenleyen ve genetik kodlarla bağlantısı olan zaman olarak ifade edilmektedir. Vücut saati ile gerçek zaman arasında denge kurmakla zamanı etkin kullanmak ve sağlıklı bir yaşam için ortam hazırlamak mümkündür. Hemşirelik mesleğinde çalışma saatleri; nöbetler biyolojik saatin dengesinin bozulmasına neden olabilmektedir (Yeşil 2009).

Sosyolojik zaman, takvime bağlı olarak planlanan bayramdan önce yılbaşından sonra gibi ifadelerle planlanan bazı ortak eylemler sosyolojik zaman algısını meydana getirmektedir. İnsanlar arasında bir gruba ait olma, birlik ve beraberlik duygusunu geliştiren bir zaman algısı olarak ifade edilmektedir.

2.2. Zaman Yönetimi ve Önemi

Zaman yönetimi, zamanı etkin ve verimli bir şekilde kullanma ve denetleme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Zaman yönetimi; insanın kendini, işlerini ve diğer faaliyetleri yönetmesidir; kendini yönetme durumudur (Tutar 2015).

Zamanı iyi yönetmek, kişinin kendisine daha kaliteli vakit ayırarak geleceğini planlama ve yeni fikirler üretme olanağı sağlamaktadır (Başak ve ark. 2008).

Etkili zaman yönetimi ile anlatılmak istenen az zamanda çok iş yapılması gerektiği değil doğru işlerin doğru zamanda yapılması gerektiğidir (Yılmaz 2015). Yöneticinin yapması gereken sadece planladığı hedefe ulaşmak değil, planlanan hedefe en kısa sürede ulaşmaktır (Kaya ve ark. 2012).

Zaman Yönetimi derken zamanın yönetilmesi değil kişinin kendisini, kişileri, işi ve malzemeleri en iyi şekilde yönetebilmesinden bahsedilmektedir (Ulusoy 1995).

Yeterli şekilde zamanı verimli kullanmayı başaramayan yöneticiler zamanı boşa harcayarak etkili zaman yönetimini sağlayamama ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu yöneticiler sadece iş yerinde değil özel hayatında da sevdiklerine yeterli vakit ayıramamaktadır (Akbeyik 2013).

“Zaman yönetilebilen bir olgu değildir, asıl olan insanın kendisini zamana göre yönetebilme becerisinde yatmaktadır. Buna ise zaman yönetimi denmektedir” (Kandemir 2015).

Zamanı Etkin yönetebilmek için yöneticinin önündeki en büyük engel yine kendisidir. Zamanı etkili yönetmeyi amaçlayan bir yönetici, zaman yönetimini olumsuz yönde etkileyen alışkanlıklarını, davranışlarını ve inanışlarını gözden geçirmeli ve bunlardan kurtulmaya çalışmalıdır ancak bu şekilde zamanını daha iyi yönetecektir (Erdem 1997).

Zaman Yönetiminin öğrenilmesi ve uygulanmasının temel amacı kazanılmış olan deneyimlerle birlikte daha kaliteli bir yaşam sürdürmektir (Tracy 2013).

Zamanın tasarruf edilmesi etkin bir yöneticilik için büyük bir gereksinimdir. Zamanın etkin kullanılması ve denetim altında tutulması ise zorunluluktur (Özer 2010).

Zaman yönetimini iyileştirmenin en etkili yolu zamanın nasıl yönetileceğinin sürekli farkında olmak ile gerçekleşmektedir. 3P zamanı yönetmede yardımcı olmaktadır. Bunlar planlama, (plan) planı önceliklerine göre değerlendirme (pick) ve görevi tamamlamaktır (play) (<https://www.time-management-success.com/time-management-for-nurses.html>, Erişim tarihi: 12 Mayıs 2018).

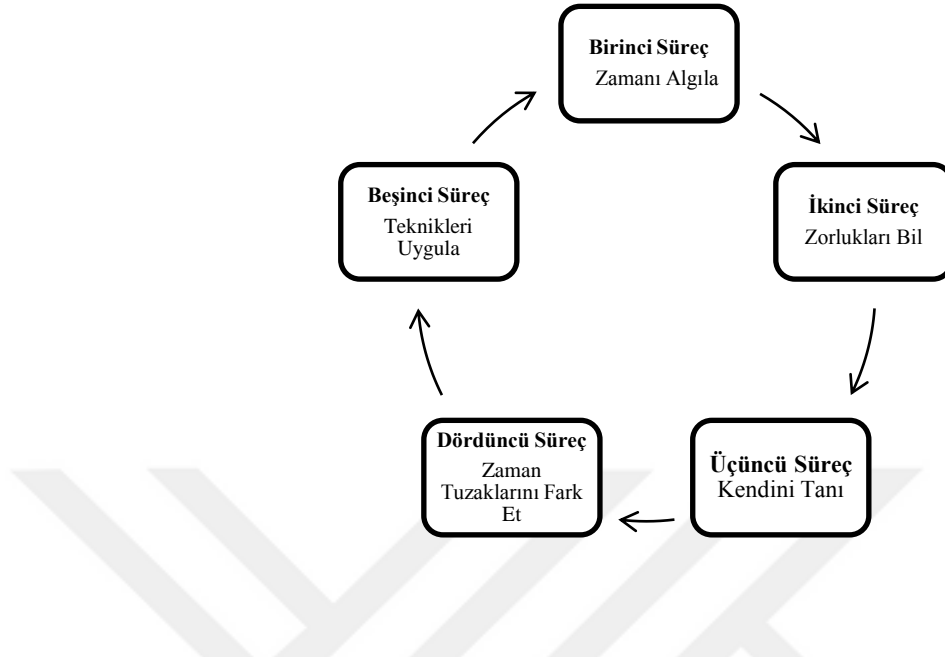
Bunların yanı sıra zaman yönetimi, stresle baş etme yollarından birisidir. Çünkü yönetsel stres nedenlerinin içinde zamanı yönetememekle ilişkili olanlar önde gelmektedir. Zamanı yönetmekle stresle baş etme, sağlığı korumak için de kullanılabilecek önemli stratejilerdendir.

2.2.1. Zaman Yönetimi Süreci

Zaman yönetimi süreci, zaman kullanım analizi, zaman problemlerini tanıma, kendini tanımlama, amaç ve öncelikleri belirleme, program hedeflerini uygulama planlarına aktarma, günlük programlar ve rehber hazırlama, zaman yönetimi tekniklerini geliştirme, sürecin izlenmesi ve yeniden analiz şeklinde sıralanabilir.

2.2.2. Zaman Yönetimi Süreci Aşamaları

Zaman yönetimi sürecinin aşamaları şekil-1 'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Zaman Yönetimi Süreci.

Kaynak: Bayramlı Ü. Zaman Yönetimi. 2. Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara; 2017: 17-147.

2.2.3. Yönetim Sürecinde Zaman Yönetimi

Zamanın etkin yönetilmesi için gerekli olan yönetim fonksiyonları; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak ele alınmaktadır.

Planlama; kısa ve uzun dönemde zamanı planlama anlamına gelir. Planlama, zaman yönetimin ilk ve en önemli basamağıdır. Planlama, yönetim sürecinde neyin, nasıl ve kim tarafından yapılacağına önceden karar vermek demektir. Etkin bir planlama ile kurumun amaç ve hedeflerini ön görmesi ve mevcut imkanları daha iyi kullanmasına olanak tanımaktadır.

Başka bir ifadeyle planlama; geleceğe dair yapılacak işler için gidilecek yolların ve davranış durumlarının önceden belirlenmesi işlemidir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002).

Planlama; 5N+1K olarak bilinen sorulara yanıt aramaktır.

5N	Ne ? Nasıl ? Ne kadar ? Neden ? Ne zaman ?
1K	Kim tarafından ?

Şekil 2. Planlama.

Kaynak: Sabuncuoğlu Z, Paşa M. Zaman Yönetim. 1.basım, Ezgi Kitabevi, Bursa; 2002.

Örgütlenme (Organizasyon); planlama aşamasında verilmiş olan görevlerin mevcut kaynaklar kullanılarak kimler tarafından yapılması gerektiğinin belirlenmesi ve bu kişilere verilecek olan görev, yetki ve sorumluluklar ile amaç ve yöntemlerin oluşturulması aşamasıdır.

Yürütme; yöneticinin planlama ve örgütlenme aşamasından sonra yetki devrederek etkili bir iletişim ile zamanlayıcı olarak planları faaliyete geçirmesi olarak adlandırılır.

Koordinasyon; işlerin koordinasyonu ile etkili bir zaman yönetimi sağlayarak zamandan tasarruf edilebilmektedir.

Kontrol; planlanmış olan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığı araştırılmaktadır (Sayan 2005).

2.3. Yöneticilerde Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler ve Zaman Tuzakları

Kişisel, kültürel özellikler ve sosyal ilişkilerden kaynaklanan zaman kayıplarına neden olan ve zamanı kötü kullanmamıza neden olarak zaman yönetimini olumsuz etkileyen faktörlere zaman tuzakları denmektedir (Sayan 2005).

Uyaniker (2014) tarafından aktarıldığına göre; Ulusoy yaptığı çalışmada yöneticilerin zaman tuzaklarına en çok planlama ve organizasyon aşamasında karşılaştığı gösterilmiştir. Benzer şekilde Ulusoy (2009) tarafından aktarılanına göre; Yeşil'in 140 hastane yöneticisiyle yaptığı çalışmada da; hastane yöneticilerinin yönetim fonksiyonlarından en çok organizasyon çalışmalarına zaman ayırdıkları tespit edilmiştir. Aynı çalışmada; hastane yöneticilerinin yarısından fazlasının kendilerine uygun gördükleri davranış tipinin mükemmeliyetçilik olduğu, %82,1'nin zaman tuzaklarından plansızlık, %40'ının ise önceliklerin farkında olduğu tespit edilmiştir. Bir başka çalışmada yönetici hemşirelerin zaman yönetiminde en çok mükemmeliyetçilik tuzağına düştükleri (Sayan 2005), bir diğer çalışmada ise, yöneticiler arasında en fazla mükemmeliyetçilik arayan grubun başhemşire ve başhemşire yardımcıları olduğu görülmüştür (Erdem 2005).

Kişiyeye bağlı zaman tuzakları, kişinin kendi sosyo kültürel yapısı ve davranışları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Kişinin kendisinden kaynaklanan zaman tuzakları; kişinin kendisini yönetememe, hayır diyememe, bireysel hedefleri belirleyememe gibi kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır (Baykal ve Türkmen 2014).

İşten kaynaklanan zaman tuzakları; sağlıksız çalışma ortamı, beklenmeyen ziyaretçiler gibi yapılan işin özelliğinden kaynaklanmaktadır.

Yönetimden kaynaklanan zaman tuzakları; krizler, yönetsel hedeflerin belirsizliği, gereksiz toplantılar gibi yöneticinin kendi iradesi dışında gelişen uygulamalar sonucunda yaşanmaktadır (Baykal ve Türkmen 2014).

2.4. Zaman Yönetimi Teknikleri

Zaman yönetimi için çeşitli yönetim teknikleri önerilmektedir; telefon, ses kayıt cihazı, çağrı cihazları, cep telefonları, bilgisayar ve internet gibi iletişim araçlarının amacına uygun kullanılması, iyi bir sekreterle çalışma, ertelemekten kaçınma, masa düzenini sağlama, etkin bir iletişim kurma, etkin ve hızlı okuma tekniklerini geliştirme, enerji düzeylerini/ tanırma, hatırlatma araçları (notlar, telefona

kayıt gibi), ziyaretçi trafiğini planlama, astların zamanını yönetme, toplantıları verimli hale getirme, yetki devri ve önceliklerin belirlenmesidir (Sayan 2005).

Önceliklerin belirlenmesinde zaman/yarar ilişkisi göz önüne alınarak işlere başlanmalıdır. Hangi işin acil ve önemli hangisinin aciliyetinin olmadığı, önemsiz işler kategorisine girdiğini belirlememiz gerekmektedir. Önceliklerin belirlenmesinde zaman matrisinden yararlanılmaktadır (Tutar 2015).

I. ACİL, ÖNEMLİ İŞLER <ul style="list-style-type: none">• Krizler• Bitiş tarihli, proje, toplantı ve hazırlıklar	III. ACİL OLMAYAN ÖNEMLİ İŞLER <ul style="list-style-type: none">• Hazırlık yapma• Değer belirleme• Planlama• Beceri geliştirme• Rehberlik yapma
II. ACİL, ÖNEMSİZ İŞLER <ul style="list-style-type: none">• Plansız ziyaret, telefon• Bazı rapor, mektuplar• Bazı toplantılar	IV. ACİL OLMAYAN ÖNEMSİZ İŞLER <ul style="list-style-type: none">• Gereksiz posta• Bazı telefonlar• Zaman kaybettiren şeyler• İşten kaçma

Şekil 3. Zaman Matrisi.

Kaynak: Tutar H. Zaman Yönetimi. 4.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara; 2015:14-24.

Şekilden de anlaşılacağı üzere, **acil ve önemli olan işler** karesinde; zaman tuzağına düşmemek için deneyimleri ve yeteneklerin devreye sokulduğu kısımdır. Acil ve önemli işler genellikle planlamanın iyi yapılmadığı zamanlarda ortaya çıkar. Krizler ve çözümlenmesi gereken problemler bu gruba örnek verilebilir (Baykal ve Türkmen 2014).

Acil olmayan fakat önemli olan işler; kalite karesi olarak adlandırılmaktadır. Uzun vadeli planların yapıldığı sorunların önceden tahmin edilmeye çalışıldığı, kişinin kendini geliştirerek becerilerini artırdığı alan olarak değerlendirilmektedir.

Acil fakat önemsiz işler ise; yanıtma karesi olarak belirtilir. Başkalarının isteklerine öncelik vererek boşa zaman harcama I. karede hissettiğimiz alandır.

Acil olmayan önemsiz işler ise; israf karesidir. Çok fazla vakit harcamamamız gerekmesine rağmen I. ve III. karede aşırı vakit harcıyıp yorulduktan sonra bu kare bir kaçış karesidir (İpek 2017).

“Zaman kullanım matrisinin ikinci ve üçüncü kareleri arasında bir gerilim vardır. Bir taraftan acil olarak yapılması gereken işler dikkat çekerken, diğer taraftan acil olmasalar da önemli işlerin yapılması gerekmektedir. Matrisin ikinci ve üçüncü karesinde harcanan süreler, işlerin acil olarak nitelendirilmesi ile ilgilidir” (Karaoğlan 2006).

Covey tarafından geliştirilen zaman kullanım matrisi hangi işe ne kadar zaman ayrılması gerektiğini belirlemeye yardımcı olurken, aktiviteleri önem ve aciliyetlerine göre sınıflandırarak zamanın bu aktivitelere göre nasıl harcanması gerektiğini belirlemeye yardımcı olur (Akçınar 2014; Kışla 2017).

Said (2013) ‘in yapmış olduğu araştırmada birçok araştırmacı ve yazar zaman yönetimi hakkında bazı stratejiler yazmıştır, tartışmıştır. Bunlardan Walker, Wysocki ve Kepner 2012 yılında beş ipucu önermiştir. Bunlar; görevleri önceliklendirmek, doğru işi ilk seferde yapmak, zaman kaybetmemek, görevleri devredebilmek ve ertelememe yapmamaktır.

2.5. Zaman Yönetiminde Farklı Yaklaşımlar

Zaman yönetiminde, zaman kaybına neden olan problemlerin üstesinden gelebilmek ve zaman yönetimi üzerinde daha fazla etkinlik sağlamak amacıyla zaman yönetimi üzerine çeşitli yaklaşımlar, öneriler ve teknikler geliştirilmiştir (Uyaniker 2014):

Düzen yaklaşımında; kişilerin amaçladığı işleri gerektiği zamanda yerine getirememesi ve bunun sonucunda işlerin aksaması düzensizliğin ana nedeni olarak belirtilmektedir.

Savaşçı yaklaşımda; kişi kendini çalıştığı ortamda zaman baskısı altında hissettiğinde zamana sahip çıktığını belirten yaklaşımdır (Yılmaz 2015). Kendini ortamdaki uzaklaştırmak, yalnız kalmak, yetki devretmek gibi teknikleri kullanılır (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002). Savaşçı yaklaşımda esas nokta, insanlardan kaynaklanan zaman tuzaklarından çok işlerden ve alışkanlıklardan kaynaklanan zaman tuzaklarıyla mücadele etmektir (Uyaniker 2014).

ABC yaklaşımında; yapılması gereken, önceliği olan işler ile yapılacak işler arasında farkı ortaya koymaktadır.

Sihirli araç yaklaşımında; doğru işlerin doğru zamanda ve doğru araçlarla yapılması gerektiğini belirtir.

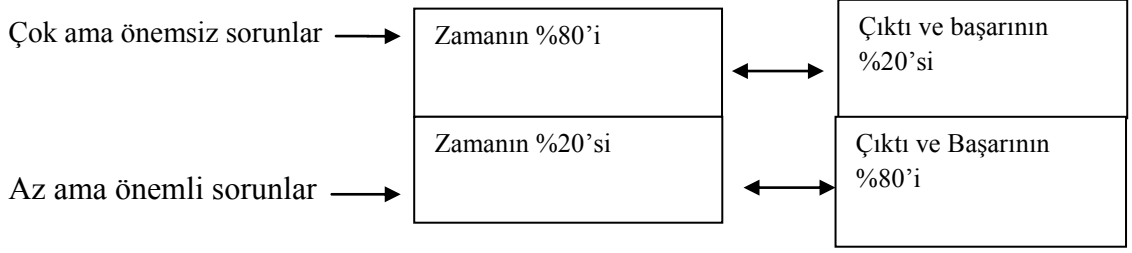
Beceri yaklaşımı, zaman yönetimi konusundaki kişisel beceriler, bu yaklaşımın konusunu oluşturmaktadır.

Hedef belirleme yaklaşımı, Ne istediğini bilme ve başarmak için çaba harca düşüncesi benimsenmektedir (Tutar 2015). Planlama, hedef belirleme, kendini motive etme ve olumlu bir düşünce tarzı geliştirme gibi teknikleri vardır (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002).

İyileştirme yaklaşımı, kişinin zamanı yönetmedeki sorununun kendi sosyo kültürel yapısından veya psikolojik nedenlere bağlı olabileceğini savunmuştur (Yılmaz 2015).

Kendini akıntıya bırak yaklaşımı ise, zaman içinde kişinin kendini doğal akışla bütünleştirmesi, zamanı yönetmesinden daha önemlidir görüşünü savunmaktadır.

Bu yaklaşımların dışında, zaman yönetiminde Pareto (konsantrasyon/yoğunlaşma/ (80/20 İlkesi) ilkesinden de bahsedilmektedir. Bu ilkenin temelinde; sorunların beraberinde fırsatların yoğunlaştığı noktada çabaların da yoğunlaştığı bir konsantrasyon yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yöntem; güç dengesizliğinin olduğu durumlarda, küçük askeri güçlerin düşman birliklerinin daha küçük bir bölümünde yoğunlaştırılarak hızlı ve yıkıcı darbelerle yok edilmesi şeklinde uygulanmaktadır (Uyaniker 2014). Bu yaklaşım zaman için uygulamaya konduğunda çıkan sonuçlar ise şöyledir; işte harcanan zamanın %20' si sonuçların %80' ini oluşturmaktadır. Harcanan zamanın %80'i ise sonuçların %20'sini oluşturmaktadır (Güçlü 2001).



Şekil 4. 80/20 İlkesi.

Kaynak: Güçlü N. Zaman Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 2001; 25: 97-100.

2.6. Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi

Yönetici, sadece kendisi ile ilgili değil üstleri ve çeşitli konular ile ilgili planlar yapma, problem çözme ve karar verme süreçlerinde yer almaktadır.

Yönetici hemşirenin zamanı etkin kullanması mesleki başarısı ve yaşam standartını yükseltirken aile, iş ve sosyal yaşamı arasındaki dengeyi sağlar ve zaman baskısından kaynaklı stresi ortadan kaldırır (Karasu 2015).

Yöneticilerin yapmış olduğu işlerin bazıları ertelenebilir bazıları ise yaşamsal önemde işler olabilmektedir. Yöneticilerin yapması gereken, önemsiz işlerden ziyade önemli işler üzerinde yoğunlaşabilmeyi becerebilmektir.

Yöneticilerin karşılaştığı işler beş temel grupta toplanabilir (Sayan 2005):

Kritik işler; bu işler ertelenemeyecek, zamanında bitirilmesi gereken ve sorun çıktığında çözülmesi gerekli olan işlerdir.

Ajanda işleri; yöneticinin ajandasında olan ve belirli bir zamana kadar bitirilmesi gereken işlerdir. Kritik işlerden farkı, işin bitirileceği zamanın yönetici tarafından saptanabilmesidir.

Planlanması gereken işler; bu işlerde bir zaman sınırlaması yoktur.

Günlük işler; hergün okunması gereken yazılar, yazışmalar ve imzalar gibi işlerdir.

Özel işler; tanıdık, eş-dost ziyaretleri, işle ilgili olmayan telefon görüşmeleri için ayrılan zamanlar bu türdendir.

Yöneticilerin çalışma zamanlarının sürekli kesintiye uğradığı bildirilmektedir.

Sadece yönetici hemşilere değil hastanede çalışan diğer hemşirelerin ve sağlık çalışanlarının da zamanı etkili kullanma konusunda bilgili olmaları ve hasta bakımını sağlamada etkin zaman yönetimi uygulamalarından faydalanmayı bilmeleri gerekmektedir. Ayrıca hemşirelikle ilgili rollerin sınırlarının tam olarak belirlenmesi zaman yönetimi konusunda da verimlilik ve etkinlik sağlayacaktır.

Hemşirelik hizmetlerinde etkin zaman yönetimi için; mesleki misyona yönelik uzun, orta ve kısa vadeli amaçların belirlenmesi, bu amaçlara yönelik veri toplanması, problemlerin saptanması, bu problemlere yönelik çözüm yollarının araştırılması, uygulanması, sürecin ve sonuçların gözden geçirilerek değerlendirilmesi önemlidir.

Sağlık kuruluşlarının başarısını önemli derecede etkileyen yönetici hemşirelerin başlıca görevleri; nitelikli hemşirelik bakımı sağlamak, hizmet kalitesini artıracak eğitim programları düzenlemek, bu programlara gereken personelin katılımını sağlamak, hemşire iş gücü ve faaliyet planlamasını yapmak, üst-alt iletişimini sağlamak gibi görevlerin yanısıra gelişen teknoloji ve kendilerinden beklenen görevleri zamanında ve gereğince yerine getirmektir.

Zaman yönetiminin sağlık çalışanları için ayrı bir önemi vardır. Sağlık sektörünün hata kabul etmez oluşu, iş yükünün ağır ve mesai saatlerinin uzun olması bu önemi artırmaktadır. Çalışanların sürekli zaman baskısı altında çalışması imkansız olup bu şekilde devam etmesi tükenmişliğe yol açmaktadır (Boduç 2016).

2.7. Hemşirelerde ve Yönetici Hemşirelerde Yapılmış Zaman Yönetimi İle İlgili Çalışmalar

Hemşireler üzerinde zaman yönetimi ile ilgili yapılmış bir çalışmada; yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ile ilgili eğitim aldıkça zamanlarını daha iyi yönettiği, ziyaretçi randevularını ve sosyal aktivitelerini daha iyi planladıkları, toplantılarını daha iyi yönettikleri ve daha düzenli çalıştıkları saptanmıştır (Bahçecik ve ark. 2004).

Sağlık çalışanları ile yapılmış olan bir çalışma da yöneticilerin yetki devretmeyi tercih etmediklerini, her yöneticinin kendine has profesyonelliğinin olduğu ve bu yüzden yetki devrinden kaçındıklarını ortaya koymuştur (Bülbül 2014).

Sayan'ın (2005) yönetici hemşireler ile yapmış olduğu bir çalışmada hemşirelerin çoğunun planlama yaparak işe başladığı ve yetki devrine büyük önem verdiklerini savunmuştur.

Yapılmış olan bir diğer çalışma da ise; yöneticilerin yöneticilik süreleri arttıkça rutin ve kolay işlerde astlarına yetki devrinde bulunma düzeylerinin artmış olduğu gözlenmiştir (Erdem 1997).

Hemşirelerin zamanı kullanma durumlarına ilişkin görüşleri incelendiğinde; çoğunlukla zamanı orta düzeyde iyi kullandıkları, zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim almadıkları, çalışma ortamında aynı anda birden fazla işle ilgilendikleri, mesai saatleri içinde yapılması gereken işleri mesai dışında tamamladıkları, telefon görüşmeleri gibi nedenlerle zamanlarını iyi kullanamadıkları belirlenmiştir (Boduç 2016).

Yöneticilerin zaman yönetimi konusunda geliştirmeleri gereken becerilerden biri, işlerinin önem ve aciliyet sırasını belirleyebilme ve önceliklerini bu bilgiler doğrultusunda saptayabilmeleri olmalıdır (Kıdak 2011).

Trueman ve Hartley'in (1996) öğrenciler üzerinde yapmış olduğu çalışmada; bayan öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha fazla zaman yönetimi becerilerini kullandıklarına, 25 yaşın üstündeki öğrencilerin anlamlı bir şekilde daha iyi zamanı yönettikleri sonucuna varmışlardır.

Eroğlu ve Özgür'ün (2016) servis ve yoğun bakım hemşireleri üzerinde yapmış olduğu çalışmada sorulan sorular karşısında en çok alınan cevaplar “özel istek ve ricalarla başkasının işini yaparım”, çalışırken günlük işler içerisinde boğulduğum duygusuna kapılırım”, “yaptığım bazı işler için zamanımı boşa harcadığımı düşünüyorum” dur.

Yapılan bir diğer çalışmada ise 2010-2016 yılları arasında zaman yönetimi ile ilgili Türkiye de yapılmış olan tez çalışmaları incelenmiştir. Sonuç olarak ise; zamanı etkin kullanma konusunda 2013-2014 yıllarında nitel olarak yapılmış olan iki adet yüksek lisans tez konusu bulunmaktadır. Zaman yönetimi konusunda sağlık

Çalışanları ile yapılan araştırmalar ise 2014 yılı için dört, 2015 için iki, 2016 için ise bir adet olarak belirlenmiştir (Sarioğlu ve ark. 2017).

Yoğun bakım hemşireleri ile zaman yönetimi konusunda yapılan araştırma sonucunda yoğun bakım ünitelerinde etkin şekilde yönetilemeyen zamanın hastanın iyileşme sürecinde olumsuzluklara neden olabileceği belirtilmiştir (Özcanlı ve İlđun 2008).

Hemşirelik ğrencileri ile yapılan bir araştırmada çoğunun zaman yönetimi ile ilgili bilgisi olmadığına ve zaman yönetimi becerilerinin cinsiyet, sınıf, kaldıkları yer, sosyal faaliyetlerden etkilendiği sonucuna varılmıştır (Uysal ve ark. 2017).



3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Türü

Araştırma, yönetici hemşirelerin zaman yönetimine ilişkin görüş ve uygulamalarının belirlenmesi amaçlanan bu çalışmada, nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma; İzmir Dokuz Eylül Üniversite Hastanesi'nde Kasım 2013- Şubat 2015 tarihleri arasında yapıldı.

3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Dokuz Eylül Üniversite Hastanesinde görev yapan yönetici hemşireler oluşturmuştur (N=46). Araştırmada amaçlı örnekleme yönteminden ölçüt örnekleme kullanıldı. Nitel araştırmada örneklem büyüklüğü önceden belirlenemediği için bu çalışma için verilerin doygunluğu temel alındı. Araştırmanın örnekleme, zaman yönetimi konusunda bilgi verici bir grup olarak sadece yönetici hemşireler ile sınırlandırıldı. Araştırma gönüllü dokuz yönetici hemşire ile gerçekleştirildi (n=9). Araştırma ölçütleri Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde en az 10 yıl çalışmış olan sorumlu hemşireler olarak belirlendi. Katılımcıların tümü bayan yöneticidir.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma için gerekli verileri toplamak amacı ile;

1. Tanıtıcı Bilgi Formu
2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu kullanıldı.

Yarı yapılandırılmış formun soruları araştırmacının çalıştığı hastanedeki hemşirelere yneltirilerek n (pilot) deneme yapılarak soruların anlaşılabilirliği, işlerliği test edildi.

3.4.1. Tanıtıcı Bilgi Formu

Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaş eğitim düzeyi, medeni durumu, mesleki çalışma yılı, yönetici olarak çalışma yılına ilişkin bilgileri içeren altı sorudan oluşmaktadır.

3.4.2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Bu formda yer alan sorular, literatür bilgileri ve araştırmanın konusuna benzerlik gösteren niceliksel ve niteliksel araştırmalar dikkate alınarak, katılımcılarla kolay iletişim kurulacak ve onların deneyimlerini ayrıntılı olarak ifade etmelerine olanak sağlayacak 12 soru olacak şekilde düzenlendi.

3.5. Veri Toplama Süreci

Çalışmaya katılan gönüllü yönetici hemşirelerden müsait oldukları gün ve saat için randevu alınarak görüşme talep edildi. Görüşmeler için uygun ortam hazırlanarak genellikle giyinme ve toplantı odaları tercih edildi. Görüşmeye başlamadan önce kişilerin sözel onamları ses kayıt cihazına kayıt edildi, yazılı onamları ise bilgilendirilmiş gönüllü olur formunda alındı. Görüşmeler yaklaşık olarak 15-20 dakika sürdü. Veriler toplandıktan sonra sık söylemler dikkate alınarak çalışmanın kodları oluşturuldu. Bu kodların sonucunda temalar oluşturuldu. Temaların kategorisine göre görüşmeler gruplandırıldı ve tablolar üzerinde katılan hemşirelerin görüşlerine yer verilerek bulgular kısmı oluşturuldu.

3.6. Veri Analizi ve Yorumlama Süreci

Veriler, tümevarım bakış açısıyla analiz edildi. Kodlama yapılırken verilerin kategorilere ayrılması, kategoriler arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve buna dayalı olarak kategoriler ve alt kategorilerden bütüncül olana ulaşılmasına tümevarım

analizi yaklaşımı denilmektedir. Araştırmada veri analizindeki amaç, verilerin içlerinde barındırdıkları kategorik etiketlerin oluşturulmasıdır (Kuş 2012).

Araştırmada kod listesi oluşturuldu, veriler kodlandı, kategoriler oluşturuldu ve raporlaştırıldı. Veri çözümlemesi araştırmacı tarafından Word belgeler üzerinde elle kodlama ile gerçekleştirildi.

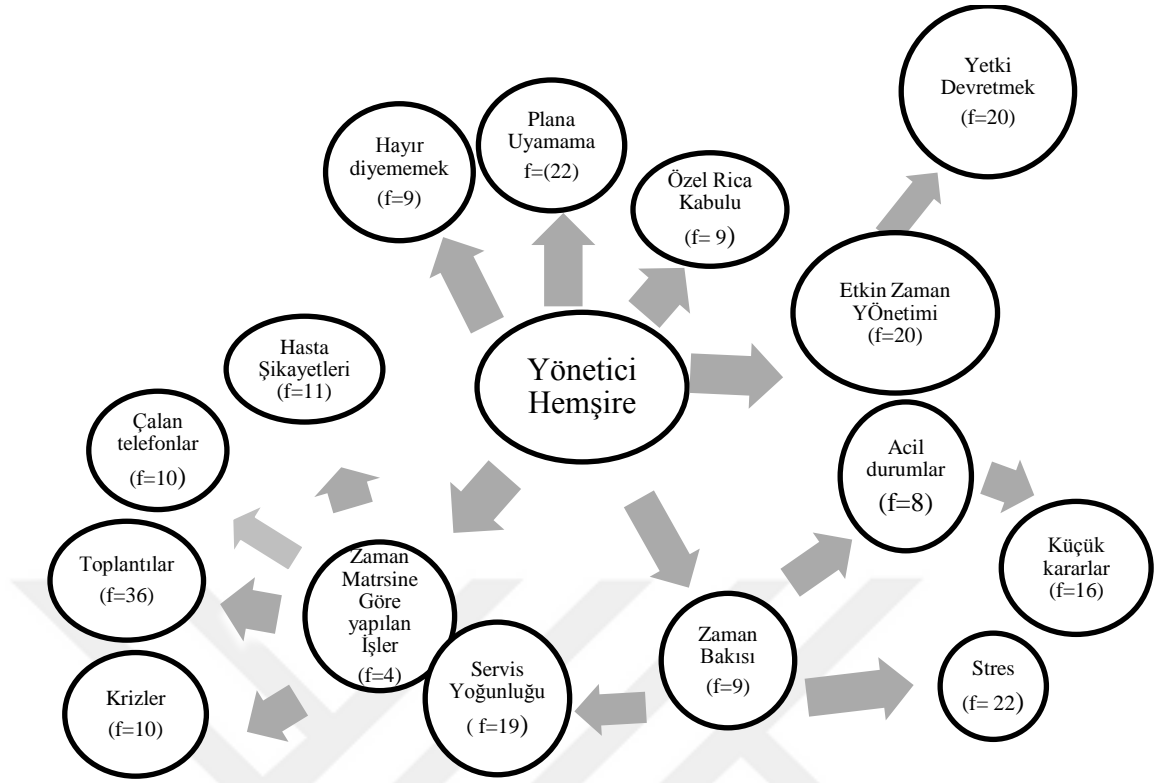
Araştırmadaki verilerin ana fikrini oluşturmak için benzeşen kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturuldu ve raporlandı. Kod ve kategoriler literatür ile karşılaştırılarak verilerin çözümlenmesi sırasında geçerliliğine katkı sağlanması amaçlandı.

3.7. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırma da veri toplamaya başlanmadan önce Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi yönetimine araştırma ile ilgili bilgi verildi (EK 1), tez uygulama izni alınarak görüşmeciler ile iletişime geçildi ve Celal Bayar Üniversitesi Yerel Etik Kurulu'ndan onay alındı (EK 2). Gönüllülük esas alınarak katılımlar sağlandı ve araştırma da kişisel bilgilerinin araştırma dışında herhangi bir yerde kullanılmayacağı konusunda katılımcılara bilgi verildi.

3.8. Araştırma Geçerliliği ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda sorumlu araştırmacı araştırmanın merkezindedir. Araştırmanın asıl ölçme aracı araştırmacının kendisidir (Çetinkaya ve Özmen 2016). Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlilik yerine “inanılrlık” kavramı dikkate alınır (Yıldırım 2010). Veri toplanması ve analizleri sürecinde tüm kayıtlar düzenli bir şekilde tutularak tüm veri kaynaklarından alıntılar yapıldı. Görüşmelerin frekansları belirlendi ve yüksek frekanslı olanlara ve araştırma konusuna ilişkin çarpıcı nitelikte olanlara yer verildi. Raporda taslak olarak ilk ortaya çıkan kodlara ve sıklıklarına da yer verildi (Şekil 5).



Şekil 5. Verilerin Analizinde Ulaşılan Kodlar ve Frekansları.

3.9. Verilerin Toplanması

Veriler, nitel görüşme tekniği kullanılarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile derinlemesine görüşme şeklinde toplandı. Araştırma sorusu ve amacına uygun olarak katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorular, alan yazın doğrultusunda hazırlandı. Veri toplama amacıyla hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu altı adet kişisel bilgileri sorgulayan ve hemşirenin zaman yönetimine ilişkin görüşlerini açıkça ifade etmelerini sağlayan 12 açık uçlu sorudan oluşmaktaydı. Veri toplama formunda toplam 18 adet soru bulunmaktaydı.

Veriler, yüz yüze görüşme şeklinde elde edildi. Bu sırada “biraz daha açar mısınız?” “örnek verebilir misiniz?” şeklinde sondaj sorular da yöneltildi. Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanıldı. Katılımcıların sözlü onamları ve görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedildi. Bu görüşmeler, yaklaşık 15-20 dakika sürdü.

3.10. Verilerin Analizi

Görüşmelerden elde edilen ses kayıtları birebir elde kodlama yapılarak Office Word programına aktarıldı. Görüşmelere göre kodlar oluşturuldu. Bu kodların sonucunda temalar oluşturuldu. Temaların kategorisine göre görüşmeler gruplandırıldı ve tablolar üzerinde katılan hemşirelerin görüşlerine yer verilerek bulgular kısmı oluşturuldu.

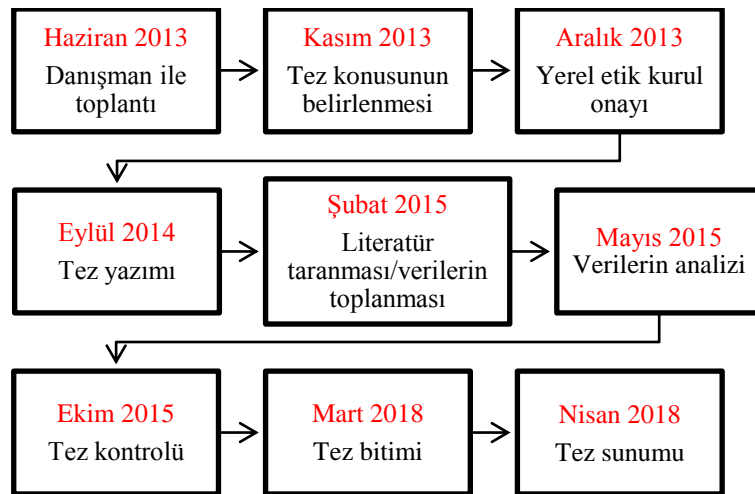
Veri kaynaklarına yönelik tanıtıcı bilgiler Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1. Veri Kaynaklarına Yönelik Tanıtıcı Bilgiler

	Veri Kaynağı	Materyal	Toplam Süre	Doküman Sayfa Sayısı
Anket	Yönetici Hemşireler	9 Form	30 dakika	4,5 sayfa
Görüşme	Yönetici Hemşireler	9 Ses Kaydı	135 dakika	27,5 sayfa

3.11. Araştırmanın Süreci

Araştırmanın başlangıcı ve sonlanması arasında geçen sürede yapılan uygulamalar aşağıda gösterildi.



Şekil 6. Araştırmanın Süreci.

4. BULGULAR

Yönetici hemşirelere sosyodemografik özelliklerini belirlemeye yönelik beş soru soruldu.

Tablo 2. Yönetici Hemşirelerin Sosyodemografik Özellikleri ve Çalışma Deneyimlerine Göre Dağılımları

Sosyodemografik Özellikler	n
Yaş	
36-40 yaş	2
41-46 yaş	7
Yaş ort±ss: 41,88±3,37 (min:36 maks:46)	
Medeni durum	
Evli	8
Bekar	1
Mesleki deneyimi	
10-20 yıl	5
20 yıl üstü yıl	4
Yöneticilik deneyimi	
1-10 yıl	5
10 yıl üstü	4
TOPLAM	9

Tablo 1' de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin yaş ortalaması 41,88±3,37, ve çoğu 30 yaşın üzerindedir. Yönetici hemşirelerin sekizi evlidir.

Yönetici hemşirelerin mesleki deneyimlerinin ortalaması 19,77±4,17 yıl, beş hemşirenin çalışma deneyiminin 10-20 yıl, dördünün 20 yıl üstü, yöneticilik deneyimleri ortalamalarının ise 11,20±4,95 yıl olduğu, beşinin yöneticilik deneyiminin 1-10 yıl arasında dördünün ise 11-20 yıl arasında olduğu belirlendi. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin tümü lisans mezunudur.

Tablo 3. Yönetici Hemşirelerin Zamanı Etkin Kullanamama Nedenlerinin Dağılımı

YÖNETİCİ HEMŞ.	G 1	G 2	G 3	G 4	G 5	G 6	G 7	G 8	G 9	n
KODLAR										
Hayır diyememek	X	X	-	X	X	-	-	X	-	5
Plana uyamamak	X	-	-	X	X	X	-	-	-	4
İşlerin bölünmesi	X	X	X	X	X	X	-	X	X	8
Yoğun iş temposu	X	X	-	X	X	X	-	X	X	7
Acil durumlar	X	-	-	X	X	X	-	X	X	6
Zaman baskısı	X	X	X	X	X	X	-	X	X	8
Astların işini yapma	X	X	-	X	X	X	X	X	X	8
Zamanın hızlı akması	X	X	-	X	X	X	X	X	X	8
Özel rica kabulü	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Krizler	X	X	X	X	X	X	-	-	-	6
Çalan Telefonlar	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
Diğer işler	X	-	-	X	X	X	-	X	X	6

Görüşme sonucunda; yönetici hemşireler zamanlarını etkin kullanamadıklarını ifade ettiler. Zamanlarını etkin kullanamama nedenleri olarak "hayır diyememe" "Plana uyamamak" "işlerin bölünmesi" "Yoğun iş temposu" , "acil durumlar", " zaman baskısı", "astların işini yapma", " zamanın hızlı akıp gitmesi", "özel rica kabulü", "krizler", "çalan telefonlar" ve "diğer işler" gösterildi (Tablo 3).

Tablo 3’de görüldüğü gibi görüşme yapılan yönetici hemşirelerin hepsi zamanı etkin kullanamadıklarını ve kullanamama nedeni olarak da "özel rica kabulü" ve "çalan telefonlar" görüşünü ifade ettiler.

"Yoğun iş temposu" dokuz görüşmecinin %77’sinden (n=7) en çok atıf alan ifade olmuştur (f=19). Diğer atıf sayıları ise; "Hayır diyememek" (f=9), "işlerin

bölünmesi” (f=6), “acil durumlar” (f=8), “zaman baskısı” (f=9), “özel rica kabulü” (f=9), “krizler” (f=10), “çalan telefonlar” (f=10) dır.

Görüşmecilerin bunlarla ilgili alıntılarını aşağıda verildi.

“...Rica ile bir şey yapılabilir tabii ki. İlişkilerin olduğu tüm birimlerde olur.”

(G6, 10 yıllık yönetici) şeklinde belirtirken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...Özel ricalarla başkalarının işlerini yaptığım oluyor. Damar yolu açılmıyor örneğin gidip açıyor.”. (G9, sekiz yıllık yönetici) şeklinde ifade etmiştir.

“Çalan telefonlar” hakkındaki alıntılar şöyledir;

“...Çalan telefonların çoğuna bakmak zorunda kalıyoruz. Çünkü hekimler arayabiliyor, acil servis arayabiliyor, acil olarak değerlendiriyoruz. Tabii bazıları önemli bazıları değil ama açmadan bilmeyeceğimiz için onları açmak durumunda kalıyoruz”. (G1, sekiz yıllık yönetici) şeklinde görüşünü belirtirken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...Acil telefonlar olabiliyor bir de acil olmayan telefonlar oluyor. Acil olmayan durumlarda önemli olan şu anda işim var deyip kapatabilmektir”. (G2, 10 yıllık yönetici) şeklinde görüşünü ifade etmektedir.

Yönetici Hemşirelerin çoğu (n=sekiz) zamanı etkin kullanamamanın nedenlerini “işlerin bölünmesi” ve “zaman baskısı” olarak kullandıkları ifadeler;

“...İşin başına oturduğunuzda kanalize olamayabiliyorsunuz. Eğitim planı olsun başka bir şey olsun burada yapma şansımız çok fazla olmuyor. Çünkü direk odalarımız kapalı olmadığı için zaten hasta yakınları, hastalar sürekli gelip gidiyor, bazı işleri bölebiliyoruz” (G1, sekiz yıllık yönetici) şeklinde belirtirken bir diğer yönetici hemşire;

“...Benim için gerçekten çok önemli bir iş ise bölünmemesi için yalnız kalabileceğim ortamlara girerek yaparım.” (G6, 10 yıllık yönetici) şeklinde görüş bildirdiler.

Yönetici hemşirelerin kabul ettiği diğer görüşler ise “astların işini yapma” ifadesi (n=8) ve “zamanın hızlı akması” (n=8) ifadesidir. Bu konular hakkında bir yönetici hemşire görüşünü;

“...Kendimi sıklıkla astların işini yaparken buluyorum. Bu durum bazen benim zaman planlamamı etkileyebiliyor”. (G2, 10 yıllık yönetici) şeklinde ifade ederken bir diğer yönetici hemşire;

“...Planlarımı bozmayacak şekilde astlarımı destekliyorum. Belki de planlarımızı değiştiriyoruz ama bu aradaki ilişki için astlara yardım etmeliyiz”.

(G6, 10 yıllık yönetici) şeklinde görüş bildirirken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...Astların işini hemen hemen her gün yapıyorum. Bu durum benim zaman planlamamı olumsuz etkiliyor. Bence eleman sayısının yeterli olması problemi ortadan kaldıracak.” (G4, 18 yıllık yönetici) şeklinde görüşünü belirtmiştir.

“Zamanın hızlı akması” hakkındaki alıntılar ise şoyledir:

“...İnsanla çalışıyoruz, bir bakıyorsunuz acil olaylar peş peşe oluyor, bir bakıyorsunuz sabah gelmişsiniz bir bakmışsınız saatiniz gelmiş çıkıyorsunuz işten. Yoğunluktan kaynaklı zamanın akıp gittiği duygusuna kapılıyorum.” (G1, sekiz yıllık yönetici) şeklinde ifade ederken;

“...Yoğun iş temposu hem de hayat şartları ve yaşamdaki diğer sorumluluklardan dolayı yetişebilme telaşı yaşıyoruz ve çoğu zaman zamanın akıp gittiği hissine kapılıyorum.” (G5, iki buçuk yıllık yönetici) şeklinde ifade etmiştir.

Görüşme yapılan yönetici hemşirelerin yedisi zamanı etkin kullanamamaya neden olarak *“yoğun iş temposu”* nu gösterirken; altısı *“acil durum”*, *“diğer işler”*, *“krizler”* olarak belirtmişlerdir. Beş yönetici hemşire ise *“hayır diyememe”*; dört yönetici hemşire ise *“plana uyamama”* nedeniyle zamanı etkin kullanamadığını ifade etmiştir.

Yönetici hemşireler görüşmelerde, zaman baskısını çok fazla hissettiklerini vurguladılar ve zaman baskısıyla baş etme yöntemleri konusunda da görüşler bildirdiler.

Tablo 4. Yönetici Hemşirelerin Zaman Baskısı Nedenleri ve Zaman Baskısıyla Başetme Yöntemleri

Yönetici Hemş. Kodlar	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	n
	Zaman Baskısı Nedenleri									
Değişken hasta şik.	x	x	-	-	-	-	x	x	x	5
Yoğun iş temposu	x	x	-	x	x	x	x	x	x	8
Krizler acil ve önemli işler	x	x	x	x	x	x	-	-	-	6
Zaman baskısıyla Başetme										
Önceliğe Göre Planlama	x	-	x	x	x	x	x	x	x	8
Not Alma/hatırlatma	x	x	-	x	x	x	-	x	x	7
Yetki Devri ve Güven Duygusu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9

Tablo 4 'de görüldüğü gibi yapılan görüşmelerde yönetici hemşireler zaman baskısının nedenleri olarak; "Değişken hasta şikayetleri", "Yoğun iş temposu" ve

“Krizler, acil ve önemli işler” olarak ifade ettiler. “Yoğun iş temposu” dokuz görüşmecinin %88’inden (n=8) en çok atıf alan ifade olmuştur (f=19). “Değişken hasa şikayetleri” (f=11), “krizler” (f=10)’dir.

Bu konularda bir yönetici hemşire,

“...İnsan acil durumda kaldığında küçük kararları daha kolay verebiliyor”. (G1, sekiz yıllık yönetici) şeklinde belirtirken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...Yeni işe başlayan kişilerle bir arrest durumu yaşıyorsak eğer o iş bölümünü sen bunu yap sen bunu yap diyerek büyük kararlar şeklinde verebiliyorum ya da doktorlar ameliyata gittiğinde gereken kararları verebiliyorum”. (G9, sekiz yıllık yönetici) şeklinde ifade etmiştir.

“...İnsanla çalışıyoruz bir bakıyorsunuz acil olaylar peş peşe oluyor, bir bakıyorsunuz sabah gelmişsiniz, bir bakmışsınız saatiniz gelmiş çıkıyorsunuz işten. Yoğunluktan kaynaklı zamanın akıp gittiği duygusuna kapılıyorum” (G1, sekiz yıllık yönetici) derken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...İş yoğunluğunun fazla olmasından dolayı zaman baskısını çok fazla hissediyorum. Günlük iş akışı çok fazla olduğu için zamanın nasıl akıp gittiğini anlamıyorsun” (G4, 18 yıllık yönetici) şeklinde ifade etmiştir.

“...İlk önce en acil ve kendime göre akut olduğunu düşündüğüm sorunları halledip ondan sonra planladıklarımı gerçekleştiriyorum”, (G5, iki buçuk yıllık yönetici).

“...Kriz serviste olan acil bir şey tabii ki acil olarak ve önemli olarak hem çözülmesi gerekiyor hem de acil müdahale edilmesi gerekiyor” (G1, sekiz yıllık yönetici) şeklinde ifade ettiler.

“Değişken hasta şikayetleri” hakkındaki alıntılar ise;

“...Hasta şikayetleri önemli olabilir ama acil olduğunu düşünmüyorum. Hasta şikayetleri içerisinde hasta yakınlarının şikayetlerini ya da isteklerini alırsak çok absürt isteklerde bulunabiliyorlar.. Bu nedenle önemli ama acil olmadığını düşünüyorum” (G2, 10 yıllık yönetici) şeklinde ifade ederken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...Hasta şikayetleri tabii ki önemlidir ama acil değildir. Hastanın ihtiyacı olan gereksinimler karşılandıktan sonra hasta şikayetleri benim için önem taşır” (G8, 13 yıllık yönetici) şeklinde fikirlerini beyan ettiler.

Zaman baskısıyla baş etme yöntemleri konusunda elde edilen veriler; “Önceliğe göre planlama”, “Not alma/hatırlatma”, “Yetki devri ve güven duygusu” şeklinde görüş bildirdiler. Görüşme yapılan yönetici hemşirelerin hepsi zaman baskısıyla baş etme yöntemi olarak, “yetki devri ve güven duygusu” (n=9) olarak görüşlerini bildirdiler.

“Yetki devri ve güven duygusu” konusunda;

“...Kişi her şeyle tek başına mücadele etmemeli, bazı şeylere her zaman yetemiyoruz. Güven duyduğum kişiler içerisinde servis arkadaşlarım içerisinde tabii herkesi yönlendiremiyorsunuz ama güvendiğim kişilere yönlendirebiliyorum” (G1, sekiz yıllık yönetici) şeklinde ifade ederken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...Hiç kimse tek başına bir şeyler yapacağım diye gayret gösterirse kendine yapmış olur” (G6, 10 yıllık yönetici) şeklinde fikrini belirtti.

Yönetici hemşirelerden sekizi zaman baskısıyla baş etme yöntemi olarak “Önceliğe göre planlama” konusunda görüşlerini bildirdiler.

“Önceliğe göre planlama” konusunda belirtilen ifadeler ise;

“...Eğer zor bir gün olacaksa onu bir gece önceden planlarım. Planıma uyamamam çok sık olmuyor” (G7, 17 yıllık yönetici) şeklinde belirtirken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...Yapacaklarımı önceden planlıyorum not alıyorum bir kağıda sonrada notların sırasına göre yapıp üzerini çiziyorum” (G9, sekiz yıllık yönetici) şeklindedir.

Yönetici hemşirelerden yedisi zaman baskısıyla baş etme yöntemlerine ilişkin “not alma/hatırlatma” ifadesini kullanmışlardır.

“...Önemli tarihleri genelde not ederim, çok avantaj sağlıyor. Diğer türlü günlük işleştikten dolayı unutuyorsun” (G4, 18 yıllık yönetici) şeklinde belirtirken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...Kafam çok yoğun olduğunda notlarımaya bakıp eğer geğmiş olanlar varsa siliyorum. Beynimi yormaktansa benim için hatırlatıcı oluyor” (G9, sekiz yıllık yönetici) şeklinde söylüyor.



Bu bölümde; zaman yönetimi matrisine göre kendi uygulamalarınızı değerlendirebilir misiniz? Sorusu ile yönetici hemşirelerin zaman matrisini mesleki ve kişisel gereklilikleri yerine getirirken nasıl algıladıkları ve acil ve önemli durumları ortaya koyuş biçimleri ele alındı.

Tablo 5. Zaman Matrisine Göre Yapılan İşleri Önceliklendirme

	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9
Krizler	I	I	I	I	-	I	-	-	-
Zaman sınırı olan projeler	I	II	-	-	I	I	-	-	-
Çalan telefonlar	I/II	I/II	I	I	I	I	I	-	I
Üst yönetimin toplantıları	II	II	-	-	-	I	II	-	-
Hasta Şikayetleri	I/II	II	-	-	-	I	I	-	II
Molalar	II	II	-	II	-	I	-	-	II
	I-Acil ve önemli	II-Acil değil - önemli		III-Acil- önemli değil			IV-Acil değil- önemli değil		

Yönetici hemşirelerin zaman matrisine göre yapmış oldukları uygulamaları; “Krizler”, “Zaman sınırı olan projeler”, “Çalan telefonlar”, ”Üst yönetimin toplantıları”, “Hasta şikayetleri” ve “Molalar” olarak belirlendi (Tablo 5).

“Krizler” ve “Çalan telefonlar” konusunu altı yönetici hemşire I-Acil ve önemli olarak nitelendirdi (Tablo 5).

“Üst yönetim Toplantıları” dokuz görüşmecedan en çok atıf alan ifade olmuştur (f=36). Diğerleri ise; “Krizler” (f=10), “zaman sınırı olan projeler” (f=4), “çalan telefonlar” (f=10), “hasta şikayetleri” (f=11), “molalar” (f=8) dır.

“Krizler”le ilgili alıntılar;

“Kriz serviste olan acil bir şey tabii ki acil olarak ve önemli olarak hem çözülmesi gerekiyor hem de acil müdahale edilmesi gerekiyor” (G1, sekiz yıllık yönetici).

“Krizler tabii ki acil ve önemlidir hemen çözüm bulunması gerekir” (G2, 10 yıllık yönetici).

“Hem acil hem önemli olabilir. Krizler önemli de olabilir önemsizde olabilir...geçirdiğin krize bağlı yani çok spesifik olmuş bence çok geniş yani...”(G3, 15 yıllık yönetici).

“Krizler, acil ve önemlidir” (G4, 18 yıllık yönetici.)

“Tabii ki krizler acil durum gerektiren şeylerdir” (G6, 10 yıllık yönetici).

“Çalan telefonlar” ile ilgili alıntılar;

“Mesela çalan telefonlar çoğuna bakmak zorunda kalıyoruz çünkü kimler arayabiliyor acil servis arayabiliyor acil olarak değerlendiriyoruz. Tabii bazıları önemli bazıları değil ama açmadan bilemeyeceğimiz için onları açmak durumunda kalıyoruz” (G1, sekiz yıllık yönetici).

“Acil telefonlar olabilir birde acil olmayan telefonlar olabilir. Bi arkadaşının arayıp senin halini hatırını sorması acil bir telefon değildir ama bölünmeye sebep oluyor mu oluyor. Hani böyle durumlarda önemli olan şu anda işim var diyip kapatabilmektir. Bazı telefonlarda çok acil olabilir ameliyattan hasta entübe geliyor olabilir, respiratöre bakmak gerekebilir onlara bakmak durumundayız Telefonların da acil ve acil olmayanlar diye ayrılması gerektiğini düşünüyorum” (G2, 10 yıllık yönetici).

“Mesela çalan telefonlar acil olabilir önemli de olabilir“ (G3, 15 yıllık yönetici).

“Çalan telefonlar acil ve önemlidir” (G4, 18 yıllık yönetici).

“Çalan telefonlar acil olabilir hem de bizim serviste önemlidir” (G5, iki buçuk yıllık yönetici).

“Çalan telefonlar bizim için acildir. Çünkü bizim ameliyathaneden malzeme isteyebiliyorlar. Yıkama istiyorlar o yüzden çalan her telefona bakıyoruz” (G6, 10 yıllık yönetici).

“Çalan telefonlar benim için her zaman önemlidir. Çalan telefona biran önce ulaşmaya çalışıyorum” (G7, 17 yıllık yönetici).

“Çalan telefonlar ise hem acil hem de önemli telefonlar gerçi bizi zaman konusunda çok kısıtlıyor o açıdan önemli çünkü ameliyattayken hasta çok acil malzeme istenebiliyor o an ki durum için önemli bizim için acilde” (G9, sekiz yıllık yönetici).

Yönetici hemşireler “Üst yönetimin toplantıları”, “Zaman sınırı olan projeler”, “Hasta şikayetleri” ve “Molalar” konularını da I-Acil ve önemli ve II-Acil değil -önemli kategorilerinde ele aldılar (Tablo 5).

Üst yönetimin toplantıları ile ilgili alıntılar ise;

“Bazı toplantılar tabii katılmak zorunda olduklarımız var onlar önemli... Servis toplantıları bazı durumlarda ertelenebiliyor servis çok kötü olduğunda... Ama genellikle erteleyemiyoruz...” (G1, sekiz yıllık yönetici).

“Toplantılara sorumlu hemşire olarak idarenin ya da başhekimin yaptığı toplantılara katılmamız gerekiyor. Yönergelerle ilgili değişiklikler olabilir, işleyişle ilgili değişiklikler olabilir... Baskı yaratacak konulara bakacak olursak benim için önemli olup olmaması önemlidir ya da acil olup olmaması önemlidir”... (G2, 10 yıllık yönetici).

Bazı toplantılar idari üst makamdaki toplantılar ertelenemez bu yüzden acil duruma girer fakat kendi servis için benim elimde olan toplantılar önemli olmayabilir herhangi bir problemde erteleyebilirim... Ama üst toplantılar acil durumuna girer (G6, 10 yıllık yönetici).

Bazı toplantılar olabilir yani önemlidir ama acil değildir toplantının içeriği önemlidir (G7, 17 yıllık yönetici).

Zaman sınırı olan projeler hakkındaki alıntılar;

“Zaman sınırı olan projeler derken rutin işlerimizi alabiliriz buna mesela saat 11 de Kan şekeri vardı, 11 de ölçmemiz gerekiyordur -tabii ki onlarda hem önemli hem de acile giriyor ikisi de olması gerekiyor (G1, sekiz yıllık yönetici).

“Zaman sınırı olan projeler zamanı önemlidir bir haftalık projede biraz daha rahat davranabilirsiniz ama 1 günlük bir projeyse biraz daha hızlı davranmak gerekir acil olabilir” (G2, 10 yıllık yönetici).

“Zaman sınırı olan projeler acil ve önemlidir tabii ki” (G5, iki buçuk yıllık yönetici).

“Zaman sınırı olan projeler acil ve önemlidir” (G6, 10 yıllık yönetici).

Hasta şikâyetleri ile ilgili alıntılar;

“Hasta şikâyetleri şikâyete göre değişebilir o anda acil çözülmesi gereken olabilir ya da önemli olabilir hasta şikâyetleri tamamen değişken” (G1, sekiz yıllık yönetici).

“Müşteri şikâyetleri önemli olabilir ama acil olduğunu düşünmüyorum. Müşteri şikâyetleri içerisinde hasta yakınlarının şikâyetlerini yada isteklerini alırsak çok absürt isteklerde bulunabiliyor hasta yakınları o nedenle önemli olduğunu yani acil olduğunu düşünmüyorum” (G2, 10 yıllık yönetici).

“Hasta şikâyetleri önemli ve acildir bizim için” (G6, 10 yıllık yönetici).

“Hasta şikayetleri de önemli ama hastaya bakımını öne alırım onu hemen arkasına alırım çünkü hastanın psikolojisini de etkiler” (G7, 17 yıllık yönetici).

“Hasta şikayetleri bizim servis için çok acil değil ama önemli tabii ki insan ilişkileri açısından önemli olduğunu düşünüyorum” (G9, sekiz yıllık yönetici).

Molalar ile ilgili alıntılar;

“Bir kaçış bir mola acil olmayabilir o anda serviste yapmamız gereken bir şey varsa ama önemli olduğunu düşünüyorum. Bir ara vermek, dinlenmek bazen çok bunaltıyorsunuz. Acil olmayabilir, ertelenebilir ama önemli olduğunu düşünüyorum.” (G1, sekiz yıllık yönetici).

“Zaman harcamaya faaliyetler sigara içimleri olabilir mesela çay kahve molaları olabilir mümkün mertebeacil değildir zaten ama önemlidir kişi için önemlidir. bir kahve içmeden kendine gelemeyen olabilir ya da yemeğe gitme olabilir sonuçta aç karna çalışamayacağı için kan şekeri düşebilir yani bunlar acil değildir ama önemli konulardır” (G2, 10 yıllık yönetici).

“Yemek molaları zaman harcamaya faaliyetler kaçış önemli değil değil bunlar da bizim için önemli şeyler ama acil değildir onu kendimiz erteleyebiliriz kendimiz planlayabiliriz, kendimize vakit ayırmamız için önemlidir” (G4, 18 yıllık yönetici).

“Zaman harcamaya faaliyetler kaçış acildir. Çünkü herhangi bir kriz durumunda eğer ben sinirlendiysem veya kendime hakim olamayacağımı düşündüğüm durumlarda karşı tarafa zarar verebileceğim duruma geçtiyse eğer yada bunu hissettiysem çünkü yönetici olarak bunu hissettiğim dönemler oluyor kalp çarpıntılarım oluyor ellerim titremeye başlıyor böyle durumda karşıdakini kırabileceğimi yada krizi yönetemediğimi anladığım durumlarda bir iki dakikalık kaçmak isterim. Sigara ya da çay içmediğim için genelde beni rahatlatabilecek bir arkadaşımın yanına çıkarım ya da dışarı çıkıp hava alırım bu yüzden bence acil ve önemli grubuna alınmalıdır” (G6, 10 yıllık yönetici).

“Zaman harcamaya faaliyetler desek bir kaçış bir sigara molası kahve molası ise önemli bizim için ama acil değil tabii ki ama önemli öncelik hasta ama kişisel ihtiyaçlarımızı gerçekleştirmek için de önemli” (G9, sekiz yıllık yönetici).

Zaman matrisine göre yönetici hemşireler; kriz durumları ve çalan telefonları acil ve önemli bulmaktadırlar. Üst yönetimin yaptığı toplantılar, sınırı olan projeleri genellikle önemli, bazıları da hem önemli hem de acil olarak değerlendirmektedirler. Hasta şikayetleri ve molaların, genellikle önemli bazı durumlarda ertelenebilir olabileceği vurgulanmaktadır.

Yönetici hemşirelere; güne başlamadan önce gününüzü planladığınız olur mu? Ne sıklıkta? Bu planlamalarınıza ne kadar uyabiliyorsunuz?

Sizin için önemli tarihleri (toplantı, eğitim tarihleri vs...) bir takvim üzerinde işaretler ya da not alır mısınız?

Kimseye yetki devretmem her şeyin altından tek başıma kalkarım” kullandığınız ya da katıldığınız bir ifade midir? Ya da bu ifade sizin için ne kadar önemlidir? Soruları yöneltildi. Bu sorulara verilen yanıtlara göre yönetici hemşirelerin yaptığı uygulamalar belirlendi.

Tablo 6. Yönetici Hemşirelerin Zamanın Etkin Yönetimi Konusunda Yaptığı Uygulamalar

YÖNETİCİ HEMŞ.	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	n
KODLAR										
Yetki devri ve güven duygusu	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Hatırlatma/not Alma	x	x	-	x	x	x	-	x	x	7
Acil durum	x	-	-	-	x	x	-	x	-	4
Krizler	x	x	x	x	x	x	-	-	-	6
Zaman sınırı olan projeler	x	x	-	-	x	x	-	x	x	6

Tablo 6’da görüldüğü gibi görüşme yapılan yönetici hemşirelerin hepsi zamanın etkin yönetimi konusunda yapmış oldukları uygulamalar olarak “yetki devri ve güven duygusu”ndan bahsetmişlerdir.

“Yetki devri ve güven duygusu” dokuz görüşmecinin %100’ünden (n=9) en çok atıf alan ifade olmuştur (f=20). “Hatırlatma/not alma” (f=17), “acil durum” (f=8), “krizler” (f=10), “zaman sınırı olan projeler” (f=4) dir.

“...Kişi her şeyle tek başına mücadele etmemeli, bazı şeylere her zaman yetemiyoruz. Güven duyduğum kişiler içerisinde servis arkadaşlarım içerisinde tabii herkesi yönlendiremiyorsunuz ama güvendiğim kişilere yönlendirebiliyorum” (G1, sekiz yıllık yönetici) şeklinde belirtirken;

“...Yetki devredebileceğim kişiler var ama tabii ki o kişilere de bağlı. Benim olmadığım zamanlarda yerime bakabileceğini düşündüğüm o yetkiyi verebileceğimi düşündüğüm kişiler var” (G5, iki buçuk yıllık yönetici) şeklinde ifade ettiler. Bir diğer yönetici hemşire ise;

“...Çalıştığım iş arkadaşlarıma güvenebiliyorsam bırakırım, güvenemiyorsam bırakmam işe de bağlı o anda kişiye de bağlı” (G4, 18 yıllık yönetici) şeklinde söylediler.

Yönetici hemşirelerin çoğu (n=7) zamanın etkin yönetimi konusunda yapmış oldukları uygulamalar olarak *“hatırlatma/ not alma”*’yı tercih ettiklerini ifade ettiler.

“...Önemli tarihleri genelde not ederim, çok avantaj sağlıyor. Diğer türlü günlük işleştikten dolayı unutuyorsun” (G4, 18 yıllık yönetici) şeklinde belirtirken;

“...Unutkanlık var o yüzden hatırlatıcı olması açısından küçük kağıtlara yazarak görülebilecek yerlere asıyorum. Avantaj sağlıyor” (G6, 10 yıllık yönetici) demiştir. Başka bir yönetici hemşire ise;

“...Not alırım, bir yerlere işaretlerim, cep telefonuma kayıt ederim” (G2, 10 yıllık yönetici) şeklinde görüş bildirdi.

Yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ile ilgili yapmış olduğu uygulamalardan diğer görüşler ise *“krizler”* (n=6) ve *“zaman sınırı olan projeler”* (n=6) olarak belirtildi.

“...İlk önce en acil ve kendime göre akut olduğunu düşündüğüm sorunları halledip ondan sonra planladıklarımı gerçekleştiriyorum” (G5, iki buçuk yıllık yönetici) şeklinde belirtirken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...Kriz serviste olan acil bir şey tabii ki acil olarak ve önemli olarak hem çözülmesi gerekiyor hem de acil müdahale edilmesi gerekiyor” (G1, sekiz yıllık yönetici) şeklinde ifade etmiştir.

“Zaman sınırı olan projeler” konusundaki alıntılar ise;

“...Zaman sınırı olan projelerde zaman önemlidir. Bir haftalık projede biraz daha rahat davranabilirsiniz ama bir günlük bir projeyse biraz daha hızlı davranmak gerekir acil olabilir” (G2, 10 yıllık yönetici) olarak, Diğer bir yönetici hemşire ise;

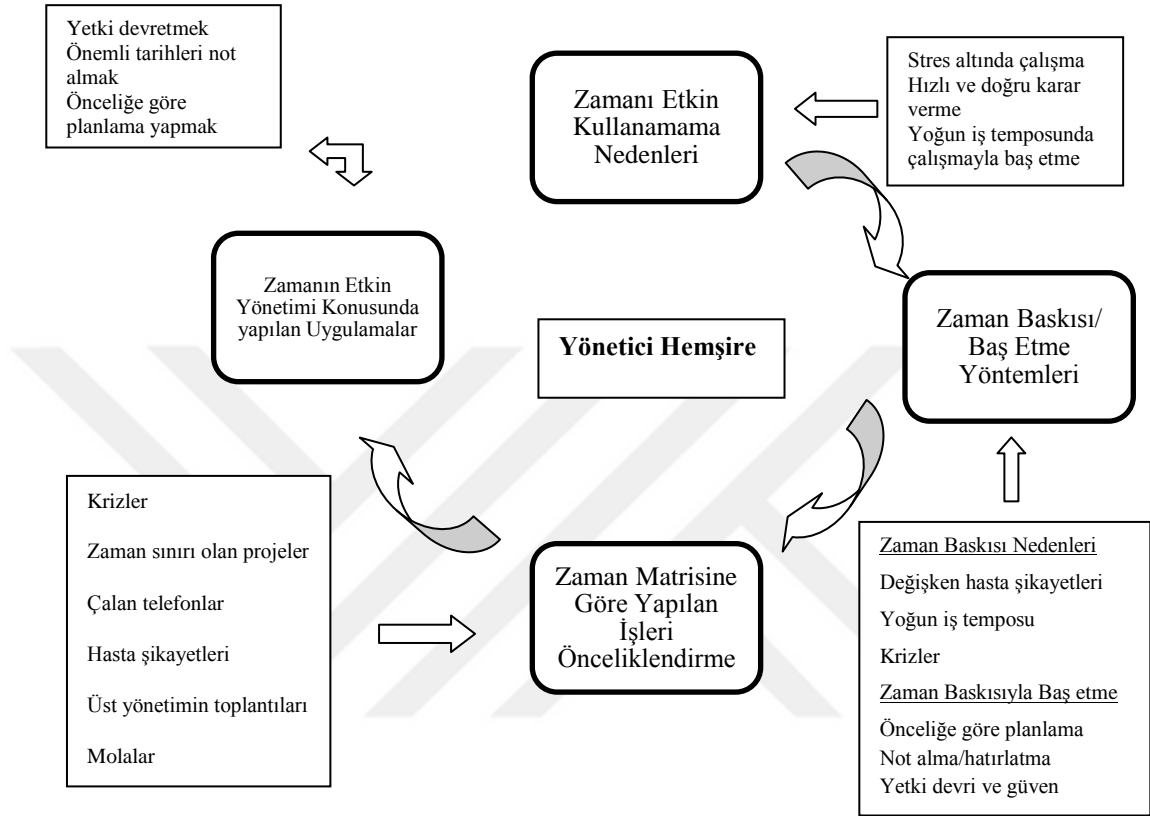
“...Zaman sınırı olan projeler mesela hastanın kan şekeri, belli saatlerimiz var şeker bakmak için hangi saatte açlık hangi saatte tokluk şekeri bakacağımıza göre ayarlı olduğundan o anda yapılması gerekir bu yüzden hem önemlidir hem acildir” (G8, 13 yıllık yönetici) şeklinde ifade etti.

Yönetici hemşirelerden dördü ise zamanı yönetmede yapmış olduğu uygulamayı *“acil durum”*larla baş etmek şeklinde yaklaşımda buldukları aşağıdaki alıntılardan da anlaşılmaktadır.

“...İşini planlayamamak insanı bazen strese sokabiliyor, yani planladığımız zaman her şey yolunda gidiyor, rutinde gidiyor ama bazen öyle olaylar oluyor ki hem yapmak istediğiniz işi hem de o anda acil olan durumla baş etmek zorundasınız” (G1, sekiz yıllık yönetici) olarak belirtirken bir diğer yönetici hemşire ise;

“...İlk önce en acil ve kendime göre akut olduğumu düşündüğüm sorunları halledip ondan sonra planladıklarımı gerçekleştiriyorum” (G5, iki buçuk yıllık yönetici) şeklinde ifade etmiştir.

Bulgular çözümlendiğinde araştırmada ulaşılan kod ve temalara ilişkin kavramsal model oluşturulmaya çalışılmıştır (Şekil 7).



Şekil 7. Araştırmada Ulaşılan Kod ve Temalara İlişkin Kavramsal Model

Yapılan araştırmada yönetici hemşire zamanın hangi tür zaman çeşidi olduğunu algılayarak zaman tuzaklarına kapılmadan etkili zaman yönetimini sağlayabilmelidir. Zaman Yönetimi sürecinde zamanı etkin kullanamama nedenleri olarak stres altında çalışma, hızlı ve aynı zamanda doğru karar verme ve yoğun iş temposundan kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Çalışmada ifade edilen krizler, zaman sınırı olan projeler, çalan telefonlar, hasta şikayetleri ve üst yönetim toplantılarından dolayı yönetici hemşireler zaman baskısını üzerlerinde hissettiklerini ve baş etme yöntemi olarak ise molaları tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Zaman matrisine göre yaptıkları işleri önceliklendirdiklerinde ise;

servis yoğunluğuna bağlı olan işleri krizler, zaman sınırı olan projeler, çalan telefonlar, hasta şikayetleri, üst yönetim toplantıları ve molalar olarak öncelik sırasına göre planlanmalıdır. Çalışmaya göre yönetici hemşirelerin zamanın etkin yönetimi için yetki devrettiklerini, önemli tarihleri not aldıklarını ve önceliğe göre planlama yaptıklarını belirtmişlerdir.



5. TARTIŞMA

Zaman, sağlık hizmetleri için en değerli kaynaktır. Zamanın etkin kullanımı yöneticilerin ve yönetici hemşirelerin geliştirilebilir bir özelliği olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi'nde görev yapan yönetici hemşirelerin zaman yönetimine ilişkin görüş ve uygulamaları incelendi ve zamanın etkin kullanımının nasıl sağlandığı ve zamanı etkin kullanamama nedenleri, zaman baskısı nedenleri, zaman baskısıyla baş etme yöntemleri ve zaman matrisine göre yapılan işlerin aciliyet ve önemliliklerine ilişkin görüşler elde edildi ve elde edilen sonuçlar daha önce yapılmış olan çalışmalar çerçevesinde tartışıldı. Bu çalışmanın nitel araştırma tasarımı ile yönetici hemşirelerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin kodlanması ve çeşitli temalar doğrultusunda yönetici hemşirelerin zaman yönetimi konusundaki görüş ve uygulamalarından yönetici hemşirelerin zamanlarını etkin kullanamadıkları, Zamanlarını etkin kullanamama nedenleri olarak; "hayır diyememe", "plana uyamamak", "işlerin bölünmesi", "yoğun iş temposu", "acil durumlar", " zaman baskısı", "astların işini yapma", " zamanın hızlı akıp gitmesi", "özel ricalar", "krizler", "çalan telefonlar" ve "diğer işler (mesleki olmayan)" den dolayı zaman yönetimi konusunda sorunlar yaşadıkları sonucuna varıldı.

Elde edilen bulgular, daha önce yapılmış olan çalışmaların sonuçları ve deneyimler çerçevesinde tartışıldı. Bununla birlikte bu çalışmanın nitel desenli bir çalışma olması nedeniyle konuyla ilişkili nicel araştırma sonuçlarının birbirleriyle örtüşmesi oldukça zor oldu. Ayrıca yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ile ilgili araştırma sonuçlarının da az olması Tartışma bölümünün sınırlılıklarını oluşturdu.

Bu çalışmanın örneklemini oluşturan yönetici hemşirelerin hepsinin lisans mezunu olması, mesleki deneyimlerinin 20 yıla yakın ($19,77 \pm 4,17$) ve yöneticilik deneyimlerinin 10 yıl üzerinde ($11,27 \pm 4,58$) olması önemli ve değerlidir. Çünkü hem mesleki hem de yönetsel anlamda deneyimli kişilerden görüş alınmıştır.

5.1.Yönetici Hemşirelerde Zamanı Etkin Kullanamamanın Nedenlerine İlişkin Bulguların İncelenmesi

Etkili zaman yönetiminde yöneticiler, birçok tuzakla karşı karşıya gelmektedir. Bu çalışmanın sonucuna göre tuzaklardan ilk sırayı özel rica kabulü ve çalan telefonlar almaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre görüşmeye katılan yönetici hemşirelerin hepsi özel rica kabulünden dolayı zamanı etkin kullanamadıklarını ifade etmektedirler. İnsan İlişkileri açısından özel ricalar her meslek grubu için kaçınılmaz bir öğedir. Fakat özel ricalar, kişinin iş yaşamından çalınan zamandır ve çok önemlidir. Önceden randevu alınarak gidilmesi ve özel rica için kişinin vaktinin olup olmadığının sorgulanmasına dikkat etmek gerekir. Bir çalışmada; gelen ziyaretçileri kabul etme biçimi, ziyaret esnasındaki tutum ve davranışlar veya ziyaretçilerin görüşmeyi uzatma çabaları ve zamanın boşa harcanmasına neden olan davranışlara örnek olarak verilmiştir. Beklenmeyen ziyaretçilerin yöneticiler için en önemli zaman tuzaklarından birisi olduğu, yapılamayan işin ertelendiği. O işin ertelenmesiyle yapılması gereken diğer işlerin de ertelenmesi anlamına geldiği vurgulanmaktadır (Tutar 2015).

Yönetici hemşireleri rahatsız eden bir diğer zaman tuzağının ise çalan telefonlar olduğu belirtilmiştir. Bu yüzden zamanı etkin kullanamadıklarından bahsetmişlerdir. Telefon hatırlatma ve iletişim için en çok kullanılan iletişim aracıdır. Fakat faydasının yanı sıra birçok dezavantajından da bahsetmek mümkündür.

Boduç tarafından yapılmış olan çalışma da; çalışma saatleri içerisinde yapılması gereken işlere yeteri kadar vakit ayıramadıklarını bu yüzden mesai dışında işlerini tamamladıklarını ve telefon görüşmeleri gibi nedenlerden dolayı zamanlarını iyi kullanamadıklarını belirtmişlerdir (Boduç, 2016).

Telefon doğru kullanıldığı zaman kişiler arasındaki mesafeyi ve karşılıklı etkileşim süresini kısaltarak hız kazandırması gibi yararlar sağlarken, gereksiz kullanımı zaman kaybının da temel kaynağıdır. Bu alanda yapılan bazı araştırmalardaki bulgular dikkat çekicidir. Bir araştırmaya göre, yöneticilerin çalışmasının her beş dakikada bir bu yüzden kesildiği, diğer bir araştırmada ise

yöneticilerin 9/10'unun en az bir saatini, 4/10'ünün ise en az iki saatini telefona ayırdığı görülmüştür (Sayan 2005).

Uysal (1998) çalışmasında hemşirelerin haberleşmede zaman kazanmaları için, telefon yerine bilgisayar programlarının geliştirilmesi ve kullanılmasının gerekliliğini vurgulamıştır.

Bahçecik ve arkadaşlarının (2004) yaptığı bir çalışma sonucunda bir-yedi yıllık deneyime sahip yönetici hemşirelerin, yedi yıl üstünde deneyime sahip yönetici hemşirelere göre toplantı yönetimi ve düzenli çalışma konusunda yetersiz olduğu görülmüştür. Bahçecik ve arkadaşlarının yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre devlet hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin üniversite ve özel hastanede çalışan yöneticilere göre toplantı ve düzenli çalışma konusunda daha iyi olduğu, ön lisans mezunu hemşirelerin, lisans ve lisansüstü hemşirelere göre işlerini ertelemediği ve daha plansız çalıştığı, üst ve orta düzey yönetici hemşirelerin, alt düzey yöneticiler olan sorumlu hemşirelere göre iş yetiştirememe ve aceleci olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ile ilgili eğitim aldıkça zamanlarını daha iyi yönettiği, ziyaretçi randevularını ve sosyal aktivitelerini daha iyi planladıkları, toplantılarını daha iyi yönettikleri ve daha düzenli çalıştıkları saptamışlardır (Döner 2016).

Yaptığımız çalışmada görüşmeye katılan yönetici hemşirelerin büyük bir çoğunluğu zamanı etkin yönetemediklerini ve yönetememenin nedeni olarak da zaman baskısından bahsetmiştir. Zaman baskısını gün içerisinde birçok yönetici hemşire hissettiğini ve bununla baş etme yöntemlerini denediklerini iletmişlerdir. Hemşirelerin zaman baskısını üzerlerinde hissetmeleri, zamanlarını etkili yönetemediklerinin göstergesi de olabilir. Bu durum, yönetici hemşirelerin zaman baskısından etkilenmeme ile ilgili bilinçlendirme çalışmaları gereksinimi olduğu sonucunu getirmektedir. Çünkü yönetici hemşirelerin zaman baskısı nedeniyle zamanlarını yönetemediklerini ifade etmeleri yönettikleri kişilere de olumsuz örnek olacaktır ve böyle bir sonucun ortaya çıkması birimin çalışma düzenini aksatacaktır. Zaman baskısı gibi bir durumun oluşmaması için, yöneticilerin zaman algısı, zaman tuzakları, kendini yönetme ve etkin zaman yönetimi stratejilerini netleştirmeleri gerekmektedir.

Sağlık sistemlerinde insan kaynaklarının geliştirilmesi için temel ihtiyaç, zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesidir. Etkili bir zaman yönetimi ile belirli bir süre içerisinde çok sayıda iş gerçekleştirilebilecek ve sorumluluklar daha iyi tanımlanabilir olacaktır. Zaman baskısı altında çalışmak hemşirelerin bakım kalitesini ve motivasyonlarını düşürmektedir (Ebrahimi ve ark 2011).

Zaman yönetimi eksikliği ve sonucunda ortaya çıkan; işte memnuniyetsizlik ve tükenmişlik bakım kalitesinde, iş verimliliğinde azalma ve üretkenliğin azalmasına yol açabilmektedir (Elsabahy ve ark 2015).

Yönetici hemşireler zaman yönetim tekniklerini kullanarak zamanı iyi yönetirlerse, iş stresinden kurtularak verimlilikte ve bireysel memnuniyetlerinde artış sağlarlar ve tüm yaşamlarında mutluluğu yakalayabilirler (Vatan ve Özsoy 2002).

Yapmış olduğumuz araştırmada yönetici hemşirelerin zaman baskısıyla baş etmeyle ilgili uygulamış oldukları davranışların başında yetki devri, acil durumlarda hızlı karar verme ve önceliğe göre plan yapma gelmektedir. Bahçecik ve arkadaşlarının çalışmasında, yönetici hemşirelerin günlük ya da haftalık zaman çizelgesi yapmaları önerilmiştir (Bahçecik ve ark 2004).

Yönetici hemşireler zamanı etkin yönetememenin nedeni olarak zaman baskısının yanı sıra astların işini yapmaktan ve kendi zamanlarını etkin kullanamadıklarından bahsetmektedirler. Astların işini yapmak aslında yönetici hemşireler açısından servisteki problemleri anlama ve servis işleriyle ilgili sıkıntıları yakından takip etmek için önemlidir. Yöneticiler kendi zamanlarını etkin kullanmanın yanı sıra astlarının da zamanını etkin kullanmasına öncülük etmelidirler. Bu sayede astların kendi işlerini etkili bir zaman yönetimi çerçevesinde yapması sağlanabilecektir (Tutar 2015). Yapılan bir çalışmada, bir yöneticinin günde en az üç buçuk saatini astların oluşturduğu ziyaretçilere ve özel ricalara ayırdığını ortaya çıkarmıştır (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002).

Yönetici hemşireler, yoğun iş temposundan kaynaklı zamanlarını etkin kullanamadıklarını belirttiler. Yoğun iş temposunun kişilerin planlama yaparak ilerlemelerine engel olmaktadır. Bu nedendir ki kişi zamanını planladığı gibi yürütemediği için zamanını etkin kullanamamaktadır (Sayan 2005). Yoğun iş temposu nedeniyle plan yapamama gerekçeleri; plan yapamamaktan kaynaklı yoğun iş temposu sonucuna da götürebilir. Bu noktayı da dikkatli ele almak gerekmektedir;

yoğun iş temposundan dolayı plan yapamamak mı? Plan yapamadığı/yapmadığı için mi yoğun iş temposu algısı ortaya çıkmaktadır?

Planlama, öncelikleri belirlemede zaman/ yarar oranı göz önüne alınarak yapılmalıdır (Tutar 2015). Önceliklerin belirlenmesi konusunda zaman matrisinden yararlanılarak bir plan oluşturulması da mümkündür.

Plansızlık zaman kayıplarının en önemli nedenlerinden biridir. Planlama, zamanı bir anlamda yönetebilmektir. Planlama; geleceği zaman dilimlerine bölerek, yapılacak işler için önem ve öncelik sırası belirledikten sonra belirlenen işleri bu zaman dilimleri içerisinde uygun şekilde dağıtıp yerleştirmektir. Planlama, nereye ulaşmak istediğinizi ve ulaşmak istediğiniz yere nasıl gideceğinizi mantıklı bir biçimde önceden kararlaştırmaktır (Sayan 2005).

Yaşamı düzenlemede planlamanın iki önemli katkısı vardır. Birincisi, bulunduğumuz noktadan ulaşmak istediğimiz noktaya nasıl varılacağını gösterir. İkincisi, hedeflenen noktaya ulaşabilmek için ihtiyaç duyacağımız kaynakları tanımlar (Karadağ 2013). Kişi planlama yaparak ulaşması gereken hedefleri bildiği için belirsizliklerden kurtulur ve iyi yapılmış bir planlama ile başarıya ulaşması kolaylaşır (İşcan 2008).

Erdem'in (2005) araştırmasında, hastane yöneticilerine zaman kaybettiren tuzakların başında plansızlık, öncelikleri belirleyememek, ertelemek, acelecilik, kırtasiyecilik, rutin ve gereksiz işler, açık kapı politikası, dağınık büro ve masa gibi faktörler olduğu bulunmuştur.

Yönetici hemşireler, zamanını etkin kullanamamayı acil durum ve yaşanan krizlere bağlamışlardır. Yönetici hemşireler acil durumu önceden fark edebilmeli ve krize dönüşmeden gerekli önlemleri alabilmelidir. Çünkü krizlerin çözülebilmesi için zamana ihtiyaç vardır. Kriz, kişiler için beklenilmeyen bir durumdur. Birdenbire ortaya çıkar ve olağan dışı bir durumu ifade eder. Kriz aynı zamanda kişilerin yaşamında önemli bir stres kaynağıdır (Bayramlı 2017).

Literatüre göre; krizin en kritik noktası, kurumu krizden kurtaracak kararların alınabilmesi için yeterli bilgi ve zamanın mevcut olmamasıdır. Gerekli müdahaleyi yapabilmek için kurumun karar mekanizmalarının en kısa sürede gerekli koşulları yerine getirmeleri gereklidir. Olağanüstü durumlar yöneticilerin en fazla etkili zaman

yönetimine ihtiyaçları olduğu dönemlerdir. Verimliliği artırmak için hızlı ve kesin karar vermek gerekir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002).

Yönetici hemşirelerin bazıları, hayır diyememekten kaynaklı zamanını etkin yönetemediğini ifade etmiştir. “Hayır diyememek” insan ilişkileri açısından önem taşımaktadır. Fakat yönetici hemşireler ve diğer çalışanlar için kişi gerektiği yerde “hayır” diyebilmelidir. “Hayır diyebilmek” anlayışı, olması gerekenin farkında olmak ve yöneticinin hakkını vermesiyle ilişkili bir kavramdır. Gerektiğinde “Hayır diyememek” tüm yönetsel süreçleri olumsuz etkileyebilecek bir durumdur. O yüzden yönetici hayır demesi gereken durumları iyi bilmeli ve değerlendirebilmelidir. Çünkü bu durum sadece yöneticiyi değil, o yöneticinin sorumluluk alanlarını, dolayısıyla da tüm kurumu etkileyecektir.

Bahçecik ve Öztürk çalışmasında; yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ile ilgili eğitim aldıkça zamanlarını daha iyi yönettiği, ziyaretçi randevularını ve sosyal aktivitelerini daha iyi planladıkları, toplantılarını daha iyi yönettikleri ve daha düzenli çalıştıklarını saptanmıştır (Bahçecik ve Öztürk 2004).

5.2. Yönetici Hemşirelerin Zaman Baskısı Nedenleri/ Başetme Yöntemlerine İlişkin Bulguların İncelenmesi

Yönetici hemşireler zaman baskısının nedenleri olarak; “Değişken hasta şikayetleri”, “Yoğun iş temposu” ve “Krizler, acil ve önemli işler” olarak ifade ettiler. Zaman sınırı olan projeler, acil ve önemli gruba girmek durumundadırlar.

Uzmanlara göre en önemli iş acil olandır. Bu sebepten dolayı zaman yönetimi matrisi faaliyetlerimizi belirleyebilmemiz için dört farklı kategori sunmaktadır. (Covey ve ark 2011). Etkili bir zaman yönetimi için en başta yapılması gereken davranış acil ve önemli olan işlerin ayırt edilmesidir (Elsabahy ve ark. 2015).

Yaptığımız araştırmada elde edilen verilere göre, yönetici hemşirelerin hepsi baş etme yöntemi olarak yetki devri ve güven duygusu ile acil durum fikirlerini savunmuşlardır.

Literatüre göre; önceliklerini planlayarak faaliyetlerine devam eden bir yöneticinin ilk işi iyi bir plan yapmak ve öncelikleri belirlemektir. Böylece zaman

baskısıyla baş etmiş olacak ve kuruma katkı sağlamayan faaliyetleri ortadan kaldıracaktır (Sabuncuoğlu ve Paşa 2010).

Zamanı etkili şekilde yönetmek demek, ne zaman yetki devrini kullanacağını bilmek ve eleştirel düşünebilmek demektir. Etkili zaman yönetimi daha fazla başarı ve daha az stres yaratmaktadır(Said 2013).

Bahçecik (2004) yapmış olduğu bir çalışmada yönetici hemşirelerin zaman yönetimi konusunda geliştirmeleri gereken becerileri; işlerin önem ve aciliyet sırasını belirleyebilme ve öncelikleri saptayabilme olarak sıralamıştır.

Kriz dönemlerinde işin acil oluşu ve sağlıklı karar verme gereksinimi diğer tarafta zaman baskısı nedeniyle yaşanan stres zaman yönetiminin önemini ortaya koymaktadır(Bülbül 2014).

Yaptığımız araştırmada elde edilen verilere göre, yönetici hemşirelerin beşi değişken hasta şikayetleri ile baş ettiklerinde zaman baskısıyla baş ettiklerini düşünmüşlerdir. Değişken hasta şikayetleri acil olmayan fakat önemli gruba alınabilir. Çünkü hastaların veya hasta yakınlarının şikayetçi olduğu durumlar uygun zamanda çözülmezse daha büyük sorunlara yol açarak yönetici hemşirenin zaman yönetiminde planladığı işlerin değişmesine, aksamasına neden olabilmektedir. Her şikâyetin de önemli gruba alınması beklenmemelidir. Bunun ayrımını yönetici hemşire yaparak uygun zamanda problemle baş etmelidir.

5.3. Yönetici Hemşirelerin Zaman Matrisine Göre Yapmış Oldukları İşleri Önceliklendirmesi İle İlgili Bulguların İncelenmesi

Bu çalışmada, zaman matrisine göre yönetici hemşireler; kriz durumları ve çalan telefonları acil ve önemli bulmaktadırlar. Üst yönetimin yaptığı toplantılar ve sınırı olan projeleri genellikle önemli, bazıları da hem önemli hem de acil olarak değerlendirmektedirler. Hasta şikayetleri ve molaların genellikle “önemli” bazı durumlarda ertelenebilir olabileceği vurgulanmaktadır. Bu elde edilen sonuçlara göre yönetici hemşireler tarafından “acil” ve “önemli” olarak nitelendirilen durumların daha çok dışsal ve kriz durumları gibi yönetmenin daha zor olduğu konular olduğu görülmektedir. Bu yüzden zamanı etkin yönetebilmek için bu durumlara hazırlıklı

olmak gerektiği; kriz durumlarına hazırlık, toplantıların önceden duyurulması, telefonlara bakabilecek hemşireler dışında görevlilerin olması vurgulanmalıdır. Bunlarla birlikte, yönetici hemşirelerin zaman sınırı olan projeleri de “acil ve önemli” olarak nitelendirmesi, zaman yönetimi anlayışında eksiklikler olduğunu göstermektedir. Çünkü zaman sınırı olan durumlar bellidir ve planlıdır. Ne zaman?, Ne olacağı? ve Nasıl olacağı? belli olan projelerin de çoğunlukla acil olarak nitelendirilmesi, zaman matrisinde belirtilen sınıflamadan haberdar olunmadığını göstermektedir. Aynı şekilde hasta şikayetleri ve molaların zaman matrisinde olması gereken kategorilerin dışında olması konunun rast gele ele alındığının göstergesi olduğu söylenebilir.

Bir çalışmanın acil olup olmadığına bakarak planlama yapan yöneticiler zamanın etkin kullanılmasında amaç ve hedeflerin belirleyerek öncelikleri tespit etmelidir. Acil işlerin ne kadar acil olduğu değerlendirilip ona göre işlerin yürütülmesi sağlanmalıdır. Acil gibi görünen gereksiz işler zaman kaybına neden olmaktadır (Akçınar 2014).

Etkili zaman yönetiminin de yapılması gereken amaç ve hedefleri netleştirerek, öncelikleri belirlemek ve bu doğrultuda kısa orta ve uzun vade de planlar yapılmasıdır (Özcanlı ve İlgün 2008).

Acil değil ama önemli olan gruptaki faaliyetlerin ne zaman sonlandırılacağını yönetici belirlemektedir. Bu faaliyetler arasında hazırlık, önleyici bakım, planlama, esneklik kazandırma ve örgütlenme faaliyetleri sayılabilir (Kıdak 2011).

Bu çalışmada, nitel araştırma dizaynı ile elde edilen sonuçlar genel olarak ele alındığında; görüşmeler sonucunda, yönetici hemşirelerin zaman yönetimi, zaman yönetimini etkileyen durumlar ve baş etme yöntemlerine ilişkin verdikleri bilgilerin genel ve yetersiz olduğu söylenebilir. Ayrıca zaman yönetimi konusunda yönetici hemşirelerin bir iç görü geliştirmeleri ya da başka bir deyişle bu konuda kendilerini tanımları gerekmektedir.

Zaman yönetimi ile ilgili olarak yönetici hemşirelerin bir bölümünün güne başlamadan önce gününü planladığı fakat yoğun iş temposu ve ekstra işlerden dolayı yapmış olduğu plana uyamadığı görülmüştür. Özel ricalar ve hayır diyememekten ve

hasta yakınlarının sürekli hemşire odasına gelip bir şeyler sormasından dolayı işlerinin bölünmesinden şikayet etmektedirler. Bu duruma engel olabilmek için kendilerine ait özel bir yerin, odasının olmadığını ifade ederken böyle bir durumda gidebilecekleri en yakın yere giderek yapmaları gereken yöneticilikle ilgili işlerini yaptıklarını belirtmektedirler.

5.4. Zamanın Etkin Yönetimi Konusunda Yönetici Hemşirelerin Yaptığı Uygulamalara Yönelik Bulguların İncelenmesi

Etkili zaman yönetimi için yetki devri önerilmektedir. Yetki devri, yönetici hemşirenin kendi yerine bırakabileceği bir kişi, görev olarak bilirse de yönetici hemşirenin var olduğu zamanlarda dahi ekip içerisinde iş bölümü yaparak zaman yönetimini uygulayan kişinin davranışı olarak belirtilebilir. Yetki devri için kişinin yetki alacağı iş ile ilgili yeterli eğitim düzeyi, bilgi seviyesi, deneyimi ve güven duygusunu oluşturmuş olması gerekmektedir. Kurs veya seminere katılan yönetici hemşirelerde yetki devretme, planlama yapma ve öncelikleri belirleme durumu diğerlerine göre yüksek oranda bulunmuştur. Yetki devri zaman yönetiminin önemli ilkelerinden birisidir. Çünkü yöneticiler kısıtlı zamanda pek çok işi yapmak durumundadırlar. Başka bir ifadeyle, yöneticinin sorumluluklarının altından kalkabilmesi için işlerinin bir kısmını başkasına devretmesi gerektiği belirtilmiştir (Sayan 2005).

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, yönetici hemşirelerin etkili zaman yönetimi için not alma/ hatırlatma uygulamasını tercih ettiğini belirlendi. Yoğun iş temposundan kaynaklı iş ile ilgili unutkanlıklar, yanlış anımsamalar yaşamamak için not alma zamanı planlama açısından önemli bir yere sahiptir. Yapılan araştırmada not almadığını söyleyen yönetici hemşirelerde olmuştur. Fakat veri toplanırken yapılan gözlemlere göre, bu kişilerin daha stabil sakin birimlerde çalıştıkları gözlenmiştir.

Sayan (2005) çalışmasında; yönetici hemşirelerin zaman yönetimi tekniklerini kullandıklarını ve en çok kullanılan tekniğin de dosyalama sistemi olduğunu belirtmiştir. Bir başka çalışmada da; hastane yöneticilerinin önem verdiği yöntemlerden biri dosyalama sistemidir (Erdem 2005).

6. SONUÇLAR

Bu araştırma, yönetici hemşirelerin zaman yönetimine ilişkin görüş ve uygulamalarının belirlenmesi amacıyla yapıldı. Araştırmada ulaşılan sonuçlar aşağıda belirtildi.

- ✓ Görüşme yapılan yönetici hemşirelerin yaş ortalaması $41,88 \pm 3,37$, çoğu 30 yaşın üstünde ve
- ✓ Yönetici hemşirelerin mesleki deneyimlerinin ortalamasının $19,77 \pm 4,17$, yöneticilik deneyimleri ortalamalarının ise $11,20 \pm 4,95$ olduğu ve araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin hepsi lisans mezunudur.
- ✓ Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi'ndeki yönetici hemşirelerin zamanlarını etkin yönetemediklerini ilişkin görüş bildirdikleri,
- ✓ Zamanlarını etkin kullanamama nedenleri olarak "hayır diyememe", "plana uyamamak", "işlerin bölünmesi", "yoğun iş temposu", "acil durumlar", "zaman baskısı", "astların işini yapma", "zamanın hızlı akıp gitmesi", "özel ricalar", "krizler", "çalan telefonlar" ve "diğer işler" olarak belirttikleri,
- ✓ Yönetici hemşirelerin hepsinin zamanın etkin yönetimi konusunda yapmış oldukları uygulamalar olarak "yetki devri ve güven duygusu" ve "önceliğe göre planlama" olduğu,
- ✓ Yönetici hemşireler zaman baskısının nedenleri olarak; "değişken hasta şikayetleri", "yoğun iş temposu" ve "krizler, acil ve önemli işler" olarak ifade ederken,
- ✓ Zaman baskısıyla baş etme yöntemleri konusunda; "önceliğe göre planlama", "not alma/hatırlatma", "yetki devri ve güven duygusu oluşturma" şeklinde görüş bildirdiler.

7. ÖNERİLER

Bu sonuçlar doğrultusunda;

- Zaman yönetimi konusunda hizmet içi eğitim ve duyarlılık eğitimleri verilmelidir.
- Yönetici hemşirelere zaman yönetimi ile ilgili seminerler vs. verilerek zamanın öneminin farkındalığı arttırılmalıdır ve bu eğitimler belli aralıklarla gereksinimler doğrultusunda arttırılmalıdır.
- Günlük, haftalık ve yıllık işler önceden planlanmalıdır. Yapılacak işlerin listesi çıkarılmalıdır.
- Yapılacak işler ajandaya/ takvime/ telefona not edilmelidir.
- Önemli ve öncelikli işler ile acil ve önemsiz gereken işler ayırt edilmelidir.
- Yetki devri yapılabilmelidir.
- Yönetici hemşireler zaman tuzaklarını tanımalı ve yönetmelidirler.
- Zaman yönetimi teknikleri bilinmeli ve uygulamalıdır.
- Sekreter ile çalışılmalı ve sadece gerekli, acil telefonlara cevap verilmesi konusunda plan yapılmalıdır.
- Gereksiz toplantılardan kaçınılmalıdır.
- Acil ve önemli işler yapıldıktan sonra kişi kendine vakit ayırabilmelidir.
- Kurumda kullanılan teknolojik aletlerin artırılması ve kullanımının zaman yönetimi ilkelerine uygun olması sağlanmalıdır.
- Yönetici hemşireler, zamanı etkili kullanmalarına yarayacak etkin zaman yönetimi davranış ve tekniklerini benimsemeli ve bunları uygulamaya özen göstermelidirler.
- Konuya ilişkin nitel çalışmaların nicel çalışma yöntemleriyle desteklenmesini önermekteyiz.

8. KAYNAKLAR

Akatay A. Örgütlerde zaman yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2003; 10: 282-300.

Akbeyik A. Zaman Yönetimi ve Zamanı Etkin Kullanma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2013 (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin).

Akçınar S. Örgütsel Zaman Yönetimi ve Etkin Zaman Kullanımı, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2014 (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin).

Altun F, Yazıcı H. Nitel ve nicel yöntemleri kullanan araştırmacıların empatik eğilimleri ve işlevsel olmayan tutumları arasındaki farklılıklar..Karadeniz Teknik Üniversitesi Fatih Eğitim Fakültesi Dergisi. 2014; 1: 371-386.

Bahçecik N, Öztürk H, Şerbetçi G. Yönetici hemşireler için zaman yönetimi ölçeği ve zaman yönetimini etkileyen faktörler. Yönetim Dergisi. 200; 49: 67-78.

Başak T, Uzun Ş, Arslan F. Hemşirelik yüksekokulu öğrencileri zaman yönetimi becerileri, Taf Preventive Medicine Bulletin. 2008; 7: 429-434.

Baykal Ü, Türkmen E, Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi, Akademi Yayınları, 2014

Bayramlı Ü. Zaman Yönetimi. 2. Baskı. Seçkin Yayıncılık, Ankara; 2017 :17-147.

Boduç N., Hemşirelerde Zaman Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2016 (Danışman: Prof. Dr. Ülkü Baykal).

Bülbül A., Sağlık Çalışanlarında Zaman Yönetimi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilimdalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2014 (Danışman: Yard. Doç. Dr. Aygül Yanık).

Covey S. Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı. Çeviren Deniztekin O, Deniztekin F. 41. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul; 2011.

Çetinkaya A, Özmen D, Hemşirelik Son Sınıf Öğrencilerinin Mesleki Algılarına Yönelik Nitel Bir Çalışma. Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi. 2016; 18; 40-52

Döner H. Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tekniklerinin İncelenmesi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2016(Danışman: Yard. Doç. Dr. Lütfü Şimşek).

Ebrahimi H, Hosseinzadeh R, Tefreshi M, Hosseinzadeh S. Time management behaviors of head nurses and staff nurses employed in tehran social security hospitals, Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research. 2014; 19: 193-199.

Elsabahy H, Sleem W, Atroush H. Effect of time management program on job satisfaction for head nurses. Journal of Education and Practice. 2015; 32: 36-44.

Erdem R, Pirinçci E, Dikmetaş E. Üniversite Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Davranışları ve Bu Davranışların Akademik Başarı İle İlişkisi. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2005; 7; 167-177.

Erdem R. Zaman Yönetimi ve Hastane Üst Düzey Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, 1997 (Danışman: Yard. Doç. Dr. Sıdıka Kaya).

Eroğlu S, Özgür G. Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Servis ve Yoğun Bakım Hemşirelerinde Zaman Yönetimi. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi. 2016; 5: 12-22.

Güçlü N. Zaman Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 2001; 25: 97-100.

İpek G. Zaman Yönetimi” Celal Bayar Üniversitesi, Hemşirelikte Yönetim Yüksek Lisans ders sunumları, 2017

İşcan S. Pamukkale Üniversitesi Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerilerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi. Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2008 (Danışman: Prof Dr. A. Tanrıöğen).

Kandemir M. Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Zaman Yönetimi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2015 (Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret Gezgin).

Karadağ K. Zaman Yönetimi ve Yöneticiler İle İlgili Makale. İdarecinin Sesi Dergisi. 2013;Mart/ Nisan 99-103.

Karaoğlan A. Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2006(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Muzaffer Kadioğlu).

Karasu G. Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetiminin İncelenmesi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2015 (Danışman: Doç. Dr. Leman Şenturan).

Kaya H, Kaya N, Palloş A, Küçük L. Assessing time-management skills in terms of age, gender, and anxiety levels: A study on nursing and midwifery students in Turkey. Nurse Education in Practice. 2012;12: 284-288.

Kırdak L. Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2011;25: 159-172.

Kışla A. Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetimi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 2017 (Danışman: Doç. Dr. Süleyman Ahmet Menteş).

Kuş E. Nicel Nitel Araştırma Teknikleri. 4. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara; 2012.

Özcanlı D, İlgün S. Yoğun Bakım Hemşireliği ve Zaman Yönetimi: Yoğun Bakım Hemşireliği Dergisi. 2008; 12(1-2): 23-25.

Özer A. Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi, Çimento İşveren, 2010; 16-35.

Patton M. Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri Çeviren: Bakla, A. ve arkadaşları. 3. Basım, Pegem Akademi Yayınları. 2014.

Sabuncuoğlu Z, Paşa M. Zaman Yönetim. 1.basım, Ezgi Kitabevi, Bursa; 2002.

Said N. Time Management in Nursing Work, Emergency and Critical Care Nursing/ Pediatrics Master Candidate , 2013.

Sayan İ. Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2005 (Danışman: Yard.Doç.Dr. N. Bahçecik).

Tepeli Y, Arıcı A. Öğretmen adaylarının kütüphane kullanımına ilişkin nitel bir araştırma. Dil ve Edebiyat Eğitimi Dergisi. 2012;3: 64-74.

Trueman M, Hartley J. A comparison between the time management skills and academic performance of mature and traditional-entry university students, Kluwer Academic Publishers, 1996; 32: 199-215.

Tutar H. Zaman Yönetimi. 4.baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara; 2015:14-24.

Uğur S, Soba M, Temel E, Soba Ş. Zaman ve Performans Yönetimi İle İlgili Türkiye’de Yapılan Tezler(2010-2017) Üzerine Nitel Bir Bakış. Journal Of Social and Humanities Sciences Research, 2017; 12: 1031-1037.

Ulusoy İ. Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Organizasyon ve İşletme Politikası Doktora Programı, Doktora Tezi, 1995 (Danışman: Prof. Dr. Yıldırım Öner).

Uyaniker E. Yönetici Hemşirelerin Genel Öz Yeterlilik İnancı İle Zaman Yönetimi Arasındaki İlişki. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2014 (Danışman: Yrd. Doç. Dr. Makbule Batmaz)

Uysal N, Sözeri E, Selen F, Bostanoğlu H. Hemşirelik Bölümü Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri ve Yaşam Doyumlarının Belirlenmesi, G.O.P. Taksim E.A.H. Jaren, 2017; 3(1): 30-36.

Uysal Ü. Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi Nöroloji Kliniği'nde Çalışan Hemşirelerin Zaman Kullanımı. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1998 (Danışman: Prof. Dr. Gülseren Kocaman).

Vatan F, Özsoy S. Zaman Yönetimi. Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 2002; 18(1-3): 89-104.

Yeşil F. Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2009 (Danışman: Prof. Dr. Aytolan Yıldırım).

Yıldırım K, Nitel Araştırmalar da Niteliği Artırma, İlköğretim online, 2010; 9; 79-92

Yılmaz A. Örgütsel Yaşamda Etkin Zaman Yönetimi. 1.baskı, Ekin Yayınevi, Bursa, 2015:5-120.

9. FORMLAR

9.1. YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME FORMU

Dokuz Eylül Üniversite Hastanesinde Yönetici Hemşirelerin Zaman Yönetimine İlişkin Görüş ve Uygulamalarının Belirlenmesi Üzerine Nitel Çalışma

1. Yaşınız?.....

2. Medeni Durumunuz?

a) Evli b) Bekar c) Boşanmış/Eşi ölmüş /Ayrı

3. Öğrenim Durumunuz?

a) SML Mezunu b) Ön Lisans Mezunu

c) Lisans Mezunu d) YL ve/veya Doktora Mezunu

4. Toplam Çalışma Yılıınız? ay/yıl

5. Yönetici olarak toplam çalışma yılıınız?..... ay/yıl

6. Zaman yönetimi konusunda herhangi bir eğitim, seminer, kurs, toplantı, etkinlik vb. katılımınız var mı?

Varsa?:.....

7. Zamanınızı etkin kullandığınızı düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

8. Güne başlamadan önce gününüzü planlandığınız olur mu? Ne sıklıkta? Bu planlamalarınıza ne kadar uyabiliyorsunuz? Biraz açıkla mısınız?

9. Sizin için önemli tarihleri (toplantı, eğitim tarihleri vs...) bir takvim üzerinde işaretler ya da not alır mısınız? Bu uygulamanın size ne gibi avantaj ya da dezavantaj sağladığından bahsedebilir misiniz?

10. İnsanlara hayır deme konusunda kendinizi nasıl değerlendirirsiniz? Örneğin insanlara hayır diyememekten kendinizi yöneticilikle ilgili işlerinizi engelleyen işlerle meşgul durumda ne kadar sıklıkta bulursunuz? Örnek verebilir misiniz?

11. Mesleğiniz gereği üzerinizde zaman baskısını hissettiğiniz olur mu? Ne sıklıkta? Nedeni konusunda neler söyleyebilirsiniz? Peki buna bağlı olarak stres altında çalıştığınızı mı düşünüyor musunuz? Açıklar mısınız?

12. Astlarınızın yapması gereken işleri yapmak durumunda kaldığınız olur mu? Ne sıklıkta? Bu durum sizin zaman planlamanızı nasıl etkiliyor? Bu konuda olumlu ya da olumsuz neler söyleyebilirsiniz?

13.”Kimseye yetki devretmem her şeyin altından tek başıma kalkarım” kullandığınız ya da katıldığınız bir ifademidir? Ya da bu ifade ne kadar önemli sizin için? (10 çok önemliyi anlatsa 1 ile 10 arasında kaç verirsiniz?) Neden puan kırdınız?

14. Sizin için verdiğiniz kararları büyük ve küçük diye gruplandırabilir miyiz? Örnek verebilir misiniz? Küçük kararları hızlıca verebilir misiniz?

15. Gün içerisinde yapmış olduğunuz yöneticilikle ilgili işlerin, kesintiye uğramaması ya da aksamaması için ne gibi önlemler alıyorsunuz? Örnek verebilir misiniz?

16. Zamanınızın çok hızlı bir biçimde akıp gittiği duygusuna kapılır mısınız? Ne sıklıkta olur? Bunun nedeni konusunda ne düşünüyorsunuz?

17.Özel ricalarla ya da kendi isteğinizle başkalarının işlerini yaptığınız olur mu? Açıklar mısınız?

18. Zaman yönetimi matrisi yöneticiler için zaman kullanımı etkinliğini artırmada yol gösterici prensipler oluşturmaktadır. Matris işleri ve faaliyetleri önem ve aciliyetlerine göre sınıflandırmada kullanılmakta ve zamanın bu faaliyetlerde nasıl harcandığını göstermektedir.

Önemli faaliyetler, değerli bir çıktı üreten veya önemli bir amaç gerçekleştiren faaliyetleri, acil faaliyetler ise bir an önce ilgilenilmesi gereken ertelenemeyecek faaliyetleri ifade etmektedir. Bu matrise göre kendi uygulamalarınızı değerlendirebilir misiniz?

Zaman Yönetimi Matrisi

Faaliyetler	Acil	Acil Değil
Önemli	I Krizler Zaman sınırı olan projeler Zorlayıcı sorunlar Müşteri şikayetleri	II Önleyici faaliyetler İlişki geliştirme Yeni fırsatlar ortaya çıkarma Planlama
Önemli Değil	III Bölünmeler, aramalar Çalan telefonlar Bazı posta ve raporlar Bazı toplantılar Baskı yaratan konular	IV Önem taşımayan meşguliyetler(Rutin işler) Bazı posta ve telefonlar Zaman harcayıcı faaliyetler (Kaçış)

9.2. KODLAR

Servis yoğunluğu	Ekstra işler
Duruma göre günü planlama	Önceliğe göre planlama
Acil durum	Zaman baskısı
Not alma	Planlama dışı işler
Hatırlatma	Stres altında çalışma
Hayır diyememe	Yetki devrinde güven
İşin engellenmesi	Yoğun iş temposu
Zaman baskısı	Hızlı verilen küçük kararlar
Hümanistlik	Zamanı etkin kullanma
Plana uyamama	Molalar
Astların işini yapma	Zaman sınırı olan projeler
Yöneticilik işinden feragat	Değişken hasta şikayetleri
Yetki devredebilmek	Çalan telefonlar
Güven duygusu	Ertelenebilir servis toplantıları
Acil durum ve küçük kararlar	İnsan ilişkileri
İşlerin bölünmesi	Özel rica kabulü
Zamanın hızlı akıp gitmesi	Krizler

9.3. TEMALAR

1.Zamanı etkin kullanamama nedenlerinin dağılım

1.1. Servis yoğunluğuna bağlı nedenler

1.2. Yapılan plana uyamamaya bağlı nedenler

1.3. Hayır diyememeye bağlı nedenler

2. Zaman baskısı nedenleri/ baş etme yöntemleri

2.1. Stres altında çalışmayla baş etme yöntemleri

2.2.Hızlı ve doğru karar vermeyle baş etme yöntemleri

2.3. Yoğun iş temposunda çalışmayla baş etme yöntemleri

3. Zaman matrisine göre yapılan işleri önceliklendirme

3.1. Krizler

3.2. Zaman sınırı olan projeler

3.3. Çalan telefonlar

3.4. Hasta şikayetleri

3.5. Üst yönetimin toplantıları

3.6. Molalar

4. Zamanın etkin yönetimi konusunda yapılan uygulamalar

4.1. Yetki devretmek

4.2. Önemli tarihleri not almak

4.3. Önceliğe göre planlama yapmak



10. EKLER

EK.1. ETİK KURUL ONAYI

T.C.
Celal Bayar Üniversitesi
Tıp Fakültesi Yerel Etik Kurulu
Karar Formu

KARAR TARİH / NO	18/12 / 2013 / 20478486 - 325				
ARAŞTIRMANIN ADI	Yönetici Hemşirelerin Zaman Yönetimine İlişkin Görüş ve Uygulamalarının Belirlenmesi				
SORUMLU ARAŞTIRMACI	Yrd. Doç. Dr. Adalet KOCA KUTLU – C.B.Ü. Cerrahi Hemşireliği-Manisa S.Y.O				
ARAŞTIRMA EKİBİ	Buse AKSOY SARI				
ARAŞTIRMANIN NİTELİĞİ	UZMANLIK TEZİ <input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS--DOKTORA TEZİ <input checked="" type="checkbox"/> AKADEMİK AMAÇLI <input type="checkbox"/>				
KARAR BİLGİLERİ	Araştırma başvuru formu ve gerekli ekleri incelenmiş; Etik açıdan UYGUN olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.				
Ünvanı/Adı/Soyadı	Araştırma İle İlişkisi Olan Üye	Toplantıya Katılmayan Üye	Ünvanı/Adı/Soyadı	Araştırma İle İlişkisi Olan Üye	Toplantıya Katılmayan Üye
Prof. Dr. Ercüment ÖLMEZ Farmakoloji AD			Prof. Dr. Necip KUTLU Fizyoloji AD		
Prof. Dr. Cengiz KIRMAZ Alerji İmmünoloji BD			Prof. Dr. Ece ONUR Tıbbi Biyokimya AD		
Prof. Dr. Pelin ERTAN Çocuk Sağlığı Hastalıkları AD		X	Prof. Dr. Canan TIKIZ F. T. R Algoloji AD		
Prof. Dr. Erhun KASIRGA Çocuk Sağlığı Hastalıkları AD			Prof. Dr. Gönül Tezcan KELEŞ Anestezi ve Reanimasyon AD		X
Prof. Dr. Artuner DEVECİ Psikiyatri AD			Doç. Dr. Beyhan Cengiz ÖZYURT Halk Sağlığı AD		
Doç. Dr. Selda BEREKET Antrenörlük Eğitimi AD			Doç. Dr. F. Sırrı ÇAM Tıbbi Genetik AD		X
Doç. Dr. Peyker TEMİZ Patoloji AD			Yrd. Doç. Dr. Tarık ULUÇAY Adli Tıp AD		
Yrd. Doç. Dr. Selim ALTAN Tıbbi Etik AD			Yrd. Doç. Dr. Dilek ÇEÇEN Cerrahi Hemşireliği AD		
Nazlı KÜEY Avukat			Mehmet DURSUN Sivil Üye		X
Etik Kurulumuzun kararı yukarıda belirtilmiştir. Araştırma Başvuru Formunun Taahhütname – Bölüm E kısmında belirtilmiş olan hususların dikkate alınarak istenilen bilgilerin Etik Kurulumuza zamanında iletilmesi konusunda bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.					
 Prof. Dr. Ercüment ÖLMEZ Başkan					

EK.2. DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ HASTANESİ HEMŞİRELİK HİZMETLERİ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

 T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
UYGULAMA VE ARAŞTIRMA HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ 

E-İmzalıdır
24/04/2018


Sayı : 99577370-100.99-E.20606
Konu : BUSE AKSOY SARI

MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
HEMŞİRELİKTE YÖNETİM ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI


İlgi : 28.03.2018 tarih ve 32151665-806.01.03-26610 sayılı yazınız.

İlgi yazınıza istinaden; Enstitünüz Hemşirelikte Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Buse Aksoy Sarı'nın tez çalışmasını Hastanemizde yapması uygundur.Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Mete EDİZER
Başhekim

 Adres: İnciraltı Mahallesi, Mithatpaşa Cd. İnciraltı yerleşkesi
No:1606, 35340 Narlıdere/Balçova/İzmir
Tel: 0(232) 412 1212
Elektronik Ağ: <http://www.hastane.deu.edu.tr/>
Kep Adresi: dokuzeyuluniversitesi@hs01.kep.tr
Bu belge 5070 sayılı Kanunla...

Bilgi için İrtibat:
Elçin ÇEBAR
Dahili:
E-Posta: elcin.safyurek@deu.edu.tr



11. ÖZGEÇMİŞ

1. GENEL

ÜNİVERSİTE ADI SOYADI	Hemşire Buse AKSOY SARI		
YAZIŞMA ADRESİ	Yelki mah. 2730 sok. No: 91/4 Güzelbahçe / İZMİR		
DOĞUM TARİHİ	19.10.1985		
TEL	02324124977 (iş)	GSM	05442510176
E-POSTA	buseaksoy_35@hotmail.com	E-POSTA (2)	buseaksoy3567@gmail.com

2. EĞİTİM

MEZUNİYET TARİHİ	DERECE	ÜNİVERSİTE-FAKÜLTE- BÖLÜM/ANABİLİM DALI
2012/halen	Yüksek Lisans	Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı
2004 - 2008	Lisans	Afyon Kocatepe Üniversitesi Sağlık Yüksek Okulu / Hemşirelik/ AFYONKARAHİSAR
2000 - 2004	Lise	Çeşme Ertan Lisesi / İZMİR
1997 - 2000	Ortaokul	Gazi Ortaokulu/ DİYARBAKIR
1992 - 1997	İlkokul	Zehra Önder İlkokulu/ ANKARA

3. AKADEMİK VE MESLEKİ DENEYİM

KURUM/KURULUŞ	ŞEHİR	BÖLÜM/BİRİM	GÖREV	GÖREV DÖNEMİ
Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesi	İzmir	Beyin Cerrahi Servisi	Hemşire	2009- halen

4. EĞİTİM VE SEMİNERLER:

2009- Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Genel Oryantasyon Eğitimi Programı

2009- Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Temel Yaşam Desteği Eğitimi

2010- VIII. Ege Diyabet Günleri kursu

2010- Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Diyabetli Bireye Yaklaşım Eğitimi

2011- Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Temel Yaşam Desteği Eğitimi

2012- European Society Of Intensive Care Medicine (Evidence Crash Course)

2012- Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Kolostomi ve Hemşirelik Bakımı Eğitimi

2013- Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Hastane Enfeksiyonları ve Korunma Yöntemleri Eğitimi

2014- Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi CPR ve Entübasyonda Hemşirelik Bakımı Eğitimi

2014- Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi

2015- Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi Enfeksiyon Kontrol Önlemleri Eğitimi

5. ÜYE DERNEKLER:

Türk Hemşireler Derneği
Nöroşirurji Hemşireleri Derneği

6. YABANCI DİL BİLGİSİ

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama	Konuşma	Yazma
İngilizce	İyi	iyi	iyi

7. YABANCI DİL SINAV NOTU

KPDS	42.50
------	-------

8. ALES SINAV PUANI

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı	71.160	71.743	69.143

9. BİLGİSAYAR BİLGİSİ

Program	Kullanma Becerisi
M.S. Office Word	Çok İyi
M.S. Office PowerPoint	Çok İyi
M.S. Office Excel	Çok İyi

