



**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ
TEKNİKLERİNİN İNCELENMESİ**

Halime Döner

Yüksek Lisans Tezi

DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Lütfü ŞİMŞEK

2016

T.C.
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HASTANE YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ
TEKNİKLERİNİN İNCELENMESİ

Halime DÖNER

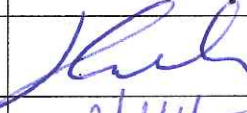
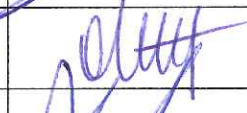

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Lütfü ŞİMŞEK

TEKİRDAĞ-2016

Her Hakkı Saklıdır

T.C.
NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halime Döner tarafından hazırlanan "Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tekniklerinin İncelenmesi" konulu YÜKSEK LİSANS Tezinin Sınavı, Namık Kemal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Öğretim Yönetmeliği'nin Maddeleri uyarınca 28.06.16 günü saat 14.00'da yapılmış olup, tezin* kabul edilmesine OYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Yrd.Doç.Dr. Lütfü ŞİMŞEK	Kabulüne	
Doç.Dr. Oktay Salih AKBAY	Kabul edilmesine	
Yrd. Doç.Dr. Korkmaz ULUÇAY	Kabulüne	

* Jüri üyelerinin tezle ilgili karar açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine / Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10121403
Yazar Adı / Soyadı	HALİME DÖNER
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 18739980296
Telefon	5075187726
E-Posta	halimedoner26@gmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	HASTANE YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ TENİKLERİNİN İNCELENMESİ
Tezin Tercümesi	A STUDY ON HOSPITAL EXECUTIVES' TIME MANAGEMENT ATTITUDES
Konu	Sağlık Kurumları Yönetimi = Health Care Management
Üniversite	Namık Kemal Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2016
Sayfa	94
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. DR. LÜTFÜ ŞİMŞEK 26093031790
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	Yok

Yukarıda bilgileri kayıtlı olan tezinin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine ve internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

15.08.2016

İmza: 

ÖZET

Bu araştırma üst ve ortaya düzey sağlık yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin tutumları üzerinde eğitim, medeni durum, mesleki deneyim ve yönetici olarak çalışma süreleri gibi etkenlerin rolünü değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmanın evrenini; Tekirdağ Devlet Hastanesi, Çorlu Devlet Hastanesi, Çorlu Ağız ve Diş Sağlık Merkezi, Çerkezköy Devlet Hastanesi ve bu hastanelerde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticilerden oluşturmuştur. Araştırmanın verileri, araştırmaya katılmayı kabul eden 75 sağlık yöneticisinden elde edilmiştir.

Araştırmanın verileri, araştırmaya katılanların sosyo-demografik bilgilerini içeren 13 soruluk bilgi formu ve yöneticilerin zaman yönetimi davranışları ile ilgili 64 soruluk 'Hastane Yöneticilerinde Zaman Yönetimi' anket formu kullanılarak toplanmış, veriler, sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, Man Whitney-U testi, Kruskall Wallis testi ile değerlendirilmiştir.

Hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastanelere, eğitim durumuna, medeni durumuna göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır.

Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimi alt boyutlarında ortalamaları incelendiğinde yöneticilik kıdemi 1 yıldan az olan olgularla 10 yıldan fazla yöneticilik kıdemine sahip olanlar arasında istatistiksel farklılıklara rastlanmıştır.

Yöneticilik deneyimi artışı beraberinde zamanın daha iyi değerlendirilmesini de getirmektedir. Ancak yöneticilik yılları arttıkça stres ve zaman baskısı daha fazla yaşanmaktadır.

Elde ettiğimiz sonuçlara dayanarak zaman baskısı ve stresi yaşamamaları için hastane yöneticilerine bu konuda eğitim verilmesi gerektiğini, zamanın kötü kullanılmasında rol belirsizliğinin önemli bir etken olmasından dolayı görev tanımlarının açık bir şekilde yapılması gerektiğini söyleyebiliriz.

Anahtar kelimeler: Zaman Yönetimi, Üst Düzey Yönetici, Etkinlik

ABSTRACT

This study aims to find out how factors like education, marital status, experience effect top level and middle level executives' time management abilities.

Study is carried out in Tekirdağ State Hospital, Çorlu State Hospital, Çorlu Oral and Dental Health Hospital, Çerkezköy State Hospital and consists of 75 top and middle level executives who works at these hospitals. All the date of study are from these subjects.

Data of study is collected by two questionnaire, first consisting of 13 questions regarding socio-demographic information of participants. The second questionnaire consists of 64 questions and is about executives' time management attitudes. All data evaluated by Man Whitney-U test and Kruskal Wallis test.

Education, marital status and different hospitals are not important factors on subjects's time management. But there is a meaningful difference between under a year experienced executives and over 10 years experienced executives.

Experience of being executive brings success at time management. But with the increase of experience also stress becomes a problem.

Based on the conclusions of the study we can say to protect executives from time strain and due stress they are to be educated on this matter. Role conflict is also a problem that is effecting time management. it is important to make clear definitions of every administrative function.

Key Words: Time management, top level executive, effectiveness

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
Tablo ve Şekil Listesi	vii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM ZAMAN KAVRAMI	3
1.1 Zaman Türleri	6
1.1.1 Gerçek Zaman	6
1.1.2 Psikolojik Zaman	6
1.1.3 Biyolojik Zaman (İçgüdüsel Zaman)	7
1.1.4 Yönetmel Zaman	7
2. BÖLÜM ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI ve ÖNEMİ	9
2.1 Zaman Yönetimi Süreci	12
2.1.1 Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli)	13
2.1.2 Zaman Problemlerini Tanımlama	13
2.1.3 Kendini Tanıma	13
2.1.4 Amaç ve Önceliklerin Belirlenmesi	13
2.1.5 Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma	14
2.1.6 Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama	14
2.1.7 Zaman Yönetimi Tekniklerinin Geliştirilmesi	14
2.1.8 Sürecin İzlenmesi ve Analizi	14
3. BÖLÜM ZAMAN YÖNETİMİ İLKELERİ	16
3.1 Bireysel Hazırlık	16
3.2 Toplam Çalışma Zamanının % 100 'Ünü Planlamaktan Kaçınmak	16
3.3 Önce Etkinlik Daha Sonra Verimlilik	16
3.4 Yetki Devri ve Personelin Eğitimi	16
3.5 Tersine Yetki Devrinden Kaçınma	16
3.6 Her Gün İçin Amaçların Listelenmesi ve Önceliklerin Belirlenmesi	17

3.7	Belirli Bir Zamanda Belirli İş Yapma.....	17
3.8	Çalışma Programının Yapılması Ve Zaman Kayıplarını Giderme	17
4.	BÖLÜM YÖNETİM ve ZAMAN YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	18
4.1	Yönetim ve Yöneticinin Tanımı	18
4.2	Yönetim Fonksiyonları ve Zaman İlişkisi.....	19
4.2.1	Planlama ve Zaman.....	19
4.2.2	Organizasyon ve Zaman.....	20
4.2.3	Emir-Komuta (Yönlendirme, Yönelme, Yürütme) ve Zaman.....	20
4.2.4	Koordinasyon (Eşgüdüm) ve Zaman	21
4.2.5	Kontrol ve Zaman	21
4.3	Yöneticilerde Zaman Yönetiminin Önemi	22
5.	BÖLÜM ZAMAN YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	24
5.1	Kişilik Yapıları ve Çalışma Alışkanlıkları	24
5.2	Yöneticinin Yetenekleri	24
5.3	Sosyal İlişkiler ve Kültürel Özellikler	25
5.4	Bilgi Sistemleri	25
5.5	İş Dışı Yaşam.....	25
6.	BÖLÜM ZAMAN TUZAKLARI	27
6.1	Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	27
6.1.1	Bireysel Hedeflerin Belirsizliği	27
6.1.2	Öz Disiplin Yokluğu	27
6.1.3	Erteleme	28
6.1.4	Dağınık Masa ve Büro Düzeni	29
6.1.5	Hayır Diyememek	29
6.1.6	Aşırı Sosyal İlişkiler.....	30
6.1.7	Kararsızlık.....	30
6.1.8	Mükemmeliyetçilik	31
6.1.9	Açık Ofis Politikası.....	32
6.1.10	Önceliklerin Belirsizliği.....	33
6.1.11	Acelecilik.....	33
6.1.12	Evrak Düşkünlüğü	34
6.1.13	Stres.....	34

6.2	İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları	35
6.2.1	Beklenmeyen Ziyaretçiler	36
6.2.2	Yetersiz Sekreteryaya Hizmeti.....	36
6.2.3	Sağlıksız Çalışma Ortamı	36
6.2.4	Telefon Görüşmeleri	37
6.2.5	Gereksiz Toplantılar	38
6.2.6	Rutin ve Gereksiz İşler	40
6.3	Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları	40
6.3.1	Kordinasyon Eksikliği	40
6.3.2	Yetersiz Personel	41
6.3.3	Aşırı veya Yetersiz Yönetim	41
6.3.4	Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği ve Merkezîyetçi Yönetim Anlayışı	41
7. BÖLÜM	ZAMANI ETKİN KULLANMA YÖNTEMLERİ	43
7.1	Amaç ve Önceliklerin Belirlenmesi.....	43
7.2	Günlük Tutma.....	44
7.3	İş Akışının Planlanması	44
7.4	Yetki Devri	44
7.5	Kişisel Düzen.....	45
7.6	Kesintilerin Kontrolü	45
7.7	Ertelenme ve Oyalanmanın Engellenmesi	46
7.8	İş Stresinin Yönetimi.....	46
7.9	Toplantı Yönetimi	46
8. BÖLÜM	HASTANELER ve YÖNETİM ÖZELLİKLERİ	48
8.1	Hastane Kavramı ve Özellikleri.....	48
8.2	Hastane Yönetimi	50
8.3	Hastanelerin Sınıflandırılması	52
8.4	Hastane Yöneticileri ve Zaman Yönetimi	53
9. BÖLÜM	DiĞER ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ	55
10. BÖLÜM	MATERYAL ve YÖNTEM	60
10.1	Araştırmanın Amacı.....	60
10.2	Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	60
10.3	Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	60

10.4	Veri Toplama Araçları.....	60
10.5	Verilerin Değerlendirilmesi	60
11.	BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI.....	62
12.	BÖLÜM.....	80
	SONUÇ	84
	KAYNAKÇA	87



Tablo ve Şekil Listesi

Şekil 1 Etkin Zaman Yönetimi Süreci	12
Tablo 1: Hastane yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri.....	62
Tablo 2 Hastane yöneticilerinin zaman yönetimi ölçeğine verdikleri cevapların frekans ve ortalama dağılımı	63
Tablo 3 Ölçek boyutlarını oluşturan sorular, Cronbach's Alpha değerleri ve faktör puanları ortalama dağılımı.....	67
Tablo 4: Boyutlar bazında katılım yüzdelerine göre sorulara verilen cevap oranları dağılımı (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum birleştirilerek sıralama yapıldı)	67
Tablo 5: Hastane Yöneticilerinin Çalıştıkları Hastanelere Göre Anket Alt Başlıkları Puanları Ortalama Dağılımı	70
Tablo 6: Hastane Yöneticilerinin Görev Ünvanlarına Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	70
Tablo 7: Hastane Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	71
Tablo 8: Hastane Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	71
Tablo 9: Olguların Medeni Durumlarına Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	72
Tablo 10: Hastane Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	72
Tablo 11: Hastane Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	73
Tablo 12: Hastane Yöneticilerinin Kurumdaki Kıdemlerine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	74
Tablo 13: Hastane Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	74

Tablo 14: Hastane Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Düşüncelerine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	75
Tablo 15: Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimiyle İlgili Eğitim ya da Seminare Katılma Durumlarına Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	76
Tablo 16: Olguların Mesaide En Verimli Olduklarını Düşündükleri Zaman Dilimine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı	76
Tablo 17: Anket Sorularına Verilen Cevaplara Göre Anketin Güvenirlik Analiz Sonuçları	77

GİRİŞ

Zaman, insanın duyu organları ile algılayamadığı fiziksel, felsefi, psikolojik ve sosyolojik boyutları olan bir olgu ve gerçektir. Belli bir işi yapabilmek için ihtiyaç duyulan veya geçen süredir (Güven ve Yeşil, 2011)

Zaman, herkesin; her gün ve her an yaşadığı, ancak üzerinde fazla düşünmediği, hatta tam olarak ne olduğunu bile pek bilmediği bir olgudur. Zaman kavramı; eni, boyu ve derinliği gibi boyutlarının olmaması nedeniyle tanımlanması oldukça güçtür (Örücü vd., 2007).

Zaman yönetimi ise, kişinin zamanın akışı içinde kendisini yönetmesi ya da neyi, niçin, ne zaman yapmayı bilmesi ve günlük yaşamın akışını bu ilkeye göre planlamasıdır.(Akat, 2002)

Günlük yaşamlarında insanlar, yaşadıkları zamanın farkına varamamaktadırlar. Bununla birlikte zamanı fark etmek, etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesinin ön şart olduğuna vurgu yapılmaktadır (Yılmaz ve Aslan, 2002; Başak vd., 2008).

Zaman, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu kaynakların başında yer almaya başlamıştır. Örgütün sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanma durumunda olan yöneticiler, zamanlarını da en etkin şekilde kullanmak durumundadırlar (Yılmaz ve Aslan, 2002).

Son dönemlerde teknoloji, bilgi işlem ve iletişim alanındaki baş döndürücü gelişmeler ile işletmeler arasında giderek yoğunlaşan ve acımasızlaşan rekabet, yöneticilerin izlemek ve kontrol altında tutmak zorunda kaldığı koşul ve faaliyetlerin sayısını artırmakta ve onları geçmişe oranla çok daha yoğun etkileşim içine sokmaktadır. Bu kapsamda zaman baskısı ve yetersizliği, günümüz yöneticileri için önemli sorunların başında gelmeye başlamıştır (Sökmen, 2010).

Sağlık kurumlarında zaman, diğer örgüt kaynaklarından daha da öne çıkmaktadır. Hastaneler insan sağlığı ile doğrudan ilişkili olduğundan, buralarda

zamanın iyi yönetilmemesi insan hayatının kaybolmasına kadar varan sonuçlar doğurabilmektedir (Erdem, 1999)

Hastaneler, 24 saat hizmet veren matris yapıdaki organizasyonlardır. Hastane yöneticileri de bu açıdan iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak ve diğer işlemlerini hakkıyla yerine getirebilmek için zamanı iyi kullanmak zorundadırlar. Hastane yönetimi açısından dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisi, kişilerin bu hastaneden işlerini en az zamanda nasıl halledip, kurumu terk edebileceği konusudur. Bu durum, hem hastane yönetimi hem de hasta açısından oldukça önemlidir. Hastane yönetiminin, her iki tarafın da zamanlarını en tasarruflu şekilde yönetmek gibi bir sorumluluğu vardır (Gayef, vd. 2004).

Hastanelerde genellikle personel yetersizliği, hasta sayısının fazla olması, bürokratik işlemlerin fazla olması, telefon ziyaretçi fazlalığı gibi sorunlar sağlık hizmetlerinin etkinliğini azaltan ve hizmetin kalitesini düşüren etkenler arasında başta gelmektedir. Bu nedenle zamanın iyi planlanması ve etkin kullanımı hastane yönetimi açısından önemlidir (Çorlu, vd. 2009).

Hastane yöneticilerinin zamanlarını iyi yönetmeleri, hastaların hastanede kalış sürelerini azaltacağı gibi yöneticilerin kendi performanslarını, kurumun performansını ve sağlık hizmetlerinin etkililiğini artıracaktır. Bu nedenlerden dolayı bu çalışmada, hastane yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin davranışlarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

1. BÖLÜM ZAMAN KAVRAMI

Zaman, herkesin eşit olarak sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanamadığı son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır. Ama para gibi toplanamaz, hammadde gibi depolanamaz. Zamanın hiçbir şekilde yeri doldurulamaz. Belli sınırlar içinde, bir kaynağın yerine bir başkasını koyabiliriz, örneğin bakırın yerine alüminyum kullanabiliriz. İnsan işgücü yerine sermayeyi koyabiliriz. Daha çok bilgi ya da daha çok kas gücü kullanabiliriz. Ancak, zamanın yerini alabilecek başka hiçbir kaynak yoktur (**Sabuncuoğlu ve Tüz 2003**).

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir (**Demirtaş ve Özer 2007**).

Türk dil kurumu zamanı “ bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit” şeklinde tanımlamıştır (**Başak ve ark. 2008**).

Zaman kavramını değişik açılardan ele alan bilim adamlarınca yapılan çeşitli tanımlamalar mevcuttur.

Mackenzie, zamanı kaynak olarak ele alarak şu şekilde açıklamıştır: “Zaman, son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır, ama para gibi toplanamaz, ham madde gibi depolanamaz. İstesek de istemesek de onu harcamak zorundayız. Hem de dakika dakika altmış saniye gibi bir hızla. Bir makine gibi onu durdurup başlatamayız, bir işçi gibi yerine başkasını getiremeyiz” (**Mackenzie 1997**).

Diğer bir literatüre göre zamanın, diğer işletme kaynakları içerisinde en önemli olduğunu iddia eden Peter Drucker şöyle der: “Diğer önemli kaynaklardan biri olan para (sermaye) aslında oldukça bol bulunan bir şeydir. Ekonomik büyümeye ve faaliyete sınır koyan şeyin sermayenin arzından çok, talep olduğunu biliyoruz. Diğer bir sınırlayıcı kaynak olan insanlar (emek) ise aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, kiralanan bir şeydir. Ne var ki, kimse daha fazla zamanı ne kiralayabilir, ne satın alabilir, ne de kiraya verebilir. Dolayısıyla etkin yönetici, zamanın sınırlayıcı bir faktör olduğunu bilir. Yapılan her işteki verimin sınırları en kıt kaynak tarafından belirlenir. Bu da zamanın ta kendisidir” (**Fidan 2011**).

Newton ise, zamanın mutlak olduğunu ve oluşumunun evrene bağlı olmadığını ifade etmektedir. Newton 'un tanımının tersine, zamanı başka bir açıdan ele alan Leibnitz, zamanın kendi başına bir varlık olmadığını ve olayların sırası olduğunu ifade etmektedir. Einstein 'da Leibnitz gibi, zamanın olayların sırasına göre ölçüldüğünü ve bu olaylar dışında bağımsız bir varlığın olmadığını ileri sürmektedir **(Akgemci ve ark.2003)**.

Einstein izafiyet teorisini ortaya attığından bu yana, fizikçiler dünya üzerinde dört boyut bulunduğunu kabul etmektedir. O zamana kadar bilinen ve kabul gören üç boyut olan uzunluk, yükseklik ve genişliğe ek olan diğer fiziksel boyut ise, zaman olarak bilinmektedir. Matematiksel olarak da kabul gören dördüncü boyut, diğer üç boyuta eşit değer taşımaktadır; ancak insanlar dünya üzerinde üç boyutta, her yönde hareket edebiliyorken; yani yukarı ve aşağı, sola ve sağa, ileri ve geri; zamanda sadece ileri doğru hareket edebilmektedirler **(Tengilimoğlu ve ark. 2003)**.

Zaman, insanın sahip olduğu diğer kaynaklardan oldukça farklı özelliklere sahiptir. Zaman, geleceğin en esrarlı, herkesin eşit olarak sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanmadığı son derece değerli, eşsiz bir kaynaktır **(Genç 2007a)**.

Evrendeki en benzersiz değerdir. İkame edilemeyen, geri döndürülemeyen, yeniden yaşanamayan, depolanması, satın alınması mümkün olmayan, yeri doldurulamayan bir kaynaktır **(Sabuncuoğlu ve ark. 2010)**.

Zaman aslında kendisi bir iş yapmayan veya yapılan bir işin yapılmasını kolaylaştırmayan veya herhangi bir etkinliğe bir katkısı olmayan, ancak her işin ve etkinliğin yapılmasında zorunlu olarak kullanılan bir kaynaktır. Yapılacak her iş için zaman gereklidir **(Gayef ve ark. 2004)**.

Zaman, olayların geçmişten bugüne gelip geçtiği, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir **(Akatay 2003a)**.

Zaman göreceli bir kavramdır ve göreceli olduğundan dolayı insanların zamanı yönlendirme konusundaki yaklaşımları birbirinden oldukça farklıdır. Ancak genel olarak bakıldığında insanlar zaman yönetimi konusunda oldukça güçsüzdür. Zaman bir algılama olayıdır. İnsanlar güzel bir tatil deyken günlerin nasıl geçtiğini

bile anlamazken, kırmızı ıřıkta bekleyen bir sűrűcűye 1 dakika bile çok uzun bir sűre gibi gelebilir.

Diđer canlılar gibi insanın da bir “biyolojik saati” olmakla birlikte, psikolojik deneylerin gűstermiř olduđu gibi, insan güvenli bir zaman duygusuna sahip deđildir. Dıřarıdaki ıřığı ya da karanlıđı gűremeyecek řekilde bir odanın içine kapatılan kiři hızla zamana iliřkin bűtűn duyarlılıđını yitirir. Iřıklar açık bile olsa, kapalı bir odada geçirilen birkaç saat, çođu kiřiyi ne kadar zaman geçmiř olduđuna iliřkin dođru bir tahminde bulunmaktan alıkoyar. Geçen sűreyi olduđundan hayli fazla olarak tahmin edebilecekleri gibi, oldukça kısa sűre olarak da dűřűnebilirler **(Sabuncuođlu ve Pařa 2002).**

1.1 Zaman Türleri

Zaman kendi içinde farklı dilimler ve farklı özellikler altında ayırıp incelenebilir. Zaman konusunda her toplumda olduğu gibi, toplumlar içinde kurumlar, kuruluşlar, kişiler, bilim adamları, değerlendirmeler yapıp incelemeler gerçekleştirmiştir (**Özdil ve ark. 2012**).

Saatın gösterdiği zamanla hissedilen zaman birbirinden farklı şeylerdir. Bazen birkaç dakikayı bitmez tükenmez bir uzunlukta hissederken, bir başka zaman birkaç saatin bir saniye gibi kısa bir sürede geçiverdiğini görürüz. Yani zaman, bazen hızlı bazen de yavaş geçer ve dolayısıyla hissedilen zamanla ölçülen zaman değişik olabilir (**Sabuncuoğlu ve Tüz 2003**). Bunlar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

1.1.1 Gerçek Zaman

Görülen hissedilen gerçek zaman saatin göstermiş olduğu zamandır. Gerçek zamanın kaynağı dünyanın güneş etrafındaki hareketidir (**Özdil ve ark 2012**)

Gerçek zaman fiziksel etkisi olan zamandır. Zamanın fiziksel etkisi daha iyi anlayabilmek için, insanoğlu zamanı birimlere bölerek ifade etmiştir. Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, yıl, mevsimler gibi. Bu zaman kavramı tüm bireyler için tüm bireyler için sabit ve aynı olarak gerçekleşmektedir (**Erdem ve Kaya 1998**).

Zaman yönetimi açısından bakıldığında, yönetilmesi gereken zaman gerçek zamandır. Faaliyetleri etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve ayrılma, tecrübe gibi rasyonel ve planlanabilir yönetsel etkinlikler, gerçek zaman içinde gerçekleşir (**Yeşil 2009a**).

1.1.2 Psikolojik Zaman

“Zamanın bazen su gibi akıp gitmesi bazen de hiç geçmemesi kişinin ruh haliyle ilgili olduğu için psikolojide buna psikolojik zaman algısı denir. Yani zaman algısı kişilere ve durumlara göre değişir” (**Aytun, 2005**)

Psikolojik zaman hissedilen zamandır. Saatin neyi gösterdiğine bakmaksızın bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun olarak hissederiz. Saat zamanı çok kesin birimlerle ölçülürken, psikolojik zamanın anlaşılması güçtür. Duruma göre değişebilir. Psikolojik zaman gerçek zamanın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine

bağlı olarak farklı şekilde zamanın algılanmasıyla ortaya çıkar. Örneğin, satranç oyunu, oyuna ilgi duymayan bir izleyici için oldukça yavaş görünebilir, fakat oyuna katılan kişi için zaman çabucak geçer (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003).

1.1.3 Biyolojik Zaman (İçgüdüsel Zaman)

Biyolojik zaman nicel olarak işleyen psikolojik zamanın bir türüdür. Biyolojik zaman canlı varlıkların DNA özelliklerinden kaynaklanan ve iç dengelerini sağlayan doğal bir ritimdir. Yaşayan tüm varlıkların kurulu bir biyolojik saate sahip olduğu görülür. Örneğin bitkiler tamamen biyolojik bir ritim içinde yaşarlar. Gün ışığı ile kimi çiçekler açar, kimileri kapanır ve kimileri de güneşe döner. İnsanlar da biyolojik zamanın etkisi altındadır. Uykunun gece olması tesadüfen değildir. Günün ilk ışıklarının beynimiz üzerinde etkileri vardır. Kan değerleri, besin ihtiyacı, beynin uyarılması, salgıların başlaması bir iç ritmin ve etkileşimin sonucudur. Herkes ve her mevsim için aynı olan gerçek zamandan farklı olarak herkesin biyolojik ritmi (zamanı) kendisine özeldir. Yaşlı ile gencin veya kadın ile erkeğin biyolojik zamanları farklıdır. Pilotların, astronotların çalışabilmek için özel bir disiplinden geçmeleri biyolojik ritimlerini saat ve takvim süreçlerine uydurmak içindir. Biyolojik ritim düzgün işliyorsa vücutta çok etkili maddeler üretilmekte ve sağlığı desteklemektedir. Bu nedenle; sanayileşmiş ülkelerde insanların immünel sistemlerinin zayıflaması, stres, grip hastalığı ve ruhsal çöküntülerin yaygın olmasının biyolojik ritmin, iş yaşamının dayattığı tempolu çalışma ile çatışması sonucu olduğu ileri sürülmektedir (Abay 2000).

1.1.4 Yönetsel Zaman

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için, yöneticilerin yönetsel çalışmalara ayırdıkları zamana denir (Genç 2007b).

Yönetsel zaman, birden çok insanı bir araya getirebilecek nitelikteki bir amaç belirlemesi ile bu amaca ulaşmak için yerine getirilen plnlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği iş gören ve makine zaman toplamıdır (Güzel 2010a).

Örgütsel etkinlik için para, fiziksel ortam, malzeme ve en önemlisi de insan gücü kaynaklarının etkin kullanımının yanında zaman, özellikle de yönetsel zaman, planlı bir şekilde kullanılmalıdır **(Yeşil 2009b)**.

Geleceğe ilişkin hedeflerin ve bu hedeflere en kısa zamanda ulaşılabilecek yolların belirlenmesinden sonra, bu hedeflere hangi olanak ve araçlarla varılacağı belirlenmesi gerekir. Bu olay, örgütlenme sürecidir. Mevcut kaynakların ekonomik ve rasyonel kalkınışı, örgütsel zamanı doğurur. Burada yöneticiye düşen sorumluluk bireysel etkinlikten çok takım etkinliğini sağlayacak biçimde zamanı uyum ve dayanışma içinde kullanmaktır.**(Güzel, 2010b)**

2. BÖLÜM ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI ve ÖNEMİ

Zaman yönetimi, sabit bir akış seyri olan gerçek zamanın yönetilmesi değildir; kendimizi zaman içinde yönetebilmektir. Zaman yönetimi, kıt olan ve her iş ve etkinliğin yapılmasının zorunlu unsuru olan zamana olabildiğince fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır **(Bircan ve İskender 2005)**.

Kısaca zaman yönetimi, soyut bir kavram olan zaman konusundan çok, belli bir zaman diliminde iş ve etkinliklerin yönetimidir **(Başak ve ark 2008)**.

Zaman yönetimi, işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacı ile bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup dünyaya yayılmıştır. 1980'li yılların ortalarından itibaren de Türkiye'de önem kazanmaya başlamıştır. Bu kavramın ortaya çıkmasında R. Alec Mackenzie'nin büyük rolü olmuştur **(Büyüköztürk 2010)**.

Yönetimin kaynakları içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynak, zamandır. Oysa her yönetici için zaman, paradan daha önemli ve değerlidir. Çünkü zaman, kaynakların en kıt ve değerli olanıdır. Tüm kaynakları değerli kılan zamandır; çünkü kaynakların değeri ancak zaman kullanılarak anlaşılır **(Bircan ve İskender 2005)**.

Zaman yönetimi, yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütlenme, yöneltme ve kontrol), yöneticinin kendi faaliyetlerinde uygulamasıdır. Zamanı yönetmek için yapılan bilinçli çabalar, yöneticilerin istedikleri sonuçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olabilir. Zamanlarını akıllıca yöneten yöneticiler, hem kendi özel zevkleri için hem de amaçlarına ulaşmak için daha çok zaman bulurlar **(Erdem 1997)**.

Zaman yönetimi, sabit bir akış seyri olan gerçek zamanın yönetilmesi değildir; kendimizi zaman içinde yönetebilmektir. Zaman yönetimi, kıt olan ve her iş ve etkinliğin yapılmasının zorunlu unsuru olan zamana olabildiğince fazla iş ve etkinlik sığdırmaktır. Kısaca zaman yönetimi, belli bir zaman diliminde iş ve etkinliğin yönetimidir **(Tengilimoğlu ve ark 2003)**.

Zamanı yönetmek kişisel beceri ve kararlılık gerektirir. Verimlilik sağlamak için zamanı bir plan dâhilinde ekonomik olarak kullanmak gerekir. Yaşanan her dakika bir servettir. Zamanını iyi kullanamayan yöneticiler, belirtilen sürelerde işlerini tamamlayamamaları, acil işlerin üst üste çakışması gibi nedenlerden dolayı bunalır, yeteneklerini geliştirememesi ve bunun bir sonucu olarak da daha iyi işler ortaya koyamama gibi endişelerden dolayı baskı altına girerler (**Sabuncuoğlu ve Paşa 2002**).

Çağımızda zaman yetersizliği, hemen hemen bütün insanların ortak problemidir. Özellikle profesyonel çalışma içindekiler, sınırlı zamanda birçok işi yapmak durumundadırlar. Belli bir sürenin sonunda yapılması gerekli işlerin bitirilememiş olması, insanları zamanı değerlendirme konusunda tekrar düşünmeye itmektedir (**Gözal 2009**).

Bu yüzden günümüzde zaman yönetimi konusu, kişisel gelişim konuları içinde liste başı olmaya devam etmektedir. Genellikle çoğu insan zamanlarını nasıl yöneteceklerini bilmezler.

Gautschi'ye göre zamanı yönetemeyen insan, profesyonel ve günlük hayatını da yönetemez (**Alay ve Koçak 2002**).

Zaman yönetimi, sabit bir akış seyri olan gerçek zamanın yönetilmesi değildir; kendimizi zaman içinde yönetebilmektir.

Todd. L. Pearson, zaman yönetimi kavramının yanlış kullanıldığını belirterek, zamanın yönetilemeyeceğini, sadece kendimizi zamana göre yönetebileceğimizi ifade ederken; D. T. Hall'de "insanlar zamanı yönetemezler fakat sahip oldukları zamanı iyi kullanabilirler" demektedir. Akreple yelkovanın hareketi, bizim denetimimizin dışındadır. Bunlar durmaksızın hareket ederler ve biz ne yaparsak yapalım zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Mesele, saati yönetmek değil, kendimizi zaman içinde yönetebilmektir (**Karagöz ve ark 2010**).

Zaman yönetimi, bireysel açıdan kişinin özel ve iş hayatında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını kendi faaliyetlerine uygulama sürecidir (**Dornan 1997**).

Zamanını iyi yöneten kişiler, kendi özel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabildikleri gibi meslek ve iş hayatında da amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilirler (**Akgemci ve ark 2005**).

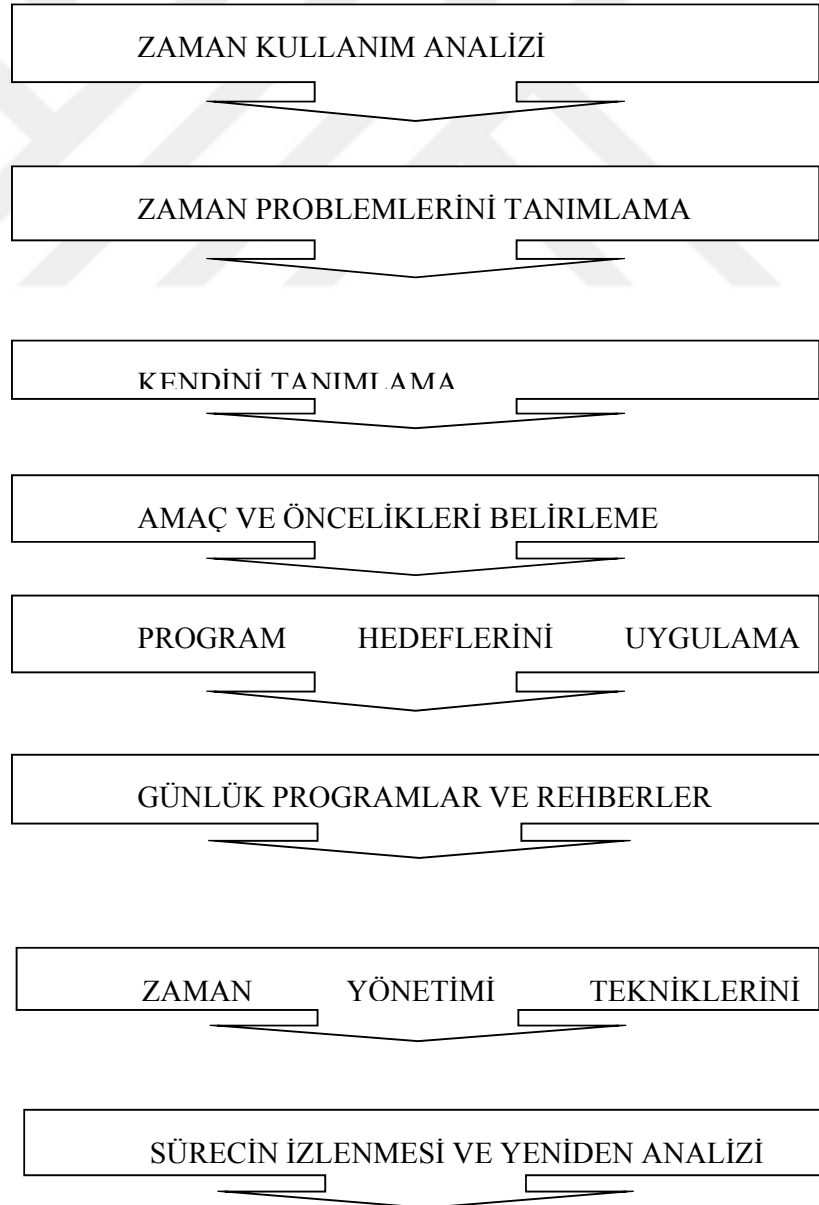
Zaman yönetiminin amacı bazı yazarların tavsiyelerinin aksine, insan hayatının bütün alanını yazılı kurallarla sınırlamak, insanı mekanik bir hale getirmek değildir. Bazı zaman yönetimi konusunda yazılmış kitaplarda daha fazla zaman kazanmak için, kişinin yapacağı bütün faaliyetleri en ince ayrıntılarına kadar planlaması ve buna sıkı sıkıya uyması tavsiye edilmektedir. Bu tür bir davranış, zaman yönetimini abartmak olur ve hem de herkes için mümkün değildir. Çünkü her davranışı kurallarla sınırlamak, çoğu insanı rahatsız edecek ve zaman yönetiminden uzaklaştıracaktır. Aslında zaman yönetiminin amacı, kişilerin daha huzurlu, stressiz, istikrarlı, etkili ve verimli bir hayat grafiği çizmesine yardımcı olmaktır. Zaman yönetiminin önemi de buradan kaynaklanmaktadır (**Kocabaş ve Erdem 2003**).

Başarılı zaman yönetimi için, örgütlerin ve çalışanların amaçlarını belirlemek, amaca ulaşmak için planlar yapmak, belirlenen ilk planı uygulamaya koymak ve bitiş zamanını tespit etmek ve amaca ulaşmaya kadar çalışmaya devam etmek gerekmektedir. Çünkü bunları gerektiren zaman yönetimi, yönetimi ve yöneticinin zamana olan talebinden ortaya çıkmıştır (**Özer 2012**).

2.1 Zaman Yönetimi Süreci

Süreç olarak zaman yönetimi belli başlı sekiz aşamadan oluşmaktadır. Aşağıda Şekil 1 'de görüldüğü üzere bu aşamalar sırasıyla; zaman kullanım analizi, zaman problemlerini tanımlama, kendini tanımlama, amaçları ve öncelikleri belirleme, program hedeflerini uygulama planlarına aktarma, günlük program ve rehberler hazırlama, zaman yönetimi tekniklerini geliştirme ve sürecin izlenmesi şeklindedir (Akgeçici ve ark 2009).

Şekil 1 Etkin Zaman Yönetimi Süreci



Zaman yönetimi sürecinde yer alan aşamaları sırasıyla aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Akatay 2003b).

2.1.1 Zaman Kullanım Analizi (Zaman Cetveli)

Zaman yönetimi sürecinin ilk aşaması, zamanın nereye harcandığını belirlemektir. Çok az birey zamanını nasıl kullandığı konusunda net bir görüşe sahiptir. Çoğunlukla bireyler, ne yaptıklarının ve ne kadar zamanda yaptıklarının bilincinde olduklarını zannetmektedirler. Ancak, hafızaları zamanlarını nasıl kullandıkları konusunda onları yanıltabilmektedir. Bireylerin zamanlarını en iyi şekilde yönetebilmeleri, gerçekte zamanlarını nereye ve nasıl harcadıklarını ortaya çıkarmalarına bağlı olmaktadır.

2.1.2 Zaman Problemlerini Tanımlama

Zaman yönetimi sürecinin ikinci aşaması, zaman kaybına neden olan problemlerin belirlenmesidir. Bu aşamada, hiçbir sonuç getirmeden sadece zaman israfına neden olan faaliyetler tespit edilip mümkün olduğunca bunların ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır. Zaman kaybına neden olan etkenlerin tespiti ise, zaman kayıtlarında yer alan faaliyetlerin gözden geçirilmesiyle mümkün olabilmektedir.

2.1.3 Kendini Tanıma

Zaman yönetimi sürecinin üçüncü aşaması, bireyin kendisini tanımasıyla ilgilidir. Bireyin kendini tanıması ancak kendini değerlendirmesiyle mümkün olacaktır. Bireyin kendi yeteneklerini ve becerilerini değerlendirmesi, zaman kaybına neden olan davranışlardan uzaklaşması ve böylece mevcut zaman üzerinde kontrolün sağlanması açısından önemli olmaktadır.

2.1.4 Amaç ve Önceliklerin Belirlenmesi

Amaçlara ve bu amaçlara ulaştıracak ara amaçlar olarak nitelendirilebilecek hedeflerin belirlenmesi, önceliklerin saptanması, zaman yönetimi sürecinin dördüncü aşamasını oluşturmaktadır. Bu aşamada sırasıyla; amaçlar belirlenmekte, bu amaçlara ulaştıracak hedefler saptanmakta, öncelikli hedefler belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işler tespit edilmektedir. Ayrıca bu

aşamada işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılıp yapılmadığının kontrolü için ölçülebilir sonuçlar belirlenmektedir.

2.1.5 Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma

Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında belirlenen hedeflere ulaşmak için faaliyetlerin planlanması gerekmektedir. iyi formüle edilmiş bir amaç ifadesiyle niçin yapılacağı belirlenen görevin; nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafından yapılacağı temel bir faaliyet planı hazırlanarak bu aşamada belirlenmektedir.

2.1.6 Günlük Programlar ve Rehberler Hazırlama

Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında temel faaliyet niteliğindeki planlardan hareketle kısa dönemli planlar ve programlar hazırlanmaktadır. Kısa dönemli planlama ve programlamanın ilk adımında haftalık bir süreyi kapsayan planlama, ikinci adımında ise bu haftalık plandan hareketle günlük faaliyet planı yapılmalıdır.

Haftalık planlama hafta sonuna kadar ulaşılması düşünülen hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik tüm faaliyetleri içerirken günlük olarak yapılan plan haftalık planda yer alan işlerin hangilerinin o gün yapılacağını göstermektedir. Günlük plana, planlanmamış ancak sonradan ortaya çıkan işler de eklenebilir. Ayrıca günlük planlarda yapılması düşünülen işlerin önem ve öncelikleri göz önünde bulundurularak, günlük planın taslağını çıkarmak için kullanılan bir yapılar listesi de hazırlanabilir. Böylece birey önceliklerini kolayca belirleyebilecektir.

2.1.7 Zaman Yönetimi Tekniklerinin Geliştirilmesi

Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında; zaman kaybına yol açan, kişiden kaynaklanan, isten kaynaklanan, yönetim anlayışından kaynaklanan ve örgütsel yapı ile politikalardan kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırmak için geliştirilecek olan teknikler ve zamanı etkin kullanma yöntemleri önem kazanmaktadır.

2.1.8 Sürecin İzlenmesi ve Analizi

Zaman yönetimi sürecinin bu son aşamasında bir geri bildirim olayı söz konusudur. Bu aşamada hem uygulama hem de uygulama sonrası zaman yönetimi süreci değerlendirilmektedir. Beklenen sonuçlar elde edildiğinde süreci iyileştirme çabaları devam etmekte, beklenmeyen sonuçlar görüldüğünde ise sürecin hangi

aşamasında aksama olduğu belirlenerek aşamaların tekrarı ile sürece yeniden işlerlik kazandırılmaktadır (Akatay 2003c).



3. BÖLÜM ZAMAN YÖNETİMİ İLKELERİ

Bireylerin zamanlarını kontrol edilebilmeleri ve etkin bir biçimde kullanılabilmeleri için bir takım ilkeler oluşturulmuştur. Etkin bir zaman yönetimi için geliştirilmiş bu ilkelerden belli başlıları şu şekildedir: (Akgemci ve ark. 2009)

3.1 Bireysel Hazırlık

Zamanını iyi yönetmek isteyen bir birey, bunun ancak kendi çabasıyla olabileceğinin bilincinde olmalıdır.

3.2 Toplam Çalışma Zamanının % 100 'ÜnÜ Planlamaktan Kaçınmak

Bireyler kontrolleri dışındaki işler için esnek bir zaman aralığı bırakmalıdır. Her an ortaya çıkabilecek beklenmedik işler, planlanmamış girişimlerin yapılması zorunluluğu, önemsiz olmasına karşılık aciliyet kazanmış işler ve sosyal etkinlikler için belirli bir zaman ayrılması gerekmektedir. Zaman yönetimi temel olarak bu beklenmedik işlerin dışında kalan zamanı arttırma veya daha etkin kullanma çabalarının ortak adıdır.

3.3 Önce Etkinlik Daha Sonra Verimlilik

Zamanı kullanma bir anlamda işleri iyi yapmaktan çok, doğru işleri doğru zamanda yapmaktır. Etkinlik, doğru işi yapmak anlamına gelmektedir. Yapılacak doğru işler tanımladıktan sonra, kişiler işleri doğru yapmaya ve verimli olmaya yoğunlaşmalıdır.

3.4 Yetki Devri ve Personelin Eğitimi

Yetki devri başkalarına yaptırılacak işlerden kurtulma değil, gerçekten yöneticinin yapması gereken işlerle ilgilenmesinin gereğidir. Yetki devri zamanı verimli kullanmayı olumlu yönde etkilemektedir. Gerçekte işi uygun bir asta yapılacak yetki devri yöneticiye zaman kazandıracaktır. Bu nedenle her yönetici, personelinin bu yönde eğitmelidir.

3.5 Tersine Yetki Devrinden Kaçınma

Bazı durumlarda yetki devredilemez. Kendi hoşlanmadığımız işi başkasına yıkmak amacıyla, sizden başkasının bilmemesi gereken sırlar varsa, işte bir çok

aksilik çıkacağından ve işi yapacak kişinin dönüp ikide bir size geleceğinden ve sonuçta işin çoğunu yine siz kendiniz yapacağımızdan eminseniz; iş özel bir disiplin ve eleştiri gerektiriyorsa, kendinizin yapamayacağı bir iş veya yapmasanız da olacak bir iş ise, yetki devrinde bulunulmamalıdır.

3.6 Her Gün İçin Amaçların Listelenmesi ve Önceliklerin Belirlenmesi

İyi bir zaman yöneticisinin hareket noktasını, önemli işlerin zamanında yapılması ilkesi oluşturmaktadır. Öncelikle amaçlar ve bunlara ulaşabilmek için gereken işler belirlemeli, daha sonra da bu işler önem derecesine göre sıralanmalıdır. Bu işe iyi bir planlamayı gerektirmektedir.

3.7 Belirli Bir Zamanda Belirli İş Yapma

Yöneticiler belirli bir zaman dilimi içinde tek bir iş üzerinde çalışmalıdırlar. Bir önceki işi bitirmeden ya da çalışmaya geçici olarak ara vermeden yeni bir çalışmaya geçilmemelidir.

3.8 Çalışma Programının Yapılması Ve Zaman Kayıplarını Giderme

Yapılacak işler belirli bir plan ve program içinde gerçekleştirilmelidir. Zamanın etkin kullanımını engelleyen sorunları saptayarak, uzun ve kısa vadede bu sorunları ortadan kaldıracak yöntemler uygulamaya konmalıdır.

4. BÖLÜM YÖNETİM ve ZAMAN YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Ekonomik, sosyo-kültürel, toplumsal ve siyasal yaşamın bir gereği olarak karşımıza çıkan yönetim; günümüzün anahtar kavramlarından biridir. Yaşamakta olan değişimler, rekabet yoğun koşullar, mal ve hizmet üreten örgütlerin etkili bir yönetim sistemine sahip olmalarını gerektirmektedir. Aslında yönetim olgusu, insanların birlikte yaşamaya ve çalışmaya başlamasıyla beraber ortaya çıkmıştır. Bu bakış açısıyla yönetim uygulamalarının insanlık tarihi kadar eski olduğu düşünülür.

4.1 Yönetim ve Yöneticinin Tanımı

Yönetim farklı bilim dallarınca farklı biçimlerde tanımlanabilir. Örneğin ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim işlevlerinden biridir. Siyasal bilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilir.

Toplumbilimcilerin gözünde yönetim, bir sınıf veya saygınlık sistemidir. Hatta yönetim bilimcilerin üzerinde anlaştığı bir tanımlı vermek oldukça zordur (**Can ve ark. 2003**). Dolayısıyla yönetimin farklı şekillerde pek çok tanımlı yapılmaktadır.

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Ancak, bir hususu belirlemekte yarar görmekteyiz. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gereklidir.

Yönetici ise, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan ve yönetim fonksiyonlarının gerçekleşmesinde aracı olan bireydir (**Arslan 2001**). Yönetici, bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir. Başka hiçbir maddi araçlar, gereçler ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli bir veya bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir insanın faaliyetlerinden yararlanan ve onu etkisi altına alan kimse yöneticidir.

Hastane yöneticisi ise; yönetim fonksiyonlarını hastane örgütlerinde uygulayan kişidir.

Hastanelerde günümüzün karmaşık örgütlerindedir. Diğer örgütler gibi hastanelerde belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Hastanelerin başlıca amacı hastalarına uygun bakım ve tedaviyi sunmaktır. Bu yüzden ki hastane yöneticilerinin amacı en iyi, en kaliteli, ulaşılabilir, uygulanabilir, uygun maliyetli tedavi ve bakımı sunmaktır (Sayan 2005a).

4.2 Yönetim Fonksiyonları ve Zaman İlişkisi

Zaman işletme yönetimi için çok değerli bir kaynak olduğuna göre yönetim fonksiyonları da şüphesiz zaman kavramıyla önemli bir etkileşim içinde olacaktır. Fayol, yönetim sürecini aşağıdaki şekilde de gösterilen altı aşamayla tanımlamaktadır: öngörü(planlama), organizasyon (örgütlenme), emir-komuta, koordinasyon, kontrol(denetim) (Özdemir 2006).

4.2.1 Planlama ve Zaman

Yönetim olayı planlama ile başlar. Başarılı bir planlama yöneticiye zaman kazandırır. Planlama, neyin yapılacağını ve bunun nasıl yapılacağını önceden belirlenme sürecidir (Genç 2007c). Bütün örgütlerin ve yöneticilerin en iyi şekilde etkili olmaları için yerine getirmek zorunda oldukları aktivite planlamadır

Temel amaç, işletmeyi değişikliğe hazırlamak ve beklenmeyen olaylar karşısında nasıl davranacağını önceden görmektir. Zamanı yönetemeyiz; yalnızca kendimizi zamana göre yönetebiliriz. Bu da organizasyon ve plan gerektirir (Yeşil 2009c).

. Plan, işletmenin amacına ya da amaçlarına ulaşabilmesi için ne gibi işlerin yapılacağı, bunların nasıl, ne zaman ve ne biçimde yapılması gerektiğini belirten bir tasarı, yani tasarlanan bir eylem biçimi olmaktadır. Yöneticiler, ancak plan yardımıyla ne yapacaklarını önceden düşünmek olanağını bulabilirler ve geleceğe yönelik seçenek ve hareket biçimleri arasında bir seçim yaparlar (Özçelik 2006a).

Planlamanın en büyük getirisi, yöneticiye zaman kazandırmasıdır. Kısacası yönetici ne yapacağını iyi bilirse, ayrıntılı ya da kabaca, tek bir hesap biçiminde ya evre evre zamanın egemenliğini eline geçirebilir. Her türlü çalışmanın başarısı,

yöneticinin kendisi için belirlediği zaman çevresi içinde hedefine ne ölçüde ulaşacağını belirleyen koşul ve olasılıkların eleştirel bir değerlendirmesine bağlıdır (Özdil ve ark. 2012).

4.2.2 Organizasyon ve Zaman

Genel anlamda organizasyon, belirli amaçlara ulaşmak için insanların fiziksel araçları bu amaçları gerçekleştirmek için bir araya getirmeleri ve bu araçların gerçekler biçiminde düzenlenmesi, işletilmesi işidir (Özçelik 2006b).

Organizasyon, insanların belirli amaçlara ulaşabilmelerinde başlıca rolü oynar ve insanlara birlikte çalışma imkânı verir. İşletmede çalışanların görevleri arasında ilişki kurar. Yöneticinin, yönetim görevini tam olarak yerine getirebilmesi için, hangi işleri kendisinin yapacağını, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, yaptığı işlerden kimlere karşı sorumlu olacağını açıkça bilmesi gerekir (Silahtaroglu 2004a).

Örgütlenme, planda öngörülen amaca ulaşmayı sağlayacak biçimde insanların, araçların, gereçlerin ve benzeri olanakların bulunması, etkin bir çalışmayı gerçekleştirecek biçimde düzenlenmesi, işletmede yapılacak işlerin saptanması, bu işlerin gruplandırılıp belirli bölümlere bağlanması, yetki ve sorumlulukların belirli bölüm ve kişilere verilmesi, işlerin görüleceği yer araç ve yöntemlerin belirlenmesidir (Sabuncuoğlu ve ark. 2010).

4.2.3 Emir-Komuta (Yönlendirme, Yönelme, Yürütme) ve Zaman

Yönlendirme, başkalarının davranışlarını belirleme veya etkileme sürecidir. Yönetici örgüt adına, motivasyon ve liderlik unsurlarını kullanarak, çalışanların yeteneklerinden yararlanmaya çalışır (Genç 2007d).

İşletmenin başında bulunan yönetici, planı yaptıktan ve ulaşılacak istenen amaçlara göre örgütlenmeyi tamamladıktan sonra, harekete geçmeye hazır duruma gelmiştir. Bu işi yerine getireceği yönetim fonksiyonu, yürütmedir (Yeşil 2009d).

Zamanını bire bir esasına göre yetki vererek değerlendiren iyi örgütlenmiş bir organizasyon, herkesin her şeyi günde yaklaşık bir saat içerisinde başarmasını sağlayacak biçimde işleri düzene sokabilecektir (Özçelik 2006c).

4.2.4 Koordinasyon (Eşgüdüm) ve Zaman

Koordinasyon, bölümler arasındaki işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise, bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi artacak ve koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır. Başka bir ifadeyle koordinasyon bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesini amaçlar (Erdem 1999).

Koordinasyon, amaca ulaşmak için grup çalışmalarını düzenli olarak sınırlandırmasıdır. Koordinasyon, farklılaşmış eylemlerin bir araya getirilmesi ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bu eylemlerin uyumlu biçimde bir araya getirilmesi sürecidir (Genç 2007e).

Koordinasyon sağlanması zaman bakımından çok iyi ayarlanmalıdır. Koordinasyon işletmedeki karışıklıkları önleyip işletmenin amacı doğrultusunda yapılan planların politika ve kuralların sapmadan uygulanmasını sağladığından, zaman açısından çok büyük tasarruf sağlamış olur (Silahtaroğlu 2004). Çünkü işletmede çalışanlar, birbirleri arasında uyumlu çalışırsa performansları yükselecek bu da yaptıkları işin kalitesini artıracak, harcanan zamanı azaltacaktır. Bunun sonucunda üretim artacak ve koordinasyon sağlanmış olacaktır. (Yeşil 2009e)

4.2.5 Kontrol ve Zaman

Denetim, en basit ifade ile “olması gerekenle, olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların ya da sapmaların belirlenerek düzeltici önlemlerin alınmasıdır”. Denetim, gerçekleşen durumun saptanmasıyla ortaya çıkan sonuçların daha önce belirlenmiş olan standartlarla karşılaştırılıp, yorumlanması, yani yeni bir evreyi, aşamayı oluşturmaktadır (Silahtaroğlu 2004c).

Denetim, gerçekleşen durumun saptanmasıyla ortaya çıkan sonuçların daha önce belirlenmiş olan standartlarla karşılaştırılıp, yorumlanması, yani yeni bir evreyi, aşamayı oluşturmaktadır. Denetimde önemli aşamalardan biri, ortaya çıkan gerçek sonuçları önceden saptanmış olan amaç ve standartlarla karşılaştırmaktır. Bu standartlardan birisi de, zaman standardıdır. Bu standartlar, işletmedeki faaliyetlerin ne kadar zamanda yapılabileceğini belirler (Yeşil 2009f).

İşletmelerde etkin bir denetim sağlamanın ön koşulu işletme faaliyetleri hakkında yöneticilerin belirli zaman aralıklarıyla raporlar tutmalarıdır. Bu raporlarda, işletmenin karşı karşıya olduğu sorunlar ortaya konmalı, çözüm önerileri belirtilmelidir. Yöneticilerin denetim ile ilgili yazdıkları raporlar, işletme tarafından değerlendirilerek, sorunlar hakkındaki çözüm önerileri uygulamaya konulursa, hem denetimin etkinliği sağlanmış, hem de yönetim zaman kazanmış olur (Sayan 2005b)

4.3 Yöneticilerde Zaman Yönetiminin Önemi

Zaman yönetimi, son yıllarda yönetim bilimi ve kamu yönetimi literatürüne giren önemli bir kavram, konu ve yönetim anlayışı olmuştur. Çünkü yönetim ve yönetici için zaman en önemli kaynaklardan biridir. Zamanın iyi yönetilmesi halinde örgüt ve yönetimin verimliliği artacak, verimsizlik sorunu yaşanmamış olacaktır. Zaman iyi yönetildiği takdirde yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarının olması gerektiği şekilde yerine getirilmesi sağlanmış olur (Aydın 2011).

Zaman, yönetimin temel kaynaklarından biridir. Yönetici için zaman, paradan daha değerli ve daha önemlidir. Ancak yönetim kaynakları içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynak da zamandır. Oysa zaman altın, zamanlama elmadır (Güzel 2010).

Zaman, işletmenin görülmeyen kaynaklarından biri olarak değerlendirildiğinde, çeşitli görevlerde farklı konularda yöneticilik yapan kişiler, emek ve sermaye gibi işletmenin zamanını da en iyi ve verimli şekilde kullanması gereken kişilerdir.

Yöneticinin kendi isteğine göre kullanabileceği, düzenleyebileceği zaman bölümü denetimdeki zaman ortamıdır. Peter Drucker'a göre bir yöneticinin denetimi altında tutabildiği zaman, toplam zamanın %25'i kadardır. Bu ara ne kadar artarsa, yöneticinin etkinliği de o oranda artacaktır. Yöneticinin isteği dışında oluşan ve insanların isteklerine ya da gelişen olaylara göre yönlendirilen zaman bölümü denetimi dışındaki zaman ortamıdır. Yönetimsel zamanın en değerli bölümü, yöneticinin yaratıcılık gerektiren çabalara ayırması gereken bölümdür. Örgütü bir bütün olarak görebilmeyi, bazı sorunların çözümünde, politika geliştirmek ve uzun vadeli planlama yapılmasında, yönetici doğrudan görev almalıdır. Araştırmalar,

kişinin yönetim merdiveninde yükseldikçe saat ve gün olarak daha fazla çalıştığını ortaya koymaktadır. Bunun sebebi hem yaptıkları işin daha fazla sorumluluk ve zaman gerektirmesi, hem de devredecekleri yetkiler ile yönetimleri altında çalışan kişi sayısının fazla oluşudur. Zaman yönetimi belki de yöneticilerin her şeyden daha fazla öğrenmesi gereken bir yetenektir **(Çitken 1998a)**.

Zaman, yalnız yöneticiler için değil, emri altındaki çalışanlara da yöneticinin iyi ya da kötü çalışma alışkanlıkları yansıyacaktır. Kötü yönetim herkesin zamanı harcar, verimliliğin ve etkinliğin düşmesini sağlar. Bu nedenle yönetici yalnızca kendi zamanını değil, emrinde çalışan insanların da zamanı kontrol ederek daha verimli çalışmanın rollerini arayan birey olmalıdır.

5. BÖLÜM ZAMAN YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Her yöneticinin yönetim zamanını etkileyen faktörler birbirinden farklıdır. Yöneticilerin kişilik yapıları, yetenekleri, örgüt içinde buldukları yönetim düzeyleri, bilgi ve iletişim gereksinimlerini gidermede kullandıkları sistemler vb. zaman kullanımlarını etkileyen başlıca faktörler olmaktadır.

5.1 Kişilik Yapıları ve Çalışma Alışkanlıkları

Bireylerin kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıkları onların zaman kullanma biçimlerini etkilemektedir. Yöneticilerin zaman gereksinimleri onların kişilik yapıları ve çalışma şekillerinden etkilenmektedir **(Akgemci ve ark 2005)**.

Bazı yöneticiler zaman yönetimini sıkıcı veya fazla sistematik buldukları için zaman yönetimi tekniklerini öğrenmekten kaçınmaktadır. Aslında bu yöneticileri sıkı veya robotlaştıran zaman yönetimi değil, onların kişisel alışkanlıklarıdır **(İşcan 1999)**.

Her yöneticinin yaratılışından, aldığı eğitimden veya yaşadığı çevreden kazandığı alışkanlıklarından dolayı bir takım farklılıklara sahip olması kaçınılmazdır ve bu farklılıklar sonucu oluşan çalışma alışkanlığı ve kişiliği yöneticinin zaman kullanımında etkili olabilmektedir **(Sayan 2005c)**.

5.2 Yöneticinin Yetenekleri

Değişik düzeylerde çalışan yöneticilerin sahip olması gereken yetenekler birbirinden farklıdır. Örneğin, üst düzey yöneticilerde kavramsal ve karar verme yeteneği fazla iken, alt düzey yöneticilerde beşeri ilişkiler ve özellikle teknik yetenek fazla olmaktadır **(Karaoğlan 2006a)**.

Yöneticilerin, iletişim, analitik düşünme, karar verme, teknik ve kavramsal yeteneklere sahip olmaları gerekir. Ancak, zamanlarını etkili kullanabilmeleri açısından bu yeterli olmamaktadır. Bulunduğu kademe ne olursa olsun, zamanına

sahip çıkmak isteyen yöneticiler bu yetenekleri yerine ve zamanına göre nasıl kullanması gerektiğini bilmelidirler (Akgemci ve ark. 2005).

5.3 Sosyal İlişkiler ve Kültürel Özellikler

Meslektaşlarla, yakın arkadaşlarla yapılan faydasız konuşmalar, gereksiz telefonlar, sorunlu astlar, yöneticinin zamanını alan ve etkin bir çalışma ortamından uzaklaştıran sosyal faktörlerdir.

Bazı kültürel özellikler de zamanın verimli kullanılmasını engelleyebilir. Örneğin, gelen ziyaretçinin ancak gitmek istemesiyle ziyaretin bitmesi, telefon konuşmasının bitirilmesinin arayan kişiye bağlı olması gibi durumlar sayılabilir (Sayan 2005d).

5.4 Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemleri, örgütsel bilgi ve iletişim gereksinimlerini desteklemek için yazılım, donanım ve insan kaynaklarını içeren bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Bilgi sistemlerini diğer sistemlerden ayıran en önemli özellik, onun örgüte iş görenlerin faaliyetlerine ve performans fonksiyonlarına odaklanmış olmasıdır (Karaoğlan 2006b).

Her yöneticinin gereksinim duyduğu bilgi çeşidi ve düzeyi, o yöneticinin hiyerarşik yapıdaki konumuna göre değişmektedir. Üst düzey yöneticiler genellikle örgütsel bilgilerin özetlenmiş olarak kendilerine gelmesini isterler. Bilgi sistemleri sayesinde yöneticiler ihtiyaç duydukları nitelikteki bilgilere daha kısa sürede ulaşabilmekte, denetim için daha az zaman harcayarak planlama ve politika oluşturmaya yeterince zaman ayırabilmektedirler (Akgemci ve ark. 2005).

5.5 İş Dışı Yaşam

Her yöneticinin iş dışında bir yaşamı ve sosyal çevresi olması kaçınılmazdır. Bu nedenle yöneticinin, ailesine, eve yakın dostlarına zaman ayırarak onlara karşı sorumluluklarını da yerine getirmesi gerekmektedir.

Yönetici, her ne kadar zaman kaybı gibi görünse de planlı bir şekilde ailesi ve dostlarıyla yapabileceği faaliyetleri seçerek sorumluluklarını yerine getirmeli hem

de iş stresinden uzaklaşmalıdır. İş ve iş dışı yaşamına dengeli zaman ayırmayı başarabilen yönetici çalışma hayatında da başarılı olma olanağına sahip olabilecektir **(Sayan 2005e)**.



6. BÖLÜM ZAMAN TUZAKLARI

Zaman tuzakları; kişiden kaynaklanan zaman tuzakları, işten kaynaklanan zaman tuzakları ve yönetimden kaynaklanan zaman tuzakları olmak üzere üçe ayrılmaktadır.

6.1 Kişiden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

İnsanların kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıkları onların zamanını kullanma biçimlerini yakından etkiler. Yöneticilerin zaman gereksinimleri, onların kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıklarından etkilenir (Yeşil 2009g). Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları aşağıdaki gibidir;

6.1.1 Bireysel Hedeflerin Belirsizliği

Hedef belirleme, var olan durumun dışına planlı olarak çıkma, insanın alışmış olduğu rahatlık kalıplarının ve alışkanlıklarının içinden çıkararak sınırlarını kaldırması ve kendine ulaşılacak yeni sınır noktaları belirlemesidir (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002).

Etkili bir hedefin odak noktası, yapılacak etkinliklerden çok, öncelikle sonuçlardır. Sonuçlar nerede olmak istediğinizi tanımlar, oraya nasıl ulaşacağınız konusunda bilgiler verir ve ulaştığınız anda da bunu size bildirir. Hedefler, çabalarınızla enerjinizi birleştirir, bütün yaptıklarınıza amaç ve anlam kazandırır, sonuçta da günlük etkinliklere dönüşür.

Eğer hedefler ölçülebilir, anlaşılabilir ve gerçekleştirilebilir nitelikte değilse bireyin hedeflerini oluşturmak için göstereceği çabalar bir anlam ifade etmez (Sabuncuoğlu ve ark. 2010).

6.1.2 Öz Disiplin Yokluğu

Öz disiplin, dışarıdan bir otoritenin kontrolü ve korkusu olmaksızın, kişinin içinden gelerek ve nedenlerini kavrayarak, doğru davranışları seçme yeteneğidir. Bu, doğuştan sahip olunan bir özellik olmayıp; yaş, deneyim ve eğitimle kazanılır (Tengilimoğlu ve ark. 2003).

Öz disiplini olmayan kişiler asli görevlerini, önemli işleri ve öncelikli işleri yapmaya bir türlü başlayamazlar. Bu disiplin yokluğu da bireylerin enerjilerinin en yoğun olduğu saatleri daha az öncelikli işlere ayırmalarına, işleri ertelemelerine ve

zamanlarını verimli kullanamamalarına neden olur. Kişisel zaman yönetiminde öz disiplini gelişmiş olan insanlar, daha başarılıdır. Çünkü zamanını etkili kullanamayan insanların ortak sorunu kendilerini disipline edememelerinden kaynaklanan durumlar sonucu büyük zaman kayıpları yaşamalarıdır (**Sabuncuoğlu ve ark. 2010**).

6.1.3 Erteleme

Erteleme, yapılması gereken bir şeyi isteyerek ya da alışkanlıklarla, sonra yapmak üzere bir kenara bırakmak olarak tanımlanabilir.

Erteleme alışkanlığı en önemli zaman tuzaklarından biridir. Bütün zaman yönetimi uzmanları erteleme zaman kaybettirici bir davranış olduğu konusunda birleşmişlerdir.

“Bugünün işini yarına bırakmak, çoğunlukla işlerini yapmaktan çok, bu konuda konuşmayı ve düşünmeyi tercih eden insanların kötü bir alışkanlığıdır”(Adair 2006).

Erteleme genellikle, kendi kendimizi adatmanın bir sonucudur. Bazı durumlarda önemsiz işlerin ertelenmesi yarar sağlasa da, yapılması gereken ve büyük öncelik taşıyan işleri ertelemek yapılması gereken işleri birbirinin üzerine yığar ve normalde alacakları zamanı ikiye, üçe katlayabilir. Çünkü her erteleme öncesinde işe bir kez göz gezdirilir ve iş üzerinde ilerleme sağlayacak bir çalışma yapılmadan iş ileriki bir zamanda yapılmak üzere tekrar yapılması gereken işlerin arasına konur. Her seferinde azar azar kaybedilen zaman toplamda büyük bir yekün tutar. Buradaki problem ertelenilen işlere ileride zaman bulunamaması ve bunların tamamlanamamasıdır. Bu işleri yapmaya zaman bulunsa bile, bu zaman çok kısıtlı bir zaman olacağı için arzu edilen etkinlik ve verim sağlanamaz. Zamanla biriken işleri yapmak için sahip olunan zamanın yapılması gerekenlere yetmeyeceği düşüncesi, motivasyonu yok eder ve stresi beraberinde getirir. Bugünün işini yarına bırakan bir insan, aslında hep bir önceki haftanın işini yapmaktadır. Bugünkü iş yükünü yarına aktarmakla, yalnızca işler depolanmış olur ve ertesi gün haftanın en yoğun günü olur (**Adair ve Adair, 2000**).

Erteleme genellikle şu nedenlerden kaynaklanır

- bazı işlerin hoş gitmemesi,
- işin sonuçlarının beklenildiği gibi çıkmayacağına olan inanç,

- işin nasıl yapılacağıın bilinmemesi,
- önceliklerin belirlenmesinde kararsızlık,
- zor işlere başlama konusunda duyulan çekingenlik,
- tembellik,
- kayıtsızlık,
- unutkanlık.

Nedeni ne olursa olsun, erteleme ölümcül bir zaman hırsızıdır. Bir işi zamanında yapmak yerine uygun olup olmayacağı bilinmeyen başka bir zamana bırakmak tamamen kendimizi zamanın akışına bırakmak ve tüm riskleri gözü kapalı kabul etmek demektir **(Sabuncuoğlu ve Paşa 2002)**.

6.1.4 Dağınık Masa ve Büro Düzeni

Dağınık büro ve masa düzeni zamanın etkin kullanılmadığının bir belirtisidir. Bunun nedeni ise plansızlıktır. Karışıklık ve düzensizlik bireyin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, verimliliğinin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, yorgunluğa, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır. Düzensizlik, boşa geçen zamanların en büyük suçlusudur. Düzensizliğin en büyük göstergesi kişinin çalışma mekanıdır **(Akgemci ve ark. 2005)**.

Kişinin masası, üstünde bir şeyleri sakladığı yer değil, çalışmalarını gerçekleştirdiği yerdir. Bu sebepten dolayı yöneticiler, masalarında sadece gerekli olan evrakları buldurmamalıdır. Masanın üzerinde bulunan gereksiz kağıt ve doküman yığını, yönetici üzerinde baskı yapar, gerginliğini artırır. Yöneticilerin en önemli alışkanlıklarından birisi, masalarını gereksiz evrak yığınlarından bir an önce temizlemek ve gerekli evrakları da en azından düzenli bir şekilde bırakmak olmalıdır **(Karaoğlu 2006c)**.

6.1.5 Hayır Diyememek

Etkin zaman yönetimi konusunda en etkili yöntemlerden birisi “hayır” diyebilmektir. Hayır diyemedikleri için kendi işlerinin dışındaki işleri yapan yöneticiler kendi işlerini yapmak için zaman bulamayacaklardır.

Yarım kalmış iş, boşa harcanmış zaman demektir. Eğer bireyler gerekli durumlarda hayır demeyi beceremiyorlarsa, üzerlerine aldıkları işlerden dolayı

azalan zamanlar, sadece kendilerinin yapabileceği veya kendilerinden asli görevleri gereği yapmaları beklenen işlere zaman ayırmalarına engel olacak ve bu işler istenilen kalitede tamamlanamayacaktır. Yöneticiler öncelikle kendileri için nelerin daha önemli olduğuna karar vermeli ve sonra da diğer işler konusunda nazik ve gülümseyerek fakat özür diliyormuş gibi davranmadan, hayır deme cesaretini göstermelidirler.

Sonuç olarak birey, ne evet dediği ve hiç gereği olmadığı halde üzerine aldığı işleri, ne de asli görevi gereği yapması gereken işleri hakkını vererek tamamlayabilecektir. Bu durumda diğer insanların gözünde hiçbir işi tam olarak beceremeyen bir insan konumuna düşecektir. Hayır deme yeteneğine sahip olmayan bir yönetici daima gereksiz ziyaretçiler, gereksiz telefonlar, gereksiz iş yükü gibi bir çok kesinti ile karşı karşıya kalacak ve zamanını etkin olarak kullanamayacaktır, dolayısıyla sadece kendisinin yapabileceği katkıdan örgütü mahrum bırakacaktır **(Karaoğlan 2006d)**.

6.1.6 Aşırı Sosyal İlişkiler

Bir örgütte informal (doğal) iletişim kanalları işledikçe işle ilgili olmayan söyleşi, dedikodu ve fısıltılar dikkat çekici yoğunluğa ulaşır. Bazı kişiler sosyal ilişkilere özellikle ağırlık verir, en verimli çalışma saatlerini kapsayan sabahın ilk saatlerini sohbet ve dedikodu ile geçirmeyi tercih eder. Bunlar kendi zamanlarını öldürmekle kalmazlar, aynı zamanda başkalarının da etkin çalışma saatlerini çalarlar **(Sabuncuoğlu ve ark. 2010)**.

İşlerinde ilerleyen kişiler, aşırı sosyallik tuzağına dikkat etmelidirler. Ancak anti sosyal bir kişilik olmaktan da kaçınılmalıdır. Bir örgütte belli bir süreden beri çalışıyorsanız, bir arkadaşınızla iş ortamında yapacağınız kısa sohbetlerin aşırı sosyalleşme demek olmadığını belirtmekte yarar vardır **(Tengilimoğlu ve ark. 2003)**.

6.1.7 Kararsızlık

Karar verme, bir kişinin tek başına veya başkalarıyla birlikte sorunları algılama ve tanımlama, bilgi ve veri toplama, çözüm alternatifleri geliştirme, bu alternatifleri karşılaştırma ve aralarından birisini seçme işidir.

Yöneticileri kararsızlığa sevk eden başlıca faktörleri, şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetici amaç belirlemek veya sorun tanımlamak için gerekli bilgiden yoksun ise karar verme sürecini işletmiyor olabilir.

- Amaçlar veya sorunlar net olarak tanımlanmadığı için alternatifler arasında seçim yapmak güç olabilir.

- Alternatifler yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olabilir.

- Seçim kriterleri belirsiz olabilir.

- Çözüm alternatiflerinin birbirine çok yakın olması halinde yönetici aralarında tercih yapmakta güçlük çekebilir.

- Yönetici vereceği kararın uygulamada çıkaracağı güçlükler nedeniyle tercih yapmakta zorlanıyor olabilir.

- Yönetici risk almak istemeyebilir. Dolayısıyla riski yüksek alternatifler karşısında seçim yapmakta zorlanabilir.

- Yönetici kişilik özellikleri itibarıyla kendisini belli bir yöne kanalize edemeyen, kararsız bir insan olabilir.

- İşletme içi politika ve güç mücadeleleri yöneticiyi tercih yapmakta çekimser bırakabilir.

- Olayı yaşayan ve yakın olan kişi ile karar vericinin birbirinden uzak olduğu durumlarda, karar verici durumundaki yönetici olayın veya durumun özelliklerini tam bilemediği için kendi önceliklerine göre seçim yapma eğilimine girebilir.

- Hata yapmak dolayısıyla eleştirilmek korkusu bazen yöneticileri kararsızlığa sevk edebilir.

- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir. Bu nedenle yönetici tercihi yapmakta çekimser davranabilir.

Verilmeyen kararlar ve yapılmayan tercihler nedeniyle amaçlara ulaşmak veya sorunları çözmek, daha fazla kaynak ve ek zaman gerektirecektir. Kararsızlık süreci boyunca işleyen zaman içerisinde sorunlar birikeceği için daha karmaşık hale gelecektir (**Sabuncuoğlu ve ark. 2010**).

6.1.8 Mükemmeliyetçilik

“Daha iyi, iyinin düşmanıdır” denir. Bazı insanlar çok titiz ve kılı kırka yararak çalışırlar. Her zaman mükemmelin peşinde koşmak bir ideal olarak güzel

karşılanabilir. Ancak aşırı mükemmeliyetçi bir eğilim aşırı zaman kaybını kaçınılmaz kılacaktır. Önemli olan doğru işi ilk defada ve hızlı bir biçimde yapmaktır **(Sabuncuoğlu ve Paşa 2002)**.

Mükemmeliyetçilik, değerın % 80 'i, çabanın son % 20 'lik kısmından geldiği zaman yararlıdır **(Lakein 1997)**.

Hepimiz yaptığımız işin iyi olmasını isteriz. Aynı şekilde yaptığımız planların da yolunda gitmesi en büyük arzumuzdur. Ne var ki bazen işler istediğimiz gibi gitmeyebilir. Bazen de kendimizden yapacağımız işler konusunda insanüstü bir potansiyel bekleyebiliriz. Hedeflerimiz hiç de gerçekçi olmayabilir. İşte hedeflerimizin ve beklentilerimizin gerçekçi olmaması ve yaşamda olayların bazen istediğimiz gibi gitmeyebileceğini hesaba katmama gibi durumlar bizim mükemmeliyetçi olduğumuzun en büyük göstergeleridir. Mükemmeliyetçi kişi, işler yolunda gitmediğinde büyük bir düş kırıklığı yaşar, işleri bırakır, umutsuzluğa kapılır.

Zaman yönetiminde de mükemmel bir zaman planlayıcısı olmak gibi bir hedefe sahip olmak, kısa bir süre sonra düş kırıklığı yaşamak ve vazgeçmekle eşanlımlıdır. Hedefleri belirlerken esnek olmak ve olası aksilikleri göz önünde bulundurmak önemlidir.

Yöneticilerin mükemmel aramaları ise hedeflerine ulaşmada engel olabilir, işleri yavaşlayabilir. Bir işi tekrar tekrar ele aldıklarında zaman tuzağına yakalanmaları kaçınılmaz olur **(Covey 2007a)**.

6.1.9 Açık Ofis Politikası

Açık ofis politikası, bir yöneticinin her an görüşmeye hazır durumda bulunmasıdır. Bireyin iş alanı dışında neler olup bittiğini öğrenme isteği, bütün ziyaretçilere kapıları ardına kadar açmaktadır. Ayrıca açık ofis politikası bazı yöneticiler için övünç kaynağı olmaktadır. Bu yöneticiler, "benim kapım her zaman herkese açıktır" anlayışı ile diğer yöneticilerden farklarını ortaya koymaktadırlar **(Akgemci ve ark 2009)**.

Açık ofis politikasının yöneticinin çalışan üzerindeki etkinliğini kısmen arttırdığı söylene de, bu uygulama yanlış kullanılırsa, umulanın tam aksine yöneticinin etkinliğini bozabilir. Astlarını tanıma, açık ve kesintisiz iletişimi

sağlamak için gerekli olan bu politika, zamanla yozlaşarak, her gelen geçen bir merhaba demek için uğradığı ve yöneticinin dikkatinin dağılmasına ve çalışmalarının kesintiye uğramasına neden olan bir politikaya dönüşebilir. Bunu önlemek için fiziksel anlamda açık ofis politikasından vazgeçilerek bunun yerine her an olmasa bile belirli zaman dilimlerinde kendisine ulaşılabilir yönetici politikası izlenmesi daha doğru olur (Sabuncuoğlu ve Paşa 2002).

6.1.10 Önceliklerin Belirsizliği

“Hedeflerinizi, amaçlarınızı olabildiğince açık ve kesin olarak saptayamazsanız zamanınızı etkili bir şekilde yönetemezsiniz. Pek çok kuruluş ve iş grupları görevlerinin asılını ve özünü tam olarak kavrayamadıkları için, çalışma amaçları yalnızca günlük faaliyetlerdir”(Adair ve Adair 2000).

Yöneticilerin sahip olduğu zaman, bilincinin ya da hayal gücünün ürettiği bütün işleri yapması için yeterli değildir. Bu nedenle yapılacak işler öncelik ve önem sırasına göre gerçekleştirilmelidir. Yöneticiler, kendileri için öncelikli olmayan işlere odaklandıklarında asıl işlerini etkileyecek olan konulara zaman ayırmazlar. İşleri yaparken öncelik ve önem sırasına dikkat etmemek, acil işlerle önemli işleri birbirine karıştırmak plansızlığın bir sonucudur ve bireylerin etkinliğini azaltır. Zamanı verimli kullanmak yeterli değildir. Sahip olunan zaman, öncelikli işleri gerçekleştirmek için kullanılmalıdır. En öncelikli işlerin, yapılacaklar listesinin en üstünde olduğundan emin olunmalıdır ve bu konuda sık sık yeniden değerlendirme yapılmalıdır.

Günlük işlerini önceliklerine göre yazılı bir biçimde planlamayan yöneticiler, önemli işlerin ertelenmesine, zamanın verimsiz alanlarda kullanılmasına ve dolayısıyla zaman israfına neden olmaktadır (Akgemci ve ark. 2003).

6.1.11 Acelecilik

Aceleci tavır, zaman yönetimine ters düşmektedir. Zamanlarını iyi yöneten ya da kullanan bireyler, işlerini belirli bir plan ve programa göre gerçekleştirdikleri için aceleci ve telaşlı olmazlar. Acelecilik, zamanı iyi yönetememenin hem nedeni, hem sonucudur (Akgemci ve ark. 2000).

Zamanın baskısını daha çok “A tipi kişilik özellikleri” taşıyanlar hisseder. Çünkü onlar sabırsız, aceleci ve hep koşuştururlar (Tengilimlioğlu ve ark. 2003).

Bazı kişiler aciliyet duygusunun yarattığı ortamı enerji ve heyecan verici bulurken bazıları gerginlik, baskı, yorgunluk ve stres yaratıcı olarak görürler. Aciliyet, insanları cezbeden bir enerji kaynağı olarak görüldüğünde aslında bir bağımlılık yaratmakta ve önemli olabilecek işlerin ayırt edilmesini engellemektedir **(Covey 2007b)**. Bu durumda ise zaman, önemli işler yerine kişilerin acil gördüğü ama aslında gereksiz işlere harcanabilir. Her ne şekilde görülürse görülsün aciliyet duygusu sonuçta insanların zamanlarını etkin şekilde kullanmalarını engellemektedir. Yöneticilik gibi ciddi bir işte, gereksiz acelecilik ve paniğin, kişisel başarıyı olumsuz etkileyeceği de muhakkaktır **(Özdemir 2006a)**.

6.1.12 Evrak Düşkünlüğü

Yöneticiler çalışma yaşamlarında sürekli bir kağıt seli içinde bulunurlar. Kendilerine gelen evraklar, dosyaladıkları ve başkalarına gönderdikleri. Bu evraklar bazen de masalarının üzerinde, arabalarında ya da çantalarında öylece durur ve onlar için sadece bir karmaşa yaratırlar. Ancak evrak düşkünlüğü olan yöneticiler ne olursa olsun onları atmaya kıyamazlar. İçlerindeki saklama içgüdüleriyle sürekli önemli olduklarını düşünürler. Gerçekten işlerine yarayan bir evrak olduğunda ise, belki de hiçbir faydalı bilgi içermeyen birçok evrağın içinde, bulmaya çalışırlar ve onlar için çok değerli olan bir şeyi yani zamanlarını farkında olmadan boşa harcarlar. Bu nedenle evrak düşkünlüğü zamanın etkin kullanımını engellemektedir **(Özdemir 2006b)**.

6.1.13 Stres

Bireyin esenliği ve huzuru için bir tehlike işareti, bir uyarı olarak algılanan ve dolayısıyla yetersiz bir şekilde ele alınan olaylara gösterilen, belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik etkiye stres denir. Diğer bir ifadeyle stres, işyerinde veya çevrede yer alan ve sağlığa zararlı olarak görülen olaylar ve durumlardan çıkan belirtileri kapsamaktadır

Zamanını kötü kullananların içine düştükleri sıkıntı stresi beraberinde getirir. Bireyler en çok çalışma ortamında stresle karşılaşmaktadırlar. Stres, organizasyon içinde çalışanların aşırı iş yükü taşımaları, sorumluluklarını yeterince yerine getirememeleri, çalışma ortamlarının uygun olmaması gibi durumlardan

dolayı oluşmaktadır. Ayrıca organizasyon içinde izlenen politikalar da çalışanlarda ve yöneticilerde strese neden olmaktadır (**Şimşek ve ark. 2005**).

Stres bireye zaman baskısı yaratmaktadır. “Çok stres altındayım!” cümlesi, bununla ilgili en sık söylenen cümledir (**Covey 2007c**). Yöneticiler, zaman daralmasıyla birlikte yaşanan panik hali, kendilerinde olması gereken becerilerin yeterince olmadığı düşüncesi, dikkat toplayamama, ani karar alamama, unutkanlık, iş yetiştirememe korkusu sayılabilir. Bu olumsuz etkiler, yöneticinin kendisini etkilediği kadar etkileşim halinde olduğu iş arkadaşlarını etkileyebilir (**Ünal ve Ümmet 2005**).

Örgütsel stres faktörlerinden en yaygın olanı aşırı iş yüküdür. Belirli bir zaman limiti içinde işi bitirme zorunluluğu, çalışanın işin niteliklerine göre yetersiz olması veya işin standardının yüksek olması çalışan üzerinde stres oluşturur. Yetersiz iş yükünün de aynı ölçüde stres yaptığı bilinmektedir. Çalışanın rolü, iş amaçları ve sorumluluklarının açık olmaması da rol belirsizliği stresini oluşturur. Belirsizlik veya zaman baskısı altındaki işler de birer stres faktörüdür (**Sabuncuoğlu ve ark. 2010**).

6.2 İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları

İş görenler ve yöneticiler çalışma süreleri içerisinde yönetim faaliyetleriyle ilgili yönetsel zaman, örgüt amaçlarına yönelik örgütsel zaman ve kişisel zaman dışında işi yaparken bir de işin kendisine zaman ayırırlar. Bu zaman süreci iş görme zamanını oluşturur. Dolayısıyla verimli çalışabilmek için, işin tamamlanmasını sağlayan bu temel sürecin etkin bir şekilde planlanması ve işlerin belirlenen zaman dilimlerinde bitmesi gerekmektedir. Ancak bu süreç içerisinde işler her zaman planlandığı gibi gitmez. Çünkü çalışma hayatını etkisi altına alarak işlerin zamanında yapılmasını engelleyen birçok faktör bulunmaktadır Bu faktörlerden bazıları isten kaynaklanarak zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır (**Özdemir 2006c**). İşten kaynaklanan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür:

6.2.1 Beklenmeyen Ziyaretçiler

Beklenmeyen bir ziyaretçi tüm çalışma planını kesintiye uğratabilir ve ziyaret süresi kadar bir zamanı çalacaktır. Bu nedenle önceden planlanmamış böyle ziyaretçi akınının mümkün olduğunca önüne geçilmelidir (**Karaoğlan 2006e**). Elbette nezaket ziyaretleri yapılmalıdır. Ama bu nezaket, çalışmayı engelleyecek düşünce ve çabaları ortada kesecek kadar ileri gitmemelidir. Bu gibi engellemeler, kişiyi şaşırttığı gibi, ortada sorun varmış gibi bir hava yaratır, moral bozar ve yapılması gereken işin gecikmesine neden olarak gerçekten sorun yaratabilir (**Mackenzie 1985**).

Kuruluş içinden ve kuruluş dışından gelen ziyaretçilerle yüz yüze iletişimle, doğrudan bilgi alış verişinde bulunulduğunda, zaman kazanılabilir; ancak, bu tür bir iletişim, ziyaretçileri kabul etme biçimi, ziyaret sırasındaki tutum ve davranışlar ya da ziyaretçilerin görüşmeyi uzatma çabaları, zamanın boşa harcanmasına neden olabilir (**Tengilimlioğlu ve ark. 2003**). Çalışmamızın ziyaretçiler tarafından bölünmesini engellemenin anlamı, verimliliğimizi sınırlandıran ziyaretleri mümkün olduğunca yok etmek ve zamanımızı en iyi kullanmamızı sağlayacak ziyaretçilerle ilgilenme teknikleri uygulamaktır (**Josephs 1997**).

6.2.2 Yetersiz Sekretery Hizmeti

Sekreterlerin temel görevi, yöneticilerini bir takım rutin (günlük) işlerden kurtarmak ve onların değerli zamanını karar verme ve yönetim işlerine harcamasını sağlamaktır. Sekreterler yöneticilerine çeşitli biçimlerde zaman kazandırır. Örneğin; gerekli gereksiz herkesin onunla görüşmesini önleyerek ve ancak mecburi olanları görüştürerek, kendi çözümlenecekleri konuları yöneticilerine havale etmeden üstlenerek, çeşitli kişi ve kuruluşlara yazılacak yazı metnini yöneticiden almak yerine, yöneticilerin kendilerine verdiği bir iki temel nokta üzerine yazıları kendileri oluşturarak yöneticilerin zamanlarını boş yere harcamasını önlerler. Bu nedenle yetersiz sekretery hizmetleri zaman kaybı oluşturmaktadır (**Sekreter Dergisi 2000**).

6.2.3 Sağlıksız Çalışma Ortamı

Çalışma alanları iyi düzenlenmediğinde farkında olunmayan zaman kayıplarına neden olabilir. Gidiş-gelişlerin; çalışılan bölümlerin ve dosya dolapları ile masaların uygun biçimde düzenlenmemesiyle oluşan kötü koşullar çalışanların

beden ve ruh sağlıklarını bozarak çeşitli olumsuzluklara neden olmakta ve sonuçta zaman kayıpları ortaya çıkmaktadır (**Benligiray 2005**).

Çalışma ortamının düzenli, sessiz, havadar, iyi ısıtılmış veya iyi soğutulmuş olması, aydınlatması, duvarların rengi, eşyalar ve odanın dizaynı, konumu gibi faktörlerin hemen hemen hepsinin insanın verimini etkilediği bilinmektedir.

Yönetim, yöneticilerin başarıya ulaşmasını sağlayan çalışanların verimliliğini arttırmak amacıyla işyerinin fiziksel koşullarını düzenlemelidir. Çalışma ortamının sağlıksız olması yöneticinin ve çalışanların zamanını etkin kullanmasına engel olabilir (**Karaoğlan 2006f**).

6.2.4 Telefon Görüşmeleri

Yapılan bir araştırma sonucunda yöneticilerin çalışmasının her beş dakikada bir bu yüzden kesildiği bulunmuştur. Yine benzer bir çalışmada ise yöneticilerinin onda dokuzunun en az bir saatini, onda dördünün ise en az iki saatini telefona ayırdığı görülmüştür (**Can 1997**).

Telefon etkili bir iletişim aracıdır ve modern dünyanın vazgeçilmezidir. Taraflar arasındaki arayı kapatarak ve karşılıklı iletişim süresini kısaltarak bireylere çok büyük zaman tasarrufu sağlar. Ancak, zaman kazandıran telefonun gereksiz kullanımı, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir.

Zaman kazandıran en etkili aletlerden olan telefon, aynı zamanda en büyük zaman tuzaklarından biridir. Bu zaman tuzağına düşme nedenleri arasında, yöneticilerin her şeyi yönetme, her şeyi denetleme arzusu öncelikle sayılabilir. Yeterli öz denetim bulunmayışı, konuşmaları bitirememe, telefonları kişiye göre seçerek insanları kırma korkusu, sekreterini verimli bir tarzda yararlanmayı becerememe gibi nedenler sıralanabilir.

Zaman kaybına neden olabilecek telefon alışkanlıklarından önemli olan bazıları şunlardır:

- fazla gevezelik,
- mesajları yazmak için kalem ve kağıt bulundurmamak,
- söyleyeceklerinizi önceden hazırlamamak,
- kesin ve açık cevap vermemek,
- gelen bütün telefonlara cevap vermek zorunda olmak,

- zor insanlarla meşgul olmak zorunda kalmak,
- acil bir projenin ortasında gelen telefona cevap vermek zorunda kalmak,
- iyi dinlememek,
- telesekreterin nasıl kullanılacağını bilmemek (**Sabuncuoğlu ve ark. 2010**).

6.2.5 Gereksiz Toplantılar

Toplantılar, her düzey yöneticinin sık sık yerine getirmek zorunda olduğu en önemli görevlerden birisidir. Örgütsel kademelerde yukarı doğru gidildikçe toplantıların sayısı artar. Genel müdür zamanının önemli bir kısmını toplantılarda geçirir (**Sabuncuoğlu ve ark. 2010**).

Yapılan toplantıların çoğu aslında hiç yapılmaması gereken ve aşırı iletişim ihtiyacından doğan zorlama toplantılardır. Bunlar arasında, yöneticinin karar veremediği ya da vermek istemediği durumlarda yaptıkları toplantılar ilk sırada sayılabilir. Toplantılar doğru organize edilip yönetilmezse büyük bir zaman tuzağına dönüşür. Konu ile ilgisi olmayan şeyler söyleyenler, amaç dışı tartışmalara girenler, hazırlıksız katılımcılar, kontrolü elinden kaçıran toplantı başkanı, toplanmış olmak için düzenlenen toplantılar, yöneticinin değerli zamanına el koyan olgulardır (**Tengilimlioğlu ve ark 2003**).

Toplantı türleri şu şekilde sınıflandırılabilir (**Adair ve Adair 2000**):

- Brifing: Brifing, bir yönetici tarafından astlarını belirli bir işi üstlenmeleri konusunda yöneltmek için ya da ilerdeki davranışlarını belirleyecek stratejileri tanıtmak amacıyla düzenlenen toplantıdır.

- Danışma Toplantısı: Bu tip toplantılarda bilgi alışverişi yapılır. Sonunda bir karara varılması gerekmez.

- Kurul Toplantısı: Kurul toplantısı, eşit konumda ve profesyonel bilgi ya da becerileri olan kişiler arasında düzenlenir. Özellikleri: oy birliği ile verilen kararlar, görüş farklılıklarını konuşarak çözümlenmek şeklindedir.

- Komite Toplantısı: Çeşitli çalışma gruplarının temsilcilerinin az çok aynı konumda, bir araya gelip ortak ilgi odakları üzerinde konuşup bazı kararlar vermeleri için düzenlenir.

- Görüşme Uzlaşma toplantısı: Bu toplantı da farklı görüşlere sahip farklı ilgi grupları bir araya gelir, fakat verilen kararlar oylamadan çok pazarlık usulüyle elde edilirler.

Toplantıların temel fonksiyonları aşağıdaki gibidir **(Akgemci ve ark. 2010):**

- Toplantılar, bir ekibin, grubun veya birimin tanımlanmasını sağlar. İşletmeciliğin temeli ekip çalışması olduğuna göre bu bağlamda toplantılar ekibin tanımlanması için bir aşama olarak görülebilir.

- Toplantılar, grup üyelerinin bilgilerini, deneyimlerini, yargılarını ve farklı kültürlerini paylaştıkları bir havuzdur ve bu havuz grup üyelerinin kendilerini geliştirmelerine yardım eder.

- Toplantılar, grup üyelerinin grubun amacına ve başarısına katkıda bulunacağını anlamasını sağlar.

- Toplantılar, aslında ayrı ekip içinde çalışan insanların kendilerini gerçek bir grup üyesi olarak hissettikleri bir mekan olmakla birlikte aynı zamanda yöneticilerinde kendilerini lider olarak hissettikleri bir yerdir.

- Toplantılar bir başka anlamda grup üyelerinin işletmedeki statülerini sergilediği bir arenadır. Yeni bir ekibin toplantılarında statüler çok önemliyken, uzun süreli bir ekipte statüler çok fazla hissedilmez.

Toplantılarda zaman kaybına yol açan başlıca nedenler aşağıdaki gibidir **(Akgemci ve ark. 2010):**

- Amaçsız ya da amacı belli olmayan toplantılar,
- Gündemi iyi belirlenmemiş ya da gündemsiz toplantılar,
- Toplantıya gereğinden fazla (ilgisiz) bireyin katılması,
- Hazırlıksız gelen üyeler,
- Zamanlaması isabetsiz toplantılar,
- Toplantıyı kötü idare eden bir başkan,
- Sonuçsuz toplantılar.

Toplantılarda kaybedilen zaman katılımcıların ücretlerinin boşuna ödenmesi demektir. Kırtasiye, elektrik vb. masraflar eklendiğinde maliyet açığa çıkar. Oysa toplantıların gerçek maliyeti, görünen maliyetinden çok daha yüksektir. Bir yandan yöneticilerin mesai saatinde toplantıda olmalarından kaynaklanan aksaklıklar, öte yandan toplantıdan yorgun, sinirli, çoğu zaman da belli bir noktaya ulaşamamanın

verdiği doyumsuzlukla çıkan yöneticiyi bekleyen birikmiş telefonlar ve ziyaretçiler görünmeyen maliyetleri de beraberinde getirir (Akgemci ve ark. 2010).

6.2.6 Rutin ve Gereksiz İşler

Rutin işler, alışlagelen, sıradan, sıradanlık, çeşitlilik göstermeyen, alışlagelmiş düzen içinde yapılan işlerdir (Özçelik 2006).

Gereksiz işler ise yapılacak faaliyetlere herhangi bir olumlu katkısı olmayan işlerdir. Bu nedenle de gereksiz işler yapıldığında ve üzerinde önemle durulduğunda zaman kaybına yol acar (Özdemir 2006e).

6.3 Yönetimden Kaynaklanan Zaman Tuzakları

Yönetim var olan kaynakların yönetilmesi sürecidir. Bu süreç içerisindeki en önemli kaynaklardan biri de herkes için eşit olan ve miktarı değiştirilemeyen zaman kaynağıdır. İşletmelerindeki görevlerini yerine getirirken çok sayıda faktörün etkisi altında kalan yöneticiler ve iş görenler şüphesiz zaman kaynağını kullanırken de birçok faktörden etkilenecektirler. Onları olumsuz şekilde etkileyerek zaman kaybına yol açan faktörler arasında en çok dikkat edilmesi gerekenler yönetimden kaynaklanan zaman tuzaklarıdır.

Yönetimden kaynaklanan zaman tuzakları aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır (Özdemir 2006f).

6.3.1 Kordinasyon Eksikliği

Koordinasyon, bir işin etkin bir şekilde yapılabilmesi için insan çabalarını bir araya getiren; bu işbirliğini en uygun olan ortam, zaman, eleman ve malzemeyle gerçekleştirilmesini sağlayan bir fonksiyondur. Diğer bir ifadeyle koordinasyon, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için örgütteki tüm faaliyetlerin uyumlaştırılması veya düzenlenmesi anlamına gelir.

Çeşitli örgüt faaliyetlerinin ve bu faaliyetleri üstlenen kademedeki bireylerin birbirleriyle uyumlu hale getirilmesi ve grup çabalarının ortak amaç doğrultusunda tutulması koordinasyon işlevi ile sağlanır. Koordinasyon işlevi sonucu, örgütlerde işlerin, en uygun ortamda, en uygun bireyler ve malzeme ile en uygun zamanda optimum bir şekilde yapılması sağlanmış olur.

Koordinasyon, departmanlar arasında işbirliğinin kalitesini ifade eder. Eğer bu kalite yüksek düzeyde ise bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca

yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi ve koordinasyon o ölçüde gerçekleşmiş olacaktır. Kişiler ve birimler arasında koordinasyon ve iletişim eksikliği, işlerin zamanında ve doğru biçimde yapılmasını engeller. Çoğu kez aynı konuda farklı birimler, birbiri ile çelişen kararlar alabilirler ve bu tür uyumsuzluklar çatışmalara da neden olabilir. Birimler arasındaki yatay görüşmeler ve yapılan gerekli toplantılar doğru ve hızlı kararların alınmasını kolaylaştırır (Sabuncuoğlu ve ark. 2010).

6.3.2 Yetersiz Personel

Bir işletmenin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların içinde en önemlisi personel olarak adlandırılan insan kaynağıdır. Örgütün amaçlarına katkı sağlayabilecek her bir işi meydana getiren faaliyetler ve görevler ile bu işlerin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için gerekli ustalık, bilgi, yetenek ve sorumluluklara yani gerekli nitelik ve niceliğe sahip olmayan personel zamanın etkin kullanımını engelleyecektir. Diğer yandan, yönetimin uygun zamanda örgüte almadığı, uygun bölüme yerleştirmede yada yeni görevine oryantasyonu sağlanmamış iş görenler de örgütün verimliliğine katkıda bulunmayarak zamanı boşa harcayacaklardır.

6.3.3 Aşırı veya Yetersiz Yönetim

Aşırı yönetim, bir kuralcılık anlamına gelmektedir. Aşırı kurallar olduğunda kişiler kendi inisiyatifleri ile rahatça çözebilecekleri sorunları kuralları takip ederek çözmeye çalışırlar ve bazen kurallar çözümü zorlaştırır. Bu nedenle aşırı kuralcılık aşırı denetimle birlikte kişilerin çalışma esnekliğini ortadan kaldırır ve verimi düşürür. Verimin düşmesi ise zamanın boşa harcanması demektir. Aynı şekilde yetersiz yönetim de işletme içindeki kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını engelleyerek zaman kaybına yol açar (Tengilimoğlu ve ark. 2003).

6.3.4 Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği ve Merkeziyetçi Yönetim

Anlayışı

Çalışanların ulaşacakları hedefleri saptayabilmeleri ve belirleyebilmeleri için işletme tarafından yönetimsel hedeflerin açık ve basit bir biçimde ortaya konulması gerekir. Ama uygulamada yönetimlerin en çok rastlanan zayıf yönü hedefleri belirlemeye yeterli zaman ve dikkati vermemeleridir.

Yöneticilerin belirlemiş olduğu yönetsel hedefler, bir hiyerarşi içinde yapılandırılır. İşletmede her düzeydeki hedefin, bir üst düzey tarafından belirlenen hedefe katkıda bulunacak şekilde yapılandırılması gerekir. Yönetsel hedefler bireysel hedefleri güçlendirir. Aynı zamanda bireysel hedefler de örgütsel hedefleri güçlendirir. Hedefler ile zaman arasında bir ilişki vardır ve belirlenen zaman aralıklarında belirlenen hedeflere ulaşılması beklenir.

Bir örgütün merkezci nitelik taşıması, yetki ve kararların en üst kademe toplanmasına yol açar. Merkezci yapıda karar alma yetkisi, sınırlı bir alanı kapsar. Merkezci örgüt yapısında yetki devrine gidilemez. Bu durum, astların yetişmesini engeller, bireysel yetenekleri kısıtlar ve köreltir. Yetkisi olmayan astlar, karşılaştıkları her tür problemi üst yöneticilere aktaracaklarından, kararlar çok uzun sürede alınacak ve etkinliği azalacaktır. Merkezci yönetim, bireylerin sorumluluk anlayışını ve inisiyatifini yok eder. Ayrıca üst kademe yöneticiler gereksiz işlerle uğraştıklarından dolayı işletmenin ana hedefleriyle uğraşacak zamanları kalmaz. Merkezci yapıda alınan kararlar, astların görüşü alınmadan sadece üst yönetim tarafından alındığı için herkesin hoşnut olmayacağı kararlar olacaktır. Tek elden yönetim olarak da adlandırılan merkezci yapıların bulunduğu işletmeler çok sınırlı bir şekilde büyüyebilir. Bunun dışında bu tür işletmelerde yetkileri tek elde toparlayan kişilerin işletmeden ayrılması sonucu yerlerini alabilecek başka birileri bulunmayacağından, işletme büyük zorluklar yaşayabilir **(Sabuncuoğlu ve ark. 2010)**.

7. BÖLÜM ZAMANI ETKİN KULLANMA YÖNTEMLERİ

Yönetimde başarı, yöneticilerin zaman yönetimindeki etkinliği ölçüsünde gerçekleşmektedir. Bu bölümde yöneticilerin zamanlarını etkin olarak kullanabilmelerini sağlayabilecek, diğer bir ifadeyle zaman yönetimindeki etkinliklerini yükseltebilecekleri davranış ve yöntemlere yer verilmektedir.

7.1 Amaç ve Önceliklerin Belirlenmesi

Etkili yönetim, önemli işlere öncelik vermektir. Önemli işlerin neler olduğuna liderler karar verir. Ama bunların günbegün öncelikli olarak gerçekleşmesini sağlayan yöneticilerdir. Etkin yöneticiler, daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyarlar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar. İlk öncelikli olanın yapılması dışında şansları olmadığını bilirler. Bunun alternatifinin hiçbir şey yapılmaması olduğunun bilincindedirler (**Sabuncuoğlu ve Paşa 2002**).

Öncelikleri belirlemek ve planlama yapmak için kullanılan yöntem ABC öncelik yöntemidir. Her gün, yapılacak olan işler listesindeki her işin kenarına öncelik sırasını belirten A, B, C harflerinden biri konur. A olarak işaretlenen maddeler: “yüksek önem sırasını”, B olarak işaretlenen maddeler: “orta değerde önemli” olan maddeleri ve C ile işaretlenen maddeler de: “düşük öncelik sırasında” olan maddelerdir (**Sayan 2005f**).

Bir yönetici öncelikle sabah mesaiye başladığında A grubu acil işlerin öncelikli olarak yapılması, öğlene doğru ve sonrası B grubu, akşama doğru ise C grubu işlerin yapılması gerekir. Sıralanan işlerin listedeki öncelikleri ile gerçekten önem sıralarının birbirini tutmadığını kontrol edilmelidir. Örneğin A öncelikli bir toplantı gündeminin hazırlanma işi, toplantının bir sonraki güne ertelenmesi ile C öncelikli bir işe dönüşebilir. Buradan da anlaşıldığı gibi bir sonraki güne ertelenen iş önem sırasını değiştirebilir.

Bazı kişiler listelerinden yapabildikleri kadar çok sayıdaki maddeyi yerine getirirler. İşlerin çok büyük bir kısmını yapmış olurlar, ancak yaptıklarının çoğu önceliği düşük ve kolay işlerdir. En iyi yol listedeki her maddeyi ele alıp

önceliklerine göre değerlendirmek, devredilebilecekleri başkasına devretmek ve belirlenen önceliklere göre listeyi tamamlamaya çalışmaktır (**Tamer 2005a**).

7.2 Günlük Tutma

Zamanın gerçekte nereye harcandığının görülmesi ve yöneticinin kendisini daha iyi organize edebilmesi, bir hafta veya bir ay boyunca yaptığı işleri kaydettiği bir zaman tutanağı diğer bir deyişle günlük tutulması ile mümkün olacaktır. Yalnızca bu yolla yöneticiler zamanlarını doğru işlere harcayıp harcamadıklarını öğrenebilirler. Böylece hangi işlere öncelik verilmesi ve günün nasıl geçirilmesi gerektiğine rahatlıkla karar verilebilir (**Çitken 1998b**).

Yönetimin temellerini her zaman planlama oluşturmuş. Romalı filozof Seneca'nın dediği gibi; "insan hangi limana gideceğini bilmezse hiçbir rüzgâr onun için yararlı olmaz"(**Yılmaz ve Kantarlı 1999**).

7.3 İş Akışının Planlanması

Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, hiçbir yol sizi oraya götürmez". Bu ifade biçiminden çıkaracağımız sonuç ister bireysel, ister örgütsel olsun, plansız yapılan bir çalışmanın etkisiz kalacağıdır. Planlama bağlılık ve etkili bir şekilde çalışmayı sağlar. Sağlam bir şekilde yapılan plan, kaynakların programlanmasını ve zaman dahil bütün kaynakların daha tasarruflu kullanılmasını sağlar.

Planlama kişisel performans hedeflerine varılmasını sağlar; faaliyetlerin ana plana uygun olarak uygulanıp kontrol edilmesini ve düzeltici kararların verilmesini içerir. Şartlar değiştikçe planlama hedefleri yeniden gözden geçirilir. Şartlar ne kadar değişirse planlamada o kadar gereklidir (**Çitken 1998c**).

7.4 Yetki Devri

Yetki devri ise insanlara yapacakları işleri vermektir. Yetki devretmeyen bir yöneticinin yönetim işini yapmadığı sonucu buradan çıkaracağımız bir sonuçtur. Ancak burada en doğru yargı, etkin bir şekilde yetki devretmeyen bir yöneticinin etkin bir şekilde yönetimi gerçekleştiremeyeceğidir (**Çitken 1998d**). Yetki devrinin en önemli özelliklerinden biri, yöneticileri geliştirmesi ve iletişim kanallarını açmasıdır. Yöneticiler, yetki devrini bu geliştirici yönünü dikkate almalıdırlar. Yetki devri işlerin yapılması, astlardan geri bildirim sağlama ve geniş bir çevre edinme konularında etkili olmaktadır (**Erdem 1997a**).

Etkin bir yetki devri, bir yönetici olarak etkinliğinizi arttırır. Etkin bir yetki devri ile daha iyi ve hızlı kararlar alınması sağlanır. Astlarınız daha fazla yetki verilmesinden hoşlanabilir ve bir birey olarak daha çok gelişebilir, böylece daha çok motive olur ve daha fazla yeteneklere sahip olabilir.

7.5 Kişisel Düzen

Yerleri değişmiş ya da yanlış yere konulmuş nesnelere ararken, zaman harcıyorsanız ve bu durum bir işe başladıktan sonra, o işi yarısında kesmenize yol açıyorsa bir düzensizlikten söz edilebilir. Düzensizliğin ortadan kaldırılması için çalışma masasının iyi düzenlenmiş olması, hiçbir şeyin aranmaması için her şeyin yerli yerinde ve düzenli olması gerekir. İşlemi biten yazılar ise alfabetik numara verilmiş dosyalara aktararak hem düzenli bir dosyalama sistemi sağlanır hem de masa üzerinde günü geçmiş işlemi bitmiş yazılar kaldırılarak sade ve düzenli bir masa düzenine geçilir (**Ersoy 2001**).

Dağınık büro ve masa düzeni zamanın etkin kullanılmadığının bir göstergesi olup nedeni plansızlıktır. Karışıklık ve düzensizlik, bireyin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmesine, verimliliğinin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, yorgunluğa strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır (**Erdem 1997b**).

Atkinson'a göre ortalama bir yönetici ya da büro çalışanı masasının üzerindeki kâğıtları aramaktan ya da gereksiz şeyler arasında kendisine yer açmaktan dolayı günde ortalama otuz dakika süre kaybetmektedir. Ayrıca önemli dokümanların, yazışmaların ve projelerin yanlış yerlere konulması da çok sık görülen bir durumdur. Pek çok yönetici bunun en fazla zaman kaybettirici durumlardan biri olduğunu ifade etmektedir (**Kingir 2007a**).

7.6 Kesintilerin Kontrolü

Yöneticiliğin temel sorunlarından birisi de kesintiler ve ziyaretçilerden kaynaklanan zaman tuzakları ile ilgili sorunlardır. Kesintiler ve ziyaretçiler kişinin işine odaklanmasına engel olabilmekte ve çalışma saatlerinin uzamasına yol açabilmektedir.

Belki de bu yüzden yöneticilerin herkesten önce gelip herkesten sonra çıktıkları sıkça rastlanmaktadır. Dolayısıyla kesinti süresine mal olmasının yanı sıra,

rahatsız edilen kişinin kaldığı yerden devam edebilmesi için yaptığı işi tekrar gözden geçirmesini ve ona yeniden odaklanmasını gerektirmektedir (**Kingır 2007b**).

7.7 Ertelenme ve Oyalanmanın Engellenmesi

Sevilmeyen işleri ertelemek, onları ortadan kaldırmak anlamına gelmemekle birlikte, hatta ertelenen her iş daha fazla zaman gerektirebilir. Çünkü yönetici ertelediği işi tekrar ele almak, okumak, kavramak ve ilk okuduğunda düşündüklerini yeniden hatırlamak zorunda kalacaktır. Ayrıca yöneticiler yapmaları gereken işleri erteledikçe üzerlerindeki iş yükü ve psikolojik baskı gittikçe artmakta bu baskı birçok hastalıklara neden olmaktadır. Birey kendine hâkim olamamakta kendine olan güvenini ve saygısını kaybederken çevresine de bu olumsuzlukları yayabilmektedir (**Kingır 2007c**).

Erteleme, daima yeni bir ertelemeyi doğurur. Erteleme alışkanlığından kurtulmak isteyen yöneticiler mutlaka sahip oldukları iş alışkanlıklarından kurtulmaya gayret etmelidirler (**Douglas 1980**).

7.8 İş Stresinin Yönetimi

İş stresi özel yaşamın getirdiği sorunlar ve zorluklarla birleştiğinde birey ve örgüt için yıpranmalara neden olmaktadır. Stres, çalışanlar ve özellikle yöneticiler üzerinde fizyolojik ve psikolojik yıkım yapabildiğinden, onların sağlığını ve örgütsel başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Stresin etkileri, motivasyonda azalma, kendine güveni kaybetme, iletişim bozukluğu, itimatsızlık, iş arkadaşları ile ilişkilerde azalma ve başarı hırslarının azalması şeklinde görülür.

Yöneticiler için stres çalışma stiline bir parçasıdır. Stresle baş etmenin en iyi yolu stresin oluşabileceği alanları bilmek ve bunların oluşmasını önleyecek bir çalışma biçimini etkin olarak düzenlemektir. Gevşeme egzersizleri ve çeşitli sporlar yardımcı olabilirler. Ancak bunalar stres düzeyini kontrol altında tutarlar fakat stresin nedenlerini ortadan kaldıramazlar. Bu nedenle stres sebebinin teşhisi bu konuda atılabilecek en önemli adımdır (**Çitken 1998e**).

7.9 Toplantı Yönetimi

Örgütsel kademelerde yukarı gidildikçe toplantıların sayısı artar. Yöneticiler de zaman zaman toplantıların yoğunluğundan bunalarak toplantı yaparken, iş yapamaz hale geldiklerinden yakınır. Toplantılar, yönetim zamanı açısından da

çok pahalıdır. Oysa toplantılar, yöneticinin işini bölmez, tam aksine işlerin ayrılmaz bir parçasıdır. Şu halde sorun toplantı yapmak değil, toplantıları etkili biçimde gerçekleştirebilmektir.

Toplantılarda zaman kaybına yol açan başlıca nedenler;

- Çatışma ya da amaçlarda belirsizlik
- Katılımcıların ve liderlerin hazırlıklı olmamaları ve plansızlık
- Uygun olmayan zamanlama
- Toplantıya gerçekte gereksinim olmaması
- Toplantıda problem çözmeden çok şikâyetler üzerinde durularak fazla

zaman ve

enerji harcanması

- Katılımcıların isteksizliği
- Katılımcıların toplantı için doğru bireyler olmamaları
- Etkili bir katılım için üyelerin yeterli zamana sahip olmamaları ya da zamanlaması uygun olmayan toplantılardır (**Scout 1997**).

Toplantılar, iyi planlanmamış ve etkili yönetilemiyorsa en büyük zaman tuzaklarından biridir. Bu nedenle etkili bir toplantı yönetimi için toplantı öncesinde, toplantı sırasında ve toplantı sonrasında alınması gereken bazı önlemler vardır. Bu yüzden yönetici toplantıların zaman tuzağına dönüşmemesi için bu önlemleri iyi bilmeli ve uygulamalıdır.

8. BÖLÜM HASTANELER ve YÖNETİM ÖZELLİKLERİ

Kökeni itibariyle tarihin en eski organizasyonlarından biri olan hastanelerin gerek kişisel, gerekse toplumsal yaşantımızdaki yeri ve önemi giderek artmaktadır. Çünkü; hem hastanelere olan talep artmakta, hem de hastanelerde verilen hizmetlerin maliyeti nisbi olarak daha çok yükselmektedir. Başka deyişle, bugün hastaneler, hizmet üreten kurumlar içinde işletme ve sermaye maliyetleri en yüksek kurumlardan biridir. Dolayısıyla, sürekli artan talebin karşılanabilmesi ve maliyeti çok yüksek olan bu hizmetlerden azami ölçüde yararlanılabilmesi için hastanelerin verimli ve etkin faaliyet göstermeleri gerekmektedir. Hastanelerin verimli bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için nitelikli tıp, yardımcı tıp, mali, idari ve destek personel kadrosuna, yeterli araç gereç ve tıbbi cihazlar ile diğer fiziksel ve insan gücü kaynaklarına ihtiyaç vardır, Bu da ancak yeterli düzeyde parasal güce sahip olmakla mümkündür. Öbür yandan, her çeşit insan gücü, fiziksel ve teknik olanaklar en üst düzeyde sağlansa bile, yine de hastane ile ilgili sorunların çözümlenmiş olduğu söylenemez. Çünkü sözü edilen insan gücü, fiziksel ve teknik unsurların organizasyonu, tasarım ve kontrolü, fiziksel ve teknik unsurların seçimi, yerleştirilmesi ve düzenlenmesi, iş akışının akıcı hale getirilmesi, insan ilişkileri, ücret yönetimi, devlet bürokrasisinden kaynaklanan engellerin en aza indirilmesi, vb. sorunlar bizi bir "yönetim" sorunuyla sürekli olarak karşı karşıya getirmektedir (Özgen 1991).

8.1 Hastane Kavramı ve Özellikleri

Hastaneler, sağlık hizmetlerinin değişik basamaklarının bir veya birden fazlasını sonsuz hasta tatmini misyonu ile tıp bilimlerinde ulaşılmış en üst bilgi düzeyini, en iyi derecede yetişmiş uzman kişiler vasıtasıyla kullanarak, ileri teknolojideki cihazların yardımıyla gelişmelere paralel olarak hızla değişen, işletme bilimlerinin en son tekniklerini uygulayan, ülkenin sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü tüketen bağımsız sosyo-ekonomik birimlerdir (Yeşil 2009h).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ise hastaneleri, “müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetleri veren, hastaların

uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” şeklinde tanımlamıştır **(Semerci 2011)**.

Hastane işletmeleri de birer açık sistemdir. Açık sistemin genel özellikleri aynı şekilde hastaneler içinde geçerlidir. Hastanelerin girdileri insan gücü, hasta, malzeme, teknoloji, bilgi ve sermaye iken, çıktıları ise hasta ve yaralıların tedavisi, personelin hizmet içi eğitimi, öğrencilerin klinik eğitimi, araştırma-geliştirme faaliyetleri ile toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesine katkıda bulunurken, süreç ise planlama, örgütlenme, yürütme, kontrol ve yeniden düzenleme faaliyetlerinden oluşmaktadır **(Seçim 1991a)**. Yani, birer açık sistem olarak hastaneler çok geniş bir dış çevre ve diğer sistemlerle etkileşim halindedir. Bu etkileşim ve ilişkilerin en önemli ana başlıkları şu şeklide sıralanabilir **(Tengilimoğlu ve ark. 2009)**:

- Hasta-Hastane İlişkileri: Esas hedefi hastaların ihtiyaçlarına cevap vermek olan hastaneler, hasta ve yakın çevresinin tutum ve davranışları, sağlık alışkanlıkları, toplumun değer yargıları, hastanın bilinç ve eğitim düzeyi, sosyal güvenlik sistemi ve bireylerin harcama güçlerinin etkileri altındadır.

- Dış Çevre: Hastane hizmetlerine olan talep büyük ölçüde hasta davranışlarıyla ilgili olmakla birlikte, dış çevredeki sistemle de etkileşim halindedir. Hastanenin hizmet verdiği toplumdaki sistemler hem hasta davranışını hem de direkt olarak hastane sistemini etkilemektedir. Bu kapsamda, eğitim ve istihdam politikaları, sağlık insan gücü arzını etkilerken; sağlık politikası, sağlıkla ilgili hukuki düzenlemeler ve sosyal güvenlik sistemi, sağlık hizmetlerine olan talebi ve hastane hizmetlerini birçok açıdan etkilemektedir.

- Hastane-Üst Sistem İlişkileri: Genel devlet politikaları, yönetim biçimi, ekonomik ve kültürel gelişmişlik seviyesi, anayasal ve yasal düzenlemeler sağlık sistemini etkilemekte olup, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) gibi uluslar arası örgütlerin de hastaneler üzerindeki etkisi yadsınamaz düzeydedir.

Sağlık kurumlarının yapı, süreç ve sonuç ile ilgili özellikleri ana başlıklar şeklinde şöyle sıralanabilir **(Kavuncubaşı 2000a)**.

Yapısal Özellikler;

- Uzmanlaşma: Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.

- İşlevsel bağımlılık: Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir; bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek derecede eşgüdüm gerekir.

- Profesyonelleşme: Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.

- Yönetimsel denetim zorlukları: Hizmet miktarının ve harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde tam etkili olan yönetimsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulmamıştır.

- İkili otorite hattı: Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kurumlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır ve bu durum eşgüdümlenme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.

Süreç;

- Görevlerin karmaşıklığı ve değişkenliği: Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir.

- Acillik ve ertelenemezlik: Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.

- Hata ve belirsizlikler karşı duyarlılık: Yapılan işlere hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösterilemez.

Çıktı;

- Çıktının tanımlanması ve ölçümü: Çıktının tanınması ve ölçümü güçtür.

Sağlık hizmetlerini toplumsal alanda etkili olabilmesi, başka bir ifadeyle toplumun sağlık statüsünde arzulanan değişiklikleri yaratabilmesi için bir takım özelliklere sahip olmalıdır. Etkili sağlık hizmetinde özellikleri; kolay kullanılabilirlik, kalite, süreklilik ve verimlilik (Kavuncubaşı 2000b).

8.2 Hastane Yönetimi

Hastaneler, etkin bir yönetimle hizmetlerini etkin olarak sunabilirler. Hastane yönetimi genel yönetimden ayrı değildir. Planlama programlama, bütçeleme, örgütlenme, kadrolama, yürütme, kontrol gibi bilgileri içine alır. Hastanenin amaçlarına ulaşabilmesi için eldeki insan gücü ve maddi imkanları en uygun şekilde kullanabilmelidir (Can ve İbicioğlu 2008).

Hastane yönetimi, hastanedeki tüm hizmetlerden ve faaliyetlerden yönetim kuruluna karşı sorumlu bir sistem olarak tanımlanmaktadır.

Hastane yönetimi, tıbbi yönetim ve genel yönetim olmak üzere iki alt işleve ayrılmaktadır. Tıbbi yönetim bölümü, hasta bakım ve tedavi hizmetlerini sunan servis ve polikliniklerin yönetimi ile hemşirelik ve tıbbi personel yönetimini kapsamaktadır. Genel Yönetim ise diğer organizasyonlardaki yönetim işlevlerinin yanısıra büro yönetimi, mali yönetim, personel yönetimi ve hasta bakımına yardımcı olan diyet, yiyecek-içecek, ev idaresi, arşiv, çamaşırhane gibi destek hizmet birimlerini ihtiva etmektedir (**Özgener ve Küçük 2008**).

Sağlık hizmeti sunmak dolayısı ile tıbbi bir kuruluş özelliği taşıyan hastaneler, farklı özellikleri bünyesinde barındıran ve bunlardan kaynaklanan farklı amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlenmiş kurumlardır. Hastanenin özel, kamu veya kâr amacı gütmeyen üçüncü sektöre ait olması veya araştırmaya dayalı üniversite ya da ihtisas hastanesi olması, hastanenin hizmet sunma stratejilerinde önceliklerini değiştirse bile yönetimde etkinlik sağlanması tüm hastaneler için ortak bir hedef niteliği taşımaktadır (**Yeşil 2009**).

Hastane yöneticisi, yönetim kurulundan aldığı yürütme yetkisini kullanarak hastaneyi yöneten kişidir. Yürütme açısından bakıldığında hastanenin tepesinde hastane yöneticisi bulunmaktadır (**Seçim 1991b**). Hastane yöneticisi, hastane faaliyetleri konusunda toplumu bilgilendirmekte, dış çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplamakta; bu bilgileri planlama ve karar verme süreçlerinde kullanmaktadır. Dış çevre faktörlerinin sayısı ve hastaneyi etkileme derecesinin artması, hastane ‘çevreyle ilişkiler’ rolünün önemini arttırmıştır. Hastane yöneticisi aynı zamanda hastaneyi temsil etmektedir.

Hastane yöneticiliğinin amacı: Hastane hizmetlerinin hasta bakımına en elverişli ve en ekonomik olarak yürütülmesini gerçekleştirmektir. Yöneticinin hedefi, hastanenin halkın büyük güven ve desteğini kazanmış, diğer sağlık kuruluşlarına her yönden örnek bir kuruluş haline geldiğini göstermektir (**Can ve İbicioğlu 2008**).

Hastane yöneticisi, kurumsal faaliyetlerde etik kurallara uygun davranmak zorundadır. Hastane yöneticisi, etik kurallara uygun davranışlar sergilemeyi, hastalara, kuruma, personele, kendi mesleğine ve topluma karşı üstlendiği görev ve sorumlulukların bir boyutu olarak görmelidir (**Kavuncubaşı 2000b**).

Hastane yöneticilerinin değişik konularda birçok gruba karşı sorumlulukları vardır. Bu sorumluluklar şu şekilde sınıflandırılabilir (**Kavuncubaşı ve Kısa 2002**):

- İşverene karşı sorumluluk,
- Topluma karşı sorumluluk,
- Müşterilere karşı sorumluluk,
- Kaynak sorumluluğu,
- Yasal sorumluluk,
- Sigorta kurumlarına karşı sorumluluk.

Yöneticiler, bu sorumluluklar karşısında etkili ve verimli çalışmaya zorlanmakta ve yönelmektedir.

8.3 Hastanelerin Sınıflandırılması

Hastaneler devlet hastaneleri ve özel hastaneler şeklinde bir ayrıma tabi tutulacağı gibi, kâr amacı gütmeyen vakıf ve kuruluşlara ait hastanelerde ayrı bir sınıflandırmaya dahil edilebilir. Devlet hastaneleri çeşitli fonksiyonları ağırlıklı olarak yerine getiren kamu sağlık kuruluşlarıdır. Devlet, üniversite ve araştırma hastaneleri yolu ile eğitim ve tıbbi araştırmalara katkıda bulunarak belirli bir kurumdan hizmet satın almak yerine hizmeti bizzat üreterek sağlık sisteminin içinde yer alabilir.

Özel hastaneler ise, müteşebbislerin kâr amacı ile kurup işlettikleri hastanelerde piyasada mevcudiyetlerini devam ettirebilmelerini kâr etmelerine bağlıdır. Sağlık piyasasında kâr elde edebilmek ise, hastalara sunulan hizmetin kalitesine bağlı olarak elde edilen şöhretle yakından alakalıdır. Dolayısıyla istikrarlı bir ekip çalışması sonucunda hastanın hizmetin kalitesinden memnun (tatmin) olması kârı arttıran en önemli unsurlardan birisidir (**Kurtulmuş 1998**). O halde özel hastaneler amaçlarını kendi güçleri ile gerçekleştirmeye çalışan hastanelerdir. Bu hastaneler, şahıslara, yabancılara ve azınlıklara ait hastaneler olmak üzere farklı gruplara ayrılabilir.

Kâr amacı gütmeyen vakıf ve derneklere ait hastanelerde ise kâr hastane kurucularına dağıtılmayıp tekrar kurumun kendisine aktarılır.

8.4 Hastane Yöneticileri ve Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, her meslekten kişileri ilgilendiren bir konu olmasının yanısıra, örgütler ve yöneticiler için ayrı önemlere sahiptir (**Kocabaş ve Erdem 2003**). Zaman yönetimi, yönetimin ve yöneticilerin zamana olan talebinden ortaya çıkmıştır (**Akatay 2003e**). Yöneticiler, kendisine maddi ve insan gücü kaynaklarının verildiği, etkin ve verimli bir performans ortaya koyarak belirli amaçları gerçekleştirme sorumluluğu olan kişilerdir. Yöneticilerin sorumluluğu altında bulunan kaynaklar arasında gerek kıtlığı, gerekse ikame edilebilme güçlüğü açısından yüksek oranda önem taşıyanlarından biri yöneticinin zamanıdır. Zamanın etkin kullanılması, öncelikle yöneticilerin özen göstermesi gereken bir konudur (**Taner 2005b**).

Tüm yöneticiler ya da insanlar bir hafta da aynı günlere ve aynı saatlere sahip olmalarına rağmen bazıları diğerlerinden daha başarılıdır. Bazı yöneticiler de bu başarıyı elde etmek için daha uzun saatler ve daha çok çalışırlar. Hastane yöneticilerinin daha çok değil, daha az zamanda daha çok şey yapmak için daha akıllıca çalışmaları gerekir. Bu nedenle hastane yöneticileri kendilerinin ve astlarının zamanlarını maksimum düzeyde kullanabilmesi için bir planla işe başlayabilirler. Bunun için yönetici, bir haftada içinde her 15 dakikada bir ne yaptığının kaydını tutarak zamanını nasıl geçirdiğini değerlendirmelidir. Böylece her aktivite için ne kadar zaman harcadığını, kararlarını, alışkanlıklarını, iş isteklerini, ihmal ve kendiliğinden oluşan olaylarla ilgili olarak harcadığı zamanı, hangi faaliyetlere daha fazla zaman ayırması ve hangilerini azaltması gerektiğini, zamanını alan zaman tuzaklarını/alıcılarını değerlendirir.

Hastanelerin hedef kitlesi, sağlık konusu göz önünde bulundurulduğunda, zamana çok daha fazla duyarlı olan gruplardan oluşmaktadır. Bu açıdan hastaların bekleme zamanları ile ilgili sürelerle giderek daha çok dikkat edilmekte, bekleme süreleri hasta memnuniyetinin önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (**Güven ve Yeşil 2011**).

Hasta istek ve beklentilerinin karşılanması amacıyla sağlık kurumlarında zamanın ve kaynakların verimli yönetilmesi noktasında; etkin randevu sistemi, etkin raporlama, öncelikleri belirleme, yetki devri, etkin sekreterlik mekanizması ve

ziyaretçi yönetimine önem verilmesi gibi konular ön plana çıkmaktadır **(Karahana 2009)**. Sağlık hizmetlerinin zaman konusuna son derece duyarlı olması, zaman kavramını sağlık hizmetlerinin yönetimi alanında daha önemli hale getirmektedir **(Kıdak 2011a)**.

Hastanelerde genellikle personel yetersizliği, hasta sayısının fazlalığı, bürokratik işlemlerin fazla olması, telefon ve ziyaretçi fazlalığı, araç-gereç ve malzeme yetersizliği, zamanın iyi planlanıp yönetilememesi vb. sorunlar, sağlık hizmetlerinin etkinliğini azaltan ve hizmetin kalitesini düşüren etkenler arasında başta gelmektedir. Bu nedenlerden dolayı zamanın iyi planlanması ve etkin kullanımı hastane yönetimi açısından önemlidir **(Yeşil 2009i)**.

9. BÖLÜM DİĞER ÇALIŞMA ÖRNEKLERİ

Bahçecik ve arkadaşları (2004) “Yönetici Hemşireler İçin Zaman Yönetimi Ölçeği Ve Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler” isimli çalışmasında yönetici hemşirelerin çoğu üniversite hastanelerinde çalışmakta, mesleki deneyime sahip, evli, 37 yaş üzeri, ön lisans mezunu, yöneticilik deneyimini sahip, zaman yönetimi konusunda eğitim almış kişilerdir. Bahçecik ve arkadaşları yaptıkları çalışmada yönetici hemşirelerin zaman yönetimi puanlarını yüksek bulmuşlardır. Zaman yönetiminde en iyi oldukları konular; iş günlerini boşa harcadıklarını düşünceleri, işleri önem ve öncelik sırasına göre yapmaları olarak saptanırken, zaman yönetiminde en yetersiz oldukları konular ise; ziyarette bulunamama, ziyaretçilere randevu verememe ve zaman ayıramama, zaman çizelgesi yapamama ve değerlendirememeye olarak saptamışlardır (**Bahçecik ve ark. 2004**). Ayrıca yönetici hemşirelerin farklı hastanelerde çalışması, yaşları, eğitim düzeyleri, medeni durumları, pozisyonları, yöneticilik deneyim süreleri, zaman yönetimlerini etkilemezken, mesleki deneyim yılları, zaman yönetimi ile ilgili kursa katılmaları zaman yönetimlerini olumlu etkilemektedir (**Bahçecik ve ark. 2004**).

Yaptıkları çalışma sonucunda 1-7 yıllık deneyime sahip yönetici hemşirelerin, 7 yıl üstünde deneyime sahip yönetici hemşirelere göre toplantı yönetimi ve düzenli çalışma konusunda yetersiz olduğu görülmüştür. Yine 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 ertelediği ve daha plansız çalıştığı, üst ve orta düzey yönetici hemşirelerin, alt düzey yöneticiler olan sorumlu hemşirelere göre iş yetiştirememeye 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(**Bahçecik ve ark. 2004**).

Vatan ve arkadaşları “Yönetici Hemşireler Açısından Zaman Kullanımı” isimli çalışmasında ise araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin çoğu 37,38 yaş ortalamasına sahip, evli, ön lisans mezunu, çalışma yıllarının yarısından fazlasını yönetici olarak geçirmiş, başhemşire yardımcısı konumunda, 1-5 yıl deneyime sahip kişilerdir. Araştırmaya katılan yönetici hemşireler etkin ve verimli zaman yönetimi konusunda orta düzeydedirler. Yönetici hemşirelerin eğitim durumları, çalışma süreleri, yönetici olarak çalışma süreleri ve mesleki konumları zamanı etkin kullanmalarını etkilememektedir.

Sayan (2005) “Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi” isimli çalışmasında araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin büyük çoğunluğu Gata Haydarpaşa Eğitim Araştırma Hastanesi’nde görev yapmakta, evli, sorumlu hemşire olarak çalışmakta, yönetici olarak çalışma süresi 1-5 yıl, mesleki çalışma süresi 11-15 yıl ve çoğunluğu zaman yönetimi konusunda eğitim almamıştır. Sayan’ın araştırmasında yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ortalama puanları yüksek bulunmuştur. Yönetici hemşirelerin zaman yönetiminde en iyi oldukları konu, çalışma planında önemli işlere öncelik vermeleridir. Yönetici hemşirelerin zaman yönetimi konusunda en başarısız oldukları konu ise, yapılan işlerde mükemmellik aranması ve nasıl yapılacağı bilinen işlerin bilinmeyen işlerden önce yapılmasıdır (Sayan 2005). Ayrıca araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin çoğu zaman yönetim tekniklerini kullanmaktadır. En çok kullanılan teknik, dosyalama sistemiyken, en az kullanılan zaman yönetimi tekniği ise okumalarda göz atma ve göz gezdirme tekniğidir. Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin zaman tuzakları ortalama puanlarının yüksek bulunması, yönetici hemşirelerin zaman tuzaklarına yakalandıklarını göstermektedir. En çok yakalandıkları zaman tuzakları ise yapılmasını bildiği işleri, yapılmasını bilmediği işlerden önce yapmaları ve yapılan işlerde mükemmellik aramalarıdır. Sayan’ın araştırmasında zaman kaybına neden olan faktörler incelendiğinde ise, personel sayısının yetersiz olması(%56) dışında kalan diğer faktörlerin araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin kişisel özellikleri ile yakından ilişkili olduğu görülmüştür. Diğer yandan yönetici hemşirelerin yaşı, eğitim durumu, medeni durumu zaman yönetimi tutumlarını etkilemezken, yönetici hemşirelerin çalıştığı hastane, yönetici olarak çalışma süreleri, zaman yönetimi

konusunda seminer veya kursa katılmaları zaman yönetimi tutumlarını etkilemektedir.

Yeşil(2009) “Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi” başlıklı araştırmasında hastane yöneticilerinin demografik açıdan ele aldığımda; büyük çoğunluğunun 35-44 yaş aralığında, evli, mesleki çalışma süresi 18 yıl ve üzerinde, yönetici olarak çalışma süreleri ise 5-10 yıl arasında, eğitimleri lisans düzeyinde, hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı pozisyonunda ve çoğunluğu zaman yönetimi ile ilgili eğitim programına katılmışlardır. Hastane yöneticileri, yönetim fonksiyonlarından en çok organizasyona zaman ayırmakta ve mükemmeliyetçiliği kendilerine en uygun davranış tipi olarak görmektedirler.

Hastane yöneticilerinde etkili zaman yönetimine ilişkin alt boyutları bazında eğitim ve araştırmaya yönelik eğitim faaliyetlerine katılıp, kitap, dergi, makale okuyarak güncel yayınlardan haberdardır. Yine yöneticiler toplantı yönetimi, masa ve dosya düzeni, acil durumlarda karar vermede zorlanmayarak zamanı daha etkili kullanmaktadırlar. Hastane yöneticilerinin görevlerine göre karşılaştırıldığında ise başhekimler diğer yöneticilere oranla eğitim ve araştırmaya yönelik zamanı daha iyi kullanan; üst düzey hastane yöneticisi olarak tıp hizmetlerinin yürütülmesinden ve denetiminden sorumlu kişilerdir(Yeşil 2009). Uzman doktor akademik ünvanına sahip hastane yöneticilerinin güne başlama ve günlük işlerde etkili zaman yönetimi, doçent ve uzman hemşire gruplarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan etkili zaman yönetimi açısından hastane yöneticilerinin eğitim durumları ve akademik ünvanları arasında fark saptanamamıştır.

Özcelik ve arkadaşlarının (2012) “Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerilerinin İş Stresi Üzerine Etkisi” isimli çalışmasında yöneticilerin zaman yönetimi becerileri ve iş stresi arasındaki ilişkiyi yöneticilerin yaşı, madde kullanımı(alkol, sigara vb gibi), çalışma süreleri, yöneticinin işteki pozisyonu, zaman yönetimi ve iş stresi konularında eğitimi almalarına göre incelemiştir. Araştırma sonucuna göre zaman yönetimi ve iş stresi açısından yaşın, cinsiyetin, madde kullanımının belirleyici olmadığı görülmüştür. Fakat yöneticilerin çalışma süreleri(kıdem) ve zaman yönetimi becerisi arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmasına karşın, çalışma süresi ile iş stresi arasında benzer bir ilişkinin saptanamaması ise iş stresine çalışma

süresinden daha fazla katkı sağlayan başka faktörlerin (zaman baskısı, motivasyon, yapılan işin sevilmesi, iş ortamı v.b.) olduğunu düşündürmüştür. Yine yöneticilerin işteki pozisyonlarına göre üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilere kıyasla zamanı kullanma açısından kısmen daha başarılıdırlar.

Özçelik ve ark (2012) araştırmasına göre yöneticilerin zaman yönetimi eğitimi ve stres yönetimi eğitimi almalarının zamanı daha iyi kullanmalarına pozitif katkı sağladığı görülmüştür. Araştırmada ZYÖ ve İSÖ arasındaki orta dereceye yakın bir ilişki bulunmuş, bu durum zaman yönetiminin iş stresiyle baş etmedeki rolünün bir göstergesi olarak yorumlanmıştır. Çünkü zamanını iyi kullanan yöneticiler hem işlerindeki başarıdan kaynaklanan motivasyona sahiptirler hem de stres yönetiminde sıkça önerilen bireysel başa çıkma yöntemleri konusunda kendilerine daha fazla zaman ayırabilmektedirler. Bu yüzden iş stresinin üstesinden gelmede daha başarılı olmaktadır(Özçelik ve ark. 2012).

Karaoğlan (2006)'ın “Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi” konulu araştırması incelendiğinde kişisel zaman yönetimine ilişkin olarak, üst düzey yöneticilerin yoğun şekilde stres ve zaman baskısı yaşadıkları, meşgulken bile ekstra işlere evet dedikleri, insanlara karşı hayır demekte başarısız oldukları görülmektedir. Yine araştırma sonuçları dağmık masayla baş etme ve aşırı sosyal ilişkileri düzenleme konularında üst düzey yöneticilerin, ortalamanın biraz üstünde oldukları çok da başarılı olmadıklarını göstermektedir. Buna karşın Karaoğlan (2006) çalışmasında üst düzey yöneticilerin kararsızlıkla baş etme ve önceliklerin belirlenmesi konularında başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre zaman yönetimine ilişkin olarak, üst düzey yöneticilerin beklenmeyen ziyaretçi trafiğini düzenleme, gelen evrak trafiğini düzenleme, sosyal ilişkiler konularında başarısız olurken, telefon görüşmelerini düzenleme, yetki devri, etkili iletişim ve koordinasyonu sağlama, yapılacak işlerin listesini hazırlama, zaman tutanağı hazırlama ve akşam analizi ile planlamaya önem verme konularında başarılı oldukları görülmektedir.(Karaoğlan 2006)

Kıdak (2011), “Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi” isimli çalışmasını İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde görev yapan başhekimler, hastane müdürleri, başhemşire ve başhemşire yardımcılarının zaman yönetimi tutumlarını, yaş cinsiyet, medeni durum, eğitim, görev ve çalışma

sürelerine göre incelemiştir. Araştırma sonucunda araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin yaşları, eğitim durumları, medeni durumları, görevleri ve çalışma süreleri zaman yönetimi tutumlarını etkilememiştir. Çalışmaya katılan hastane yöneticilerinin cinsiyetlerinin zaman yönetimi tutumları üzerine etkili olduğu saptanmıştır. Kıdak'ın araştırmasına katılan yöneticilerin yarısına yakını (%47,8) bayandır. Bayan yöneticilerin zaman harcattırıcı tutum değeri erkek yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuç hastanedeki bayan yöneticilerin erkek yöneticilere göre zaman kaybettirici alışkanlıklardan daha fazla kaçındıklarını göstermektedir.

10. BÖLÜM MATERYAL ve YÖNTEM

10.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, hastane yöneticilerin zaman yönetimine ilişkin davranışlarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

10.2 Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma verileri; Tekirdağ Devlet Hastanesi, Çorlu Devlet Hastanesi, Çorlu Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi, Çerkezköy Devlet Hastanesi'nde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma veri toplama süresi; 01.09.2014 - 01.10.2014 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

10.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini; Tekirdağ Devlet Hastanesi, Çorlu Devlet Hastanesi, Çorlu Ağız ve Diş Sağlık Merkezi, Çerkezköy Devlet Hastanesi ve bu hastanelerde çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticilerden (Hastane Yöneticisi, Başhekim, Başhekim Yardımcıları, Hastane Müdürü, Hastane Müdür Yardımcıları, Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü, Hasta Bakım ve Otelcilik Hizmetleri Müdürü ve Birim Sorumluları) oluşturulmuştur. Araştırmanın verileri, araştırmaya katılmayı kabul eden 75 sağlık yöneticisinden elde edilmiştir.

10.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, araştırmaya katılanların sosyo-demografik bilgilerini içeren 13 soruluk bilgi formu ve yöneticilerin zaman yönetimi davranışları ile ilgili 64 soruluk 'Hastane Yöneticilerinde Zaman Yönetimi' anket formu kullanılarak toplanmıştır.

10.5 Verilerin Değerlendirilmesi

Verilerin istatistiksel analizi SPSS 15.0 for Windows paket programında %95 güvenle yapılmıştır. Ankette verilen cevaplara göre Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmış olup, analiz sonucunda ankette kalan soruların alt başlık puanlarının Kolmogorov Smirnov analizi normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Kolmogorov Smirnov analizinde anketin tüm alt başlık puanlarının normal dağılım göstermediği saptanmıştır ($p < 0,05$). Verilerin iki grup arasında karşılaştırılmasında

Mann Whitney U, ikiden fazla grup arasında karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H (post hoc Bonferroni düzeltmeli Mann Whitney U) istatistiksel analizleri kullanılmıştır. $p < 0,05$ istatistiksel olarak anlamlı, $p > 0,05$ istatistiksel olarak anlamsız kabul edilmiştir.



11. BÖLÜM ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bulguları, elde edilen verilerin tablo içindeki sayısal değerleri üzerinden verilmiştir.

Tablo 1: Hastane yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri

Hastane	Çorlu Devlet Hastanesi	35	46,7
	Çorlu Ağız Ve Diş Hastanesi	4	5,3
	Çerkezköy Devlet Hastanesi	15	20,0
	Tekirdağ Devlet Hastanesi	21	28,0
Görev ünvanı	Üst düzey yönetici	25	33,3
	Alt düzey yönetici	50	66,7
Cinsiyet	Kadın	20	26,7
	Erkek	55	73,3
Yaş	25-35 yaş	24	32,0
	36-45 yaş	37	49,3
	45 yaş üzeri	14	18,7
Medeni durum	Evli	62	82,7
	Bekar	13	17,3
Eğitim durumu	Lise / Ön lisans	21	28,0
	Lisans	40	53,3
	Yüksek Lisans / Doktora	14	18,7
Mesleki deneyim süresi	10 yıl ve altı	20	26,7
	11-20 yıl	30	40,0
	21 yıl ve üstü	25	33,3
Kurum kıdemi	6 yıldan az	26	34,7
	6-10 yıl	16	21,3
	11-15 yıl	16	21,3
	16 yıl ve üzeri	17	22,7
Yönetici olarak çalışma süresi	1 yıldan az	17	22,7
	1-5 yıl	29	38,7
	6-10 yıl	18	24,0
	10 yıldan fazla	11	14,7
Zamanınızı nasıl kullandığınızı düşünüyorsunuz?	Çok iyi / iyi	54	72,0
	Orta / kötü	21	28,0
Zaman yönetimiyle ilgili eğitim ya da seminere katıldınız mı?	Evet	25	33,3
	Hayır	50	66,7
Zaman yönetimi ile ilgili katıldığınız programlar	Kongre	2	8,0
	Seminer	5	20,0
	Kurs	1	4,0

	Hizmet İçi Eğitim	9	36,0
	Ders	4	16,0
	Diğer	4	16,0
Sizce mesaide en verimli olduğunuz zaman dilimi hangisidir	Sabah (saat 08-12 arası)	68	90,7
	Öğleden sonra (saat 13-17 arası)	7	9,3

Tablo 2 Hastane yöneticilerinin zaman yönetimi ölçeğine verdikleri cevapların frekans ve ortalara dağılımı

Sorular	Kesimlik	Katılım	NE	Katılıyo	Kesimlik	rt.±SS	in.-Max.
	le katılmıyorum	yorum	katılmıyorum ne de	rum	le katılmıyorum		
n (%)							
1-Zaman yönetimi konusunda eğitim aldım	15(20,3)	28(37,8)	9(12,2)	13(17,6)	9(12,2)	2,64±1,32	1-5
2-Zaman tuzaklarını tanımlayarak zamanımı etkin şekilde kullanabilirim	3(4)	7(9,3)	17(22,7)	42(56)	6(8)	3,55±0,92	1-5
3-Hastane içerisinde zamanı doğru kullanabildiğimi düşünürüm	-(-)	3(4)	10(13,3)	57(76)	5(6,7)	3,85±0,59	2-5
4-Sağlık sektöründeki birçok işin sonucu insan hayatı ile ilgili olduğundan zaman yönetimi önemlidir.	-(-)	1(1,3)	-(-)	33(44)	41(54,7)	4,52±0,58	2-5
5-Hastanelerin karmaşık yapısı zamanı etkin yönetmeyi zorlaştırır	4(5,3)	7(9,3)	5(6,7)	43(57,3)	16(21,3)	3,8±1,05	1-5
6-Hastane yöneticileri zaman yönetimi konusunda eğitim almalıydılar.	2(2,7)	2(2,7)	6(8,1)	25(33,8)	39(52,7)	4,31±0,94	1-5
7-İşlerimde önceliklerimin neler olduğunu bilir, bunları zamanında bitirebilirim	1(1,3)	1(1,3)	1(1,3)	51(68)	21(28)	4,2±0,66	1-5
8-Günlük ulaşılabilir hedefler koyarım	-(-)	2(2,7)	10(13,3)	46(61,3)	17(22,7)	4,04±0,69	2-5
9-Hedeflerimi önceliklerim doğrultusunda belirlerim.	-(-)	1(1,3)	3(4)	46(61,3)	25(33,3)	4,27±0,6	2-5
10-İşlerimle ilgili genellikle kısa, orta, uzun vadeli planlarım vardır	-(-)	2(2,7)	10(13,3)	46(61,3)	17(22,7)	4,04±0,69	2-5
11-Planlama çok detay gerektirdiğinden zaman alıyor.	6(8,1)	27(36,5)	20(27)	15(20,3)	6(8,1)	2,84±1,1	1-5
12-Günlük işlerimi planlamadan akışına göre yürütürüm.	14(18,7)	29(38,7)	11(14,7)	17(22,7)	4(5,3)	2,57±1,19	1-5
13-Güne başlarken önceliği ağır basan işlere yoğunlaşırım	2(2,7)	1(1,3)	6(8)	47(62,7)	19(25,3)	4,07±0,79	1-5
14-Büyük işlerimi küçük parçalara ayırarak	-(-)	10(13,3)	19(25,3)	38(50,7)	8(10,7)	3,59±0,86	2-5

yaparım.								
15-İşlerimi en kısa sürede ve en az stresle yaparım	2(2,7)	12(16)	25(33,3)	29(38,7)	7(9,3)	3,36±0,95	1-5	
16-İşlerimi yaparken bir takvime bağlı kalırım	1(1,4)	16(21,6)	19(25,7)	31(41,9)	7(9,5)	3,36±0,97	1-5	
17-Gelen telefonları arayan kişiye göre seçerim	8(10,8)	32(43,2)	15(20,3)	15(20,3)	4(5,4)	2,66±1,09	1-5	
18-Telefonla görüşme yapmadan önce görüşeceğim konuyu not alırım	-(-)	11(14,7)	14(18,7)	41(54,7)	9(12)	3,64±0,88	2-5	
19-Görüşme konusu benimle doğrudan ilgili olmadığında görüşmeyi sonlandırırım	3(4)	14(18,7)	20(26,7)	31(41,3)	7(9,3)	3,33±1,02	1-5	
20-Telefonla görüşme yaparken bir yandan evraklarımı imzalarım	4(5,3)	27(36)	15(20)	24(32)	5(6,7)	2,99±1,08	1-5	
21-İşle ilgili görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenlerim.	-(-)	4(5,3)	6(8)	54(72)	11(14,7)	3,96±0,67	2-5	
22-Hastane içerisinde ziyaretçilerimle randevulu görüşürüm	5(6,7)	26(34,7)	24(32)	17(22,7)	3(4)	2,83±0,99	1-5	
23-Ziyaretçilerime çay, kahve içmeleri konusunda teklifte bulunurum	4(5,3)	12(16)	21(28)	31(41,3)	7(9,3)	3,33±1,03	1-5	
24-Habersiz gelen ziyaretçilerle yaptığım görüşmeleri kısa tutarım	1(1,3)	3(4)	12(16)	45(60)	14(18,7)	3,91±0,79	1-5	
25-Birlikte çalıştığım kişiler bana ulaşabilecekleri en iyi zaman dilimini bilirler	1(1,3)	6(8)	14(18,7)	43(57,3)	11(14,7)	3,76±0,85	1-5	
26-Kesintiler sonrasında işime dönmekte zorlanmam.	1(1,3)	6(8)	14(18,7)	41(54,7)	13(17,3)	3,79±0,87	1-5	
27-İhtiyaç duyduğumda rahatsız edilmeyeceğim bir zaman dilimi bulabilirim	4(5,4)	8(10,8)	12(16,2)	43(58,1)	7(9,5)	3,55±1	1-5	
28-Günlük rutin işlerimi astarıma devrettiğim olur	4(5,3)	17(22,7)	18(24)	33(44)	3(4)	3,19±1,01	1-5	
29-Astarıma devrettiğim işin yalnızca sonucunu öğrenmek isterim	9(12,3)	23(31,5)	9(12,3)	29(39,7)	3(4,1)	2,92±1,18	1-5	
30-Astarıma devrettiğim işleri aynı zamanda kendim takip ettiğim olur.	2(2,7)	11(14,7)	19(25,3)	33(44)	10(13,3)	3,51±0,99	1-5	
31-Herhangi bir işi bir yönetici olarak kendim yaptığımda daha iyi sonuçlar alırım	3(4)	9(12)	14(18,7)	31(41,3)	18(24)	3,69±1,09	1-5	
32-Zamanın büyük bir kısmı işlerimle ilgili olmayan konularla geçtiğini düşünürüm	9(12)	27(36)	22(29,3)	15(20)	2(2,7)	2,65±1,02	1-5	
33-Hastane içinde görev yetki ve sorumluluk sınırlarının yeterince belli olmaması işlerimi çoğaltır.	5(6,7)	17(22,7)	9(12)	29(38,7)	15(20)	3,43±1,23	1-5	
34-Bir işi tamamlanmadan başka bir işle	-(-)	7(9,3)	16(21,3)	38(50,7)	14(18,7)	3,79±0,86	2-5	

uğraşmayı doğru bulmuyorum							
35-Sık sık başkalarının işlerini yapmak durumunda kalıyorum.	4(5,3)	17(22,7)	24(32)	24(32)	6(8)	3,15±1,04	1-5
36-Zamanın ve zaman kısıtlamaların baskısını sık sık hissedirim	3(4)	10(13,3)	18(24)	40(53,3)	4(5,3)	3,43±0,93	1-5
37-Zamanı daha iyi kullanabilmek için aynı anda birden fazla işle ilgilenirim	3(4,1)	12(16,2)	24(32,4)	29(39,2)	6(8,1)	3,31±0,98	1-5
38-Belirli bir zaman da yalnız tek bir işle uğraşırım	2(2,7)	13(17,3)	23(30,7)	36(48)	1(1,3)	3,28±0,86	1-5
39-Eve iş götürdüğüm ya da geç saatlere kadar iş yerinde kaldığım olur.	2(2,7)	15(20)	23(30,7)	27(36)	8(10,7)	3,32±1	1-5
40-Gün sonunda genellikle yarım kalan işlerim olur	2(2,7)	14(18,9)	29(39,2)	27(36,5)	2(2,7)	3,18±0,87	1-5
41-Enerjimin en yoğun olduğu zamanı karmaşık işleri çözmek için harcarım.	2(2,7)	2(2,7)	6(8)	52(69,3)	13(17,3)	3,96±0,78	1-5
42-Günlük işlerimde prosedürleri daha sonra tamamlamak üzere uygulamalara başlarım	2(2,7)	7(9,3)	26(34,7)	35(46,7)	5(6,7)	3,45±0,86	1-5
43-Yapmam gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelerim	18(24)	31(41,3)	13(17,3)	13(17,3)	-(-)	2,28±1,02	1-4
44-Başarısız olacağımı düşündüğüm işlerli ertelerim	12(16)	41(54,7)	10(13,3)	10(13,3)	2(2,7)	2,32±0,99	1-5
45-Yapmaktan hoşlanmadığım işleri genellikle ertelerim	13(17,3)	35(46,7)	12(16)	12(16)	3(4)	2,43±1,08	1-5
46-Yapmam gereken işin nasıl yapılacağını bilmiyorsa ertelediğim olur	7(9,3)	19(25,3)	18(24)	30(40)	1(1,3)	2,99±1,05	1-5
47-Benim için masa üzerinde karmaşık düzen içinde bile bir düzen söz konusudur	4(5,4)	15(20,3)	7(9,5)	37(50)	11(14,9)	3,49±1,14	1-5
48-Masa düzenim çalışma sistemime uygundur.	1(1,3)	3(4)	9(12)	49(65,3)	13(17,3)	3,93±0,76	1-5
49-Aradığım dosya veya evrağı hemen bulabilirim	-(-)	1(1,3)	8(10,7)	46(61,3)	20(26,7)	4,13±0,64	2-5
50-İşimle ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim	1(1,3)	1(1,3)	6(8)	51(68)	16(21,3)	4,07±0,68	1-5
51-Masamın üzeri okunacak evraklar, belgelerle doludur.	6(8)	27(36)	16(21,3)	19(25,3)	7(9,3)	2,92±1,15	1-5
52-Zor bir işe başlaman önce konsantrasyon dağılımını önlemek için çalışma masasını temizleyip düzenlemem gerekir	6(8)	11(14,7)	18(24)	30(40)	10(13,3)	3,36±1,13	1-5
53-Çevremdeki insanlara hayır diyemediğim	11(14,7)	27(36)	22(29,3)	14(18,7)	1(1,3)	2,56±1	1-5

in işlerimin çoğu aksar							
54-Gerektiğinde herkese hayır diyebilirim	4(5,3)	14(18,7)	23(30,7)	27(36)	7(9,3)	3,25±1,04	1-5
55-Anı gelişen olaylar daha sonraki işler in karar vermeme zorlaştırır.	3(4)	23(30,7)	25(33,3)	21(28)	3(4)	2,97±0,96	1-5
56-Toplantılarımı her zaman belirlenen sürede bitiririm.	1(1,3)	8(10,7)	22(29,3)	38(50,7)	6(8)	3,53±0,84	1-5
57-Toplantının uzamaması in gerekli önlemleri alırım.	1(1,3)	7(9,3)	23(30,7)	39(52)	5(6,7)	3,53±0,81	1-5
58-Toplantı bittikten sonra boşa zaman harcadığımı düşündüğüm çok olur	10(13,3)	33(44)	17(22,7)	14(18,7)	1(1,3)	2,51±0,99	1-5
59-Toplantı sırasında telefon vb. görüşmelere izin vermem.	-(-)	8(10,7)	18(24)	39(52)	10(13,3)	3,68±0,84	2-5
60-Toplantıya katılanların gündem dışı görüşmelerine izin vermem	-(-)	10(13,3)	28(37,3)	31(41,3)	6(8)	3,44±0,83	2-5
61-Toplantı tarihlerini, başlama ve bitiş saatlerini önceden belirlerim	-(-)	4(5,4)	19(25,7)	40(54,1)	11(14,9)	3,78±0,76	2-5
62-İşimle ilgili tüm konuları, ilgili grupla toplantı yaparak ele alırım.	-(-)	3(4)	21(28)	43(57,3)	8(10,7)	3,75±0,7	2-5
63-Bazı konularda kararlarımı toplantı yapmadan önce alırım	-(-)	18(24,3)	15(20,3)	39(52,7)	2(2,7)	3,34±0,88	2-5
64-Günün sonunda koyduğum hedeflere ulaşabildiğimi değerlendiririm.	1(1,3)	3(4)	11(14,7)	52(69,3)	8(10,7)	3,84±0,72	1-5

Katılımcılardan anket yöntemi ile elde edilen bilgiler, bilgisayar ortamına aktarılarak sayısallaştırılmış, gerekli hata kontrolleri ve düzeltmeler yapılmıştır. Her bir soru in katılımcıların verdikleri cevaplara göre alt boyutlar hesaplandı ve tanımlayıcı istatistiklerin gösteriminde sayı (n) ve yüzde (%) ile birlikte ortalama ± standart sapma gösterimi kullanıldı. Anket sorularının güvenilirliğini belirleyebilmek amacı ile Cronbach's Alpha (α) katsayısı hesaplandı. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüfililiğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılmaktadır.

Ölçek sorularına uygulanan Cronbach's Alpha analizinde 4, 6, 13, 16, 17, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62 ve 63. soruların İtem Total korelasyon değerleri 0,200'den küçük olduğundan ve silindiklerinde Cronbach's Alpha değerini yükselteceklerinden analizlere dahil edilmedi (Tablo 4). Faktör yükü 0,4 alınarak yapılan Varimax düzeltmeli faktör analizinde faktör yükü 0,4'ün altında kalan 1. soru da analizlere alınmadı.

Ankete orijinaline uygun olarak alt boyutları belirleyebilmek amacı ile Varimax düzeltmeli boyut analizi uygulandı. Öncesinde verilerin boyut analitik modeli ile modellenip modellemeyeceğine ilişkin ölçüt olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,665 bulunmuş olup soruların boyut analizi yapmaya uygun olduğu saptandı. Barlett's testi sonucu incelendiğinde ise yüksek düzeyde anlamlı sonuç elde edilmiştir ($X^2=827,395$ $p=0,001$). Değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer (Eigenvalue) olarak 1,5'den büyük olan faktörler anlamlı olarak seçildi. Buna göre ankette 1,5'den büyük olan 5 faktör bulunmaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %11,72'sini açıklarken 5 faktör birlikte %50,23'lük bir açıklayıcılığa sahiptir.

Faktör analizi sonucu oluşan boyutlar genelinde anket sorularının tümü için Cronbach's α değeri 0,837 olarak belirlendi. Kriterlere göre $\alpha=0,837$ değeri güvenilirdir. Boyutların Cronbach's Alpha değerleri ise 0,495 ile 0,779 arasındadır.

Tablo 3 Ölçek boyutlarını oluşturan sorular, Cronbach's Alpha değerleri ve faktör puanları ortalama dağılımı

Boyutlar	Sorular	Cronbach's Alpha	Ort.±SS	Min.-Max.
Faktör1	3, 9, 15, 18, 21, 22, 48, 49, 55	0,721	3,67±0,44	2,56-4,56
Faktör2	32, 33, 35, 36	0,779	2,84±0,82	1-5
Faktör3	2, 7, 8, 10, 14, 25, 64	0,767	3,86±0,5	2-5
Faktör4	43, 44, 45, 53	0,777	3,6±0,79	1,75-5
Faktör5	5, 11, 12, 30	0,495	2,82±0,68	1,25-4,5
Ölçek genel		0,837	3,47±0,39	2,57-4,32

Tablo 4: Boyutlar bazında katılım yüzdelerine göre sorulara verilen cevap oranları dağılımı (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum birleştirilerek sıralama yapıldı)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne de katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
Faktör1					
9-Hedeflerimi önceliklerim doğrultusunda belirlerim.	- (-)	1 (1,3)	3 (4)	46 (61,3)	25 (33,3)
49-Aradığım dosya veya evrağı hemen bulabilirim	- (-)	1 (1,3)	8 (10,7)	46 (61,3)	20 (26,7)
21-İşle ilgili görüşmeleri öncelik sırasına göre	- (-)	4 (5,3)	6 (8)	54 (72)	11 (14,7)

düzenlerim.					
3-Hastane içerisinde zamanı doğru kullanabildiğimi düşünürüm	- (-)	3 (4)	10 (13,3)	57 (76)	5 (6,7)
48-Masa düzenim çalışma sistemime uygundur.	1 (1,3)	3 (4)	9 (12)	49 (65,3)	13 (17,3)
18-Telefonla görüşme yapmadan önce görüşeceğim konuyu not alırım	- (-)	11 (14,7)	14 (18,7)	41 (54,7)	9 (12)
15-İşlerimi en kısa sürede ve en az stresle yaparım	2 (2,7)	12 (16)	25 (33,3)	29 (38,7)	7 (9,3)
55-Ani gelişen olaylar daha sonraki işler için karar vermemi zorlaştırır.	3 (4)	21 (28)	25 (33,3)	23 (30,7)	3 (4)
22-Hastane içerisinde ziyaretçilerimle randevulu görüşürüm	5 (6,7)	26 (34,7)	24 (32)	17 (22,7)	3 (4)
Faktör2					
32-Zamanın büyük bir kısmı işlerimle ilgili olmayan konularla geçtiğini düşünürüm	2 (2,7)	15 (20)	22 (29,3)	27 (36)	9 (12)
33-Hastane içinde görev yetki ve sorumluluk sınırlarının yeterince belli olmaması işlerimi çoğaltır.	15 (20)	29 (38,7)	9 (12)	17 (22,7)	5 (6,7)
35-Sık sık başkalarının işlerini yapmak durumunda kalıyorum.	6 (8)	24 (32)	24 (32)	17 (22,7)	4 (5,3)
36-Zamanın ve zaman kısıtlamaların baskısını sık sık hissederim	4 (5,3)	40 (53,3)	18 (24)	10 (13,3)	3 (4)
Faktör3					
7-İşlerimde önceliklerimin neler olduğunu bilir, bunları zamanında bitirebilirim	1 (1,3)	1 (1,3)	1 (1,3)	51 (68)	21 (28)
8-Günlük ulaşılabilir hedefler koyarım	- (-)	2 (2,7)	10 (13,3)	46 (61,3)	17 (22,7)
10-İşlerimle ilgili genellikle kısa, orta, uzun vadeli planlarım vardır	- (-)	2 (2,7)	10 (13,3)	46 (61,3)	17 (22,7)
64-Günün sonunda koyduğum hedeflere ulaşabildiğimi değerlendiririm.	1 (1,3)	3 (4)	11 (14,7)	52 (69,3)	8 (10,7)
25-Birlikte çalıştığım kişiler bana ulaşabilecekleri en iyi zaman dilimini bilirler	1 (1,3)	6 (8)	14 (18,7)	43 (57,3)	11 (14,7)
2-Zaman tuzaklarını tanımlayarak zamanımı etkin şekilde kullanabilirim	3 (4)	7 (9,3)	17 (22,7)	42 (56)	6 (8)
14-Büyük işlerimi küçük parçalara ayırarak yaparım.	- (-)	10 (13,3)	19 (25,3)	38 (50,7)	8 (10,7)
Faktör4					
44-Başarısız olacağımı düşündüğüm işleri ertelerim	2 (2,7)	10 (13,3)	10 (13,3)	41 (54,7)	12 (16)
43-Yapmam gereken işleri önemli olmayan	- (-)	13 (17,3)	13 (17,3)	31 (41,3)	18 (24)

nedenlerle ertelerim					
45-Yapmaktan hoşlanmadığım işleri genellikle ertelerim	3 (4)	12 (16)	12 (16)	35 (46,7)	13 (17,3)
53-Çevremdeki insanlara hayır diyemediğim için işlerimin çoğu aksar	1 (1,3)	14 (18,7)	22 (29,3)	27 (36)	11 (14,7)
Faktör5					
12-Günlük işlerimi planlamadan akışına göre yürütürüm.	4 (5,3)	17 (22,7)	11 (14,7)	29 (38,7)	14 (18,7)
11-Planlama çok detay gerektirdiğinden zaman alıyor.	6 (8)	15 (20)	20 (26,7)	27 (36)	6 (8)
30-Astlarıma devrettiğim işleri aynı zamanda kendim takip ettiğim olur.	10 (13,3)	33 (44)	19 (25,3)	11 (14,7)	2 (2,7)
5-Hastanelerin karmaşık yapısı zamanı etkin yönetmeyi zorlaştırır	16 (21,3)	43 (57,3)	5 (6,7)	7 (9,3)	4 (5,3)

“Kesinlikle katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum” şeklindeki 61 ifade sorusu için yapılan güvenilirlik analizinde İtem total korelasyon katsayıları negatif bulunan ve Cronbach’s Alfa katsayısından büyük olan ve soru silindiğinde katsayılarının arttığı görülen 4, 6, 13, 16, 17, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 34, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 46, 47, 50, 51, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62 ve 63. sorular ölçekten çıkarıldığında **Cronbach’s Alfa** katsayısı **0,837** olarak bulundu. Bulunan katsayı ile kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna varıldı. Sorular arasında 0,495 ile 0,779 aralığında korelasyon bulunmaktadır. Ölçekte bulunan sorular homojen ve birbiri ile ilişkilidir (Anova F:33,191 p<0,001).

Faktör yükü 0,4 alınarak yapılan Varimax düzeltmeli faktör analizinde faktör yükü 0,4’ün altında kalan 1. soru da analizlere alınmadı.

Ankete orijinaline uygun olarak alt boyutları belirleyebilmek amacı ile Varimax düzeltmeli boyut analizi uygulandı. Öncesinde verilerin boyut analitik modeli ile modellenip modellemeyeceğine ilişkin ölçüt olan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,665 bulunmuş olup soruların boyut analizi yapmaya uygun olduğu saptandı. Barlett’s testi sonucu incelendiğinde ise yüksek düzeyde anlamlı sonuç elde edilmiştir ($X^2=827,395$ p=0,001). Değişkenler arasında yüksek korelasyon bulunmaktadır. Faktör sayısının belirlenmesinde özdeğer (Eigenvalue) olarak 1,5’den büyük olan faktörler anlamlı olarak seçildi. Buna göre ankette 1,5’den büyük olan 5

faktör bulunmaktadır. Birinci faktör toplam varyansın %11,72'sini açıklarken 5 faktör birlikte %50,23'lük bir açıklayıcılığa sahiptir.

Tablo 5: Hastane Yöneticilerinin Çalıştıkları Hastanelere Göre Anket Alt Başlıkları Puanları Ortalama Dağılımı

	Çalıştığı hastane				KW X ²	P
	Çorlu Hastanesi	Devlet Hastanesi	Çorlu Ağız ve Diş Hastanesi	Çerkezköy Devlet Hastanesi		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,61±0,48	3,78±0,27	3,8±0,46	3,65±0,4	1,926	0,588
Faktör2	2,71±0,79	2,44±1,09	3±0,9	3±0,77	2,251	0,522
Faktör3	3,8±0,47	3,82±0,29	3,78±0,62	4,03±0,46	1,422	0,700
Faktör4	3,52±0,8	3,06±0,83	3,43±0,82	3,96±0,66	5,346	0,148
Faktör5	2,83±0,56	2,56±1,2	2,87±0,72	2,81±0,76	0,408	0,939
Ölçek genel	3,4±0,39	3,32±0,11	3,5±0,48	3,58±0,35	2,946	0,400

**Kruskal Wallis H analizi*

Olguların kurumlarına göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı (p>0,05).

Tablo 6: Hastane Yöneticilerinin Görev Ünvanlarına Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Görev ünvanı		WU Z	M	P
	Üst düzey yönetici	Alt düzey yönetici			
	Ort.±SS	Ort.±SS			
Faktör1	3,79±0,44	3,6±0,44	-1,798	0,072	
Faktör2	3,23±0,98	2,64±0,66	-2,722	0,006	
Faktör3	3,86±0,53	3,86±0,49	-0,243	0,808	
Faktör4	3,69±0,94	3,56±0,71	-1,151	0,250	
Faktör5	2,9±0,75	2,78±0,64	-0,854	0,393	
Ölçek genel	3,59±0,48	3,41±0,33	-1,333	0,183	

**Mann Whitney U analizi*

Olguların görev ünvanlarına göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde;

Üst düzey yöneticilerin Faktör 2 puanları alt düzey yöneticilerin faktör2 puanlarından istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu (p<0,0167).

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 7: Hastane Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Cinsiyet		MWU Z	P
	Kadın	Erkek		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,66±0,39	3,67±0,46	-0,108	0,914
Faktör2	3,05±0,85	2,76±0,81	-1,126	0,260
Faktör3	3,81±0,5	3,88±0,5	-0,277	0,782
Faktör4	3,44±0,89	3,66±0,75	-0,918	0,358
Faktör5	2,66±0,67	2,88±0,68	-1,001	0,317
Ölçek genel	3,44±0,4	3,48±0,39	-0,534	0,594

**Mann Whitney U analizi*

Olguların cinsiyetlerine göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$)

Tablo 8: Hastane Yöneticilerinin Yaş Gruplarına Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Yaş			KW X ²	P
	25-35 yaş	36-45yaş	45 yaş üzeri		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,62±0,42	3,65±0,45	3,79±0,46	1,241	0,538
Faktör2	2,57±0,82	2,83±0,78	3,3±0,8	7,603	0,022
Faktör3	3,79±0,47	3,88±0,53	3,93±0,48	2,322	0,313
Faktör4	3,26±0,87	3,75±0,72	3,8±0,69	4,848	0,089
Faktör5	2,9±0,72	2,8±0,7	2,75±0,57	0,195	0,907
Ölçek genel	3,36±0,35	3,48±0,42	3,61±0,35	4,814	0,090

**Kruskal Wallis H analizi*

Olguların yaş gruplarına göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde;

Faktör2 puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan

Bonferroni düzeltmeli Mann whitney U analizinde “25-35 yaş” grubu olguların faktör2 puanları “45 yaş üzeri” olguların faktör2 puanlarından istatistiksel olarak anlamlı **düşük** bulundu ($p<0,0167$).

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 9: Olguların Medeni Durumlarına Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Medeni durum		MWU Z	P
	Evli	Bekar		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,7±0,46	3,52±0,34	-1,327	0,185
Faktör2	2,85±0,85	2,77±0,68	-0,042	0,966
Faktör3	3,84±0,54	3,96±0,25	-0,894	0,371
Faktör4	3,6±0,83	3,6±0,63	-0,064	0,949
Faktör5	2,82±0,68	2,83±0,68	-0,134	0,894
Ölçek genel	3,47±0,42	3,43±0,21	-0,175	0,861

**Mann Whitney U analizi*

Olguların medeni durumlarına göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 10: Hastane Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Eğitim durumu			KW X ²	P
	Lise / Ön lisans	Lisans	Yüksek Lisans / Doktora		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,5±0,42	3,73±0,43	3,74±0,47	4,168	0,124
Faktör2	2,74±0,64	2,86±0,87	2,93±0,95	0,168	0,920
Faktör3	3,84±0,34	3,9±0,51	3,78±0,66	0,358	0,836
Faktör4	3,49±0,72	3,64±0,81	3,68±0,87	1,641	0,440
Faktör5	2,6±0,6	2,95±0,68	2,79±0,74	3,348	0,187
Ölçek genel	3,35±0,27	3,52±0,41	3,49±0,48	2,008	0,366

**Kruskal Wallis H analizi*

Olguların eğitim durumlarına göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 11: Hastane Yöneticilerinin Mesleki Kıdemlerine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Mesleki deneyim süresi			KW X ²	P
	10 yıl ve altı	11-20 yıl	21 yıl ve üstü		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,59±0,39	3,63±0,48	3,77±0,43	2,000	0,368
Faktör2	2,75±0,84	2,58±0,69	3,22±0,84	8,873	0,012
Faktör3	3,73±0,62	3,84±0,41	3,98±0,48	3,255	0,196
Faktör4	3,31±0,84	3,61±0,91	3,83±0,5	3,192	0,203
Faktör5	2,96±0,73	2,74±0,73	2,8±0,57	0,408	0,815
Ölçek genel	3,38±0,44	3,4±0,38	3,62±0,34	6,498	0,039

**Kruskal Wallis H analizi*

Olguların mesleki kıdemlerine göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde;

Faktör2 ve ölçek genel puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann whitney U analizinde; meslekteki kıdemi “11-20 yıl” olan olguların faktör2 ve ölçek genel puanları “21 ve üstü” meslek kıdemine sahip olguların faktör2 ve ölçek genel puanlarından istatistiksel olarak anlamlı **düşük** bulundu ($p<0,0167$).

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$)

Tablo 12: Hastane Yöneticilerinin Kurumdaki Kıdemlerine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Kurum kıdemi				KW X ²	P
	6 yıldan az	6-10 yıl	11-15 yıl	16 yıl ve üzeri		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,63±0,53	3,6±0,27	3,61±0,48	3,84±0,37	3,131	0,372
Faktör2	2,54±0,76	2,67±0,75	3,23±0,92	3,07±0,72	9,184	0,027
Faktör3	3,95±0,44	3,58±0,59	3,8±0,53	4,04±0,36	6,537	0,088
Faktör4	3,36±0,91	3,66±0,6	3,84±0,87	3,71±0,63	3,555	0,314
Faktör5	2,79±0,71	2,72±0,69	3,05±0,7	2,74±0,59	2,864	0,413
Ölçek genel	3,39±0,43	3,35±0,39	3,56±0,39	3,6±0,29	7,029	0,071

**Kruskal Wallis H analizi*

Olguların kurumdaki kıdemlerine göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde;

Faktör2 puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann whitney U analizinde; kurum kıdemi “6 yıldan az” olan olguların faktör2 puanları “11-15 yıl” kurum kıdemine sahip olguların faktör2 puanlarından istatistiksel olarak anlamlı **düşük** bulundu ($p<0,0083$).

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 13: Hastane Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Yönetici olarak çalışma süresi				KW X ²	P
	1 yıldan az	1-5 yıl	6-10 yıl	10 yıldan fazla		
	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,66±0,46	3,57±0,44	3,78±0,4	3,75±0,49	2,668	0,446
Faktör2	2,5±0,99	2,74±0,59	2,94±0,82	3,43±0,84	9,240	0,026
Faktör3	4,01±0,36	3,67±0,58	3,94±0,51	3,99±0,33	7,394	0,060
Faktör4	3,5±0,88	3,47±0,81	3,75±0,81	3,89±0,48	3,267	0,352
Faktör5	2,68±0,55	2,89±0,6	2,76±0,92	2,93±0,62	1,808	0,613
Ölçek genel	3,42±0,36	3,37±0,42	3,55±0,35	3,67±0,35	5,391	0,145

**Kruskal Wallis H analizi*

Olguların yöneticilikteki kıdemlerine göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde;

Faktör2 puanları açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulundu ($p<0,05$). Farkın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için yapılan Bonferroni düzeltilmeli Mann whitney U analizinde; yöneticilik kıdemi “1 yıldan az” olan olguların faktör2 puanları “10 yıldan fazla” yöneticilik kıdemine sahip olguların faktör2 puanlarından istatistiksel olarak anlamlı **düşük** bulundu ($p<0,0083$).

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 14: Hastane Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Düşüncelerine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Zamanınızı nasıl kullandığınızı düşünüyorsunuz?		MWU Z	P
	Çok iyi / iyi	Orta / kötü		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,73±0,42	3,49±0,47	-2,255	0,024
Faktör2	2,94±0,89	2,57±0,54	-1,713	0,087
Faktör3	3,94±0,46	3,66±0,56	-2,292	0,022
Faktör4	3,68±0,72	3,4±0,95	-1,250	0,211
Faktör5	2,85±0,71	2,75±0,58	-0,624	0,533
Ölçek genel	3,54±0,39	3,28±0,33	-2,403	0,016

**Mann Whitney U analizi*

Olguların zamanı kullanma düşüncelerine göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde;

Zamanı çok iyi/iyi kullandığını ifade eden olguların faktör1, faktör3 ve ölçek genel puanları zamanını orta/kötü kullandığını düşünen olguların faktör1, faktör3 ve ölçek genel puanlarından istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$).

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 15: Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimiyle İlgili Eğitim ya da Seminere Katılma Durumlarına Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Zaman yönetimiyle ilgi eğitim ya da seminere katıldınız mı?		MWU Z	P
	Evet	Hayır		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,77±0,44	3,62±0,44	-1,190	0,234
Faktör2	3±0,82	2,76±0,82	-1,118	0,264
Faktör3	3,99±0,45	3,79±0,51	-1,357	0,175
Faktör4	3,82±0,84	3,5±0,76	-1,627	0,104
Faktör5	2,92±0,75	2,77±0,64	-0,911	0,362
Ölçek genel	3,6±0,4	3,4±0,37	-2,126	0,034

**Mann Whitney U analizi*

Olguların zaman yönetimiyle ilgi eğitim ya da seminere katılma durumlarına göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde;

Zaman yönetimiyle ilgi eğitim ya da seminere katılan olguların ölçek genel puanları eğitime katılmayan olguların ölçek genel puanlarından istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p<0,05$).

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p>0,05$).

Tablo 16: Olguların Mesaide En Verimli Olduklarını Düşündükleri Zaman Dilimine Göre Faktör ve Ölçek Genel Puanları Ortalama Dağılımı

	Mesaide en verimli olduğu zaman dilimi		MWU Z	P
	Sabah (saat 08-12 arası)	Öğleden sonra (saat 13-17 arası)		
	Ort.±SS	Ort.±SS		
Faktör1	3,65±0,45	3,86±0,33	-1,306	0,191
Faktör2	2,9±0,79	2,18±0,86	-2,260	0,024
Faktör3	3,86±0,49	3,86±0,66	-0,532	0,595
Faktör4	3,69±0,75	2,79±0,74	-2,599	0,009
Faktör5	2,85±0,66	2,5±0,82	-1,806	0,071
Ölçek genel	3,49±0,4	3,27±0,28	-1,276	0,202

**Mann Whitney U analizi*

Olguların mesaide en verimli olduklarını düşündükleri zaman dilimine göre faktör ve ölçek genel puanları dağılımı incelendiğinde;

Mesaide en verimli olduklarını düşündükleri zamanın sabah olduğunu ifade eden olguların faktör2 ve faktör4 puanları, mesaide en verimli olduklarını düşündükleri zamanın akşam olduğunu ifade eden olguların faktör2 ve faktör4 puanlarından istatistiksel olarak anlamlı **yüksek** bulundu ($p < 0,05$).

Diğer değişkenler açısından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmadı ($p > 0,05$).

Tablo 17: Anket Sorularına Verilen Cevaplara Göre Anketin Güvenirlik Analiz Sonuçları

Sorular	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1-Zaman yönetimi konusunda eğitim aldım	217,35	183,954	0,403	0,713
2-Zaman tuzaklarını tanımlayarak zamanımı etkin şekilde kullanabilirim	216,44	187,481	0,449	0,714
3-Hastane içerisinde zamanı doğru kullanabildiğimi düşünürüm	216,06	195,104	0,285	0,723
4-Sağlık sektöründeki birçok işin sonucu insan hayatı ile ilgili olduğundan zaman yönetimi önemlidir.	215,38	197,716	0,147	0,727
5-Hastanelerin karmaşık yapısı zamanı etkin yönetmeyi zorlaştırır	217,73	194,324	0,156	0,726
6-Hastane yöneticileri zaman yönetimi konusunda eğitim almalıdırlar.	215,61	194,581	0,173	0,725
7-İşlerimde önceliklerimin neler olduğunu bilir, bunları zamanında bitirebilirim	215,71	190,854	0,513	0,717
8-Günlük ulaşılabilir hedefler koyarım	215,85	190,807	0,480	0,717
9-Hedeflerimi önceliklerim doğrultusunda belirlerim.	215,64	193,189	0,430	0,720
10-İşlerimle ilgili genellikle kısa, orta, uzun vadeli planlarım vardır	215,89	189,050	0,527	0,715
11-Planlama çok detay gerektirdiğinden zaman alıyor.	216,73	191,463	0,242	0,722
12-Günlük işlerimi planlamadan akışına göre yürütürüm.	216,42	187,786	0,327	0,718
13-Güne başlarken önceliği ağır basan işlere yoğunlaşıyorum	215,89	203,973	-0,196	0,738
14-Büyük işlerimi küçük parçalara ayırarak yaparım.	216,36	192,666	0,270	0,722
15-İşlerimi en kısa sürede ve en az stresle yaparım	216,56	190,589	0,324	0,719
16-İşlerimi yaparken bir takvime bağlı kalırım	216,56	195,635	0,124	0,727
17-Gelen telefonları arayan kişiye göre seçerim	217,21	194,754	0,129	0,727
18-Telefonla görüşme yapmadan önce görüşeceğim konuyu not alırım	216,29	190,916	0,348	0,719
19-Görüşme konusu benimle doğrudan ilgili olmadığında görüşmeyi sonlandırırım	216,64	198,881	0,005	0,732
20-Telefonla görüşme yaparken bir yandan evraklarımı imzalarım	216,92	208,933	-0,319	0,747
21-İşle ilgili görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenlerim.	215,95	193,890	0,327	0,722
22-Hastane içerisinde ziyaretçilerimle randevulu görüşürüm	217,11	187,235	0,428	0,714

23-Ziyaretçilerime çay, kahve içmeleri konusunda teklifte bulunurum	216,71	201,131	-0,074	0,736
24-Habersiz gelen ziyaretçilerle yaptığım görüşmeleri kısa tutarım	216,00	195,723	0,162	0,726
25-Birlikte çalıştığım kişiler bana ulaşabilecekleri en iyi zaman dilimini bilirler	216,15	187,669	0,485	0,714
26-Kesintiler sonrasında işime dönmekte zorlanmam.	216,14	197,873	0,058	0,729
27-İhtiyaç duyduğumda rahatsız edilmeyeceğim bir zaman dilimi bulabilirim	216,36	187,312	0,439	0,714
28-Günlük rutin işlerimi astlarıma devrettiğim olur	216,74	197,210	0,064	0,730
29-Astlarıma devrettiğim işin yalnızca sonucunu öğrenmek isterim	217,09	195,069	0,110	0,728
30-Astlarıma devrettiğim işleri aynı zamanda kendim takip ettiğim olur.	217,35	195,584	0,128	0,727
31-Herhangi bir işi bir yönetici olarak kendim yaptığımda daha iyi sonuçlar alırım	216,33	207,703	-0,278	0,745
32-Zamanın büyük bir kısmı işlerimle ilgili olmayan konularla geçtiğini düşünürüm	216,52	189,638	0,326	0,719
33-Hastane içinde görev yetki ve sorumluluk sınırlarının yeterince belli olmaması işlerimi çoğaltır.	217,33	189,949	0,250	0,722
34-Bir işi tamamlanmadan başka bir işle uğraşmayı doğru bulmuyorum	216,15	201,331	-0,082	0,734
35-Sık sık başkalarının işlerini yapmak durumunda kalıyorum.	217,03	193,507	0,189	0,725
36-Zamanın ve zaman kısıtlamaların baskısını sık sık hissedirim	217,29	190,147	0,341	0,719
37-Zamanı daha iyi kullanabilmek için aynı anda birden fazla işle ilgilenirim	216,68	206,620	-0,268	0,743
38-Belirli bir zaman da yalnız tek bir işle uğraşırım	216,73	197,648	0,065	0,729
39-Eve iş götürdüğüm ya da geç saatlere kadar iş yerinde kaldığım olur.	217,15	192,100	0,249	0,722
40-Gün sonunda genellikle yarım kalan işlerim olur	217,05	193,244	0,264	0,722
41-Enerjimin en yoğun olduğu zamanı karmaşık işleri çözmek için harcarım.	215,92	196,225	0,156	0,726
42-Günlük işlerimde prosedürleri daha sonra tamamlamak üzere uygulamalara başlarım	216,53	199,976	-0,029	0,733
43-Yapmam gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelerim	216,14	189,627	0,342	0,718
44-Başarısız olacağını düşündüğüm işleri ertelerim	216,21	194,631	0,154	0,726
45-Yapmaktan hoşlanmadığım işleri genellikle ertelerim	216,30	190,553	0,271	0,721
46-Yapmam gereken işin nasıl yapılacağını bilmiyorsam ertelediğim olur	216,91	195,376	0,120	0,728
47-Benim için masa üzerinde karmaşık düzen içinde bile bir düzen söz konusudur	216,45	204,713	-0,180	0,742
48-Masa düzenim çalışma sistemime uygundur.	215,97	190,276	0,418	0,717
49-Aradığım dosya veya evrakı hemen bulabilirim	215,80	192,684	0,388	0,720
50-İşimle ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim	215,88	195,400	0,208	0,724
51-Masamın üzeri okunacak evraklar, belgelerle doludur.	216,79	193,862	0,152	0,726
52-Zor bir işe başlaman önce konsantrasyon dağılımını önlemek için çalışma masasını temizleyip düzenlemem gerekir	217,23	198,640	0,001	0,734
53-Çevremdeki insanlara hayır diyemediğim için işlerimin çoğu aksar	216,38	187,193	0,444	0,714
54-Gerektiğinde herkese hayır diyebilirim	216,70	190,061	0,307	0,719
55-Anı gelişen olaylar daha sonraki işler için karar vermeme zorlaştırır.	216,85	189,946	0,359	0,718
56-Toplantılarımı her zaman belirlenen sürede bitiririm.	216,38	195,562	0,164	0,726

57-Toplantının uzamaması için gerekli önlemleri alırım.	216,38	195,070	0,186	0,725
58-Toplantı bittikten sonra boşa zaman harcadığımı düşündüğüm çok olur	217,47	210,899	-0,410	0,748
59-Toplantı sırasında telefon vb. görüşmelere izin vermem.	216,23	194,794	0,199	0,724
60-Toplantıya katılanların gündem dışı görüşmelerine izin vermem	216,52	193,638	0,237	0,723
61-Toplantı tarihlerini, başlama ve bitiş saatlerini önceden belirlerim	216,14	197,350	0,100	0,728
62-İşimle ilgili tüm konuları, ilgili grupla toplantı yaparak ele alırım.	216,18	195,505	0,212	0,724
63-Bazı konularda kararlarımı toplantı yapmadan önce alırım	216,65	200,292	-0,042	0,733
64-Günün sonunda koyduğum hedeflere ulaşabildiğimi değerlendiririm.	216,12	193,585	0,283	0,722



12. BÖLÜM

Zaman, örgütlerin ve yöneticilerin sahip olduğu en değerli varlıktır. Yöneticilerin zamana ilişkin sorunları ortadan kaldıracabilmeleri ve mevcut zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmeleri etkili bir zaman yönetimi uygulamasıyla mümkündür.

Zamanın işletmelerin en değerli kaynağı olarak öne çıkması ve sağlık hizmetlerinin zaman konusuna olan duyarlılığı, zaman kavramını sağlık hizmetlerinin yönetimi alanında daha da önemli hale getirmektedir. Bu kapsamda zamanın etkili kullanılması, sağlık yöneticilerinin ve sağlık kurumlarının performansı açısından ele alınmakta ve geliştirilebilir bir özellik olarak değerlendirilmektedir (**Kıdak 2011b**).

Bu amaçla planlanan çalışma Tekirdağ Devlet Hastanesi, Çerkezköy Devlet Hastanesi, Çorlu Devlet Hastanesi, Çorlu Ağız ve Diş Sağlığı kurumlarında görev yapmakta olan hastane yöneticileri, başhekim ve başhekim yardımcıları, hastane müdür ve müdür yardımcıları ve sorumlu hemşirelerin zaman yönetimi konusunda tutumları incelenmiştir.

Zaman yönetimi konusunda kişilerin medeni durumu, eğitimi, görevi, mesleki deneyim ve yönetici olarak çalışma süreleri, kurumsal olarak farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 49,3'ü 36-45 yaş aralığında, %82,7'i evli, %53,3'ü lisans mezunu, % 66,7' si alt düzey yönetici, % 40'ı 11- 20 yıl mesleki deneyime sahip, % 38,7' si 1-5 yıl yönetici olarak çalışma süresine sahiptir.

Yöneticilerin çoğunluğunun evli olması **Bahçecik (2004)**, **Vatan ve ark. (2000)**, **Sayan(2005g)**'ın çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Araştırma sonucu araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin evli veya bekâr olmalarının zaman yönetimi tutumlarına etkisinin olmadığını göstermektedir. Yöneticilerin medeni durumlarının bu çalışmada zamanı etkin kullanıp kullanmadıklarında belirleyici bir unsur olmadığını ve yöneticilerin zaman yönetimi tutumlarının medeni duruma göre farklılık göstermediği söylenebilir. **Kıdak(2011c)**'ın çalışmasında da hastane yöneticilerinin evli veya bekâr olmalarının zaman yönetimi tutumlarına etkisinin

olmadığı görülmüştür. **Bahçecik ve ark. (2004)** çalışmasında da medeni durumun zaman yönetimini etkilememesi araştırmamızı destekler niteliktedir.

Yeşil (2009k)' in, **Kıdak (2011d)**' ın hastane yöneticileri üzerine yaptığı araştırmasında yöneticilerinin çoğunun lisans düzeyinde olması araştırmamız ile paralellik göstermektedir. Yapılan araştırmaya göre yöneticilerin eğitim durumunun zaman yönetimi tutumları üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. **Kıdak (2001e)**' ın çalışmasında hastane yöneticilerinin eğitim durumunun zaman yönetimi tutumlarını etkilememesi, **Vatan ve ark. (2000)**, **Baykal ve arkadaşlarının (1999)** araştırmalarına göre de yönetici hemşirelerin eğitim düzeylerinin zamanlarını etkili ve verimli kullanılmalarını etkilememesi araştırmamızı desteklemektedir. Yöneticilerin % 40'ı 11-20 yıl mesleki deneyime sahip, % 38,7'i 1-5 yıl arasında yönetici olarak çalışma süresine sahiptir. **Sayan (2005h)**' ın, **Vatan ve ark. (2000)**, araştırmasında yönetici hemşirelerin çoğunluğunun 1-5 yıl arasında yöneticilik yapması, çalışmamız ile benzerlik göstermiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%66,7) sorumlu hemşire (alt düzey yönetici) olması, **Bahçecik ve ark. (2004)**, **Sayan (2005i)**' ın çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin pozisyonlarının zaman yönetimi becerilerini etkilemediği saptanmış, bu bulgu **Baykal ve arkadaşlarının (1999)** ve **Vatan ve arkadaşlarının (2000)** bulguları ile benzerlik göstermiştir. Fakat alt faktörler arasındaki karşılaştırmalara bakıldığında ise üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilere göre faktör 2 (Zamanın büyük bir kısmı işlerimle ilgili olmayan konularla geçtiğini düşünürüm, hastane içinde görev yetki ve sorumluluk sınırlarının yeterince belli olmaması işlerimi çoğaltır, sık sık başkalarının işlerini yapmak durumunda kalıyorum, zamanın ve zaman kısıtlamaların baskısını sık sık hissedirim) puan ortalamaları anlamlı yüksek bulunmuştur. **Karaoğlan (2006)**'ın "Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi" konulu araştırmasında üst düzey yöneticilerin yoğun şekilde stres ve zaman baskısı yaşadıklarını bu yüzden zaman yönetimi konusunda başarısız oldukları belirtilmiştir. Araştırmamızda üst düzey yöneticilerin faktör2 puan ortalamalarının yüksek bulunmasının sebebi yoğun şekilde stres ve zaman baskısı yaşamalarındandır. Yaşadıkları stresin sebepleri ise rol belirsizliği, görev yetki ve sorumlulukların açık olmaması, zaman baskısıdır. Rol belirsizliği ve rol çatışması,

birbirinin devamı olarak ortaya çıkmaktadır. Hangi işin sorumluluğunun, nereye kadar alması gerektiğini bilmeyen bir iş gören, iş tanımı yapılmadığı için bir başka çalışanın sınırlarına müdahalede bulunabilmekte, bu durum da örgütsel çatışmalara neden olabilmektedir. Ayrıca rol belirsizliği, bazı iş görenler boş otururken, bir diğerinin çalışmayan arkadaşının işini de yüklenerek aşırı baskı altında kalmasına zemin hazırlamaktadır (**Şahin 2005**). Örgütsel yapı ve politikalar ile ilgili stres kaynaklarından bir diğeri ise “yetki ve sorumluluk hatalarıdır. Sorumluluk alanının geniş tutulmasına karşılık yetkinin yetersizliği, örgütlerde stres yaratan konuların başında gelmektedir. Çalışanlara sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmemesi çalışanlarda büyük sıkıntılar yaratabilecek ve onların çalışma isteklerini azaltabilecek kısaca stres yaratabilecek bir durumdur. Çünkü çalışanlar, sorumluluklarını gerçekleştirebilecek kadar yetki verilmesini haklı olarak isterler ve verilmediği zaman da isyan, küsme, içine kapanma gibi olumsuz tepkiler gösterebilirler (**Güney 2001**). Diğer taraftan çalışanın sorumluluğunun çok yüksek olması veya sorumluluğunu olduğundan daha yüksek algılaması da onda stres yaratabilecektir. Çünkü diğer insanların sorumluluğunu üstlenmek kişilerde gerginlik oluşturan bir stres kaynağı olarak görülmektedir. Özellikle işin doğası çok fazla sorumluluk gerektiriyor, ancak verilen yetki sınırlı kalıyor ise, kişi kendini yoğun stres altında hissedebilir. (www.kurumsalhaberler.com).

Diğer taraftan belli bir zamana yetişmek maksadıyla zaman baskısı altında çalışmak da bağımsız bir stres kaynağı olabilmektedir. İş görenlerin yoğun tempoda çalışmaları ve sürekli koşuşturmaları onları zaman fukarası durumuna düşürebilmektedir (**Soysal 2009**).

Hastane çalışanları da belirli plan ve programlar doğrultusunda çalışmakta, zaman baskısı altında hareket etmekte, tıbbi ve genel yönetim faaliyetleri gibi yetiştirilecek işlerle ilgili zaman zaman sorunlar yaşamaktadırlar (**Koch ve Kleinmann 2002**).

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin mesleki deneyim süreleri ile genel puan ortalamaları karşılaştırıldığında 21 yıl ve üzeri olanların genel puan ortalamaları **Vatan ve ark. (2000)** araştırılmasındaki gibi mesleki deneyim süreleri 21 yıl altı olanlara göre yüksek bulunmuştur. Yine **Özçelik ve arkadaşlarının (2012)** “Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerilerinin İş Stresi Üzerine Etkisi” isimli

araştırmasında mesleki deneyim artıkça zaman yönetimi puanında bir artış eğilimi gözlenmiş ancak bu artış istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Mesleki deneyim süresi ve zaman yönetimi düzeyleri karşılaştırıldığında ise alt faktör düzeyi arasında anlamlı fark saptanmıştır. İleri analizlerde mesleki deneyim süreleri “11-20 yıl” olan olguların faktör2 puan ortalamaları “21 ve üstü” mesleki deneyime sahip olguların faktör2 puan ortalamalarından istatistiksel olarak düşük bulunmuştur.

Hastane yöneticilerinin, yönetimdeki deneyim yılları ile zaman yönetimleri karşılaştırıldığında; hastane yöneticilerinin yönetimdeki deneyim yılları arttıkça alt faktör 2 puanları ve ölçek genel puanları yüksek bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin yönetimdeki deneyim yılları artıkça zamanlarını daha iyi yönetmektedir. Fakat yöneticilik kıdemi “1 yıldan az” olan olgular “10 yıldan fazla” yöneticilik kıdemine sahip olgulardan daha az stres ve zaman baskısı yaşamakta bu yüzden faktör2 puanları istatistiksel olarak düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanelere göre zaman yönetim düzeyleri karşılaştırıldığında ise anlamlı fark saptanmamıştır.

Bu bulgu **Bahçecik ve ark. (2004)**, **Baykal ve ark. (1999)** yönetici hemşirelerin çalıştıkları kurumlarla çalışma zamanlarını nasıl kullandıklarına ait bulguları arasında anlamlı ilişki bulunmaması ile benzerlik göstermiştir.

SONUÇ

Zaman; örgütlerin ve yöneticilerin eşit şekilde sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanmadığı, yerine konması, geri döndürülmesi, yenilenmesi, depolanması, satın alınması mümkün olmayan son derece değerli eşsiz bir kaynaktır. Bu yüzden son derece değerli olan bu kaynağın etkili kullanımı ve iyi yönetimi önemlidir.

Yöneticilerin zamana ilişkin sorunlarını ortadan kaldıracabilmeleri ve mevcut zamanları üzerinde etkin denetim sağlayabilmeleri etkin bir zaman yönetimi uygulaması ile mümkün olabilmektedir.

Sağlık hizmetlerinin zaman konusuna olan duyarlılığı, zaman kavramını sağlık hizmetlerinin yönetimi alanında daha da önemli hale getirmektedir. Sağlık alanında zaman kavramı insan sağlığı ile doğrudan ilişkili olduğundan ve hastane yöneticilerinin ve sağlık kurumlarının performansı açısından ele alındığından geliştirilebilir bir özellik olarak değerlendirilmektedir.

Hastane yöneticilerinin zaman yönetimine ilişkin davranışlarını belirlemek amacıyla yapılan çalışmamız Tekirdağ Devlet Hastanesi, Çerkezköy Devlet Hastanesi, Çorlu Devlet Hastanesi, Çorlu Ağız ve Diş Sağlığı kurumlarında görev yapmakta olan hastane yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda tutumları incelenmiştir.

Zaman yönetimi konusunda kişilerin medeni durumu, eğitimi, görevi, mesleki deneyim ve yönetici olarak çalışma süreleri, kurumsal olarak farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 49,3'ü 36-45 yaş aralığında, %82,7'i evli, %53,3'ü lisans mezunu, % 66,7' si alt düzey yönetici, % 40'ı 11- 20 yıl mesleki deneyime sahip, % 38,7' si 1-5 yıl yönetici olarak çalışma süresine sahiptir.

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin büyük çoğunluğu evlidir. Yöneticilerin medeni durumlarının bu çalışmada zamanı etkin kullanıp kullanmadıklarında belirleyici bir unsur olmadığını ve yöneticilerin zaman yönetimi tutumlarının medeni duruma göre farklılık göstermemiştir. Yine yöneticilerin büyük çoğunluğu lisans mezunu olmasına karşın yöneticilerin eğitim durumu zaman yönetimi tutumlarını etkilememiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%66,7) sorumlu hemşiredir(alt düzey yönetici).

Araştırmamızda yöneticilerin pozisyonlarının zaman yönetimi becerilerini etkilemediği görülmüş, fakat alt faktörler arasındaki karşılaştırmalara bakıldığında üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilere göre faktör 2;

- Zamanın büyük bir kısmı işlerimle ilgili olmayan konularla geçtiğini düşünürüm

- Hastane içinde görev yetki ve sorumluluk sınırlarının yeterince belli olmaması işlerimi çoğaltır

- Sık sık başkalarının işlerini yapmak durumunda kalıyorum

- Zamanın ve zaman kısıtlamaların baskısını sık sık hissedirim

Puan ortalamaları anlamlı yüksek bulunmuştur. Buna göre üst düzey yöneticiler, alt düzey yöneticilere göre daha fazla stres ve zaman baskısı hissetmektedirler. Hastane yöneticilerinin yaşadıkları stresin sebepleri ise rol belirsizliği, görev yetki ve sorumlulukların açık olmaması, zaman baskısıdır.

Hastane yöneticilerinin mesleki deneyim süreleri ile genel puan ortalamaları karşılaştırıldığında 21 yıl ve üzeri olanların genel puan ortalamaları mesleki deneyim süreleri 21 yıl altı olanlara göre yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim süresi ve zaman yönetimi düzeyleri karşılaştırıldığında ise alt faktör düzeyi arasında anlamlı fark saptanmıştır.

Yöneticilerin, yönetimdeki deneyim yılları ile zaman yönetimleri karşılaştırıldığında ise; hastane yöneticilerinin yönetimdeki deneyim yılları arttıkça alt faktör 2 puanları ve ölçek genel puanları yüksek bulunmuştur. Buna göre yöneticilerin yönetimdeki deneyim yılları arttıkça zamanlarını daha iyi yönetmekte, fakat yöneticilik yılları arttıkça daha fazla stres ve zaman baskısı yaşamakta bu yüzden faktör2 puanları istatistiksel olarak yüksek bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanelere göre zaman yönetim düzeyleri karşılaştırıldığında ise anlamlı fark saptanmamıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda hastane yöneticilerine öneriler;

- Zaman baskısı ve stres yaşamamaları için tüm hastane çalışanlarına ve özellikle hastane yöneticilerine stres yönetimi eğitimi verilmelidir.

- Hastane içerisinde rol belirsizliğini önleyerek bunun neden olduğu stres azaltılmalıdır. İyi organize edilmiş bir hastane, görev tanımı yapılmış yönetici ve mesleki eğitimle rol belirsizliği giderilebilir.
- Yöneticilerin görev tanımı yapılmalıdır. Görev tanımlanırken, gelecekte bu tanımlamalardan doğabilecek sorunları azaltmaya çalışmalıdır. Yetki ve sorumluluk derecesi, kimin kime bağlı çalışacağı, kimlerden emir alıp kimlere emir verebileceği açıkça belirlenmelidir.
- Basit gevşeme egzersizleri uygulanabilir.

KAYNAKÇA

- Abay, M. (2000). *Zamanı Değerlendirmek*, Babiali Kültür Yayınları, İstanbul
- Adair, J. (2006). "Effective Time Management", *Etkili Zaman Yönetimi*, (Çev: Çolakoğlu, Ö.), 3. Baskı, İstanbul
- Adair, J. Adair, T. (2000). *Zaman Yönetimi*, Öteki Ajans, Ankara
- Akat, İ. Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Fakülte Kitapevi, 4. Baskı, İzmir.
- Akatay, A. (2003a). "Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması Teori ve Bir Uygulama". Selçuk Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- Akatay A (2003). *Örgütler de Zaman Yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 10
- Akgemci, T. Çelik, A. Aydoğan, E. Akatay, A. (2009). *Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Akgemci, T. Çelik, A. Aydoğan, E. (2005). *Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zaman da Etkinlik*. Ed. Şimşek Ş. Çelik A. 1. Basım, Kalkan Matbaa, Ankara
- Akgemci, T. Çelik, A. Aydoğan, E. (2005), *Zaman Yönetimi Ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*, Ed. Şimşek Ş., Çelik A., Kalkan Matbaa, 1. Basım, Ankara
- Alay, S. Koçak, S. "Zaman Yönetimi Anketi Geçerlilik ve Güvenirlik." *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 3, 2003
- Arslan, M. (2001). "Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları." *Yönetim ve Organizasyon*, S. Güney. (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Aydın, A. H. (2011). *Yönetim Bilimi*, Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara
- Aytun, C. (2005). "Dijital Bölüm Ne Olgusu ve Türkiye Üzerine Bir Uygulama." *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Adana.
- Bahçecik, N. Öztürk, H. Şerbetçi, G.K. "Yönetici Hemşireler İçin Zaman Yönetimi Ölçeği ve Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler." *Yönetim Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 49, 2004.
- Başak, T. Uzun, Ş. Arslan, F. "Hemşirelik Yüksek Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetim Becerileri." *Taf Preventive Medicine Bulletin*, Cilt:7, Sayı:5, 2008
- Başak, T. Uzun, Ş. Arslan, F. "Hemşirelik Yüksek Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri". *Taf Preventive Medicine Bulletin*, Cilt: 7, Sayı: 5, 2008
- Baykal, Ü. Sökmen, S. Yıldırım, D. Şahin, A. (1999). "Yönetici Hemşirelerin Zaman Kullanımlarının Araştırılması, Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Sağlık Hizmetlerinde Uygulamaları." *Haberleşim Eğitim Vakfı, Elma Teknik Basım Matbaacılık*, Ankara.
- Benligiray, S. (2005). "Bürolarda Etkili Zaman Kullanımı." *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 1640, Eskişehir
- Bircan, H. İskender, G. "İş Ölçümü Tekniklerinden Zaman Etüdü Üzerine Bir Uygulama." *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2005.

- Büyüköztürk, Ş. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pagem A Yayınları, S.49, Ankara, 2010.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Can, H. Tuncer, D. Ayhan, Y. (2003). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, Ankara
- Can, A. İbicioğlu, H. "Yönetim ve Yöneticilik Yönünden Üniversite Hastanelerinin Değerlendirilmesi." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 3, 2008
- Çorlu Y, Ateş M, Cevahir E, Albayrak F. (2009), *Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Konusunda Tutum Ve Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, 3. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetim Kongresi
- Covey, S. (2007). *Önemli İşlere Öncelik* (O. Deniztekin, Çev.), Varlık Yayınları, İstanbul
- Çitken, P. (1998). "Zaman Yönetimi ve İşletme Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma." *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.
- Demirtaş, H. Özer, N. "Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişki." *Eğitimde Politika Analizleri Ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:1, Mart, 2007
- Dorman, J. (1997). *Başarı İçin Stratejiler*, Çev: Güpgüpoğlu, İ. Sistem Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul
- Douglas M.E., Douglas D.N.:*Manage Your Time; Your Work, Yourself*, Amerikan Management Association, New York, S.149, 1980
- Ersoy, G. Rodoplu, Ü. Ayrik, C. "Zaman Yönetimi." *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 3, İzmir, 2001
- Erdem, R. (1997). "Zaman Yönetimi ve Hastane Üst Düzey Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama". *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi*, Ankara.
- Erdem, R. Kaya, S. " Zaman Yönetimi." *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, 1998.
- Erdem R. (1999), *Yöneticiler İçin Zaman Yönetimi*, Modern Hastane Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 6, Ankara.
- Fidan, Y. "Özel Sektör Ve Kamu Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Davranışlarının Karşılaştırılması." *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 6, 2011
- Gayef, A. Sur, H. Taşkın, S.D. İşçi, E. Şener, S. "Hastane Yöneticileri Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları." *Modern Hastane Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2004
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. 3.Basım, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Gözal, E. (2009). "İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Hakkındaki Görüşleri". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Afyon.
- Güney, S. (2001), "Stres ve Stresle Başa Çıkma." *Yönetim ve Organizasyon*, (Edi: Güney, S.), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Güven, M. ve Yeşil, S. (2011). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (Ed: Bakan, G), *İşletmelerde Zaman Yönetimi*, Beta Basım, 2. Baskı, İstanbul.

- Güven M. Yeşil S.(2004). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*, (Ed: Bakan, İ), Beta Yayıncılık, 1. Basım, İstanbul.
- Güzel, C. (2010). *Zaman Yönetimi, Etap Yayınevi, İstanbul.*
- Josephs, R. (1997). *Zaman Yönetimi*, (Ö. Koşar Çev.), Epsilon Yayınları, İstanbul
- Karagöz, Y. Kınır, S. Mesci, M. Akbaş, Z. (2010). "Zamanın Etkin Kullanımını Sağlayan Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 23, 2010
- Karahan, A. "Demografik Farklılıkların İş Gücü Verimliliğine Etkisi." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, 2009
- Karaoğlan, A.D. (2006). "Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi." *Balıkesir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.*
- Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara*
- Kavuncubaşı, Ş. ve Kısa, A. (2007). *Sağlık Kurumları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir*
- Kidak, L.B. "Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 25, 2011
- Kınır, S. (2007). *Yönetimsel Anlamda Zamanın Etkin Kullanımı ve Bir Araştırma, Gazi Kitabevi, Ankara*
- Kocabaş, İ. Erdem, R. "Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları." *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 2003.
- Kocabaş, İ. Erdem, R. "Yönetici Adayı Öğretmenlerin Kişisel Zaman Yönetimi Davranışları." *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, 2003.
- Koch, C. J. and Kleinmann, M. (2002). "A stitch in time saves nine: Behavioural decision making explanations for time management problems". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C: 11, S: 2
- Kurtulmuş, S. (1998). *Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul,*
- Lakein, A. (1997). *Zaman Hayattır, Rota Yayınları, İstanbul*
- Mackenzie, R. A. (1985). *Zaman Tuzağı (Y. Güneri, Çev.), İlgı Yayınları, İstanbul.*
- Örucü, E. Tikici, M. ve Kanbur, S. (2007). *Farklı Sektörlerde Faaliyetlerini Sürdüren İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 20
- Özçelik, G. (2006). "Moda Eğitimi Veren Kurumlarda Etkili Zaman Yönetimini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." *Gazi Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.*
- Özçelik, N. Gülsün, M. Özçelik, F. Öztosun, M. (2012). "Yöneticilerin Zaman Yönetimi Becerilerinin İş Stresi Üzerine Etkisi." *Anatolian Journal of Clinical Investigation*, C: 6, S: 4
- Özdemir, A. (2006). "Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmeler de Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma Bursa İli Örneği". *Balıkesir Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir*

- Özdil, K. Korkmaz, M. Baykara, S. "Eğitim Araştırma Hastanelerinde Uzman Doktorların Zaman Yönetimi." *Elektronik Dergi*, Cilt: 28, Sayı: 7, 2012. (<http://www.akademikbakis.org>)
- Özgener, Ş. Küçük, F. "Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Gevher Nesibe Hastanesinde Bir Uygulama." *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 2008, Konya
- Özgen, H. (1991). "Çağdaş Hastane Yönetim Anlayışı ve Türkiye'deki Uygulamalar." *Hastane İşletmecisi Seçme Yazılar*, *Milliyet Gazetesi*, 30.09.1991
- Sabuncuoğlu, Z. Paşa, M. ve Kaymaz, K. *Zaman Yönetimi*, Beta Yayın Dağıtım, 2. Baskı. İstanbul, 2010.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Paşa, M. (2002). *Zaman Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Furkan Ofset 4:
- Sabuncuoğlu, Z. Paşa, M. ve Kaymaz, K. (2010). *Zaman Yönetimi*, Beta Yayın Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. Paşa, M. (2002). *Zaman Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sayan, İ. (2005). "Yönetici Hemşireler de Zaman Yönetimi". *Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul
- Scoot, M. (1995). *Zaman Yönetimi*, (Çev: Çelik A.Ç), Rota Yayıncılık, İstanbul.
- Sekreter. "Zamanı İyi Kullanmanın Yolları." *Sekreter Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 48, 2000
- Semerci, T. (2011). "Kamu Hastanelerinin de Tedarik Zinciri." *Süleyman Demirel Üniversitesi, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*, Isparta.
- Silahtaroglu, F. (2004). "Akademisyenler de Zaman Yönetimi". *Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi*, Tokat.
- Soysal, A. "Farklı Sektörler de Çalışan İş Görenlerde Örgütsel Stres Kaynakları." *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2009.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Şahin, H. "Örgütsel Stres." *TMMOB Maden Mühendisleri Odası*, Mart 2005 (www.kurumsalhaberler.com).
- Şimşek, M.Ş. Güleş, H.K. Çelik, A. Akgemci, T. Aydoğan, E. Bakan, İ. Tosun, M.A. (2009). *Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanda Etkinlik*, Gazi Kitabevi, 3. Baskı, Ankara
- Şimşek, M.Ş. Akgemci, T. ve Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Adım Matbaacılık, 4. Baskı, Konya
- Taner, B. (2005). *Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi*, Beta Yayınları. İstanbul.
- Tengilimoğlu, D. Tutar, H. Altınöz, M. Başpınar, N.Ö. ve Erdönmez, C. (2003). *Zaman Yönetimi*. H. Tutar (Ed.), Sayı: 54, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Tengilimoğlu, D. Tutar, H. Altınöz, M. Başpınar, N.Ö. ve Erdönmez, C. (2003). *Zaman Yönetimi*. H. Tutar (Ed.), Nobel Yayın Dağıtım, s:28, Ankara.

- Tengilimoğlu, D. Işık, O. ve Akbolat, M. (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Kitabevi, 3. Baskı, Ankara
- Ünal, S. ve Ümmet, D. (2005). *Örgütsel Stres Kaynakları ve Öğretmenlerin Baş Etme Stratejileri*, XIV. Eğitim Bilimleri Kongresi Kongre Kitabı
- Vatan, F. Sezgin, B. Argon, G. "Yönetici Hemşireler Açısından Zaman Kullanımı." *Modern Hastane Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 1, 2000
- Vatan F. Sezgin B. Argon G. (1999). "Yönetici Hemşireler Açısından Zaman Kullanımı." VII. Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Erzurum.
- Yeşil, F. (2009). "Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi". Haliç Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- YILMAZ, A. ve S. ASLAN. (2002). *Örgütsel Zaman Yönetimi*. C.Ü. İktisadi ve İdari
- *Bilimler Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1
- Yılmaz, Ç. Kantarlı, Ç. "Toplam Kalite Yönetimi Öncesi ve Sonrasında Bir Sanayii Kuruluşu Çalışanlarının Üst Düzey İhtiyaçlarının Karşılanma Düzeylerinin Ölçülmesi." *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı: 5, 1999