



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN ETKİLİ ZAMAN YÖNETİMİNE
İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

**FATMA YEŞİL
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

HEMŞİRELİK

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Aytolan YILDIRIM**

İSTANBUL - 2009

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Hemşirelik programı Yüksek Lisans Öğrencisi Fatma YEŞİL tarafından hazırlanan
“*Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*”
konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi :12.10.2009

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

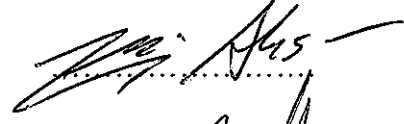
Jüri Üyesi : Prof.Dr.Aytolan YILDIRIM
:İst. Üni./ Florence Nigh. HYO
(Danışmanı)



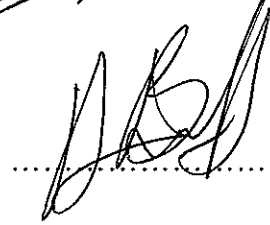
Jüri Üyesi :Prof.Dr.Birsen YÜRÜGEN
:Haliç Üniversitesi / Sağ. Bil. YO.



Jüri Üyesi :Prof.Dr.Zeki AKSAN
:Haliç Üniversitesi / İşletme Fak.



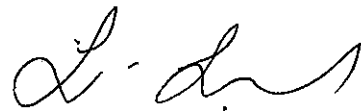
Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK
: Marmara Üni./ Sağ. Bil. Fak.



Jüri Üyesi :Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
: Haliç Üniversitesi / Sağ. Bil. YO.



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun
görölmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bilimleri Ens. Müdürü

I.TEŞEKKÜR

Çalışmamın gerçekleşmesinde her konuda bana destek olan bilgilerini, deneyimlerini, zamanını ve güvenini esirgemeyerek her zaman yanımda olan ve yol gösteren tez danışmanım değerli hocam Sn. Prof. Dr. Aytolan YILDIRIM'a ,

Araştırmanın uygulanmasına olanak sağlayan İstanbul Avrupa yakasındaki tüm kamu ve özel hastanelerinde görev yapan yöneticilere,

Hayatımın her aşamasında her zaman destekleri ile yanımda olan aileme çok teşekkür ederim.

Fatma YEŞİL

II. İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	I
İÇİNDEKİLER	II
KISALTMALAR VE SİMGELER	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
1. ÖZET	1
2. SUMMARY	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ	3
4. GENEL BİLGİLER	5
4.1 ZAMAN YÖNETİMİ	5
4.1.1.Zaman ve Yönetim	5
4.1.1.1.Zaman İle İlgili Kavramlar	5
4.1.1.1.1. Zaman Kavramı	5
4.1.1.1.2. Zaman Çeşitleri	7
4.1.1.1.3. Zaman Yönetimi Kavramı ve Önemi	9
4.1.1.2.Yönetim ile İlgili Kavramlar	11
4.1.1.2.1. Yönetim	11
4.1.1.2.2.Yönetim Fonksiyonları	14
4.1.1.2.2.1.Planlama	14
4.1.1.2.2.2.Örgütlenme	15
4.1.1.2.2.3.Yürütme	16
4.1.1.2.2.4.Koordinasyon	17
4.1.1.2.2.5.Kontrol	17

4.1.2.Yönetici	18
4.1.3.Yöneticilerde Zaman Yönetiminin Önemi	18
4.1.4.Yöneticilerin Günlük İşlerinin Yönetimi	19
4.1.4.1.Etkili Konuşma	19
4.1.4.2.Etkili Dinleme	20
4.1.4.3.Etkili Okuma	21
4.1.4.4.Etkili Yazma	22
4.1.4.5.Telefon İdaresi	23
4.1.4.6.Sekreterle Çalışma	23
4.1.5.Yönetimde Zaman Tuzakları	25
4.1.5.1.Dışarıdan Kaynaklanan Öğeler	25
4.1.5.2.Yöneticinin Kendisinden Kaynaklanan Öğeler	25
4.1.6.Zaman Yönetimi Yöntemleri	26
4.1.6.1.Amaç ve Önceliklerin Belirlenmesi	26
4.1.6.2.Günlük Tutma	27
4.1.6.3.Zaman Yönetiminde Pareto İlkesi	28
4.1.6.4.İş Akışının Planlanması	28
4.1.6.4.1.Planlamanın Zaman Yönetimi Açısından Önemi	28
4.1.6.4.2.Planlama Önündeki Engeller	30
4.1.6.4.3.Planlamada Önemli Adımlar	31
4.1.6.5.Yetki Devri	31
4.1.6.6.Kişisel düzen	33
4.1.6.7.Kesintilerin Kontrolü	35
4.1.6.8.Ertelenme Oyalanmanın Engellenmesi	35
4.1.6.9.İş Stresinin Yönetimi	36
4.1.6.10.Toplantı Yönetimi	37
4.2. HASTANELER VE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ	39
4.2.1.Hastane Kavramı	39
4.2.1.1Hastane Tanımı	39
4.2.1.2.Hastane Kavramına Modern Yaklaşımlar	40
4.2.2.Hastane Yönetimi	42
4.2.3.Hastanenin Özellikleri	43

4.2.4.Hastanelerin Sınıflandırılması	44
4.2.5.Kamu ve Özel Hastanelerin Değerlendirilmesi	45
4.2.5.1.Kamu Hastaneleri	45
4.2.5.2.Özel Hastaneler	47
4.2.5.3.Sağlık Sektöründe Kamu-Özel Sektör İşbirliği	48
4.3.HASTANE YÖNETİCİLERİ VE ZAMAN YÖNETİMİ	49
5. GEREÇ VE YÖNTEM	51
6. BULGULAR	57
7. TARTIŞMA	93
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	105
9. EKLER	107
10.KAYNAKLAR	118
11. ÖZGEÇMİŞ	124
12.YAZILI İZİNLER	125

III. KISALTMALAR VE SİMGELER

PPD: Public-Private-Partnerships (Sağlık Sektöründe Kamu-Özel Sektör İşbirliği)

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

X²: Ki-kare Testi

IV. ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:Yönetim Fonksiyonları	14
Şekil 2:Modern Hastanelerin Birleşen ve Kaynakları	41

V. TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 5.1: Etkili Zaman Yönetimi İçsel Tutarlılık Güvenilirlik Analizleri Cronbach Alfa Katsayıları	52
Tablo 6.1 Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri ve Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	57
Tablo 6.2. Hastane Yöneticilerinin ‘Görüşme ve Sosyal Faaliyetler’ Alt boyutunda Etkili Zaman Yönetimine Ait Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı	61
Tablo 6.3. Hastane Yöneticilerinin ‘Toplantı ve Düzenli Çalışma’ ile İlgili Zaman Yönetimi Alt Boyutu’na İlişkin Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı	66
Tablo 6.4. Hastane Yöneticilerinin ‘Güne Başlama ve Günlük İşler’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı	72
Tablo 6.5. Hastane Yöneticilerinin ‘Acil Olağanüstü Durumlar’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı	78
Tablo 6.6. Hastane Yöneticilerinin ‘Eğitim ve Araştırma’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı	81
Tablo 6.7. Hastane Yöneticilerinin ‘Masa ve Dosya Düzeni’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı	83
Tablo 6.8. Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Alt Boyutların Ortalamalarının Dağılımı	86
Tablo 6.9. Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyut Ortalamalarının Hastane Yöneticilerinin Görevlerine Göre Karşılaştırılması	87
Tablo 6.10. Görevler Arası Farklar için ANOVA Testi Tukey HSD Çoklu Karşılaştırmaları	88

Tablo 6.11. Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyut Ortalamalarının Hastane Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması	89
Tablo 6.12 Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyutları İle Eğitim Durumları Arası Farklar	90
Tablo 6.13 Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyut Ortalamalarının Hastane Yöneticilerinin Akademik Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması	91

1.ÖZET

Hastane Yöneticilerinin Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi

Araştırma, İstanbul ili Avrupa yakasında yer alan, 200 yatak kapasitesine sahip özel, devlet ve üniversite hastanelerinde çalışan, üst ve orta düzey yöneticilerin etkili zaman yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirildi.

Araştırmanın evrenini; özel, devlet ve üniversite hastanelerinde çalışan üst ve orta düzey 400 yönetici; örneklemini ise araştırmaya katılmayı kabul eden 140 hastane yöneticisi oluşturdu. Araştırma verileri, araştırmacı tarafından gerçekleştirilen 13 soruluk 'Bilgi Formu' ve 106 soruluk 'Etkili Zaman Yönetimi Anket Formu' ile elde edildi. Veriler; SPSS 11,5 istatistik analiz paket programı ile değerlendirildi.

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %62,9'unun devlet hastanesinde çalıştığı; %40'ının hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı, %25,7'sinin lisans mezunu, %17,9'unun uzman hekim, %40,7'sinin 35–44 yaş arası, %79,3'ünün evli, %52,9'unun zaman yönetimi ile ilgili eğitim aldığı saptandı. Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimi alt boyutlarında ortalamaları; en yüksekte en düşüğe doğru bakıldığında 'eğitim ve araştırma boyutunun' 3.74 ± 0.70 , 'toplantı ve düzenli çalışma' 3.56 ± 0.56 , 'masa ve dosya düzeni' 3.45 ± 0.58 , 'görüşme ve sosyal faaliyetler' 3.41 ± 0.50 , 'güne başlama ve günlük işler' 3.41 ± 0.46 , 'acil olağanüstü durumlara' (2.96 ± 0.51) göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Etkili zaman yönetimi alt boyut ortalamalarının yöneticilerin demografik özellikleri ile karşılaştırılmasında aralarında istatistiksel açıdan anlamlı fark saptandı.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, hastane yöneticilerine özellikle acil ve olağanüstü durumlarda etkili zaman yönetimine yönelik eğitim programları düzenlenmeleri önerildi.

Anahtar Kelimeler: Zaman yönetimi, hastane yönetimi, yönetici, hastane.

1.SUMMARY

Study of the opinions of the hospital managers in relation to the effective time management

The survey has been carried out in order to determine opinions of top and middle level managers, who work in the private, public and university hospitals that have 200 bed capacity on the European section of Istanbul in relation to the effective time management as descriptor.

The population of the survey was the top and middle level 400 managers that work in the private, public and university hospitals and the sample of the survey was the 140 hospital manager, who have accepted o participate with the survey. The data of the survey has been obtained by the “Data Form” with 13 questions and “Effective Time Management Survey Form” with 106 question, which have been carried out by the researcher. The data has been evaluated with the use of SPSS11,5 statistical analysis packet program.

It has been determined that 62.9% of the hospital managers, who have participated with the work, were working at public hospitals, 40% were deputy manager for nursing services, 25.7% were university graduate, 17.9% were specialist, 40.7% were at the age between 35 and 44, 79.3% were married and 52.9% have received training in relation to the time management. The averages of the hospital managers for the lower dimension of the effective time management were determined as the following when it was looked from the highest towards the lowest; “training and research dimension”, 3.74 ± 0.70 , “meeting and orderly working” 3.56 ± 0.56 , “order for the table and files”, 3.45 ± 0.58 , “discussions and social activities”, 3.41 ± 0.50 , “start of the day and daily work”, 3.41 ± 0.46 were higher when compared with “emergency and extraordinary situations” as it was (2.96 ± 0.51).

When the effective time management lower dimension averages was compared with the demographic characteristics of the managers, a meaningful statistical difference has been determined between them.

With regards to the results that have been obtained from the work, it has been suggested that they should organize training programs in relation to the effective time management for emergency and extraordinary situations especially.

Key Words: Time management, hospital management, manager, hospital.

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Zaman ender bulunan bir kaynaktır. Harcanan zamanın yerine yenisi konulamaz ve zaman geriye döndürülemez. Zaman özellikle iş hayatında çok önemlidir. Çünkü iş hayatındaki potansiyelimiz, verimliliğimiz oldukça önemlidir. Zamanın yetersizliği açısından karşı karşıya kaldığımız baskılar sınırlarımızı zorlamaktadır. Amaçlarımızı akıllıca seçmeli ve bu amaçlara ulaşabilmek için yeteneklerimizi ve zamanımızı dikkatli kullanmalıyız.

Zamanı etkin kullanmak, sürekli çalışmak demek değildir. Aynı zamanda çalışırken bir doyum elde etmek gerekmektedir. Çalışma hayatının yoğun ve yorucu olduğu toplumlarda, insanlar daha emekli olmadan sağlığını kaybetmekte ya da ölmektedirler. Nitekim Amerikalı bir iş adamı “Ben para kazanma ihtirası yüzünden sağlığımı kaybettim. Şimdi elde ettiğim servetimin tamamını hastalığım için harcasam da sağlığımı geri getiremem” ifadesiyle zamanın etkin ve verimli kullanılması gerektiğini vurgulamaktadır.

İnsanlar çalışmanın dışında gezmek, eğlenmek, spor yapmak, sosyal diyaloglarda bulunmak gibi aktivitelerde de bulunurlar. Ancak çalışma hayatı ile diğer uğraşlar arasında denge kurabilen insanlar, hayatına düzen getirebilecek ve mutlu yaşayabileceklerdir(1).

Yöneticilerin örgütsel misyon ve vizyonlarını gerçekleştirme düzeyleri kendileri ve astlarının zamanlarını en iyi şekilde kullanma ve kullandırmalarına bağlıdır. Bunu sağlamak zaman tuzaklarının iyi bilinmesi ve gereğinin en iyi şekilde yapılması ile mümkündür. Zamanın etkili kullanılabilmesi için endişe ve stres düzeyinin en aza indirgenmesi, çalışma zamanlarının optimizasyonu, zaman baskısının minimize edilmesi, örgüt yapısının günün koşullarına uyarlanarak revize edilmesi vb. gibi önlemlerin ihmal edilmemesi gerekmektedir.

Hastane örgütleri de günümüzün karmaşık örgütlerindedir. Hastaneler insan sağlığıyla direkt ilgili olduklarından zaman yönetimi konusu, hastaneler için ayrı bir öneme sahiptir.

Hastaneler, 24 saat hizmet veren matris yapıdaki organizasyonlardır. Hastane yöneticileri de bu açıdan iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak ve diğer işlemlerini hakıyla 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.(2,3,4,5,6,7).

Açıkçası, ülkemizde 'Etkili Zaman Yönetiminin' yeterince önemsenmediğini, daha doğrusu bilinmediğini düşünüyorum. Avrupa ülkelerinde bu konuya çok daha fazla önem veriliyor ve onlar zamanlarının değerini çok daha iyi biliyorlar. Günümüz dünyasında 'etkili zaman yönetimine' olan ihtiyaç her geçen gün artıyor. Çünkü zamanın telafisi, geri dönüşü yoktur.

Bu araştırma; hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin görüşlerini incelemek amacıyla gerçekleştirildi.

4. GENEL BİLGİLER

4.1 ZAMAN YÖNETİMİ

4.1.1.Zaman ve Yönetim

4.1.1.1.Zaman ile ilgili kavramlar

4.1.1.1.1.Zaman Kavramı

Zaman; tarih boyunca büyük insanların önemini vurguladıkları bir kavram olmuştur. Her meslekte kişiler zamanı, kendi ilgileri çerçevesinde açıklamaya çalışmışlardır (8).

Zaman hayattır. Geri döndürülemez ve hiçbir şey onun yerini tutamaz. Zamanımızı harcamak hayatımızı harcamaktır ama zamanımızı iyi kullanabilmek, hayatımızı iyi kullanabilme ve hep en iyi sonuçları almak demektir(9).

Zaman, Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise “Bir iş ya da oluşun içinden geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre” olarak tanımlanmaktadır. Zaman sahip olduğumuz eşsiz bir kaynaktır. İleriye doğru hareketlilik gösteren dinamik bir yapıya sahiptir. Zamanın durmadan akıp gitmesi onu çok değerli kılmaktadır, onu harcıyıp harcamamak elimizde değildir. Zaman para gibi biriktirilemez ya da depolanamaz, onu bir makine gibi durdurup başlatamayız. Zamanı sadece nasıl harcayacağımıza karar verebiliriz (10).

Zaman paha biçilmez bir kaynaktır. Belli bir ritimle acımasızca akıp gider. Geçen zamanı geri döndüremeyiz, zaman demokratik bir biçimde paylaşılan bir kaynaktır. Hepimizin günde 24 saati; her hafta da 7 günü vardır. Ne kadar zengin olduğumuz hiç önemli değildir, daha fazla zaman alamayız. Zamanı biriktiremeyiz, ödünç alamayız, çalamayız, hiçbir şekilde değiştiremeyiz. Sahip olduğumuz kaynaklar

arasında zaman en az anlaşılan ve en kötü kullanılan kaynaktır. Zamanı her zaman aynı şekilde denetimleyemeyiz. Sıkıldığımızda ya da bir şeyi sabırsızca beklediğimizde zaman daha yavaş geçer, trafik lambasının yeşile dönmesini ya da bir telefon beklerken, işimiz başımızdan aşkın olduğunda, eğlenirken zaman uçup gider. Belki zaman konusuna girmenin en iyi yolu, kendimizi zamansal bir perspektif içinde düşünmektir(8,9).

Zaman tasarruf edilemeyen, ödünç alınamayan, kiralanamayan, satın alınamayan, çoğaltılamayan, sadece kullanılan ve kaybedilen aktifimiz veya varlığımızdır(8). “Vakit nakittir” sözün de zamanın asla boşa harcanmaması gereken bir kaynak olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu da bizi zamanın algılanmasının göreceli olduğu sonucuna götürür.

Zaman, arzı tamamen elastik olmayan bir yapıya sahiptir. Bakırın yerine alüminyum, insan gücü yerine makine kullanılabilir. Ancak, zamanın yerini alabilecek ne yazık ki, başka hiçbir kaynak yoktur. İşte bu nedenle; zaman= yaşam denilebilir. Zamanı boşa geçirmek, yaşamı boşa geçirmek anlamına gelmektedir. Zaman, öylesine değerli bir kaynaktır ki, onu kullanma şekli yöneticilerin başarıya ya da başarısızlığa ibreyi çevirecek öneme sahiptir. Zamanın etkin kullanılamaması durumunda, insanlar gerginleşerek strese girecek ve sonuçta depresif bir tavırla uğraş verdikleri örgütlere bilerek ya da bilmeyerek zarar vermeleri söz konusu olabilmektedir(11,12).

Zamanın etkin kullanımı bireyin bireysel ve mesleki yaşamını programlamasına yardımcı olan bir araç olarak kabul edilir. Çevrede olup biteni kontrol altına alma ve iş yaşamı ile çalışma yaşamı dışında kalan yaşamı bir açıdan dengeleme yöntemidir. Başarılı zaman yönetiminin daha fazla çalışmayla, her günü son dakikasına kadar değerlendirmek ve geceleri yorgun, bitkin düşmeyle ilgisi yoktur. Başarılı bir zaman yönetimi, işleri hızlı yapıp yanlış sonuçlara varmak değil, kısa zamanda doğru işleri doğru zamanlamayla doğru bir şekilde uygulamaktır. Zaman, kontrol edilebilmesi zor bir kaynaktır. Bu nedenle kişiler sadece kendini ve kendi zamanını kullanmayı yönetmelidirler. Başarı, ertesi güne ne kaldığıyla değil, bu gün neler yapıldığıyla ilgilidir (12).

4.1.1.1.2.Zaman Çeşitleri

Saatın gösterdiği zamanla hissedilen zaman farklıdır. Bazen birkaç dakikayı bitmez-tükenmez bir uzunlukta hissederken, bir başka zaman birkaç saatin bir saniye kadar kısa bir sürede geçtiğini görürüz. Hissedilen zaman ile ölçülen zaman değişik olabilir. Bu durumu Albert Einstein, İzafiyet teorisinde açıklamaktadır. Teoriye göre bir gözlemci için iki olay eş zamanlı gözükürken, farklı ortamlarda, farklı hızlarda hareket eden gözlemciler için bu iki olay eş zamanlı gözükmez. Bir karşılaştırma sisteminde farklı yerlerde aynı anda oluşan iki olay farklı karşılaştırma sistemlerinde aynı anda oluşmaz (13,14,15).

Gerçek Zaman

Bu zaman saatin gösterdiği zamandır. Kişi tarafından izlenip ölçülebilir. Örneğin, dünyanın güneş etrafında dönmesi düzenli olarak yenilenen fiziksel olay ölçülebilir niteliktedir (11).

Objektif zaman olarak da adlandırılan bu zaman kavramı tüm bireyler için sabit ve aynı olarak gerçekleşmektedir. Bir saatlik süre kişilerin ilgilerine göre farklı algılansa da, değişmemektedir.

Zaman yönetimi açısından bakıldığında, yönetilmesi gereken zaman gerçek zamandır. Faaliyetleri etkileyen plan, program, iş akışı, çalışma ritmi, koordinasyon, işe başlama ve işten ayrılma gibi yönetsel etkinlikler, gerçek zaman içinde gerçekleşir(14,15).

Psikolojik Zaman

Subjektif zaman da denir. Hissedilen zamandır. Gerçek zaman ölçülebilir. Ancak psikolojik zamanı ölçmek ve değerlendirmek zordur. Psikolojik zaman gerçek zamanın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine bağlı olarak farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Saatın neyi gösterdiğine bakılmaksızın bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun hissederek

ve buna göre kısa ve uzun süre olarak karar verilir. Zaman duruma göre değişmektedir. Örneğin satrançta zaman, oyunla ilgisi olmayanlar için çok yavaş geçerken oyuncular için çok hızlı geçer. Bu durum da psikolojik zaman, kişiye kişinin yaptığı ve ilgi duyduğu işe göre değişebilen zamandır. Genelde kişiler için zevkli saatler çabuk, sıkıcı saatler yavaş geçer.

Olumsuz psikolojik zaman algısı nedeniyle iş yapma yeteneğimiz zayıflar. İşe geç kalma, işi zamanında bitirememe, iş stresi veya başarısız olma korkusu nedeniyle, zamanı iyi kullanamayız. Kişinin üstlendiği sorunluluğu yerine getirememe düşüncesinin oluşturduğu baskı, psikolojik zaman algısıyla alakalıdır. Zaman baskısı, etkili zaman yönetimi ile azaltılmalıdır. Zaman yönetimi, zaman baskının oluşturduğu gerilimli psikolojik zamanı, gerçek zamana uydurmaya çalışmaktır(15).

Kişi eğer neşeli ve mutlu ise, psikolojik zaman algısı gerçek zamandan daha kısa, üzüntülü, mutsuz bir psikolojik durumda olması halinde ise psikolojik zaman, gerçek zamandan daha uzun olacaktır.

Biyolojik Zaman

Yaşayan tüm varlıklar yaratılışında kurulmuş olan bir biyolojik saate sahiptirler. Söz konusu bu biyolojik saat alışkanlıklara göre kurulur. Örneğin, çoğu zaman uyanmak için kurduğumuz saatin alarmı çalmadan uyanırız. Biyolojik saat devreye girerek kalkma vaktinin geldiğini bildirmektedir. Birey uyuma ve uyanma saatlerini değiştirdiğinde biyolojik saatte kendini yeni programa ayarlayacaktır.

Bazı hayvanların belirli dönemlerde çiftleşmeleri, belirli dönemlerde kış uykusuna dalmaları, horozların her gün belirli saatte ötmeleri.Göçmen kuşların, biyolojik zamanları geri dönme zamanını gösterdiğinde, hava koşulları ne olursa olsun göçmeleri , bazı bitkiler gece gündüze yada sıcak soğuğa göre değil, biyolojik saatlerine göre çiçek açmaları ve benzeri olgular vücut saatlerinin çalışması ile ilgilidir. İnsanoğlu da, uyumak, yemek yeme gibi hayati fonksiyonları vücut saati aracılığı ile yapar. Buna “biyolojik saat” de denir.

Canlılar zamana direnerek hayati fonksiyonlarını yerine getiremezler. Zamana direnmek ve vücut saatine uymamak, canlıların önemli biyolojik zararlar görmelerine neden olur. Örneğin; aralıksız 48 saat uykusuz kalmak bir insanın beyinde geri dönüşü olmayan fiziksel zararlara neden olabilmektedir. Zamanın olumsuz biyolojik etkilerinden korunabilmek için, vücut saatimizle bizim dışımızda akıp giden zaman arasında bir denge oluşturmak zorundayız. İşlerimiz için daha fazla zaman yaratmak için biyolojik yapımızın kaldıramayacağı yüklerin altına girmemeliyiz. Daha az uyuyarak veya daha az dinlenerek kazanılan zaman, biyolojik rahatsızlıklar vermesinin yanında, verimli kullanılabilir bir zaman da olmayacaktır(15).

Yönetsel Zaman

Yöneticilerin yönetsel çalışmalara ayırdıkları zamana denir. Yönetsel zaman, birden çok insanı bir araya getirebilecek nitelikteki bir amaç belirlemesi ile bu amaca ulaşmak için yerine getirilen planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği iş gören ve makine zaman toplamıdır(14,15,16).

4.1.1.1.3.Zaman Yönetimi Kavramı ve Önemi

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(15). Kısaca zaman yönetimi, soyut bir kavram olan zaman konusundan çok, belli bir zaman diliminde iş ve etkinliklerin yönetimidir.

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(14,17).

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(15).

Zaman yönetimi, yönetim fonksiyonlarını (planlama, örgütleme, 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(8).

Ömür zaman içinde geçer. Zamandan bağımsız hayat olmaz. Bu yüzden “zaman hayattır”. Zamanı boşa harcamak, hayatı boşa harcamaktır; zamanı iyi kullanabilmek, hayatı verimli ve anlamlı kılmaktır. Zamanı etkin yönetmek, az zaman çok iş sığdırmak değildir; zaman yönetimi belli bir zaman diliminde işlerin etkin yönetimidir(15). Sabuncuoğlu'nun da bu konuda belirttiği gibi zaman yönetimi, yanlış işleri hızlı yapmak değildir; doğru işleri kısa zamanda yapmaktır.

Zamanı yönetmeye başlamak için bireylerin hedeflerinin, yürüttüğü faaliyetlerin ve önem verdiği değerlerin neler olduğunu tanımlaması gerekecektir. Bundan sonraki aşamada ise öncelikler sıralamasında sürekli sonlarda yer alan zaman öldürücü faaliyetlerin ortadan kaldırılması ya da çeşitli yöntemlerle askariye indirilmesi gerekmektedir.

Zaman yönetimi, ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı planlama, programlama ve listeleme yolu ile uyumlaştırmaktır(6,14).

Zamanı iyi yönetmek bireysel anlamda; kariyeri daha iyi planlama ve geleceğe hazırlanma, daha fazla okuma ve öğrenme, yeni gelişmeleri ve teknolojiyi takip etme, aile ve diğer insanlara daha fazla zaman ayırma, dinlenme, eğlenme, düşünme, yeni fikirler yaratma, yeni projeler başlatmak için fırsatlar sağlar(7). Ancak burada gözden kaçırılmaması gereken konu, her kaynağın kısıtlı ve her ihtiyacın fazla olduğu gibi,

zaman yönetiminde de; zamanın çok kısıtlı, buna karşılık yapılacak işlerin fazla olmasıdır. Aksi durum söz konusu olsaydı, zaman yönetimine ihtiyaç duyulmazdı.

Zamanın verimli bir şekilde kullanılması şüphesiz işte gösterilen performansı etkileyecektir. Zamanı iyi yönetmek bir iş günü içinde yapılabilecek iş miktarını arttırarak performansı yükseltirken, işlerin kısa sürede tamamlanması ek zaman yaratacaktır. Bu da çalışanların yalnız çalışma hayatını değil, tüm hayatlarını etkileyecek bir sonuç yaratır(18).

Çalışan insanların zamanlarının büyük bir kısmının işyerinde, çoğunlukla ertesi güne ertelenen işlerle geçtiği ve zamanın yeterli olmaması nedeniyle mesai saatlerinin dışında da işe zaman ayırmaları göz önünde bulundurulursa zamanın kullanılmasında organize olmanın önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatının dışında olan bireyler için de yaşamın her insana belirli sorumluluklar yüklediği düşünülürse, stresi azaltarak, başarıyı arttırarak yaşamlarını daha disiplinli bir şekilde idare eden kişiler yaşam kalitelerini arttırarak kendilerinin ve çevrelerinin gelişimine katkıda bulunacak zamanı bulabileceklerdir.

Zaman yönetiminin önemi hastane yöneticilerinin yalnızca çalışma hayatlarını değil, tüm yaşamlarını verimli ve faydalı hale getirmesinden kaynaklanır. Zamanı iyi kullanan kişiler önce kendi yaşamlarını, daha sonra yakın çevreler, çalıştıkları işletmeler ve dolayısıyla içinde buldukları toplum için yarar sağlamış olmaktadırlar.

4.1.1.2.Yönetim ile İlgili Kavramlar

4.1.1.2.1.Yönetim

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 tanımı vermek oldukça zordur(19). Dolayısıyla yönetimin farklı şekillerde pek çok tanımı 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 uygulatma 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. 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. Şu halde, yönetimi insansal (beşeri) bir süreç olarak gören tanımlar, yanlış değildir. Ancak, pratikte yönetim faaliyetlerini ve süreçlerini izah etmek açısından eksik kalmaktadır(20).

Öyleyse insan unsurunun bulunması; maddi araç, gereç ve parasal kaynaklar olmasa bile, belirli faaliyetleri yapmak ve amaçlara ulaşmak için yeterli ve gerekli bir koşuldur. Örneğin dışarıda oyun oynayan çocuklara liderlik etme ve onları yönlendirme gibi sosyal hareketlerde bir üretim faaliyeti olmasa da bir amaç, dolayısıyla da bir yönetim vardır.

Yönetim kavramı incelenirken her zaman örgütle birlikte ele alınır. Örgüt, belirlenmiş amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları bir yapıdır, diye tanımlanabilir(8).

Öğütlerde yapılan çoğu işler zamana göre planlanmıştır. Bireyin gündelik yaşamındaki eylem ve etkinlikleri zamana göre planlaması, günlük bir zaman bütçesi yapması gerekli iken örgütlerde de çalışan insanların ve yöneticilerin zamanlarını planlamaları, etkili ve verimli bir şekilde kullanmaları gerekmektedir.

Hastanelerde günümüzün karmaşık örgütlerindedir. Diğer örgütler gibi hastanelerde belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar. Hastanelerin başlıca amacı hastalarına uygun bakım ve tedaviyi sunmaktır.

Yönetim Sürecinin Özellikleri

- 1.Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir
- 2.Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar. Bu kaynaklardan beşeri unsur gerekli koşulu oluşturur.
- 3.Yönetimin olması için bir yönetici, en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir, bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- 4.Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve iş birliğini gerektirir.
- 5.Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar
- 6.Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir. Amaca birlikte ulaşmanın temel koşulu budur.
- 7.Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyimle, herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve bu iş bölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik biçimde yapacak şekilde uzmanlaşmasını gerekli kılar.
- 8.Yönetim aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman, planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.
9. Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar.
- 10.Yönetim, belirli bir veya bir takım amaçları gerçekleştirmek gayesi ile kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için karlı olmalıdır. Diğer bir deyimle karlılık (rantabilite)çoğu yönetim süreçlerinin temel özelliğidir(20).

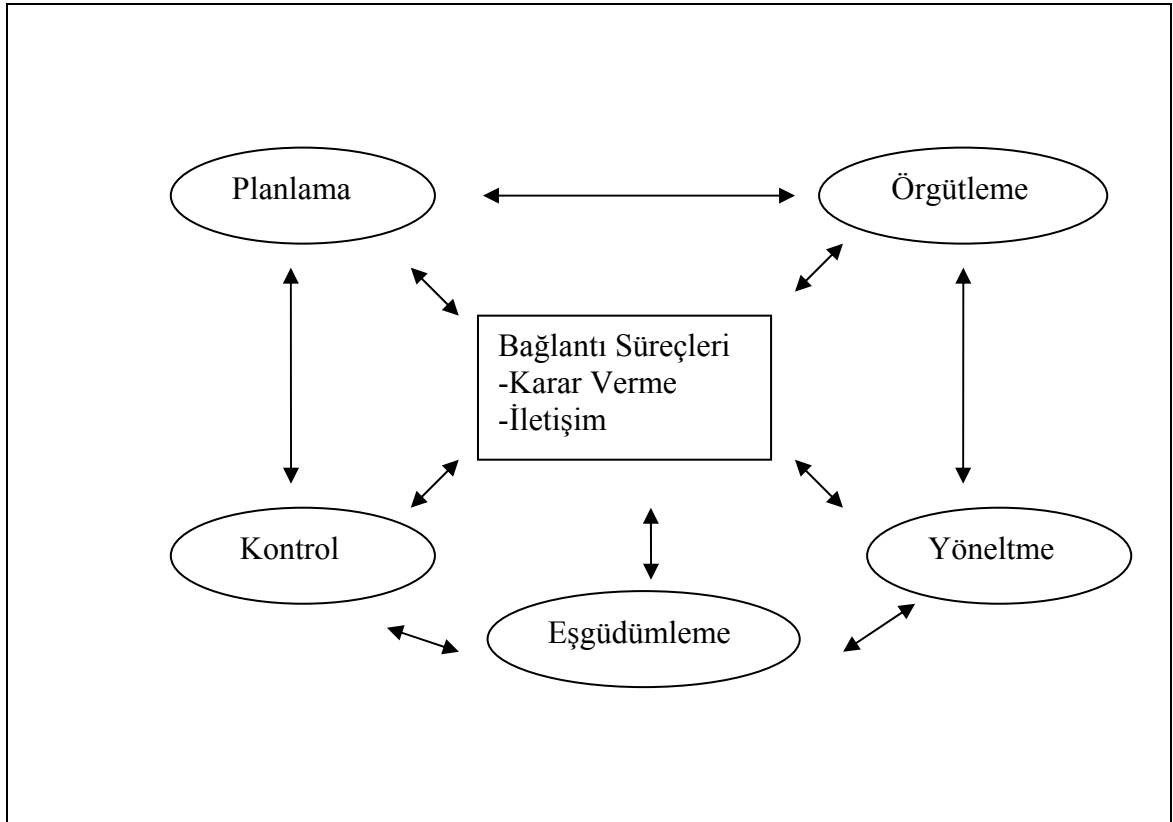
4.1.1.2.2.Yönetim Fonksiyonları

Günümüzde örgütlerde çalışan binlerce insan, yöneticilerinden istediklerinin karşılığını alamadığından, hayal kırıklığı içinde zamanı öldürmektedirler. Yöneticiler planlayıcı, örgütleyici, yönetici, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını kendilerine yüklerler. Bu fonksiyonları doğrultusunda en iyi birim veya örgütün etkinliğini artırmaya çalışırlar.

4.1.1.2.2.1.Planlama

Bütün örgütlerin ve yöneticilerin en iyi şekilde etkili olmaları için yerine getirmek zorunda oldukları aktivite planlamadır.

Şekil 1. Yönetimin fonksiyonları



Kaynak: Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009,9.

Planlama; kısa ve uzun dönemde zaman yönetimi anlamına gelir. Neyin, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağına önceden, karar vermektir. Şu an bulunulan nokta ile olmak istenen nokta arasında boşluğu dolduran bir köprüdür. Nesnelere ve amaçları kurma süreci ve onlara en iyi şekilde nasıl ulaşılacağını kararlaştırma olarak tanımlanabilir. Planlama genellikle öncelikli yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmektedir(1,22,23,).

Planlamada ilk faaliyet, amaçları saptamaktır. .Amaçları belirleyen bir yönetici faaliyetlerini, bunları elde etme yolunda sürdüreceği ve gereksiz işlere zaman harcamayacaktır. Ayrıca yapılan işlerle örgütün amaçlarını karşılaştıran yönetici katkısı olmayan faaliyetleri tespit ederek, bunları ortadan kaldıracaktır. Hatta bazı durumlarda, amacın kendisinin bile değiştirilebileceği söylenebilir(1).

Yönetim literatürlerinde yer alan ve klasikleşmiş olan bir ifade vardır. “Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, hiçbir yol sizi oraya götürmez” . Bu ifadeden de çıkaracağımız sonuç, ister bireysel, ister örgütsel olsun plansız bir çalışmanın etkisiz kalacağıdır.

Yönetim olayı planlama ile başlar ve bu özelliği ile planlama zamanı kontrol altına alabilmenin ilk adımıdır. Eski bir üst düzey yöneticinin dediği gibi, “Planlama için ayrılan her dakika, uygulamada üç ya da dört katı kazandırır”. Planlama yöneticinin geleceğe bakmasını ve uygun olan alternatif hareket yollarını incelemesini sağlayan bir süreçtir. Gelecekte yapılacak olanları önceden öngörmek anlamını taşır(1,11).

4.1.1.2.2.Örgütlenme

Örgütlenme; görevlerin ve bu görevleri yapacak kişilerin, yetki ve sorumluluklarının, yer, amaç ve yöntemlerin belirlenmesidir. Yapının araç gereçle donanımından sonra süreç; beşeri ve sosyal bir özellik kazanır. Bu da zamanın büyük bir kısmını kapsar(8,24,25).

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(8).

Yöneticinin görevi, etkin bir örgüt kurmak ve örgütün sürekliliğini sağlamaktır. Yöneticinin, hangi işleri kendisinin yapacağı, kimlerin kendisine yardımcı olacağını, yaptığı işlerden kimlere karşı sorumlu olacağını ve kimlerin kendisine karşı sorumlu olacağını belirlemesi, yapının iyi kurulması yöneticinin işini kolaylaştırır ve örgütlenme faaliyeti dışındaki faaliyetlere de zamanı kalır. Yönetimin yaklaşımının merkeziyetçi olması, üst kademeler için yönetim alanının çok geniş olması; hiyerarşik kademe sayısının fazlalığı “zaman” kullanımını açısından problem yaratan hususlardır(7,11,14, 23.). Kısacası örgüt, zaman açısından yapabileceklerinin en fazlasını yapacaktır.

4.1.1.2.2.3.Yürütme

İşletme yönetiminde, planlama, organizasyon, koordinasyon işlevlerinden sonra sıra kurulan sistemin harekete geçirilmesine gelmektedir. İşletmenin başında bulunan yönetici, planı yaptıktan ve ulaşılmak istenen amaçlara göre örgütlenmeyi tamamladıktan sonra, harekete geçmeye hazır duruma gelmiştir. Bu işi yerine getirecek yönetim fonksiyonu, yürütmedir. Bu fonksiyonla başarılı olabilmek için insanlarla iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir. Başarılı bir yönetici söz konusu hususların iyi bir zamanlama ve etkin müdahale ile mümkün olacağını bilincindedir(1).

Yöneltilmede temel amaç, örgütsel kaynakların örgütsel hedefler doğrultusunda etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır. Bu işlevin amacı, işgörenlerin kendilerine verilen görevleri, etkin bir şekilde yerine getirmelerini sağlamaktır. Bu işlev olmaksızın planlama ve örgütlenme aşamalarında yapılanların başarı şansı bulunmamaktadır(21).

Yetki devrini yapmanın en mantıklı açıklaması yetki devredilen kişinin işi devredenden daha iyi yapacağı şeklindedir. Burada hem yönetici hem de ast kazançlıdır. Yönetici kendisi için zaman kazanır. Ast ise güven kazanır. Birçok yönetici başkalarına

yetki vermeye yanaşmaz. Çünkü bunun çok zaman ve çaba gerektirdiğini, işi kendisinin daha iyi yapacağını düşünür. Oysa, başkalarına etkili bir biçimde yetki vermek, belki de insanları harekete geçirmesi bakımından var olan en güçlü etkinliktir. Sorumluluğu, eğitilmiş, usta kişilere devretmek, enerjimizi diğer güçlü etkinliklere yöneltmemizi sağlar. Yetki vermek hem kişiler hem de kurumlar için gelişim anlamına gelir(11).

4.1.1.2.2.4.Koordinasyon

Koordinasyon; işlerin bütünlüğü ve varlığını sağlayan faktörlerin başında gelir ve diğer tüm fonksiyonların gerçekleşmesi esnasında önem kazanır. Aynı zamanda, ortak amaca yönelik işbirliği sistemi ve mekanizmasının kurulmasını faaliyetlerin birbiri ardına gelmelerini ve iç içe geçerek kenetlenmelerini sağlar. Koordinasyon, bölümler arasındaki işbirliğinin kalitesini de ifade eder. Eğer kalite yüksek düzeyde ise, bölümler arasındaki çatışma, anlaşmazlık ve amaca yönelme gibi sorunlar azalacak, işbirliği düzeyi artacaktır. Zaman açısından bakıldığında, işlerin işbirliği ve birliktelik esası çerçevesinde yapılması, zaman tasarrufu sağlayacaktır. İşlerin koordinasyonu ile en uygun zamanda yapılması, örgüt verimliliğini etkin bir şekilde arttıracaktır(7).

H.Fayol'a göre koordinasyon "çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir". Bu tanıma göre dar kapsam içinde kalmış koordinasyonu, çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir ahenkleştirme olarak belirtmektedir(1,26).

4.1.1.2.2.5.Kontrol

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(24).

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(7,14,24).

4.1.2.Yönetici

Yönetici, başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan ve yönetim fonksiyonlarının gerçekleşmesinde aracı olan bireydir. 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(8,20).

Hastane yöneticisi ise; yönetim fonksiyonlarını hastane örgütlerinde uygulayan kişidir.

4.1.3.Yöneticilerde Zaman Yönetiminin Önemi

İşletmeler insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim faktörlerini şuurdu ve sistemli bir şekilde bir araya toplayarak işleten veya işleyen ekonomik birimlerdir. Üretimin gerçekleştirilmesi için üretim faktörleri olan toprak, emek ve sermayenin bir araya getirilmesi gerekir. Mal veya hizmet üretiminin başından sonuna kadar gerçekleştirilmesinde üst düzey konumunda bulunan yöneticiler ise gerekli kaynakları işletmenin çıkarları için ne mantıklı ve karlı şekilde kullanmakla sorumlu kişilerdir. 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(18).

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. Oysa yapılan araştırmalarda yöneticinin zamanını rutin işlerle harcadığını göstermektedir(9).

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(18).

Zaman, yalnız yöneticiler için değil, emri altındaki çalışanlara da yöneticinin iyi yada 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.

4.1.4.Yöneticilerin Günlük İşlerinin Yönetimi

4.1.4.1.Etkili Konuşma

Yöneticilerin konuşmaları büyük topluluklara yapılan konuşmalardan çok farklıdır. Yöneticiler genellikle teke tek bireylerle ya da 20 kişinin altındaki gruplara konuşurlar. Hitap edilen konular çoğunlukla teknik ve meslekidir. Amaç etkili çalışmayı arttırmak, organizasyon için daha büyük kazanç ve verimlilik sağlamaktır.

Etkili bir Konuşmada Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler

- Konuşma için bir amaç seçiniz.
- Ne söyleyeceğinizi hazırlayınız ve planlayınız.

- Endişelerini, coşku ve göz iletişimi ile yok ediniz sözcükleri değil düşüncelerinizi düşününüz.
- Sesinizin yüksekliğini ayarlayarak otorite kurunuz ve günlük konuşmadan daha ağır bir tonda konuşunuz
- Ayrıntılara girmeyiniz. Vurgulamak istediğiniz noktaları netleştiriniz.
- Dinleyicilere tepegöz, saydam, not vb. bakabilecekleri malzemeler sağlayınız bütün rahatsız edici tavırlardan kurtulunuz.
- Gösterişten kaçınınız.
- Dinleyiciye dinleme dışında yapabileceği bir şeyler sununuz.
- Somut ve sınırlı olunuz. Ana noktaları örnek ve gözlemlerle güçlendiriniz(9).

Bazı konuşmacılar konuştıkları konuyu iyi bilmediklerinden ve konuya hakim olmadıklarından, fazla heyecanlı ve çekingen olurlar düşündüklerini söylemekten çekindiklerinden konuşmalarında zayıf ya da pasif kalırlar. Öte yandan diğer aşırı uçtaki yöneticiler haklı olduklarından o kadar emindirler ki baskın karakterlerini saldırgan bir tavırla ortaya koyarlar. Bu iki aşırı uç da iyi iletişim değildir. Kendi düşüncelerimiz açıkça ortaya konulmalı ancak saldırganlık dürtülerine de karşı konulmalı. İyi konuşabilmek konuşmaya başlamadan önce temel noktalar hakkında iyi düşünmeye ve kısa konuşmaya bağlıdır. Çok veya çok uzun konuşmak bir şey kazandırmaz aksime kaybettirir. En önemli 3-5 nokta iletdikten sonra daha fazla konuşma dinleyicinin aklını karıştırmaya başlayacaktır. Genellikle 20 dakikadan sonra dinleyicilerin ilgisi dağılmaya başlar(18).

4.1.4.2.Etkili Dinleme

İyi bir iletişim konuşmayı yaptığımız kişinin ilettiğimiz mesajı alıp almadığını kontrol etmekle sağlanmaktadır. Mesajın alınması demekse mesajın dinlenmesi demektir(18). Dil becerilerinden biri olan dinleme, kişinin sesleri bilinçli olarak bilerek ve isteyerek algılamasıdır. Bu özellikleri ile dinleme, işitmeden ayrılır. Dinlemede de işitmede de kulak araçtır. Kulak aracılığı ile sadece algılanan sesler beyine iletilir. Beyine iletilen sesler bazen sadece işitmekle kalırken, bazen de dinlenir. Çünkü

dinlemenin işitmeden çok farklı bir işlevi vardır. Dinleme beyindeki dinleme merkezinin eğitimi ile ilgilidir bu da kişiden kişiye farklılık gösterir.

Dinleme etkin iletişimin önemli bir parçasıdır, ancak birçok yönetici kötü birer dinleyicilerdir. Dinleme veya etkin bir şekilde dinleme diğer yetenekler gibi eğitim ve uygulama ile elde edilir. Sorun iyi dinlememeyi problem olarak görmemektir. Dinlemek konuşan kişinin bize ne söylediğini duymak ve anlamaktır. Araştırmalar sözlü iletişimin %75'inin yanlış anlaşıldığını çabuk unutulduğunu ya da hiç kulak asılmadığını gösteriyor. Bu demektir ki söylenenlerin ancak %25'i algılanıyor(18).

Karşımızdaki kişiyi iyi dinlemek kişiye değer verdiğimizizi ve saygı duyduğumuzu göstermektedir. Kötülük, insanlara insan olarak davranmamak demektir. Bu da onları dinlememekle başlar. Dinlememek insanlara senden daha çok biliyorum demek ve onları aşağılamak demektir.

4.1.4.3.Etkili Okuma

Okuma önce gözün kullanımıyla, sonra da göz ve beyin arasında sağlanan uyumla gerçekleşir. Gözlerinizin yavaşlatıcı alışkanlıklardan kurtarılması gerekir. Ayrıca gözlere metinlere blok bütünlükler halinde bakma alışkanlığı kazandırılmalıdır. Bu hedef frenleyici alışkanlıkları yok ederek, blok okuma alışkanlığı geliştirerek, seçmeli-ayıklamalı okuma yeteneğinizi geliştirerek ulaşabilirsiniz(9).

Yöneticilerin iş konularında yazı, makale, yazışma, dergi, kitap ve gazeteleri okumaya oldukça zaman ayırmaları gerekmektedir ve okunması gerekenler her yıl artış göstermektedir. Okumak o kadar çok zaman ve konsantrasyon gerektirmektedir ki yöneticiler için zevksiz bir uğraş halini almıştır. Okuma zamanının büyük bir kısmı okumamız gerekenlere karar vermekle geçer ve çoğunlukla cevap “bunu okumama gerek yok” olur. Seçilen materyalin ise bütünüyle okunmasına gerek yoktur. Çoğu kez de anlayabilmek için konuyu birkaç kez okuyarak zaman kaybederiz(18).

4.1.4.4.Etkili Yazma

Etkili yazma ile yöneticinin başarısı arasındaki oran yüksektir. Her yazma bilinçli ve doğru olmayabilir. Önemli olan yazma işleminin ve anlatılanların en kısa sürede özetlenmesidir.

Yöneticiler zamanlarının % 10'unu yazmakla geçirirler. Hem yazıyı yazan yönetici hem de raporu okuyacak olan bireyler arasından zaman kazanılması amacıyla yazma işlemi küçümsenmeyecek önemli bir konudur.

Yönetici rapor yazacak ise raporlar kolay okumayı sağlayacak şekilde yazılmalı. Dolayısıyla 20 sayfalık bir rapor yazılacaksa yazmaya 1 sayfalık özetle başlanmalı. Bu özet konunun genel olarak ne olduğunu belirler. Daha sonra 19 sayfa detay gerektiren 1 sayfalık özeti uzantısı olarak yazılmalıdır. Bu genelde yapılmaz. Çünkü bireylerin 1 sayfalık özette sonrasını okumayacağı düşünülür. Fakat diğer yandan konunun 1 sayfaya indirgenebilmesi konunun sizin tarafınızdan anlaşıldığını gösterir. Rapor yazımı bu şekilde zaman kaybını önleyecektir.

Etkin yazım için eylem noktalarını özetlemek gerekirse:

1. Yazmadan önce düşünün ve eylem hakkında düşünün.
2. Eğer sadece kaydetmek ya da dağıtmak içinse yazın.
3. (Eylem) hareket için yazın.
4. Her zaman okuyucu için yazın ve okuyucunun sadece ana hatları okuyacağını farzedin.
5. Basit yazın. Bu kısa cümle, kısa kelime, kısa paragraf demektir.
6. Yazınızı kısa tutun.
7. Eski terimleri bırakın ve konuştuğunuz gibi yazın; dostça, gerçekçi bir tarzı benimseyin.
8. Rapor yazdığınız zaman ana hatların belirleneceğini farzederek yazın. Önemli hareket noktalarının özetle ve sonuçlarda bulunmasına özen gösterin.
- 9.Yazdıklarınızın tamamen okunacağını farzetmeyin eğer okunmasa bu okuyucunun değil sizin hatanızdır.

10. İyi özetler yazmaya çalışın ve bunları dağıtın. Organizasyonu zamanı daha iyi kullanmaya ve iletişimi güçlendirmeye yönlendirmeye yönlendirmiş olursunuz(18).

4.1.4.5.Telefon İdaresi

Modern dünyada etkili bir iletişime katkıda bulunan araç telefondur. Taraflar arasındaki arayı kapatması ve karşılıklı etkileşim süresini kısaltarak hız kazanması gibi yararları olan telefonun gereksiz kullanımı, zaman kaybının da temel kaynağıdır. Yapılan bir araştırma sonucunda yöneticilerin çalışmasının her beş dakikada bir bu yüzden kesildiği görülmüştür. Yine benzer bir çalışmada ise yöneticilerin onda dokuzunun en az bir saatini, onda dört'ünün ise en az iki saatini telefona ayırdığı saptanmıştır(11).

Tecrübeli bir yönetici açılış sözlerinin konuşmanın içeriğini saptayacağını bilir. Yönetici aradığı kişinin özel durumunu öğrenmek istemiyorsa açılış selamından sonra direk konuya girmelidir. Bu konuşmanın kısa tutulacağı mesajını içerir. Uzun telefon konuşmaları için “şu an yapmam gereken en önemli şey bu mu?” sorusu sorulmalıdır. Arayan önemli bir müşteri veya amirinizse cevap “evet” olabilir. Değilse uygun bir ifadeyle, yönetici arayanların düşüncelerini özetlemeli ve söyleyeceği daha önemli bir şey olup olmayacağı sorulup konuşma bitirilmeli(18).

Telefonun yarattığı gereksiz zaman kayıplarının önlenmesinde sekreterlere büyük görevler düşmektedir. Sekreter gelen telefonlardan önemli olanlarını bağlamalı, acil olmadığını anladığını anladığı görüşmeleri ise uygun bir dille geri çevirmelidir. Yönetici bu tür telefonlara öğle yemeğine çıkış ya da akşam eve gidiş saatlerinde yanıt vererek uzamaları ve gereksiz zaman israfını önleyebilir(11,27).

4.1.4.6.Sekreterle Çalışma

Bir yöneticinin verimliliğine katkıda bulunan kaynakların hiçbiri sekreterinden daha önemli değildir. Bazı yöneticiler, sekreterine kendi işine bakmasını, söyleneni yapmasını istemiş gibi davranırlar. Aslında, yönetici gereği kadar verimli olacaksa,

onun işi sekreterini de yakından ilgilendirir. Verimli bir yönetici olmanın sırrı sekreterin elindedir. Bir yöneticiye hiç kimse iyi bir sekreter kadar zaman kazandıramaz(11). Bir çok yöneticiye göre sekreterler tümünden yararlanılamayan büyük bir potansiyel oluştururlar. Sekreterler ancak yöneticilerinin kendilerine değer verdikleri ölçüde iyi ve verimlidirler.

İyi bir sekreter, yöneticinin sorumluluk ve faaliyetlerini tam olarak bilen, yöneticinin yokluğunda ortaya çıkabilecek problemleri en iyi şekilde çözümlen, ziyaretçilerle ilgilenebilen, belgeleri sistematik olarak ayıran ve düzenli bir şekilde dosyalayabilen, daktilo ve telefonla görüşme tekniği ve benzeri kişisel becerilerle birlikte iletişim ve insan ilişkileri konusunda da yetişmiş olan bir kişidir. Yöneticilerin zamanlarını etkili bir şekilde kullanabilmeleri, iyi bir sekretere sahip olmalarının yanı sıra önemli ölçüde sekreterlerinin etkinliğini artırabilmelerine bağlıdır(15,28,29,30).

Özellikle orta ve üst düzey yöneticilerin zamanını yönetmede sekreterlerine çok önemli görevler düşmektedir. İdeal bir sekreterde zaman yönetimi açısından bulunması gereken özellikler şunlardır:

- Yalnızca yönetici için değil, genel anlamda işletmenin bütünü içinde gerekli bilgi akışını sağlayacak kadar, iletişim araçlarından yararlanmayı bilmelidir. Örneğin; bürolardaki araç gerecin kullanımı konusunda etkili ve bilgili olmalıdır.
- Sekreter, yöneticisinin çalışma prensiplerine uygun olarak zamanını düzenleyebilmeli ve program yapabilmelidir.
- Sekreter, yöneticisinin hatırlatmasına gerek kalmadan, projeleri başlatabilmeli, yürütüp, kontrol edebilmelidir.
- Sekreter, bazı sorunları yöneticiye getirmeden çözebilecek inisiyatif ve yeteneğe sahip olmalıdır.
- Sekreter, yönetici masasının üzerinde uzun süre duran evrakları ,diğer yöneticilerin beklentilerine uygun olarak düzenleyebilmeli ve diğer yöneticilerin elindeki bilgileri de gerektiğinde toparlayabilmelidir.

- Sekreter, çalışma saatine aldirmaksızın, işini bitirene kadar her gün çalışabilmelidir. Zorunlu olduğu zamanlarda, hafta sonları ve akşamları isteyerek işe kalabilmelidir.
- Sekreter, gerektiğinde başkalarına yetki vererek, çeşitli işleri yaptırabilecek kadar yönetim yeteneğine sahip olmalıdır. Başka bir deyişle, yöneticisi tarafından çeşitli nedenlerle tamamlanmayan bir işin sorumluluğunu üstlenip denetleyebilmelidir.
- Sekreter, yöneticiye ihtiyaç duymadan günlük işleri ve uygulamaları sürdürebilmelidir.
- Sekreter, yöneticisi adına araştırma yapabilmelidir. Örneğin bir rapor için bilgi toplayabilmeli ve ilk taslağı hazırlayabilmelidir.
- Sekreterle yönetici arasında anlayışa, sadakate ve iyi bir iletişime bağlı olarak kurulan bir ilişki, yöneticinin etkili çalışmasını kolaylaştıracaktır(11).

4.1.5.Yönetimde Zaman Tuzakları

4.1.5.1.Dışarıdan Kaynaklanan Öğeler

Örgütün ve yöneticinin kendi dışında gelişen ve yöneticinin zamanını etkileyen zaman tuzakları;

- Davetsiz misafirler
- Sorumlulukların belirsizliği
- Kötü iletişim
- Çok fazla yazışma
- Çok fazla okunacak materyal

4.1.5.2.Yöneticinin Kendisinden Kaynaklanan Öğeler

İnsanların kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıkları onların zamanını kullanma biçimlerini yakından etkiler. Yöneticilerin zaman gereksinimleri, onların kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıklarından etkilenir.

Yöneticinin kendisinden kaynaklanan zaman tuzakları;

- Telefonda zaman kaybetmek
- Hayır diyememek
- Çok fazla işe angaje olmak
- Kararsızlık ve gecikme
- Önceliklerin belirlenmemiş olması
- Eldeki işleri tamamlayamamak
- Kişisel organizasyonsuzluk
- Yetersiz yetki devri
- Çok fazla yazışma
- Çok fazla okunacak materyal
- Kötü iletişim

Zaman tuzaklarının sıralandığı listelere bakıldığında yöneticinin kendisinden kaynaklanan zaman tuzaklarının daha fazla olduğu görülmektedir. Bazı alışkanlıkları kırmakla yöneticinin kendisinden kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırmak ve bir takım önlemler alınarak dışarıdan kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırarak sağlanabilecektir.

4.1.6.Zaman Yönetimi Yöntemleri

4.1.6.1.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(11).

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(7,9).

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(7).

Her gün için programı önceden hazırlamak, işe bilinçli başlamayı sağlamaktadır. Bunun için her sabah işe başlamadan önce ya da her mesai bitiminde yapılacak işler listesinin yapılması yararlı olmaktadır. Yapılacak işler listesinin acil işler ve krizlere karşı esnekliğinin sağlanması gerekmektedir(9).

4.1.6.2.Günlük Tutma

Zamanın gerçekte nereye harcandığının görülmesi ve yöneticinin kendisini daha iyi organize edebilmesi, bir hafta veya bir ay boyunca yapıldığı 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(18).

Yönetimin temellerini her zaman planlama oluşturmuş. Romalı filozof Seneca'nın dediği gibi; "insan hangi limana gideceğini bilmezse hiçbir rüzgâr onun için yararlı olmaz"(31).

4.1.6.3.Zaman Yönetiminde Pareto İlkesi

On dokuzuncu yüzyılda yaşamış İtalyan Ekonomist ve Sosyolog Vilfredo Pareto, bir gruptaki önemli birimlerin, o gruptaki toplam birimleri içerdiğini belirtmektedir. Bir yöneticinin en önemli sorunları fırsatları bir noktada yoğunlaştığı için, doğal olarak o kişi çabalarını da belli noktada toplayacaktır. Konsantrasyon, ya da yoğunlaşma ilkesi yeni değildir. Askeri lojistikte daima, hayati zaman ve karar noktasında düşmaninkinden daha üstün bir güç kullanmaya önem verilir. Tarihte pek çok deniz savaşı sayı bakımından daha düşük güçler tarafından kazanılmıştır. Güç eşitsizliğinin söz konusu olduğu böyle durumlarda uygulanan tipik bir savaş planı, küçük gemi gruplarının düşman gemilerini kopartarak tek tek yok etmesini amaçlardı. Yapılan manevralar tüm gücü bir noktaya toplayıp, hızlı ve yıkıcı bir darbe indirerek, geçici üstünlük kazanma hedefini güderlerdi(9).

4.1.6.4.İş Akışının Planlanması

4.1.6.4.1.Planlamanın Zaman Yönetimi Açısından Önemi

" Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, hiçbir yol sizi oraya götürmez". Bu ifade biçiminden çıkaracağımız sonuç ister bireysel, ister örgütsel olsun, plansız yapılan bir çalışmanın etkisiz kalacağıdır.

Zamanı doğru kullanmamak pek çok başarısızlığın nedeni olmuştur. Onun için aşağıdaki sıralamanın yardımcı olacağı düşünülebilir.

1. Yıl, ay, gün olarak kullanabileceğim süre nedir?
2. Bu süreyi bir hafta olarak nasıl planlayabilirim? Haftanın hangi günlerini çalışmaya, hangi günlerini dinlenme ve eğlenmeye ayırabilirim?

3. Bir günde kaç saat çalışmam gerekiyor?
4. Toplam süre içinde çalışmaya kaç saat ayırmış oluyorum?
5. Bu süreyi çalışma programı olarak nasıl düzenlemem doğrudur?
6. Şimdi yıllık bir ajanda almalıyım ve programımı ajanda üzerine yazıp sürenin bütününe görmeliyim.
7. Çalışmaya başladıktan sonra haftalık ve günlük değerlendirmeler yapmalıyım. Zaman planlamam başarılı oluyor mu? Başarı yüzdem kaç?
8. Uygulamam eksikliği varsa nedenleri neler? Bu nedenleri nasıl ortadan kaldırabilirim? Yoksa programda değişiklik yapmam mı gerekiyor?
9. Planımı ve programımı uygularken verimli olduğumu görüyor muyum? Somut sonuçlar (deneme testleri, bilgi akışı vb.) beni destekliyor mu?

Sonuç olarak; sağlıklı bir planlama yöneticilerin daha fazla işi daha iyi sonuçlarla ve daha az zamanda yapmalarını sağlar(9).

Uygulama sırasında karşılaşılabilecek sorunlar ciddiye alınmalı ve bu sorunların plan üzerinde ne gibi etkiler yaratacağı üzerinde düşünülmesi ve plana olumsuz yansımalar olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Planlama, yapılacak işi etkileyecek tüm faktörlerin dikkate alınmasını ve bunlar içine önemli olanlara yoğunlaşmayı sağlamaktadır(32).

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 değiştiğinde planlama hedefleri yeniden gözden geçirilir. Şartlar ne kadar değişirse planlamada o kadar gereklidir(18).

4.1.6.4.2. Planlama Önündeki Engeller

Planlama tam olarak yönetimin başladığı yerde yer alır. Nereye ve nasıl gitmek istediğinizin gerçekçi bir ön kararıdır. Planlama yapılmadan harcanan çabaların doğru yönde olduğunun bir garantisi yoktur.

Bir yönetici için planlama birçok alanda olabilir: Haftayı, günü, toplantıyı, telefon görüşmesini planlama gibi. Bu planlamalar yapılması gereken işe yön verirken hedeften uzaklaşmayacak şekilde yönetilmesini sağlayacak ve sonuç olarak zamanın doğru kullanılmasına yardımcı olacaktır(33).

Planlama nelerin, ne zamana kadar, kim tarafından yapılacağıın önceden belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir. Birçok alanda planlama yapılabildiği gibi yapılan planların uygulamaya alınmaması ayrı bir zaman kaybı olarak ortaya çıkar.

Diğer yandan planlama yönetimin en önemli araçlarından biri iken, yine yönetimin en az anlaşılmiş parçasıdır. Birçok yönetici zaman bulamadığı gerekçesi ile planlamaya karşı direnir. Planlamadan kaçınmanın diğer bir nedeni yöneticilerin gelecekteki belirsizliklerin planlamayı boşa çıkaracağına inanmalarıdır. Bunun tam tersi durumlarla da karşılaşmak mümkündür. Birçok insan planlamayı ve öncelikleri gözden geçirmeyi sever. Bu da planlama sayesinde asıl işten kaçmak için bir bahane yaratır. Peter Drucker bu tip davranışlar için şöyle söylüyor;“Planlama işe dönüşmedikçe hiçbir işe yaramaz”(9,18).

İnsan doğası planlamaya karşıdır. Bunun sebebi kişilerin hareket ve seçim özgürlüklerini kısıtlayacağı düşüncesidir. Ancak planlama zaman ve kaynakların başka yerlerde de kullanılmasını sağladığından kişinin özgürlüğünü arttırır(9).

Planlamaya yönelik başka bir engel ise gelecek hakkında belirsizliktir. Winston Churchill bu konuyu görebileceğimizden daha ilerisine bakmanın zor olacağı şeklinde açıklamıştır. Çoğu insan etkenlerin belirli ve tahmin edilebilir olduğu koşullarda çalışmayı daha güvenilir bulduğundan tercih etmektedir. Ancak yönetim kademesinde ne kadar yukarı çıkılırsa gelecek konusunda belirlilik daha da azalır. Bu konuda planlama yapmak da kaçınılmaz olacaktır(18).

Yöneticiler planlama konusunda yapılan planların ayrıntılarının vakit kaybı olmayıp uzun vadede zaman kazandıracağını kabul etmelidirler.

4.1.6.4.3. Planlamada Önemli Adımlar

Planlama gerçekten gerekli mi? Evet, evin bir planı olmadan siz onun yapımına başlar mısınız? Uzun bir yola çıkacaksınız? Haritaya bakmadan yola çıkmak ister misiniz?

Zaman yönetiminin ilk önemli aşaması yakın ve uzak vadedeki amaçlarınızı ortaya koymaktır. Çünkü bu sayede uygun bir yolda ilerlememiz mümkün olabilecektir. Evlenmek, askere gitmek, yurt dışına gitmek, doçent veya uzman olmak gibi bundan sonrada işlerimizi 3'e ayırmamız gerekir;

Öncelikli,
Ertelenebilir,
Vazgeçilebilir,

Bazı insanlar yapacakları her şeyi hatırladıklarını söylerler. Hasta vizitleri gibi. Randevularını, eve alınacakları, toplantılarını, projelerini, özel günlerini vs. hâlbuki bunların yarısını unuturlar veya bunları akıllarında tutabilmek için çok miktarda zaman ve enerji harcarlar bu tip insanlar kendilerine bir yapılacaklar listesi hazırlarlar. Ama bu listede bir sıralama ve düzen olmadığı için hiçbir işe yaramayacaktır. Sıralama ve aralarında bir düzen yoktur(9).

4.1.6.5. Yetki Devri

Yönetimin genellikle bir işin başka insanlar aracılığıyla yapılması anlamına geldiği daha önce belirtilmişti. Yetki devri ise insanlara yapacakları işleri vermektir. Yönetim ve yetki devrinin burada birbirine çok yakın anlamlar taşıdığı görülmektedir. Ancak ikisi arasında ayırım yapılmalıdır. 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(18). 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(8).

Etkin bir yetki devri, bir yönetici olarak etkinliğinizi artırır, eve daha uygun bir saatte girmenizi sağlar ve kariyerinizde yükselme imkânını artırır. 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.

Yöneticilerin yetki alanları genişledikçe, yönetimin daha alt kademelerindeki çalışanların yetki ve sorumluluk alanı daralır, Yöneticinin tüm kararları kendisinin verdiği bir ortamda alt kademedeki yöneticiler için yetki alanı kalmaz. Bu durumun sonucu olarak, yönetici aldığı kararları alt kademelere zorla benimsetmeye çalışır. Dolayısıyla burada yetki ve sorumluluk alanının varlığından söz edilemez. Yetki devriyle işletmenin belli yararlar sağlaması gerekir. Her türlü yönetim aracının kullanımının amacı, işletmenin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır(12).

Etkin bir yetki devri

Etkin bir yetki devri şu şekilde yapılabilir;

- ✓ Her zaman kendinize bu işin bir başkası tarafından daha iyi yapılıp yapılmayacağını sorun. Eğer bu işi yapmıyor olsanız daha önemli hangi işi yapabiliydiniz?
- ✓ Devredilecek iş hakkında dikkatlice düşünün. Kilit amaçları ve performans standartlarını gerekli zaman kaynak ve yetenekleri belirleyin.
- ✓ Astlarınıza danışarak işi yapabilecek yetenekte bir kişiyi seçin. Eğer bu yetenekler mevcut değilse ya da yetenekler geliştirilmeli ya da yönetici bu işi kendisi yapmalıdır.

- ✓ Verilecek yetkinin sınırlarını belirleyin. Ne kadar paranın, kimlerin gerektiği kaynakların nerede olduğu gibi.İş devredilmeden önce devredilecek yetkinin sınırları belirlenmeli.
- ✓ Her zaman büyük olarak işi devredin yalnızca işin bir bölümünü değil. İşin yalnızca sıkıcı ve kötü yönlerini değil, ilginç bölümlerini de devredin.
- ✓ İşin nasıl kontrol edileceği, kimin tarafından ne zaman kontrolün gerçekleşeceğini, ne gibi sonuçlar beklendiğini astla konuşun. Genel kontrol yapıldıktan sonra gerisini asta bırakın.
- ✓ Astın bir sorunu olduğunda çözüme yönlendirin. Ast problem üzerinde düşünmeden asla cevap vermeyin. Çok fazla danışılmasına karşı dikkatli olun, aksi halde iş size geri devredilecektir.
- ✓ İş başarıyla tamamlandığında ödüllendirin ve övün. Yanlışlık ortaya çıktığında astla birlikte yanlışı düzeltmek konusunda birlikte çalışın. İnsanlar içinde övün ancak her zaman yalnızken uyarıda bulunun (18).

4.1.6.6.Kişisel Düzen

Yöneticilerin ve büro çalışanları için düzensizliğin en açık göstergesi, çalışma masalarıdır. Eğer 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 aktarılarak hem düzenli bir dosyalama sistemi sağlanır hem de masa üzerinde günü geçmiş işlemi bitmiş yazılar kaldırılarak sade ve düzenli bir masa düzenine geçilir(15,24,28,29,30,)

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(8,12).

Scout'a göre, genel olarak yöneticilerin yaklaşık üçte birinin düzensizlik sorunu bulunmaktadır. Bunun bir göstergesi de karışık masa düzenidir. Bu masalar kâğıt yığınlarının altında görkemli bir görünüş arz etmektedir. Zor ve sıkıcı işler, okunmamış raporlar, tamamlanmamış işler ve geçen ayın dergileri masanın üzerinde sürekli olarak birikir(12,30).

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(12).

Yöneticiler düşünme, planlama, düzenleme ve programlama gibi önemli eylemlerini değişik mekânlarda yapabilir. Ancak günlük çalışmalarını genellikle bürosundaki masada ya da başka bir çalışma alanında yapmaktadır. Yönetici için masasını ihtiyaçlarına uygun ergonomik açıdan en uygun çalışma alanı olarak düzenlemek önemli zaman kazandırıcı bir faktör olabilmektedir (30).

Dağınık ve depo olarak kullanılan masa yerine düzenli ve temiz bir masa düzeni ve dosyalama sistemi kurulmalıdır ve masa üzerinde sadece şu malzemeler bulunmalıdır:

- Kurşun, tükenmez ve renkli kalemler
- Kırmızı dosya: Acil işler dosyası
- Sarı dosya: Önemli işler dosyası
- Mavi dosya: Ayrıntılı işler dosyası

Bu renkli dosyaların her birinde daha önce belirlenen renkli kart sistemi ile paralel olarak ilgili yazı ve belgeler bulundurulur. Dosyalarda işlemi biten yazılar ise nümerik veya alfabetik olarak daha önce hazırlanan klasörlere aktarılır. Böylelikle masa üzerinde günü geçmiş yazı kalmaz, sade ve düzenli bir masa düzenine geçilmiş olur(11).

Masa düzeni şu noktalarda faydasını gösterir;

1. Masa düzeni performansı etkiler. Düzenli bir masa disiplinine sahip yöneticiler işlerini daha çabuk ve verimli biçimde hallederler.
2. Yöneticiler işlerinin önceliklerini daha rahat belirler ve kendilerini bu önceliklere göre o gün ayarlayabilirler.
3. Bilgi taramalarını daha çabuk ve zihinsel olarak daha az yorucu olarak yapabilirler. Düzensiz bir masada çalışan yönetici daha ağır ve uzun çalışma eğilimi gösterir(18).

4.1.6.7.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(12). 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.

4.1.6.8.Ertelenme Oyalanmanın Engellenmesi

‘‘Erteleme, etkileyici bir sözdür ama ertelemek insanı güçsüz düşüren bulaşıcı bir hastalıktır. Bu, işi sonraya bırakmanın bir sanata dönüştürülmüş halidir’’. 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(12).

Bir yöneticinin yapabileceği en iyi şey, erteleme alışkanlığına sahip olduğunu kabul etmesidir. Eğer yönetici böyle bir alışkanlığa sahip olduğunu kabul ederse, kendi durumunu gözden geçirebilir ve bu alışkanlıktan kurtulabilmek için gerekli önlemleri alır. Erteleme, daima yeni bir ertelemeyi doğurur. Erteleme alışkanlığından kurtulmak isteyen yöneticiler mutlaka sahip oldukları iş alışkanlıklarından kurtulmaya gayret etmelidirler (34).

4.1.6.9.İş Stresinin Yönetimi

İş, günümüz insanının yaşamında önemli bir yer tutar. İnsanlar zamanlarının büyük bir kısmını işte veya işle ilgili etkinlikleri düşünerek geçirirler. Özellikle yönetim basamaklarında işin düşünülmediği, tümüyle bireye kalmış bir zaman dilimini bulmak oldukça zordur. 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. Stres uzun süreli olduğunda ülser, yüksek tansiyon, kalp hastalıkları gibi rahatsızlıklara yol açar. Ayrıca stres, iş gücü devrinin ve işe devamsızlığın en önemli nedenidir. Stresin etkileri, motivasyonda azalma, kendine güveni kaybetme, iletişim bozukluğu, itimsizlik, iş arkadaşları ile ilişkilerde azalma ve başarı hırsının azalması şeklinde görülür.

İşyerinde Söz Konusu Stresler:

- Ağır işler, uzun çalışma saatleri, yetersiz beslenme
- İş ritminin yüksek ve zorlayıcı olması
- Ağır sorumluluklar ve mesleki aşama sorunları
- Doyumsuz, monoton, sıkıcı ve anlamsız işler
- İzole bir ortamda uzun süreli çalışma
- İş koşulları, iş yükü ve iş ritmi zorlukları
- Güvensizlik, işini kaybetme, parasızlık, konut sorunu ve emeklilik tasası gibi kuşkular
- Ortam gürültüsü, titreşimler, ısı ve aydınlanma gibi sorunlar

- Kimyasal zararlılar ve uyuşturucu etkili maddeler
- Hastalanma ve sakatlanma tasası
- Aile ve genel çevre sorunları, gece mesaisi ve fazla mesai gibi zorlamalar ile bu tür düzen bozukluklarının neden olduğu aile ve toplumsal sorunlar(9).

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(18).

4.1.6.10.Toplantı Yönetimi

Toplantılar, örgütlerin her kademesinde sıkça uygulanan ve iyi yönetildiğinde etkileri ve yararları fazla olan örgütsel etkinliklerdir. Her düzey yöneticinin sıklıkla yerine getirmek zorunda oldukları en önemli görevlerinden birisidir. Görev dağılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma, yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak bilgi alma veya herhangi bir konuyu yüz yüze görüşme ve tartışma amacı ile birçok fonksiyon toplantılar ile yerine getirilir(7,11).

Örgütsel kademelerde yukarı gidildikçe toplantıların sayısı artar. Genel müdür, zamanının önemli bir kısmını toplantılarla geçirir. Hatta kimi zaman alt kadro, genel müdürün görevinin, sadece toplantı yapmaktan başka bir şey olmadığını düşünebilir. Yöneticiler de zaman zaman toplantıların yoğunluğundan bunalarak toplantı yaparken, iş yapamaz hale geldiklerinden yakınır. Toplantılar, yönetim zamanı açısından da çok pahalıdır. Masrafları yanında toplantılar zaman tuzakları listesinin ilk üç sırasında yer alır. 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(8,24,35).

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 önlemler aşağıda sıralanmıştır(8,24,35).

Toplantı öncesinde yapılacaklar,

- Toplantı yapmadan önce telefon etmek, toplantıyı başka bir toplantı ile birleştirmek, toplantıların gerekliliği, toplantıya temsilcinin gönderilmesi gibi seçenekler üzerinde durarak, toplantıdan başka yollar aranmalı,
- Katılanların sayısı sınırlandırılmalı ve sadece katılması gereken kişiler toplantıya çağrılmalı,
- Toplantı için uygun yer ve zaman seçilmeli,
- Toplantı yapmadan önce amacını ve gündemini iyi saptamalı ve katılımcılara toplantıdan önce toplantı gündemi, yeri ve zamanı bildirerek katılımcıların rahat ve hazır bilgilerle katılmaları sağlanmalıdır(4,11, 14,16).

Toplantı sırasında yapılacaklar;

- Toplantıya zamanında başlanmalı, tüm katılımcılar bu konuda uyarılmalı ve toplantının belirlenen zamanda bitmesi sağlanmalı,
- Zaman sorumluluğu bir kişiye verilmeli ve toplantı süresince buna uyulmalı,
- Toplantıda ortam uygunsa toplantı ayakta yapılmalı, bu uzun konuşmaları hızlandırır,
- Toplantıyı aksatacak kesintiler önlenmeli, gerektiğinde kesintilere ve dinlenmelere izin verilmeli,
- Toplantı zamanında bitirilmeli ve böylece katılımcıların zamanlarının denetimleri sağlanmalı,
- Kontrol amacıyla, bir toplantı değerlendirme listesi bulundurulmalı (4,7,11,18) .

Toplantı sonrasında yapılacaklar,

- Toplantı tutanağı en az 24, çok 48 saat içinde hazırlanıp, dağıtılmalı,
- Kararların uygulanmasını ve gelişme raporlarının hazırlanması sağlanmalı kararların sonuçları izlenmeli,
- Kuralların bir envanteri çıkarılmalı, bunların hedeflerine ulaşip ulaşmadığı kontrol edilmelidir(4,7,11,14).

4.2. HASTANELER VE YÖNETİM ÖZELLİKLERİ

4.2.1.Hastane Kavramı

4.2.1.1.Hastane Tanımı

Hastane hasta ve yaralıların, hasta olduklarından şüphelenenlerin ve sağlıklarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta veya yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri yataklı sağlık kuruluşlarıdır(21,36).

WHO' nun tanımına göre ise hastane, müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon şeklinde gruplandırılacak hizmetleri sunan, hastaların kısa süreli tedavi gördükleri yataklı sağlık kuruluşları olarak tanımlanır(21,36,37).

Birçok toplumda sağlık sistemleri içerisinde başlı başına bir sektör durumunda olan hastaneler, toplumun hemen tüm bireylerine hizmet sunan, milli gelir içinde önemli bir yer tutan, iş gücünün önemli bir bölümünün istihdam edildiği, eğitim, sosyal sigortalar ve sağlık sigortası gibi diğer sosyal sektörlerle de yakından ilişkili olan kurumlardır(38).

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

4.2.1.2.Hastane Kavramına Modern Yaklaşımlar

Hastane, tıp birimlerinde en son ulaşılan bilgilerin tıbbi tanı ve tedavi amaçlı olarak geliştirilen en ileri teknoloji ürünü olan cihazların, konularının en son bilgileri ile donatılmış uzmanları tarafından kullanıldığı, yönetim ve organizasyonunda işletme biliminin en son bilgi ve yeniliklerinin uyarlandığı hastanın sonsuz memnuniyetine odaklanarak her türlü değişime her an açık olan, çeşitli sağlık hizmetleri veren ekonomik organizasyonlardır(37).

Bu tanımlamadan hareketle bir hastanede bulunması gerekli bilimler:

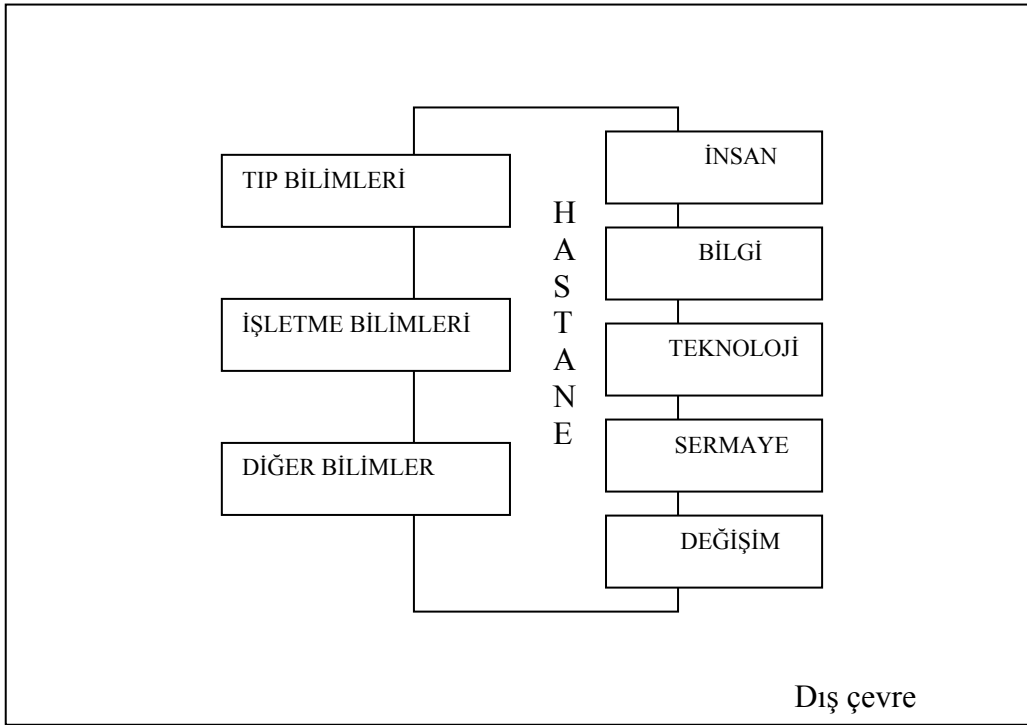
- Tıp bilimleri
- İşletme bilimleri
- Diğer bilimler esas alınmaktadır

Bir hastanenin ana unsurları:

- İnsan
- Bilgi

- Teknoloji
 - Sermaye
 - Değişim
- olarak ele alınmalıdır.

Şekil 2: Modern Hastanelerin Birleşen ve Kaynakları



Kaynak: Öztürk M. (2000).Hastane İşletmeciliği, ss.71

Şekil 2’de modern hastanelerin birleşen ve kaynaklarından bir hastaneye etki eden temel bilimler ile hastanenin unsurları birleştirilerek gösterilmiştir. Tıp bilimleri, işletme birimleri ve diğer bilimlerin eksikliği organizasyonun adını doğrudan değiştirir. Örneğin tıp bilimlerinin uygulanmadığı bir organizasyon hastane olarak adlandırılmaz. Sadece otel olarak adlandırılabilir. İşletme bilimlerinin uygulanmadığı bir organizasyon yukarıda tanımlanan bir hastanenin dışında bir sağlık kuruluşu olabilir. Şekil 2 deki diğer birimlerden kasıt ise bio-medikal bilimler, mekanik bilimler ve mühendislik bilimleri (makine mühendisliği ve inşaat mühendisliği ve bilgisayar mühendisliği olarak tanımlanmalıdır.

Şekil 2'nin sağ tarafındaki unsurlar organizasyonun adını doğrudan değiştiremeseler bile organizasyonun işlevini önemli derecede etkilerler. İnsan kaynağı bir hastanenin göz ardı edilemeyecek önemi sahip kaynağıdır. Burada eğitim kariyer, planlaması, motivasyon diğer davranış bilimlerinin uygulanması önemlidir. Bilgi unsuru ise insanlığın gelişimine paralel olarak çağın en önemli gereğidir. Hastanelerden bilgi pazarlanır. Bir hastanede verilecek olan hizmet pazarlanacak olan potansiyel bilgi ile doğru orantılıdır. Teknoloji unsuru ise, bilgi unsurundan farklı olarak hastanelerde kullanılır. Bilgi unsuruna dayanılarak kullanılan teknolojinin en iyi teknoloji olması gerekmektedir. Kullanılan ileri teknoloji bilginin pazarlamasını kuvvetlendirir. Hastanenin unsurlarından biri olan sermaye ise hastanenin fiziksel yapısı, insan kaynağı, bilgi, teknoloji ve değişime yapılan yatırımların toplamıdır. Sermayenin bu unsurlar arasında dengeli olarak dağıtılması hastane organizasyonlarını etkilediği ve verimliliği açısından önemlidir. Hastane organizasyonuna doğrudan etkileyen fakat pek somut olmayan unsurlardan birisi değişimdir. Değişim hastanenin etkinliğini ve verimliliğini rekabet ortamındaki konumunu güçlendiren en önemli unsurlardandır(37).

4.2.2.Hastane Yönetimi

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

Esas itibarıyla 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(36).

Hastane yöneticisi, aynı zamanda hastaneyi temsil etmektedir. 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(39).

Sağlık hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan deontolojik kuralları göz ardı etmeksizin hastane yönetimlerinde ekonomik ilkeleri de göz önünde bulundurmak zorunluluğu vardır. Bu, hastanelerin esasen bir hizmet işletmesi olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yönetim biliminin yöntemleri hastane işletmeciliği içinde geçerlidir. Bilhassa, kâr amacı ile kurulup işletilen sağlık kuruluşları olan özel hastanelerin piyasada varlıklarına devam ettirebilmeleri büyük ölçüde karlılıklarına bağlıdır. Sağlık piyasasında kâr elde edebilmek ise, doğru yerde istenilen nitelik ve türde, beklenen kalitede sağlık hizmetinin sunulabilmesine bağlıdır. Hastaneye başvuran hastaların farklı teşhis ve tedavi özellikleri gösterdiği, bu yüzden hastane yönetiminin hangi tür hizmetleri ne oranda sunacağını önceden belirleme imkânının bulunmadığı da düşünülürse sağlık hizmetlerinin kendine özgü ihtiyaçlarının hastane yönetimini diğer sektörlere göre daha karmaşık hale getirdiği görülmektedir. Sunulan hizmetlerden yararlananların memnuniyetinin sağlanması hastane yönetiminin başarısının en somut göstergesidir. Bu da diğer sektörler için söz konusu olabilecek kısa dönemli kara odaklanmış yönetim anlayışını değil, uzun dönemli ve istikrarlı bir ekip çalışmasını gerektirir(36).

4.2.3.Hastanenin Özellikleri

Esas itibarı ile sağlık hizmetleri sunmak dolayısı ile tıbbi bir kuruluş özelliği taşıyan hastaneler, farklı özellikleri bünyesinde barındıran ve bunlardan kaynaklanan farklı amaçlarını gerçekleştirmek için örgütlenmiş kurumlardır. Hastanelerin özel, kamu veya kâr amacı gütmeyen üçüncü sektöre ait olması veya araştırmaya dayalı üniversite veya ihtisas hastanesi olması, hastanenin hizmet sunma stratejilerinde önceliklerini değiştirse bile yönetimde etkinlik sağlanması tüm hastaneler için ortak bir hedef niteliği taşımaktadır. Sağlık hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan deontolojik kuralları göz ardı etmeksizin, hastane yönetimlerinin ekonomik ilkeleri de göz önünde bulundurmak zorunluluğu vardır. Bu hastanelerin esasen bir hizmet işletmesi olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısı ile yönetim biliminin yöntemleri hastane işletmeciliği

içinde geçerlidir. Özellikle kâr amacı ile kurulup işletilen sağlık kurumları olan özel hastanelerin piyasada varlıklarının sürdürülebilmeleri büyük ölçüde kârlılıklarına bağlıdır. Sağlık piyasasında kâr elde edebilmek ise doğru yerde, istenilen nitelik ve türde, beklenen kalitede sağlık hizmetini sunabilmesine bağlıdır(21,36) .

Shotell ve Kaluzny'ye göre (aktaran Kavuncubaşı, 2000: 52) sağlık kurumlarının ayırt edici özellikleri şunlardır:

- Çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür.
- Sağlık kurumlarında yapılan işler oldukça karmaşık ve değişkendir.
- Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen etkinliklerin büyük kısmı acil ve ertelenemez niteliktedir.
- Yapılan işler hata ve belirsizliklere karşı oldukça duyarlıdır ve tolerans gösteremez.
- Salık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir.
- Sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık çok yüksektir. Bu nedenle farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında yüksek düzeyde eşgüdüm gereklidir.
- Hastaneler başta olmak üzere tüm sağlık kuruluşlarında ikili otorite hattı bulunmaktadır. Bu durum eşgüdümleme, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmaktadır.
- Sağlık kurumlarında insan kaynakları profesyonel kişilerden oluşur ve bu kişiler kurumsal hedeflerden daha çok mesleki hedeflere önem vermektedir.
- Hizmet miktarını ve sağlık harcamalarının önemli bir bölümünü belirleyen hekimlerin faaliyetleri üzerinde etkililiği yüksek olan yönetsel ve kurumsal denetim mekanizması kurulamamıştır.

4.2.4.Hastanelerin Sınıflandırılması

Mülkiyeti dikkate alındığı zaman hastaneler, mülkiyetin hangi kurum ve kuruluşlara ait olduğu veya kurum ve kuruluşların niteliğine göre sınıflandırılmaktadır.

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(36). 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.

4.2.5.Kamu ve Özel Hastanelerin Değerlendirilmesi

4.2.5.1.Kamu Hastaneleri

Özel Sağlık Kuruluşları sadece karlı buldukları alanlarda ve ödeme gücüne sahip olanlara hizmet verirken, Kamu Sağlık Kuruluşları kâr amacı gütmeyen, ödeme gücüne bakmaksızın, değişik alanlarda herkese hizmet vermektedir.

Kamu kuruluşları akıl hastalığı, gelişme özürllüer, huzur ve bakım evleri, yanık merkezleri gibi genellikle muhtaç kişilere yönelik hizmetleri sunarken, özel sağlık kuruluşları bir taraftan ödeme gücü olmayanların da sıklıkla başvurduğu acil servis, ortopedi ve doğum kliniği gibi servislerini azaltarak estetik cerrahi, şişmanlık tedavisi, gençlik ve güzellik merkezleri gibi daha kârlı alanlara yönelmektedir(36).

Kar amacı gütmeyen hastaneler veya devlet hastaneleri genellikle nüfusa orantılı olarak piyasada yer alırken, özel sağlık kuruluşları nüfusun yoğun ve gelir seviyesinin

nispeten yüksek olduğu bölgeleri tercih etmektedirler. Özel sağlık kuruluşları daha zengin kitleleri hedef alarak, daha zengin bölgeleri tercih etmekte ve daha karlı gördüğu alanlarda hizmet vermektedir. Mesela son yıllarda ölkemizde giderek yaygınlaşan en önemli sağlık kuruluşları pahalı tıbbi teknoloji kullanan teşhis merkezleri ile nükleer tıp laboratuvarları gibi önemli ölçüde ithalata ve dolayısı ile sermayeye dayalı merkezlerdir(21,36). Özel sağlık kurumları belirli seviyede kaliteyi tutturalabilmek için de ekip olarak en vasıflı personeli istihdam etmektedir.

Kamu hastaneleri özelde sağlık hizmetleri sunmakla birlikte; üniversite hastaneleri ve Sağlık Bakanlığı eğitim ve araştırma hastaneleri ile hekimlere uzmanlık eğitimi vermekte ve araştırma faaliyetlerini de sürdürmektedirler(21).

Esas görevleri tıp eğitimi vermek ve ileri düzeydeki sağlık hizmetlerini araştırma boyutuyla birlikte sunmak olan üniversite hastaneleri, hasta sevk sisteminin en üst noktasında yer almakta ve rasyonel olarak daha alt aşamalarda çözülemeyen sağlık problemlerinin tedavisi için halka hizmet vermektedir. Hasta hizmeti olarak birinci ve ikinci basamakta tedavi edilemeyen hastalara hizmet vermesi gerekmektedir. Ancak, temel fonksiyonu gereği alt sağlık birimlerinden süzölerek gelen seçilmiş vakaları kabul etmesi ve bu karmaşık tıbbi sorunlarda yoğunlaşması gereken üniversite hastaneleri, ölkemizde büyük oranda bu işlevlerini yerine getirememekte toplumun yoğun taleplerine cevap verebilmek için poliklinik hizmetlerde yoğunlaşmaktadır. Bu, da üniversite hastanelerinin eğitim ve araştırma bakımından zayıflamasına yol açabilecek olumsuz bir etkiye sahiptir(21,36).

Üniversite hastaneleri, sağlık hizmetlerinin sunumundan sorumlu kurumlar içinde önemli yeri olan örgütsel yapılardır. Statü açısından, 2547 Sayılı Yükseköğretim Kanunu kapsamında Uygulama ve Araştırma merkezleri olarak, fakülte, yüksek okul ve enstitü gibi yükseköğretim kurumları ile birlikte yer almakta ve “yükseköğretim kurumlarında eğitim-öğretimin desteklenmesi amacıyla çeşitli alanların uygulama ihtiyacı ve bazı meslek dallarının hazırlık ve destek faaliyetleri için eğitim-öğretim, uygulama ve araştırmaların sürdürölüdüğu bir yükseköğretim kurumudur” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım kapsamında tıp, hemşirelik ve diğer sağlık meslek üyelerinin uygulamalı eğitimlerinin gerçekleştirildiği kurumlar ise sağlık uygulama ve

araştırma merkezleri olarak isimlendirilirler. Ancak söz konusu merkezler, kamuoyunda ya ilgili üniversite ya da aynı kampüs içinde yer aldıkları tıp fakültelerinin adı altında ve daha çok tedavi hizmetlerinin verildiği kurumlar olarak bilinmektedir. Üniversite hastanelerinin sahip olması gereken özellikler açısından değerlendirildiğinde, tedavi hizmetleri üzerinde yoğunlaşan ilgisini açık bir şekilde görmek olasıdır. Eğitim amaçlarına uygun ideal yatak kapasitesinin 300 ile 900 yatak olarak kabul edilmesine karşın ülkemizde, özellikle büyük kentlerde 2000 yatağı aşan kapasiteleri, bir eğitim merkezi olarak üniversite hastanelerinin sınırlarını zorlamaktadır. Üniversite hastanelerine başvuran hastaların diğer sağlık kurumlarında tanı konulamayan, ilerlemiş, komplike ve araştırmayı gerektiren özellikte olması beklenir. Bu durum doğal olarak üniversite hastanelerinde, mevcut yatakların önemli bir oranda (yüzde 20'sinin)) kritik bakım hastaları için ayrılmasını gerektirir. Sağlık uygulama ve araştırma merkezleri statüsünde, üniversite hastanelerinin yönetim ve organizasyonu da ilgili yükseköğretim kanununa bağlı olarak, diğer hastanelere göre farklılık göstermektedir. Batı örneklerinde genelde, hastane ve tıp okulu yöneticilerinin ayrı ayrı tanımlanmış görevlerine karşın, ülkemizde üniversite hastanelerinin yönetimi daha çok aynı kampüs içinde faaliyet gösterdikleri tıp fakülteleri tarafından yürütülmektedir(40).

4.2.5.2.Özel Hastaneler

“Özel hastaneler” kavramı, bütün dünyada kapsam itibarı ile sadece kâr amacı güden müteşebbisler tarafından kurulan ve işletilen hastaneleri değil, aynı zamanda kâr amacı gütmeyen vakıf, dini kurumlar ve dernekler tarafından kurulan yönetilen hayır amaçlı sağlık kurumlarını da kapsar.

Türkiye özel sağlık sektörü iki kademedede örgütlenmektedir. Birinci kademedede, küçük ve orta büyüklükte sağlık evleri ve klinikler yer almakta, bu kurumlardan genellikle orta ve düşük gelir grupları sağlık hizmeti talep etmektedir. Sağlık merkezleri acil vakalar, ateşli hastalıklar gibi küçük müdahalelerle fiilen görev yapan uzmanların branşları ile ilgili hastaların kabul ve tedavi edildiği ilk kademe sağlık kurumlarıdır. İkinci kademedede orta büyüklükten büyüğe doğru hastaneler veya en az 3-4 hastaneden oluşan hastaneler grubu yer almaktadır. Bunlar iyi bir teknoloji ile donatılmış olup, kapsamlı bir sağlık hizmeti sunmakta, genellikle orta ve yüksek gelir grubundaki aileleri

hedef almaktadır. Ayrıca kendi başlarına muayenehanelerinde faaliyet gösteren doktorların sunduğu sağlık hizmetleri de üçüncü kategoride ele alınacak geleneksel özel sektör sağlık hizmeti şeklinde görülmelidir(36).

4.2.5.3. Sağlık Sektöründe Kamu-Özel Sektör İşbirliği (Public-Private-Partnerships; PPP)

PPP modeli ‘‘kamu hizmetlerinin devletçe klasik yollardan temini ile tüm hizmet temininin özel sektör aracılığı ile yapılması arasındaki yelpazede yer alan, devlet ve özel sektörün birlikte katılımını içeren tüm mal ve hizmet sağlama modellerini içeren bir ‘‘üst kavram’’ olarak tanımlanabilir. Kamu Özel Sektör İşbirliği (PPP) uygulamaları projelerin niteliğine, kamu ve özel sektörün projeye katılım dereceleri ve taraflar arasındaki farklı risk dağılımına bağlı olarak çok çeşitli şekillerde ortaya çıkabilirler. Bu çerçevede kamu-özel sektör işbirlikleri, kısaca kamunun ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin sağlanması amacıyla devletle bir özel hukuk tüzel kişisi arasında yapılan ve ortaya çıkabilecek risklerin paylaşıldığı bağlayıcı bir sözleşmeye dayanan işbirlikleridir(42). Bu bağlamda PPP’ler, yetki ve sorumlulukların, maliyet ve risklerin, gelir ve yararların, optimum oranlarda kamu ve özel sektör tarafından paylaşıldığı düzenlemeler olarak tanımlanabilir(41).

PPP modeli özellikle, günümüze kadar klasik devletten başkasının yapamayacağı düşünülen, kamu hizmeti olarak nitelendirilen ve çoğu imtiyaz teşkil eden veya devletin tümüyle çekilmek istemediği veya devletin katılımı olmaksızın özel sektöre yeterince güven duyulmadığı alanlar için geliştirilmiş olsa da günümüzde kamunu finansmanını çok daha geniş bir alanda uygulanmaktadır. Böylece daha düne kadar devletin yapması beklenen enerji santralleri, otoyollar, tüneller, demiryolları, limanlar, içme suyu, kanalizasyon ve atık yöntemi, hastaneler gibi büyük altyapı projelerinin yapımı veya işletmeciliği de özel sektöre açılmıştır. Zamanla bu örneklerin yanı sıra okullar, cezaevleri, kamu hizmet binaları, tiyatro, stadyum, otopark, müze yapımı ve işletmeciliği gibi önceleri PPP çerçevesinde düşünülmeyen uygulamalarda bu kapsamda uygulama alanı bulmuştur(42).

4.3. HASTANE YÖNETİCİLERİ VE ZAMAN YÖNETİMİ

Yöneticiler için zaman yönetimi, işletme yönetimlerinin gittikçe karmaşık çoklu sorumluluk içerir bir hale gelmesi ile yöneticiliğin zorlanması ve yöneticilerin yeterli zamana sahip olmamalarına bağlı olarak önem kazanmış ve yönetsel zaman kavramının gelişmesini sağlamıştır. Yönetsel zaman, örgüt amaçlarına erişilmesinde yerine getirilen yönetsel işlevlerin her birine belirli süre içinde harcanan beşeri ve maddi zamanın toplamıdır ya da yönetimin işlevlerin yerine getirmek için kullanılan zamandır(43).

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.

Zaman yönetimi temelde yöneticilerin zamanlarının etkin kullanımı ile ilgilidir herkes için zaman yönetimi önemlidir. Fakat yöneticilerin zaman konusundaki duyarlılığı hem çalıştığı örgüyü hem de çalışanları etkilemektedir. Yöneticilerin zamanlarını iyi yönetememeleri, sorunlu olduğu işleri, örgütü ve örgüt çalışanlarını etkilediğinden yöneticilerin zaman konusunda daha dikkatli olmaları gerekmektedir(44).

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(2).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Şekli

Bu araştırma, hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirilmiştir.

5.2 Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman

Araştırma verileri; İstanbul ili Avrupa yakasında yer alan, 200 yatak kapasitesine sahip özel hastane, devlet ve üniversite hastanelerinde çalışan, üst ve orta düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırma veri toplama süresi; 25.11.2008–25.02.2009 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini; İstanbul ili Avrupa bölgesinde yer alan 200 yatak ve üstü kapasiteli özel hastaneler, devlet ve üniversite hastaneleri ve bu hastanelerde çalışan üst ve orta düzey yöneticilerden (Başhekim, Başhekim Yardımcısı, Hastane Müdürü, Hastane Müdür Yardımcısı, Başhemşire/Hemşirelik Hizmetleri Müdürü, Başhemşire Yardımcısı/ Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcıları) oluşturuldu. (N=400) Örneklem yöntemi gidilmeden, evrenin tümüne ulaşılması hedeflendi. Araştırmanın verileri %35 geri dönüşüm oranında, araştırmaya katılmayı kabul eden 140 hastane yöneticisinden elde edildi.

5.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen, araştırmaya katılanların demografik bilgilerini içeren 13 soruluk bilgi formu ve hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimi ile ilgili 106 soruluk ‘Etkili Zaman Yönetimi’ anket formu kullanılarak toplanmıştır.

- **Bilgi Formu:**

Araştırmacı tarafından geliştirilen bilgi formu, araştırmaya katılanların demografik özellikleri (çalıştığı kurum, görevi, eğitim durumu, akademik ünvanı, yaşı, medeni durum, meslekte toplam çalışma süresi) ile zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin (yönetici olarak toplam çalışma süresi, zaman yönetimi ile ilgili eğitim alma durumu, en çok zaman ayırdığı yönetim fonksiyonu, zamanın boşa geçmesinde ve zaman tuzaklarına düşülmesinde etkili olma durumu, en uygun davranış tipi, zamanı daha etkin kullanma yönündeki öneriler) yer aldığı 13 sorudan oluşturulmuştur. Bilgi formunda yer alan sorular çoktan seçmeli olarak yanıtlanmıştır.

- **Etkili Zaman Yönetimi Anket Formu:**

Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin veriler, araştırmacı tarafından literatürden yararlanılarak oluşturulan, 6 alt boyutta ve 5'li likert yöntemi ile hazırlanan 106 soruluk anket formu ile toplandı.

**Tablo 5-1: Etkili Zaman Yönetimi İçsel Tutarlılık Güvenilirlik Analizleri
Cronbach Alfa Katsayıları**

Boyutlar	Cronbach Alfa Katsayısı (α)
Görüşme ve Sosyal Faaliyetler	0.84
Toplantı ve Düzenli Çalışma	0.89
Güne Başlama ve Günlük İşler	0,83
Acil Olağanüstü Durumlarla	0,71
Eğitim ve Araştırma	0.89
Masa ve Dosya Düzeni	0.78
Zaman Yönetimi Toplam	0.95

Etkili Zaman Yönetimi Anketi alt boyutları ve tüm maddeleri için yapılan içsel tutarlılık güvenilirlik analizlerinde elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının anketin alt boyutlarında 0.71 (Acil Olağanüstü Durumlar) ile 0.89 (Toplantı ve Düzenli Çalışma ve Eğitim ve Araştırma) arasında değiştiği ve anketin tüm maddeleri için 0.95 olduğu tespit edilmiştir.

İçsel tutarlılık, güvenilirlik analizinde bir anketin bir boyutunu oluşturan maddelerin birbirleriyle ne düzeyde yakından ilişkili oldukları bir Cronbach Alfa korelasyon katsayısı ile tespit edilir. Cronbach Alfa katsayısının yüksekliği boyut maddelerinin içsel tutarlılığa sahip olduklarını gösterir. Genelde, 0.60 ve üstü düzeyde değerler yeterli kabul edilir. Bu bulgular, anketin tümünü ve tüm alt boyutlarını karşılamaktadır.

Etkili Zaman Yönetimi Anketi alt boyutları maddeleri için yapılan madde analizleri çerçevesindeki madde geçerlilik analizlerinde madde-toplam puan korelasyonu yöntemi uygulanmıştır. Bu yöntemle, bir alt boyutu oluşturan her bir maddenin boyutun toplam puanı ile korelatif ilişkisi tespit edilir ve bu korelatif değer yüksekse ilgili maddenin o alt boyutun değerlendirdiği teorik kavramla ilişkili olduğu sonucuna varılır. Madde-toplam puan analizlerinde, genel olarak, sınır değer olarak 0.10 ve üstü korelasyonlar kabul edilir. Elde edilen bulgulara göre, Toplantı ve Düzenli Çalışma ile İlgili Zaman Yönetimi boyutunda Soru 28 (korelasyon katsayısı 0.09) ve Soru 48 (korelasyon katsayısı 0.05), Güne Başlama ve Günlük İşler ile İlgili Zaman Yönetimi boyutunda Soru 52 (korelasyon katsayısı 0.01) dışındaki tüm boyutlardaki tüm maddelerin yeterli düzeyde madde-toplam puan korelasyonu gösterdikleri tespit edilmiştir.

Etkili Zaman Yönetimi Anketi'nin psikometrik analizleri olan İçsel Tutarlılık Güvenilirlik Analizleri ve Madde-Toplam Puan Geçerlilik Analizleri bir arada değerlendirildiğinde, kimi maddelerinin madde-toplam puanlarında düşüklük olan Toplantı ve Düzenli Çalışma, Güne Başlama ve Günlük İşler boyutlarının içsel tutarlılık güvenilirlik katsayıları olan Cronbach Alfa değerleri yeterli düzeyde olması da göz önünde bulundurularak, anketin eldeki araştırma örnekleminde kullanıma uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Anketin yanıtlanması, ifadelerin karşısında yer alan; “kesinlikle katılıyorum” (1 puan), “kısmen katılıyorum” (2 puan), “katılıyorum” (3 puan), “katılmıyorum” (4 puan) ve “kesinlikle katılmıyorum” (5 puan) seçeneklerinden birinin işaretlenmesi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Etkili Zaman Yönetimi Anketi'nde maddeler genel olarak olumlu ifade şeklinde yazılmıştır ve 1-5 arası likert puanlamaya göre puanlanmaktadır. Anketin 6, 14, 34, 35, 43, 47, 61, 73, 79 ve 81 numaralı maddeleri olumsuz bir şekilde ifade edilmişse de olumlu bir içeriğe işaret ettikleri için puanlama bir tersine çevirme gerekmemektedir. Anketin tüm soruları 1 → 1, 2 → 2, 3 → 3, 4 → 4 ve 5 → 5 olarak puanlamaya alınmıştır.

Anketteki sorular, çeşitli disiplinlerde ortak olan davranışlardan görüşme ve sosyal faaliyetler, toplantı ve düzenli çalışma, güne başlama ve günlük işler, acil olağanüstü durumlar, eğitim ve araştırma, masa ve dosya düzeni olmak üzere 6 alt boyutu içermektedir. Altı gruba göre anketteki soru numaraları aşağıdaki gibidir;

- Görüşme ve Sosyal Faaliyetleri ölçen soru numaraları; 1 – 23 arası
- Toplantı ve Düzenli Çalışmayı ölçen soru numaraları; 24 – 50 arası
- Güne Başlama ve Günlük İşleri ölçen soru numaraları; 51 – 76 arası
- Acil Olağanüstü Durumları ölçen soru numaraları; 77 – 87 arası
- Eğitim ve Araştırmayı ölçen soru numaraları; 88 – 96 arası
- Masa ve Dosya Düzenini ölçen soru numaraları; 97 – 106 arası şeklindedir.

5.5. Araştırmanın Uygulanması

Araştırmanın uygulanmasında, gerekli izinler alındıktan sonra araştırma kapsamına alınan hastanelerde çalışan hastane yöneticileri ile birebir ve gruplar halinde görüşülerek araştırmanın amacı anlatılmış ve veri formlarını nasıl dolduracakları konusunda bilgilendirildikten sonra, Bilgi Formu ve Etkili Zaman Yönetimi anketi uygulanmıştır. Araştırma veri toplama süreci 25.11.2008- 25.02.2009 tarihleri arasında tamamlanmıştır.

5.6. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmanın belirlenen hastanelerde uygulanması için, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'ne, özel hastanelerin yetkililerine ve üniversite hastanesi için etik kurul'a ve hastanelerin hemşirelik hizmetleri yönetimine araştırmanın konusu, amacı ve yöntemi ile ilgili bilgileri içeren bir dilekçe ile başvuruda bulunulmuş ve kurumun yazılı izin ve onayından sonra uygulama başlatılmıştır (Ek-1, Ek-2).

5.7. Verilerin Değerlendirilmesi

Araştırmanın amacına uygun olarak toplanan verilerin istatistiksel analizi, bilgisayar ortamında SPSS 11.5 istatistik analiz paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada Etkili Zaman Yönetimi Anketi psikometrik analizlerinde içsel tutarlılık Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve ayrıca madde-toplam puan korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma analizlerinde, betimsel istatistik analizlerde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler tespit edilmiştir.

Gruplar arası karşılaştırma analizlerinde, denek sayısı parametrik testler için yeterli düzeydeyse, iki grup karşılaştırılırken t-testi, ikiden fazla grup karşılaştırılırken tek yönlü ANOVA analizi ve bu analize bağlı Tukey HSD testi analizi uygulanmıştır. Denek sayısı parametrik testler için yetersiz düzeydeyse, bu testlerin emsali olan non-parametrik testler, Mann-Whitney U Testi ve Kruskall Wallis Testi uygulanmıştır.

Araştırma analizlerinde sosyo-demografik değişkenlerde bir alt grubun denek sayısının istatistik analize imkân vermeyecek derecede düşük olması durumunda denek sayısı düşük alt grup analiz örnekleminden çıkarılmıştır.

Akademik unvan değişkeninde Yardımcı Doçent ve Profesör sayısı 5'in altında olduğu için analizlere dâhil edilmemiştir.

Analiz sonuçları değerlendirilirken istatistikî anlamlılık sınırı olarak $p<0.05$ kabul edilmiştir.

5.8. Araştırmanın Güçlükleri ve Sınırlılıkları

- ✓ Araştırmanın verilerinin, araştırmaya katılmayı kabul eden 140 hastane yöneticisinden elde edilmesi ve sonuçların genellenmesi açısından yeterli olmaması,
- ✓ Araştırmanın sadece üst ve orta düzey hastane yöneticilerine yönelik olması sınırlılıkları olarak düşünülebilir.
- ✓ Hastane yöneticilerine ulaşma ve görüşmedeki zorluklar araştırmanın yürütülmesini güçleştirmiştir.

6. BULGULAR

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

Tablo 6.1 Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri ve Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı (n:140)

Çalıştığı Kurum	n	%
Devlet	88	62,9
Üniversite	6	4,3
Özel	46	32,9
Görev	n	%
Baş Hekim	15	10,7
Baş Hekim Yardımcısı	19	13,6
Hastane Müdürü	9	6,4
Hastane Müdür Yardımcısı	26	18,6
Baş Hemşire/Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	15	10,7
Baş Hemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı	56	40,0
Eğitim Durumu	n	%
Lise	12	8,6
Ön Lisans	34	24,3
Lisans	36	25,7
Yüksek Lisans	29	20,7
Doktora	12	8,6
Yanıtsız	17	12,1
Akademik Unvan	n	%
Yardımcı Doçent	2	1,4
Doçent	6	4,3
Profesör	4	2,9
Uzman Doktor	25	17,9
Uzman Hemşire	5	3,6
Yanıtsız	98	70,0

Tablo 6.1'in Devamı

Yaş	n	%
25–34 yaş	36	25,7
35–44 yaş	57	40,7
45 yaş ve üstü	47	33,6
Medeni Durum	n	%
Evli	111	79,3
Bekâr	29	20,7
Meslekte Toplam Çalışma Yılı	n	%
1–5 yıl	9	6,4
6–11 yıl	16	11,4
12–17 yıl	45	32,1
18 yıl ve üstü	70	50,0
Yönetici Olarak Toplam Çalışma Yılı	n	%
1–4 yıl	39	27,9
5–10 yıl	46	32,9
11–15 yıl	31	22,1
16 yıl ve üstü	24	17,1
Zaman Yönetimi ile İlgili Herhangi Bir Eğitim Alma Durumu	n	%
Almış	74	52,9
Almamış	66	47,1
En Çok Zaman Ayırdığı Yönetim Fonksiyonu	n	%
Planlama	25	17,9
Organizasyon	39	27,9
Yürütme	28	20,0
Koordinasyon	27	19,3
Kontrol	21	15,0

Tablo 6.1'in Devamı

En Uygun Davranış Tipi	n	%
1. Mükemmeliyetçilik	73	52,1
2. Ayrıntılarla uğraşmak	26	18,6
3. Acelecilik	18	12,9
4. Ertelemek	11	7,9
5. Disiplinli, kararlı ve planlı çalışarak en iyiye ulaşmak	5	3,6
6. Sabırlı olmak	1	0,7
7. Hiçbiri	1	0,7
Yanıtsız	5	3,6
Zamanın Boşa Geçmesinde ve Zaman Tuzaklarına Düşülmesinde Etkili Olduğunu Düşündüğünüz Faktörler	n	%
a) Amaçsız/ plansız çalışmak	115	82,1
b) Yapılacak işleri öncelik ve aciliyet sırasına koymamak	91	65,0
c) İş bitirmemek ve ertesi güne ertelemek	60	42,9
d) Zaman çizelgesi kullanmamak	53	37,9
e) Telefon konuşmaları ve ziyaretçileri kontrol altına alamamak	52	37,1
f) Toplantıları iyi planlamamak	47	33,6
g) Hayır diyememek	41	29,3
Zamanı Daha Etkin Kullanma Önerileri	n	%
1) Aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak	57	40,7
2) Kısa ve uzun vadeli yapılacakların listesini hazırlamak	27	19,3
3) Zaman çizelgesi kullanarak organize olmak	22	15,7
4) Düzenli çalışmak	21	15,0
5) Destek hizmet olarak sinerji yaratmak	17	12,1
6) Amaçları belirlemek	10	7,1
7) Yetki değerlendirmesinin düzgün yapılmasını sağlamak	9	6,4
8) Sekreteryaya hizmetini iyi kullanabilme	7	5,0
9) Sorumluluk alanlarının daraltılmasını sağlamak	3	2,1
10) Teknolojiyi iyi kullanabilmek	2	1,4

*** Zamanın Boşa Geçmesinde ve Zaman Tuzaklarına Düşülmesinde Etkili Faktörlerde Birden Fazla Şık İşaretlenmiştir.**

Tablo 6-1' de araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %62,9'u (n=88) devlet kurumu grubu, %4,3'ü (n=6) üniversite kurumu grubu, %32,9'u (n=46) özel kurum grubuna ait olduğu, %10,7'si (n=15) başhekim, %13,6'sı (n=19) başhekim yardımcısı, %6,4'ü (n=9) hastane müdürü, %18,6'sı (n=26) hastane müdür yardımcısı, %10,7'si (n=15) başhemşire/hemşirelik hizmetleri müdürü, %40,0'ı (n=56)

başhemşire/hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı olduğu, %8,6'sının (n=12) lise, %24,3'ü (n=34) ön lisans, %25,7'si(n=36) lisans, %20,7'si (n=29) yüksek lisans, %8,6'sının (n=12) doktora eğitimi aldıkları, %1,4'ü (n=2) yardımcı doçent, %4,3'ü (n=6) doçent , %2,9'u (n=4) profesör , %17,9'u (n=25) uzman doktor, % 3,6'u (n=5) uzman hemşire ünvanına sahip olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların %25,7'si (n=36) 25-34 yaş, %40,7'si (n=57) 35-44 yaş, %33,6'sı(n=47) 45 ve üzeri yaş grubunda olduğu, %79,3'ü (n=79.3) evli, %20,7'si (n=29) bekar olduğu, %6,4'ü (n=9) 1-5yıl, %11,4'ü (n=16) 6-11 yıl, %32,1'i (n=45) 12-17 yıl, %50,0'si (n=70) 18 yıl ve üzerinde meslekte çalıştıkları, %27,9'u (n=39) 1-4 yıl, %32,9'u (n=46) 5-10 yıl, %22,1'i (n=31) 11-15 yıl, %17,1'i (n=24) 16yıl ve üzerinde yönetici olarak çalıştıkları, %52,9'u (n=74) konu ile ilgili eğitim programına katıldığı, %47,1'i ise(n=66) katılmadığı, %17,9'u (n=25) planlama, %27,9'u (n=39) organizasyon, %20,0'si (n=28) yürütme,%19,3'ü (n=27) koordinasyon, %15,0'i (n=21) kontrole zaman ayırdıkları cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların %52,1'i (n=73) 'mükemmeliyetçi, %18,6'sı (n=26) ayrıntılarla uğraşmayı, %12,9'u (n=18) acelecilik, %7,9'u (n=11) ertelemek, %3,6'sı (n=5) disiplinli, kararlı ve planlı çalışarak en iyiye ulaşmayı kendilerine en uygun davranış tipi olarak gördükleri, %82,1'i (n=115) amaçsız/plansız çalışmanın zaman tuzaklarına düşülmesinde etkili olduğunu ilk sıraya koydukları, %65'i (n=91) yapılacak işlerin öncelik ve aciliyet sırasını ikinci sıraya koydukları, %42,9'u (n=60) işi bitirmemek ve ertesi güne ertelemek üçüncü sıra, %37,9'u (n=53) zaman çizelgesi kullanmamak, %37,1'i (n=52) telefon konuşmaları ve ziyaretçileri kontrol altına alamamak, %33,6'si (n=47) toplantıları iyi planlamamak, %29,3'ünün ise (n=41) hayır diyememek olarak sıralandığı görülmüştür. Hastane yöneticileri %40,7'si (n=57) aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak, %19,3'ü (n=27) kısa ve uzun vadeli yapılacakların listesini hazırlamak, %15,7'si (n=22) zaman çizelgesi kullanarak organize olmak, %15,0'ı (n=21) düzenli çalışmak, %12,1'i (n=17) destek hizmet olarak sinerji yaratmak, %7,1'i (n=10) amaçları belirlemek, %6,4'ü (n=9) yetki değerlendirmesinin düzgün yapılmasını sağlamak, %5'i (n=7) sekreteryaya hizmetini iyi kullanabilmeyi, %2,1'i(n=3) sorumluluk alanlarının daraltılmasını sağlamak, %1,4'ü (n=2) teknolojiyi iyi kullanabilmeyi önerdikleri saptanmıştır.

Tablo 6-2. Hastane Yöneticilerinin ‘Görüşme ve Sosyal Faaliyetler’ Alt boyutunda Etkili Zaman Yönetimine Ait Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı (n=140)

Görüşme ve Sosyal Faaliyetlerde Zaman Yönetimi	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		M	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1. Dışarıdan gelen ziyaretçiler için belirli kabul saatleri ayırıyorum.	3	2.1	20	14.3	28	20.0	46	32.9	43	30.7	3.76	1.11
2. İşlerime yararlı olmayacak görüşmelere ‘Hayır’ diyebilirim.	1	0.7	16	11.4	28	20.0	43	30.7	52	37.1	3.92	1.05
3. Randevu ve görüşme saatlerime uyarım.	2	1.4	4	2.9	41	29.3	22	15.7	71	50.7	4.11	1.02
4. Ziyaretçilerimle randevulu görüşürüm.	5	3.6	16	11.4	30	21.4	61	43.6	28	20.0	3.65	1.04
5. Çalışma koşullarımın iyi olması sosyal hayatıma zaman ayırmayı kolaylaştırır.	3	2.1	7	5.0	34	24.3	36	25.7	60	42.9	4.02	1.04
6. İşlerim aileme karşı sorumluluklarımı engellemez.	2	1.4	10	7.1	39	27.9	40	28.6	49	35.0	3.89	1.02
7. Telefonları kişiye göre seçerim.	18	12.9	53	37.9	18	12.9	40	28.6	11	7.9	2.81	1.21
8. Arkadaşlarım onları ihmal ettiğim ve onlara zaman ayırmadığım için şikayet ederler.	14	10.0	42	30.0	22	15.7	47	33.6	15	10.7	3.05	1.21
9. Görüşme konusu benimle doğrudan ilgili olmadığında görüşmeyi bitiririm.	2	1.4	23	16.4	39	27.9	39	27.9	37	26.4	3.61	1.09
10. İşlerimde yoğunluğum çok olsa da düzenli tatil yaparım.	8	5.7	46	32.9	27	19.3	31	22.1	28	20.0	3.18	1.25
11. İşe olduğu kadar sosyal faaliyetlere de zaman ayırıyorum.	2	1.4	16	11.4	38	27.1	65	46.4	19	13.6	3.59	0.91
12. Telefonla görüşme yapmadan önce, görüşeceğim konuyu not alırım.	1	.7	19	13.6	34	24.3	44	31.4	42	30.0	3.76	1.05
13. Aynı anda birden çok kişiyle görüşebilirim.	8	5.7	53	37.9	33	23.6	32	22.9	14	10.0	2.94	1.11
14. Görüşme esnasında acil hallerin dışında telefon bağlantısını istemem.	4	2.9	12	8.6	46	32.9	30	21.4	48	34.3	3.76	1.11
15. Görüşmeyi kısa kesmek için bir sonraki zamana randevu veririm.	9	6.4	72	51.4	26	18.6	27	19.3	6	4.3	2.64	1.01
16. İşle ilgili görüşmeleri mesai saatleri içinde gerçekleştiririm.	2	1.4	12	8.6	46	32.9	35	25.0	45	32.1	3.78	1.04
17. Görüşme yaparken bir yandan evrakları imzalarım.	14	10.0	41	29.3	31	22.1	37	26.4	17	12.1	3.01	1.21
18. Görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenlerim.	0	0.0	7	5.0	35	25.0	33	23.6	65	46.4	4.11	0.95
19. Ziyaretçilerime çay, kahve. vs. içmeleri konusunda teklifte bulunurum.	3	2.1	12	8.6	46	32.9	47	33.6	32	22.9	3.66	0.99
20. Yemek saatlerinde işle ilgili görüşmeleri yapabilirim.	7	5.0	30	21.4	41	29.3	37	26.4	25	17.9	3.31	1.14
21. Ziyaretçilerime randevuyu mesai saatleri dışında veririm.	21	15.0	56	40.0	26	18.6	26	18.6	11	7.9	2.64	1.18
22. Aile üyelerimden birisinin araması durumunda görüşmeye ara veririm.	13	9.3	40	28.6	36	25.7	40	28.6	11	7.9	2.97	1.13
23. Senelik izinlerimi her yıl aynı tarihler arasında kullanırım.	28	20.0	71	50.7	8	5.7	28	20.0	5	3.6	2.36	1.12

Hastane yöneticilerinin ‘görüşme ve sosyal faaliyetlerde etkili zaman yönetimine’ ilişkin yanıtların dağılımına ve puan ortalamalarına bakıldığında;

'Randevu ve görüşme saatlerine uyma' ifadesi için %50,7'si (n=71) 'kesinlikle katılıyorum', %15,7'si (n=22) 'katılıyorum', %29,3'ü (n=41) 'kısmen katılıyorum', %2,9'u (n=4) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması (4,11±1,02) olduğu saptanmıştır.

'Görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenleme' ifadesi için %46,4'ü (n=65) 'kesinlikle katılıyorum', %23,6'sı (n=33) 'katılıyorum', %25'i (n=35) 'kısmen katılıyorum', %5'i (n=7) 'katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması (4,11±0.91) olduğu saptanmıştır.

'Çalışma koşullarının iyi olması sosyal hayatıma zaman ayırmayı kolaylaştırması' ifadesi için %42,9'u (n=60) 'kesinlikle katılıyorum', %25,7'si (n=36) 'katılıyorum', %24,3'ü (n=34) 'kısmen katılıyorum', %5'i (n=7) 'katılmıyorum', %2,1'i (n=3) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 4,02±1.04 olduğu saptanmıştır.

'İşlerime yararlı olmayacak görüşmelere hayır diyebilme' ifadesi için %37,1'i (n=52) 'kesinlikle katılıyorum', %30,7'si (n=43) 'katılıyorum', %20'si (n=28) 'kısmen katılıyorum', %11,4'ü (n=16) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,92±1.05 olduğu saptanmıştır.

'İşlerim aileme karşı sorumluluklarımı engellemediği' ifadesi için %35'i (n=49) 'kesinlikle katılıyorum', %28,6'sı (n=40) 'katılıyorum', %27,9'u (n=39) 'kısmen katılıyorum', %7,1'i (n=10) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,89±1.02 olduğu saptanmıştır.

'İşle ilgili görüşmeleri mesai saatleri içinde gerçekleştirme' ifadesi için %32,1'i (n=45) 'kesinlikle katılıyorum', %25'i (n=35) 'katılıyorum', %32,9'u (n=46) 'kısmen katılıyorum', %8,6'sı (n=12) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,78±1.04 olduğu saptanmıştır.

‘Dışarıdan gelen ziyaretçiler için belirli kabul saatleri ayırma’ ifadesi için %30,7’si (n=43) ‘kesinlikle katılıyorum’, %32,9’u (n=46) ‘katılıyorum’, %20’si (n=28) ‘kısmen katılıyorum’, %14,3’ü (n=20) ‘katılmıyorum’, %2,1’i (n=3) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,76±1.11 olduğu saptanmıştır.

‘Telefonla görüşme yapmadan önce, görüşeceği konuyu not alma’ ifadesi için %30’u (n=42) ‘kesinlikle katılıyorum’, %31,4’ü (n=44) ‘katılıyorum’, %24,3’ü (n=34) ‘kısmen katılıyorum’, %13,6’sı (n=19) ‘katılmıyorum’, %0,7’si (n=1) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,76±1.11 olduğu saptanmıştır.

‘Görüşme esnasında acil hallerin dışında telefon bağlantısını istemediği’ ifadesi için %34,3’ü (n=48) ‘kesinlikle katılıyorum’, %21,4’ü (n=30) ‘katılıyorum’, %32,9’u (n=46) ‘kısmen katılıyorum’, %8,6’sı (n=12) ‘katılmıyorum’, %2,9’si (n=4) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,76±1.11 olduğu saptanmıştır.

‘Ziyaretçilere çay, kahve. vs. içmeleri konusunda teklifte bulunma’ ifadesi için %22,9’u (n=32) ‘kesinlikle katılıyorum’, %33,6’sı (n=47) ‘katılıyorum’, %32,9’u (n=46) ‘kısmen katılıyorum’, %8,6’sı (n=12) ‘katılmıyorum’, %2,1’i (n=3) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,66±0.99 olduğu saptanmıştır.

‘Ziyaretçilerle randevulu görüşme’ ifadesi için %20’si (n=28) ‘kesinlikle katılıyorum’, %43,6’sı (n=61) ‘katılıyorum’, %21,4’ü (n=30) ‘kısmen katılıyorum’, %11,4’ü (n=16) ‘katılmıyorum’, %3,6’sı (n=5) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,65±1.04 olduğu saptanmıştır.

‘Görüşme konusu kendisi ile doğrudan ilgili olmadığında görüşmeyi bitirme’ ifadesi için %26,4’ü (n=37) ‘kesinlikle katılıyorum’, %27,9’u (n=39) ‘katılıyorum’, %27,9’u (n=39) ‘kısmen katılıyorum’, %16,4’ü (n=23) ‘katılmıyorum’, %1,4’ü (n=2)

'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,61 \pm 1.09$ olduğu saptanmıştır.

'İşe olduğu kadar sosyal faaliyetlere de zaman ayırma' ifadesi için %13,6'sı (n=19) 'kesinlikle katılıyorum', %46,4'ü (n=65) 'katılıyorum', %27,1'i (n=38) 'kısmen katılıyorum', %11,4'ü (n=16) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,59 \pm 0.91$ olduğu saptanmıştır.

'Yemek saatlerinde işle ilgili görüşmeleri yapabilme' ifadesi için %17,9'u (n=25) 'kesinlikle katılıyorum', %26,4'ü (n=37) 'katılıyorum', %29,3'ü (n=41) 'kısmen katılıyorum', %21,4'ü (n=30) 'katılmıyorum', %5'i (n=7) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,31 \pm 1.14$ olduğu saptanmıştır.

'İşlerimde yoğunluk çok olsa da düzenli tatil yapabilme' ifadesi için %20'si (n=28) 'kesinlikle katılıyorum', %22,1'i (n=31) 'katılıyorum', %19,3'ü (n=27) 'kısmen katılıyorum', %32,9'u (n=46) 'katılmıyorum', %5,7'si (n=8) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,18 \pm 1.25$ olduğu saptanmıştır.

'Arkadaşlarım onları ihmal edildiği ve onlara zaman ayrılmadığı için şikâyet etme' ifadesi için %10,7'si (n=15) 'kesinlikle katılıyorum', %33,6'sı (n=47) 'katılıyorum', %15,7'si (n=22) 'kısmen katılıyorum', %30'u (n=42) 'katılmıyorum', %10'u (n=14) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,05 \pm 1.21$ olduğu saptanmıştır.

'Görüşme yaparken bir yandan evrakları imzalama' ifadesi için %12,1'i (n=17) 'kesinlikle katılıyorum', %26,4'ü (n=37) 'katılıyorum', %22,1'i (n=31) 'kısmen katılıyorum', %29,3'ü (n=41) 'katılmıyorum', %10'u (n=14) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,01 \pm 1.21$ olduğu saptanmıştır.

'Aile üyelerimden birisinin araması durumunda görüşmeye ara verme' ifadesi için %7,9'u (n=11) 'kesinlikle katılıyorum', %28,6'sı (n=40) 'katılıyorum', %25,7'si (n=36) 'kısmen katılıyorum', %28,6'sı (n=40) 'katılmıyorum', %9,3'ü (n=13) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,97 \pm 1.13$ olduğu saptanmıştır.

'Aynı anda birden çok kişiyle görüşebilme' ifadesi için %10'u (n=14) 'kesinlikle katılıyorum', %22,9'u (n=32) 'katılıyorum', %23,6'sı (n=33) 'kısmen katılıyorum', %37,9'u (n=53) 'katılmıyorum', %5,7'si (n=8) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,94 \pm 1.11$ olduğu saptanmıştır.

'Telefonları kişiye göre seçme' ifadesi için %7,9'u (n=11) 'kesinlikle katılıyorum', %28,6'sı (n=40) 'katılıyorum', %12,9'u (n=18) 'kısmen katılıyorum', %37,9'u (n=53) 'katılmıyorum', %12,9'u (n=18) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,81 \pm 1.21$ olduğu saptanmıştır.

'Görüşmeyi kısa kesmek için bir sonraki zamana randevu verme' ifadesi için %4,3'ü (n=6) 'kesinlikle katılıyorum', %19,3'ü (n=27) 'katılıyorum', %18,6'sı (n=26) 'kısmen katılıyorum', %51,4'ü (n=72) 'katılmıyorum', %6,4'ü (n=9) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,64 \pm 1.01$ olduğu saptanmıştır.

'Ziyaretçilere randevuyu mesai saatleri dışında verme' ifadesi için %7,9'u (n=11) 'kesinlikle katılıyorum', %18,6'sı (n=26) 'katılıyorum', %18,6'sı (n=26) 'kısmen katılıyorum', %40'ı (n=56) 'katılmıyorum', %15'i (n=21) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,64 \pm 1.18$ olduğu saptanmıştır.

'Senelik izinleri her yıl aynı tarihler arasında kullanma' ifadesi için %3,6'sı (n=5) 'kesinlikle katılıyorum', %20'si (n=28) 'katılıyorum', %5,7'si (n=8) 'kısmen katılıyorum', %50,7'si (n=71) 'katılmıyorum', %20'si (n=28) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,36 \pm 1.12$ olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.3. Hastane Yöneticilerinin ‘Toplantı ve Düzenli Çalışma’ ile İlgili Zaman Yönetimi Alt Boyutu’na İlişkin Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı (n=140)

Madde No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen katılmıyorum		Kattıyorum		Kesinlikle Kattıyorum		M	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
24. Toplantıların tarihlerini, başlama ve bitiş saatlerini önceden belirlerim.	4	2.9	8	5.7	33	23.6	38	27.1	57	40.7	3.97	1.07
25. Toplantıların gündemlerini yönetici olarak önceden belirlerim.	3	2.1	1	0.7	38	27.1	35	25.0	63	45.0	4.10	0.97
26. Toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımını sağlarım.	1	0.7	2	1.4	37	26.4	38	27.1	62	44.3	4.13	0.90
27. İşimle ilgili tüm konuları, ilgili grupla toplantı yaparak ele alırım.	3	2.1	10	7.1	37	26.4	36	25.7	54	38.6	3.91	1.06
28. Toplantılar bittikten sonra gereksiz zaman harcadığımı düşünürüm.	26	18.6	76	54.3	16	11.4	16	11.4	6	4.3	2.29	1.03
29. Bazı konularda kararlarımı toplantı yapmadan önce doğrudan alırım.	13	9.3	37	26.4	34	24.3	45	32.1	11	7.9	3.03	1.13
30. Toplantı gündemini katılımcılara toplantıdan bir gün önce bildiririm.	4	2.9	15	10.7	36	25.7	49	35.0	36	25.7	3.70	1.06
31. Zaman çizelgesi yapar ve değerlendiririm.	6	4.3	21	15.0	42	30.0	34	24.3	37	26.4	3.54	1.16
32. Gündemle ilgili ikinci bir toplantıya gerek olup olmadığı konusunda katılımcıların görüşlerini alırım.	2	1.4	10	7.1	53	37.9	36	25.7	39	27.9	3.71	1.00
33. Toplantıları her zaman belirlenen sürede bitiririm.	2	1.4	39	27.9	32	22.9	50	35.7	17	12.1	3.29	1.05
34. Toplantı sırasında telefon vb. görüşmelere izin vermem.	3	2.1	17	12.1	44	31.4	43	30.7	33	23.6	3.61	1.04
35. Toplantıya katılanların gündem dışı görüşmelerine izin vermem.	2	1.4	29	20.7	36	25.7	49	35.0	24	17.1	3.46	1.05
36. Toplantı sonunda konuşulanları kısaca özetlerim.	1	0.7	4	2.9	54	38.6	27	19.3	54	38.6	3.92	0.98
37. Toplantı raporunun toplantıdan hemen sonra imzalanmasını sağlarım.	1	0.7	12	8.6	48	34.3	39	27.9	40	28.6	3.75	0.99
38. İki toplantı arasında en az 30dk.lık ara zaman kullanırım.	3	2.1	28	20.0	51	36.4	43	30.7	15	10.7	3.28	0.98
39. Toplantı süresinde katılımcılara görüşleri için eşit süre vermeye dikkat ederim.	2	1.4	6	4.3	60	42.9	41	29.3	31	22.1	3.66	0.92
40. Toplantı sonucunda katılımcıların toplantı hakkındaki görüşlerini alırım.	1	0.7	8	5.7	57	40.7	35	25.0	39	27.9	3.74	0.96
41. Gerekğinde ikinci bir toplantının tarih ve saatini toplantı içinde belirlerim.	1	0.7	15	10.7	52	37.1	41	29.3	31	22.1	3.61	0.97
42. Toplantı devam ederken bir başka odada kısa süreli görüşme yapabilirim.	23	16.4	62	44.3	14	10.0	33	23.6	8	5.7	2.58	1.18
43. Doğrudan işimle ilgili olmayan konularda sorumluluk almam.	11	7.9	33	23.6	41	29.3	38	27.1	17	12.1	3.12	1.14
44. Astarlarım yetki devri yaparım.	2	1.4	8	5.7	46	32.9	46	32.9	38	27.1	3.79	0.96
45. Astarlarımı başarılı olabilecekleri konulara göre görevlendiririm.	1	0.7	2	1.4	44	31.4	36	25.7	57	40.7	4.04	0.92
46. Çalıştığım bölümde sekreterlik işlerini yerine getirecek elemanım vardır.	17	12.1	17	12.1	54	38.6	11	7.9	41	29.3	3.30	1.33
47. Yönetimle ilgili kararlar alırken zorlanmam.	4	2.9	23	16.4	35	25.0	53	37.9	25	17.9	3.51	1.06
48. Zamanımın büyük bir kısmı işimle ilgili olmayan konularla geçtiğini düşünürüm.	22	15.7	60	42.9	20	14.3	30	21.4	8	5.7	2.59	1.16
49. Doğrudan sorumluluk alanımın içine girmeyen birçok işle uğraşmak zorundayım.	7	5.0	42	30.0	41	29.3	38	27.1	12	8.6	3.04	1.06
50. Kurum içinde görev yetki ve sorumluluk sınırlarımın yeterince belirli olmaması işlerimi çoğaltır.	9	6.4	33	23.6	35	25.0	37	26.4	26	18.6	3.27	1.20

Hastane yöneticilerinin 'toplantı ve düzenli çalışma ile ilgili zaman yönetimine' ilişkin yanıtların dağılımına ve puan ortalamalarına bakıldığında;

'Toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımını sağlarım' ifadesi için %44,3'ü (n=62) 'kesinlikle katılıyorum', %27,1'i (n=38) 'katılıyorum', %26,4'ü (n=37) 'kısmen katılıyorum', %1,4'ü (n=2) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $4,13 \pm 0,90$ olduğu saptanmıştır.

'Toplantıların gündemlerini yönetici olarak önceden belirlerim' ifadesi için %45'i (n=63) 'kesinlikle katılıyorum', %25'i (n=35) 'katılıyorum', %27,1'i (n=38) 'kısmen katılıyorum', %0,7'si (n=1) 'katılmıyorum', %2,1'si (n=3) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $4,10 \pm 0,97$ olduğu saptanmıştır.

'Astlarımı başarılı olabilecekleri konulara göre görevlendiririm' ifadesi için %40,7'si (n=57) 'kesinlikle katılıyorum', %25,7'si (n=36) 'katılıyorum', %31,4'ü (n=44) 'kısmen katılıyorum', %1,4'ü (n=2) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $4,04 \pm 0,92$ olduğu saptanmıştır.

'Toplantıların tarihlerini, başlama ve bitiş saatlerini önceden belirlerim' ifadesi için %40,7'si (n=57) 'kesinlikle katılıyorum', %27,1'i (n=38) 'katılıyorum', %23,6'sı (n=33) 'kısmen katılıyorum', %5,7'si (n=8) 'katılmıyorum', %2,9'u (n=4) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,97 \pm 1,07$ olduğu saptanmıştır.

'Toplantı sonunda konuşulanları kısaca özetlerim' ifadesi için %38,6'sı (n=54) 'kesinlikle katılıyorum', %19,3'ü (n=27) 'katılıyorum', %38,6'sı (n=54) 'kısmen katılıyorum', %2,9'u (n=4) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum'

yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,92\pm 0,99$ olduğu saptanmıştır.

‘İşimle ilgili tüm konuları, ilgili grupta toplantı yaparak ele alırım’ ifadesi için %38,6’sı (n=54) ‘kesinlikle katılıyorum’, %25,7’si (n=36) ‘katılıyorum’, %26,4’ü (n=37) ‘kısmen katılıyorum’, %7,1’i (n=10) ‘katılmıyorum’, %2,1’i (n=3) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,91\pm 1,06$ olduğu saptanmıştır.

‘Astlarıma yetki devri yaparım’ ifadesi için %27,1’i (n=38) ‘kesinlikle katılıyorum’, %32,9’u (n=46) ‘katılıyorum’, %32,9’u (n=46) ‘kısmen katılıyorum’, %5,7’si (n=8) ‘katılmıyorum’, %1,4’ü (n=2) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,79\pm 0,96$ olduğu saptanmıştır.

‘Toplantı raporunun toplantıdan hemen sonra imzalanmasını sağlarım’ ifadesi için %28,6’sı (n=40) ‘kesinlikle katılıyorum’, %27,9’u (n=39) ‘katılıyorum’, %34,3’ü (n=48) ‘kısmen katılıyorum’, %8,6’sı (n=12) ‘katılmıyorum’, %0,7’si (n=1) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,75\pm 0,99$ olduğu saptanmıştır.

‘Toplantı sonucunda katılımcıların toplantı hakkındaki görüşlerini alırım’ ifadesi için %27,9’u (n=39) ‘kesinlikle katılıyorum’, %25’i (n=35) ‘katılıyorum’, %40,7’si (n=57) ‘kısmen katılıyorum’, %5,7’si (n=8) ‘katılmıyorum’, %0,7’si (n=1) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,74\pm 0,96$ olduğu saptanmıştır.

‘Gündemle ilgili ikinci bir toplantıya gerek olup olmadığı konusunda katılımcıların görüşlerini alırım’ ifadesi için %27,9’u (n=39) ‘kesinlikle katılıyorum’, %25,7’si (n=36) ‘katılıyorum’, %37,9’u (n=53) ‘kısmen katılıyorum’, %7,1’i (n=10) ‘katılmıyorum’, %1,4’ü (n=2) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,71\pm 1,00$ olduğu saptanmıştır.

'Toplantı gündemini katılımcılara toplantıdan bir gün önce bildiririm' ifadesi için %25,7'si (n=36) 'kesinlikle katılıyorum', %35'i (n=49) 'katılıyorum', %25,7'si (n=36) 'kısmen katılıyorum', %10,7'si (n=15) 'katılmıyorum', %2,9'u (n=4) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,70 \pm 1.06$ olduğu saptanmıştır

'Toplantı süresinde katılımcılara görüşleri için eşit süre vermeye dikkat ederim' ifadesi için %22,1'i (n=31) 'kesinlikle katılıyorum', %29,3'ü (n=41) 'katılıyorum', %42,9'u (n=60) 'kısmen katılıyorum', %4,3'ü (n=6) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,66 \pm 0.92$ olduğu saptanmıştır

'Toplantı sırasında telefon vb. görüşmelere izin vermem' ifadesi için %23,6'sı (n=33) 'kesinlikle katılıyorum', %30,7'si (n=43) 'katılıyorum', %31,4'ü (n=44) 'kısmen katılıyorum', %12,1'ü (n=17) 'katılmıyorum', %2,1'ü (n=3) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,61 \pm 1.04$ olduğu saptanmıştır

'Gerektiğinde ikinci bir toplantının tarih ve saatini toplantı içinde belirlerim' ifadesi için %22,1'i (n=31) 'kesinlikle katılıyorum', %29,3'ü (n=41) 'katılıyorum', %37,1'i (n=52) 'kısmen katılıyorum', %10,7'si (n=15) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,61 \pm 1.04$ olduğu saptanmıştır.

'Zaman çizelgesi yapar ve değerlendiririm' ifadesi için %26,4'ü (n=37) 'kesinlikle katılıyorum', %24,3'ü (n=34) 'katılıyorum', %30'u (n=42) 'kısmen katılıyorum', %15'i (n=21) 'katılmıyorum', %4,3'ü (n=6) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,54 \pm 1.16$ olduğu saptanmıştır

'Yönetimle ilgili kararlar alırken zorlanmam' ifadesi için %17,9'u (n=25) 'kesinlikle katılıyorum', %37,9'u (n=53) 'katılıyorum', %25'i (n=35) 'kısmen katılıyorum', %16,4'ü (n=23) 'katılmıyorum', %2,9'u (n=4) 'kesinlikle katılmıyorum'

yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,51 \pm 1.06$ olduğu saptanmıştır

‘Toplantıya katılanların gündem dışı görüşmelerine izin vermem’ ifadesi için %17,1’i (n=24) ‘kesinlikle katılıyorum’, %35’i (n=49) ‘katılıyorum’, %25,7’si (n=36) ‘kısmen katılıyorum’, %20,7’si (n=29) ‘katılmıyorum’, %1,4’ü (n=2) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,46 \pm 1.05$ olduğu saptanmıştır

‘Çalıştığım bölümde sekreterlik işlerini yerine getirecek elemanım vardır’ ifadesi için %29,3’ü (n=41) ‘kesinlikle katılıyorum’, %7,9’u (n=11) ‘katılıyorum’, %38,6’sı (n=54) ‘kısmen katılıyorum’, %12,1’i (n=17) ‘katılmıyorum’, %12,1’i (n=17) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,30 \pm 1.33$ olduğu saptanmıştır

‘Toplantıları her zaman belirlenen sürede bitiririm’ ifadesi için %12,1’i (n=17) ‘kesinlikle katılıyorum’, %35,7’si (n=50) ‘katılıyorum’, %22,9’u (n=32) ‘kısmen katılıyorum’, %27,9’u (n=39) ‘katılmıyorum’, %1,4’ü (n=2) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,29 \pm 1.05$ olduğu saptanmıştır

‘İki toplantı arasında en az 30dk.lık ara zaman kullanırım’ ifadesi için %10,7’si (n=15) ‘kesinlikle katılıyorum’, %30,7’si (n=43) ‘katılıyorum’, %36,4’ü (n=51) ‘kısmen katılıyorum’, %20’si (n=28) ‘katılmıyorum’, %2,1’i (n=3) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,28 \pm 0.98$ olduğu saptanmıştır

‘Kurum içinde görev yetki ve sorumluluk sınırlarımın yeterince belirli olmaması işlerimi çoğaltır’ ifadesi için %18,6’sı (n=26) ‘kesinlikle katılıyorum’, %26,4’ü (n=37) ‘katılıyorum’, %25’i (n=35) ‘kısmen katılıyorum’, %23,6’sı (n=33) ‘katılmıyorum’, %6,4’ü (n=9) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,27 \pm 1.20$ olduğu saptanmıştır

‘Doğrudan işimle ilgili olmayan konularda sorumluluk almam’ ifadesi için %12,1’i (n=17) ‘kesinlikle katılıyorum’, %27,1’i (n=38) ‘katılıyorum’, %29,3’ü (n=41) ‘kısmen katılıyorum’, %23,6’sı (n=33) ‘katılmıyorum’, %7,9’u (n=11) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,12±1.14 olduğu saptanmıştır

‘Doğrudan sorumluluk alanımın içine girmeyen birçok işle uğraşmak zorundayım’ ifadesi için %8,6’sı (n=12) ‘kesinlikle katılıyorum’, %27,1’i (n=38) ‘katılıyorum’, %29,3’ü (n=41) ‘kısmen katılıyorum’, %30’u (n=42) ‘katılmıyorum’, %5’i (n=7) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,04±1.06 olduğu saptanmıştır

‘Bazı konularda kararlarımı toplantı yapmadan önce doğrudan alırım’ ifadesi için %7,9’u (n=11) ‘kesinlikle katılıyorum’, %32,1’i (n=45) ‘katılıyorum’, %24,3’ü (n=34) ‘kısmen katılıyorum’, %26,4’ü (n=37) ‘katılmıyorum’, %9,3’ü (n=13) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,03±1.13 olduğu saptanmıştır

‘Zamanımın büyük bir kısmı işimle ilgili olmayan konularla geçtiğini düşünürüm’ ifadesi için %5,7’si (n=8) ‘kesinlikle katılıyorum’, %21,4’ü (n=30) ‘katılıyorum’, %14,3’ü (n=20) ‘kısmen katılıyorum’, %42,9’u (n=60) ‘katılmıyorum’, %15,7’si (n=22) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 2,59±1.16 olduğu saptanmıştır

‘Toplantı devam ederken bir başka odada kısa süreli görüşme yapabilirim’ ifadesi için %5,7’si (n=8) ‘kesinlikle katılıyorum’, %23,6’sı (n=33) ‘katılıyorum’, %10’u (n=14) ‘kısmen katılıyorum’, %44,3’ü (n=62) ‘katılmıyorum’, %16,4’ü (n=23) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 2,58±1.18 olduğu saptanmıştır

‘Toplantılar bittikten sonra gereksiz zaman harcadığımı düşünürüm’ ifadesi için %4,3’ü (n=6) ‘kesinlikle katılıyorum’, %11,4’ü (n=16) ‘katılıyorum’, %11,4’ü (n=16) ‘kısmen katılıyorum’, %54,3’ü (n=76) ‘katılmıyorum’, %18,6’sı (n=26) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 2,29±1.03 olduğu saptanmıştır

Tablo 6.4. Hastane Yöneticilerinin ‘Güne Başlama ve Günlük İşler’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı (n=140)

Madde No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		M	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
51. İşe gelirken özel hayatımla ilgili konulardan tümüyle uzaklaşıyorum.	1	0.7	6	4.3	38	27.1	47	33.6	48	34.3	3.96	0.93
52. Gündelik rutin işleri, toplantıları ve randevuları unutturum.	35	25.0	77	55.0	9	6.4	14	10.0	5	3.6	2.12	1.01
53. İşe gelirken gün içinde yapacaklarımı düşünürüm.	3	2.1	4	2.9	44	31.4	40	28.6	49	35.0	3.91	0.99
54. İşe geldiğimde görüşmeleri ayaküstü gerçekleştiririm.	17	12.1	87	62.1	18	12.9	15	10.7	3	2.1	2.29	0.89
55. Gün bitiminde planladığım işleri tamamlamış olmanın huzurunu hissederim.	2	1.4	7	5.0	31	22.1	46	32.9	54	38.6	4.02	0.97
56. Genellikle günün çok yoğun geçtiğini düşünürüm.	4	2.9	13	9.3	44	31.4	49	35.0	30	21.4	3.63	1.01
57. Randevusuz gelip beni bekleyenlerle, randevulu görüşmelerim bittikten sonra görüşürüm.	2	1.4	20	14.3	47	33.6	44	31.4	27	19.3	3.53	1.01
58. Günlük işlerimle ilgili düşüncelerim gece uykularımı kaçırm.	16	11.4	51	36.4	23	16.4	34	24.3	16	11.4	2.88	1.23
59. Zamanında işyerine gelir, zamanında işten ayrılırım.	4	2.9	8	5.7	35	25.0	43	30.7	50	35.7	3.91	1.05
60. Güne her zaman istekli ve neşeli başlarım.	1	0.7	7	5.0	31	22.1	55	39.3	46	32.9	3.99	0.91
61. Ayaküstü randevu talebinde bulunanlara, çalışma planıma bakmadan randevu vermem.	4	2.9	21	15.0	41	29.3	41	29.3	33	23.6	3.56	1.10
62. Eve iş götürdüğüm ya da geç saatlere kadar işyerinde kaldığım olur.	14	10.0	32	22.9	24	17.1	34	24.3	36	25.7	3.33	1.34
63. Günüm rutin işlerle geçer.	11	7.9	42	30.0	40	28.6	42	30.0	5	3.6	2.91	1.03
64. Randevularımı belirlemede sekreterim tam yetkilidir.	26	18.6	39	27.9	40	28.6	27	19.3	8	5.7	2.66	1.16
65. Gün bitiminde bir sonraki gün ile ilgili yapacaklarımı düşüncemde planlarım.	1	0.7	9	6.4	44	31.4	49	35.0	37	26.4	3.80	0.93
66. Sekreterimin belirlediği randevuların öncelik sırasını ben belirlerim.	12	8.6	22	15.7	52	37.1	32	22.9	22	15.7	3.21	1.15
67. Günlük rutin işleri yardımcılara devrederim.	2	1.4	24	17.1	51	36.4	40	28.6	23	16.4	3.41	1.00
68. Yardımcılarına devrettiğim işleri aynı zamanda kendim takip ederim.	2	1.4	23	16.4	57	40.7	25	17.9	33	23.6	3.46	1.07
69. Haftalık çalışma planı hazırlarım.	5	3.6	15	10.7	38	27.1	47	33.6	35	25.0	3.66	1.08
70. Astlarıma devrettiğim işlerle ilgili sık sık beni bilgilendirmelerini isterim.	2	1.4	17	12.1	47	33.6	36	25.7	38	27.1	3.65	1.05
71. İşlerimle ilgili kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerim vardır.	1	0.7	2	1.4	45	32.1	33	23.6	59	42.1	4.05	0.93
72. Astlarıma devrettiğim işlerin yalnızca sonucunu bilmek isterim.	5	3.6	35	25.0	41	29.3	36	25.7	23	16.4	3.26	1.12
73. Günlük işlerimi tamamlamadan işimden ayrılmam.	2	1.4	8	5.7	47	33.6	52	37.1	31	22.1	3.73	0.92
74. Günlük işlerimde prosedürleri daha sonra tamamlamak üzere uygulamalara başlarım.	1	0.7	26	18.6	48	34.3	56	40.0	9	6.4	3.33	0.88
75. Günlük işlerimi planlamadan işin akışına göre yürütürüm.	12	8.6	71	50.7	26	18.6	26	18.6	5	3.6	2.58	1.00
76. Günlük işlerimi aciliyet taşıyorsa bir sonraki güne ertelerim.	23	16.4	49	35.0	35	25.0	25	17.9	8	5.7	2.61	1.13

Hastane yöneticilerinin 'Güne Başlama ve Günlük İşler ile ilgili Zaman Yönetimine' ilişkin yanıtların dağılımına ve puan ortalamalarına bakıldığında;

'İşlerimle ilgili kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerim vardır' ifadesi için %42,1'i (n=59) 'kesinlikle katılıyorum', %23,6'sı (n=33) 'katılıyorum', %32,1'i (n=45) 'kısmen katılıyorum', %1,4'ü (n=2) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $4,05 \pm 0,93$ olduğu saptanmıştır.

'Gün bitiminde planladığım işleri tamamlamış olmanın huzurunu hissederim' ifadesi için %38,6'sı (n=54) 'kesinlikle katılıyorum', %32,9'u (n=46) 'katılıyorum', %22,1'i (n=31) 'kısmen katılıyorum', %5'i (n=7) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $4,02 \pm 0,97$ olduğu saptanmıştır.

'Güne her zaman istekli ve neşeli başlarım' ifadesi için %32,9'u (n=46) 'kesinlikle katılıyorum', %39,3'ü (n=55) 'katılıyorum', %22,1'i (n=31) 'kısmen katılıyorum', %5'i (n=7) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,99 \pm 0,91$ olduğu saptanmıştır.

'İşe gelirken özel hayatımla ilgili konulardan tümüyle uzaklaşırım' ifadesi için %34,3'ü (n=48) 'kesinlikle katılıyorum', %33,6'sı (n=47) 'katılıyorum', %27,1'i (n=38) 'kısmen katılıyorum', %4,3'ü (n=6) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,96 \pm 0,93$ olduğu saptanmıştır.

'İşe gelirken gün içinde yapacaklarımı düşünürüm' ifadesi için %35'i (n=49) 'kesinlikle katılıyorum', %28,6'sı (n=40) 'katılıyorum', %31,4'ü (n=44) 'kısmen katılıyorum', %2,9'u (n=4) 'katılmıyorum', %2,1'i (n=3) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,91 \pm 0,99$ olduğu saptanmıştır.

'Zamanında işyerine gelir, zamanında işten ayrılırım' ifadesi için %35,7'si (n=50) 'kesinlikle katılıyorum', %30,7'si (n=43) 'katılıyorum', %25'i (n=35) 'kısmen katılıyorum', %5,7'si (n=8) 'katılmıyorum', %2,9'u (n=4) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,91\pm 0,99$ olduğu saptanmıştır.

'Gün bitiminde bir sonraki gün ile ilgili yapacaklarımı düşüncemde planlarım' ifadesi için %26,4'ü (n=37) 'kesinlikle katılıyorum', %35'i (n=49) 'katılıyorum', %31,4'ü (n=44) 'kısmen katılıyorum', %6,4'ü (n=9) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,80\pm 0,93$ olduğu saptanmıştır.

'Günlük işleri mi tamamlamadan işimden ayrılmam' ifadesi için %22,1'i (n=31) 'kesinlikle katılıyorum', %37,1'i (n=52) 'katılıyorum', %33,6'sı (n=47) 'kısmen katılıyorum', %5,7'si (n=8) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,73\pm 0,92$ olduğu saptanmıştır.

'Haftalık çalışma planı hazırlarım' ifadesi için %25'i (n=35) 'kesinlikle katılıyorum', %33,6'sı (n=47) 'katılıyorum', %27,1'i (n=38) 'kısmen katılıyorum', %10,7'si (n=15) 'katılmıyorum', %3,6'sı (n=5) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,66\pm 1,08$ olduğu saptanmıştır.

'Astlarıma devrettiğim işlerle ilgili sık sık beni bilgilendirmelerini isterim' ifadesi için %27,1'i (n=38) 'kesinlikle katılıyorum', %25,7'si (n=36) 'katılıyorum', %33,6'sı (n=47) 'kısmen katılıyorum', %12,1'i (n=17) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,65\pm 1,05$ olduğu saptanmıştır.

'Genellikle günün çok yoğun geçtiğini düşünürüm' ifadesi için %21,4'ü (n=30) 'kesinlikle katılıyorum', %35'i (n=49) 'katılıyorum', %31,4'ü (n=44) 'kısmen katılıyorum', %9,3'ü (n=13) 'katılmıyorum', %2,9'u (n=4) 'kesinlikle katılmıyorum'

yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,63 \pm 1.01$ olduğu saptanmıştır.

'Ayaküstü randevu talebinde bulunanlara, çalışma planıma bakmadan randevu vermem' ifadesi için %23,6'sı (n=33) 'kesinlikle katılıyorum', %29,3'ü (n=41) 'katılıyorum', %29,3'ü (n=41) 'kısmen katılıyorum', %15'i (n=21) 'katılmıyorum', %2,9'u (n=4) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,56 \pm 1.10$ olduğu saptanmıştır.

'Randevusuz gelip beni bekleyenlerle, randevulu görüşmelerim bittikten sonra görüşürüm' ifadesi için %19,3'ü (n=27) 'kesinlikle katılıyorum', %31,4'ü (n=44) 'katılıyorum', %33,6'sı (n=47) 'kısmen katılıyorum', %14,3'ü (n=20) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,53 \pm 1.01$ olduğu saptanmıştır.

'Yardımcılarıma devrettiğim işleri aynı zamanda kendim takip ederim' ifadesi için %23,6'sı (n=33) 'kesinlikle katılıyorum', %17,9'u (n=25) 'katılıyorum', %40,7'i (n=57) 'kısmen katılıyorum', %16,4'ü (n=23) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,46 \pm 1.07$ olduğu saptanmıştır.

'Günlük rutin işleri yardımcılarıma devrederim' ifadesi için %16,4'ü (n=23) 'kesinlikle katılıyorum', %28,6'sı (n=40) 'katılıyorum', %36,4'ü (n=51) 'kısmen katılıyorum', %17,1'i (n=24) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,41 \pm 1.00$ olduğu saptanmıştır.

'Eve iş götürdüğüm ya da geç saatlere kadar işyerinde kaldığım olur' ifadesi için %25,7'si (n=36) 'kesinlikle katılıyorum', %24,3'ü (n=34) 'katılıyorum', %17,1'i (n=24) 'kısmen katılıyorum', %22,9'u (n=32) 'katılmıyorum', %10'u (n=14) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,33 \pm 1.34$ olduğu saptanmıştır.

'Günlük işlerimde prosedürleri daha sonra tamamlamak üzere uygulamalara başlarım' ifadesi için %6,4'ü (n=9) 'kesinlikle katılıyorum', %40'ı (n=56) 'katılıyorum', %34,3'i (n=48) 'kısmen katılıyorum', %18,6'sı (n=26) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,33 \pm 1.34$ olduğu saptanmıştır.

'Astlarıma devrettiğim işlerin yalnızca sonucunu bilmek isterim' ifadesi için %16,4'ü (n=23) 'kesinlikle katılıyorum', %25,7'si (n=36) 'katılıyorum', %29,3'ü (n=41) 'kısmen katılıyorum', %25'i (n=35) 'katılmıyorum', %3,66'sı (n=5) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,26 \pm 1.12$ olduğu saptanmıştır.

'Sekreterimin belirlediği randevuların öncelik sırasını ben belirlerim' ifadesi için %15,7'si (n=22) 'kesinlikle katılıyorum', %22,9'u (n=32) 'katılıyorum', %37,1'i (n=52) 'kısmen katılıyorum', %15,7'si (n=22) 'katılmıyorum', %8,6'sı (n=12) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,21 \pm 1.15$ olduğu saptanmıştır.

'Günüm rutin işlerle geçer' ifadesi için %3,6'sı (n=5) 'kesinlikle katılıyorum', %30' (n=42) 'katılıyorum', %28,6'sı (n=40) 'kısmen katılıyorum', %30'u (n=42) 'katılmıyorum', %7,9'u (n=11) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,91 \pm 1.03$ olduğu saptanmıştır.

'Günlük işlerimle ilgili düşüncelerim gece uykularımı kaçırır' ifadesi için %11,4'ü (n=16) 'kesinlikle katılıyorum', %24,3'ü (n=34) 'katılıyorum', %16,4'ü (n=23) 'kısmen katılıyorum', %36,4'ü (n=51) 'katılmıyorum', %11,4'ü (n=16) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,88 \pm 1.23$ olduğu saptanmıştır.

'Randevularımı belirlemede sekreterim tam yetkilidir' ifadesi için %5,7'si (n=8) 'kesinlikle katılıyorum', %19,3'ü (n=27) 'katılıyorum', %28,6'sı (n=40) 'kısmen katılıyorum', %27,9'u (n=39) 'katılmıyorum', %18,6'sı (n=26) 'kesinlikle

katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,66 \pm 1.16$ olduğu saptanmıştır.

'Günlük işlerimi aciliyet taşıyorsa bir sonraki güne ertelerim' ifadesi için %5,7'si (n=8) 'kesinlikle katılıyorum', %17,9'u (n=25) 'katılıyorum', %25'i (n=35) 'kısmen katılıyorum', %35'i (n=49) 'katılmıyorum', %16,4'ü (n=23) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,61 \pm 1.13$ olduğu saptanmıştır.

'Günlük işlerimi planlamadan işin akışına göre yürütürüm' ifadesi için %3,6'sı (n=5) 'kesinlikle katılıyorum', %18,6'sı (n=26) 'katılıyorum', %18,6'sı (n=26) 'kısmen katılıyorum', %50,7'si (n=71) 'katılmıyorum', %8,6'sı (n=12) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,58 \pm 1.00$ olduğu saptanmıştır.

'İşe geldiğimde görüşmeleri ayaküstü gerçekleştiririm' ifadesi için %2,1'i (n=3) 'kesinlikle katılıyorum', %10,7'si (n=15) 'katılıyorum', %12,9'u (n=18) 'kısmen katılıyorum', %62,1'i (n=87) 'katılmıyorum', %12,1'i (n=17) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,29 \pm 0.89$ olduğu saptanmıştır.

'Gündelik rutin işleri, toplantıları ve randevuları unuturum' ifadesi için %3,6'sı (n=5) 'kesinlikle katılıyorum', %10'u (n=14) 'katılıyorum', %6,4'ü (n=49) 'kısmen katılıyorum', %55'i (n=77) 'katılmıyorum', %25'i (n=35) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,12 \pm 1.01$ olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.5. Hastane Yöneticilerinin ‘Acil Olağanüstü Durumlar’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı (n=140)

Madde No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		M	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
77. İşimle ilgili her zaman acil eylem planım vardır.	3	2.1	9	6.4	45	32.1	45	32.1	38	27.1	3.76	1.00
78. İş ile ilgili önceliklerim tüm çalışanlarım tarafından bilinir.	0	0.0	8	5.7	53	37.9	41	29.3	38	27.1	3.78	0.91
79. Acil durumlarda karar vermede zorlanmam.	1	0.7	13	9.3	42	30.0	42	30.0	42	30.0	3.79	1.00
80. İşimi son anda yetiştiririm.	20	14.3	85	60.7	13	9.3	17	12.1	5	3.6	2.30	0.98
81. Acil işlerimi ortaya çıkması, günlük işlerimi yapmamı engellemez.	6	4.3	18	12.9	55	39.3	45	32.1	16	11.4	3.34	0.99
82. Yapmam gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelerim.	31	22.1	80	57.1	7	5.0	13	9.3	9	6.4	2.21	1.09
83. Acil durumlarda soğuk kanlı davranabilirim.	2	1.4	2	1.4	54	38.6	36	25.7	46	32.9	3.87	0.94
84. Aceleci ve telaşlıyım.	18	12.9	76	54.3	18	12.9	23	16.4	5	3.6	2.44	1.03
85. Bir sorun çıktığında sorunu hemen çözmem, ertelerim.	24	17.1	78	55.7	14	10.0	17	12.1	7	5.0	2.32	1.05
86. İşleri aceleye getirerek son anda yetiştiririm.	30	21.4	84	60.0	13	9.3	8	5.7	5	3.6	2.10	0.92
87. Cevap verilecek mektup ve yazılara zaman ayırmada sıkıntı yaşarım.	19	13.6	59	42.1	23	16.4	32	22.9	7	5.0	2.64	1.13

Hastane yöneticilerinin ‘ acil olağanüstü durumlar ile ilgili zaman yönetimine’ ilişkin yanıtların dağılımına ve puan ortalamalarına bakıldığında;

‘Acil durumlarda soğukkanlı davranabilirim’ ifadesi için %32,9’u (n=46) ‘kesinlikle katılıyorum’, %25,7’si (n=36) ‘katılıyorum’, %38,6’sı (n=54) ‘kısmen katılıyorum’, %1,4’ü (n=2) ‘katılmıyorum’, %1,4’ü (n=2) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,87±0.94 olduğu saptanmıştır.

‘Acil durumlarda karar vermede zorlanmam’ ifadesi için %30’u (n=42) ‘kesinlikle katılıyorum’, %30’u (n=42) ‘katılıyorum’, %30’u (n=42) ‘kısmen katılıyorum’, %9,3’ü (n=13) ‘katılmıyorum’, %0,7’si (n=1) ‘kesinlikle katılmıyorum’

yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,79\pm 1.00$ olduğu saptanmış.

'İş ile ilgili önceliklerim tüm çalışanlarım tarafından bilindir' ifadesi için %27,1'i (n=38) 'kesinlikle katılıyorum', %29,3'ü (n=41) 'katılıyorum', %37,9'u (n=53) 'kısmen katılıyorum', %5,7'si (n=8) 'katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,78\pm 0.91$ olduğu saptanmış.

'İşimle ilgili her zaman acil eylem planım vardır' ifadesi için %27,1'i (n=38) 'kesinlikle katılıyorum', %32,1'i (n=45) 'katılıyorum', %32,1'i (n=45) 'kısmen katılıyorum', %6,4'ü (n=9) 'katılmıyorum', %2,1'i (n=3) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,76\pm 1.00$ olduğu saptanmış.

'Acil işlerimi ortaya çıkması, günlük işlerimi yapmamı engellemez' ifadesi için %11,4'ü (n=16) 'kesinlikle katılıyorum', %32,1'i (n=45) 'katılıyorum', %39,3'ü (n=55) 'kısmen katılıyorum', %12,9'u (n=18) 'katılmıyorum', %4,3'ü (n=6) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,34\pm 0.99$ olduğu saptanmış.

'Cevap verilecek mektup ve yazılara zaman ayırmada sıkıntı yaşarım' ifadesi için %5'i (n=7) 'kesinlikle katılıyorum', %22,9'u (n=32) 'katılıyorum', %16,4'ü (n=23) 'kısmen katılıyorum', %42,1'i (n=59) 'katılmıyorum', %13,6'sı (n=19) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,64\pm 1.13$ olduğu saptanmış.

'Aceleci ve telaşlıyım' ifadesi için %3,6'sı (n=5) 'kesinlikle katılıyorum', %16,4'ü (n=23) 'katılıyorum', %12,9'u (n=18) 'kısmen katılıyorum', %54,3'ü (n=76) 'katılmıyorum', %12,9'u (n=18) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,44\pm 1.03$ olduğu saptanmış.

'Bir sorun çıktığında sorunu hemen çözmeyi, ertelerim' ifadesi için %5'i (n=7) 'kesinlikle katılıyorum', %12,1'i (n=17) 'katılıyorum', %10'u (n=14) 'kısmen katılıyorum', %55,7'si (n=78) 'katılmıyorum', %17,1'i (n=24) 'kesinlikle

katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,32\pm 1.05$ olduğu saptanmış.

'İşimi son anda yetiştiririm' ifadesi için %3,6'sı (n=5) 'kesinlikle katılıyorum', %12,1'i (n=17) 'katılıyorum', %9,3'ü (n=13) 'kısmen katılıyorum', %60,7'si (n=85) 'katılmıyorum', %14,3'ü (n=20) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,30\pm 0.98$ olduğu saptanmış.

'Yapmam gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelerim' ifadesi için %6,4'u (n=9) 'kesinlikle katılıyorum', %9,3'ü (n=13) 'katılıyorum', %5'i (n=7) 'kısmen katılıyorum', %57,1'i (n=80) 'katılmıyorum', %22,1'i (n=30) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,21\pm 1.09$ olduğu saptanmış.

'İşleri aceleye getirerek son anda yetiştiririm' ifadesi için %3,6'sı (n=5) 'kesinlikle katılıyorum', %5,7'si (n=8) 'katılıyorum', %9,3'ü (n=13) 'kısmen katılıyorum', %60'ı (n=84) 'katılmıyorum', %21,4'ü (n=30) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,10\pm 0.92$ olduğu saptanmış.

Tablo 6.6. Hastane Yöneticilerinin ‘Eğitim ve Araştırma’ ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı (n=140)

Madde No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		M	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
88. İşimle ilgili eğitimlere katılmaya özen gösteririm.	1	0.7	1	0.7	44	31.4	30	21.4	64	45.7	4.11	0.93
89. Çalışma planımı mümkün olduğunca tüm eğitim programlarına katılacak şekilde yaparım.	1	0.7	23	16.4	37	26.4	52	37.1	27	19.3	3.58	1.00
90. Kurumda eğitim ve araştırma hizmetlerine zaman ayırabilirim.	1	0.7	7	5.0	43	30.7	35	25.0	54	38.6	3.96	0.98
91. İşimle ilgili kitap, dergi, makale okurum.	1	0.7	2	1.4	49	35.0	38	27.1	50	35.7	3.96	0.91
92. Astarımı eğitim faaliyetlerine katılmaya teşvik eder, onların buna katılmasına fırsat veririm.	1	0.7	1	0.7	42	30.0	40	28.6	56	40.0	4.06	0.89
93. İşimle ilgili güncel yayınları izlemek için özel zaman ayırırım.	2	1.4	14	10.0	39	27.9	54	38.6	31	22.1	3.70	0.97
94. İşimle ilgili bilimsel araştırmalara katılırım.	2	1.4	15	10.7	36	25.7	58	41.4	29	20.7	3.69	0.97
95. Eğitim ve araştırma faaliyetleri, günlük işlerimden daha önemlidir.	0	0.0	63	45.0	26	18.6	42	30.0	9	6.4	2.98	1.01
96. İşimle ilgili kongre, sempozyum ve konferanslar düzenler, astlarımın da katılımını sağlarım.	2	1.4	16	11.4	49	35.0	36	25.7	37	26.4	3.64	1.04

Hastane yöneticilerinin ‘Eğitim ve Araştırma ile ilgili Zaman Yönetimine’ ilişkin yanıtların dağılımına ve puan ortalamalarına bakıldığında;

‘İşimle ilgili eğitimlere katılmaya özen gösteririm’ ifadesi için %45,7si (n=64) ‘kesinlikle katılıyorum’, %21,4’ü (n=30) ‘katılıyorum’, %31,4’ü (n=44) ‘kısmen katılıyorum’, %0,7’si (n=1) ‘katılmıyorum’, %0,7’si (n=1) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 4,11±0.93 olduğu saptanmıştır.

'Astlarımı eğitim faaliyetlerine katılmaya teşvik eder, onların buna katılmasına fırsat veririm' ifadesi için %40'ı (n=56) 'kesinlikle katılıyorum', %28,6'sı (n=40) 'katılıyorum', %30'u (n=42) 'kısmen katılıyorum', %0,7'si (n=1) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $4,06 \pm 0.89$ olduğu saptanmıştır.

'Kurumda eğitim ve araştırma hizmetlerine zaman ayırabilirim' ifadesi için %38,6'sı (n=54) 'kesinlikle katılıyorum', %25'i (n=35) 'katılıyorum', %30,7'si (n=43) 'kısmen katılıyorum', %5'i (n=7) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,96 \pm 0.91$ olduğu saptanmıştır.

'İşimle ilgili kitap, dergi, makale okurum' ifadesi için %35,7'si (n=50) 'kesinlikle katılıyorum', %27,1'i (n=38) 'katılıyorum', %35'i (n=49) 'kısmen katılıyorum', %1,4'ü (n=2) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,96 \pm 0.91$ olduğu saptanmıştır.

'İşimle ilgili güncel yayınları izlemek için özel zaman ayırırım' ifadesi için %22,1'i (n=31) 'kesinlikle katılıyorum', %38,6'sı (n=54) 'katılıyorum', %27,9'u (n=39) 'kısmen katılıyorum', %10'u (n=14) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,70 \pm 0.97$ olduğu saptanmıştır.

'İşimle ilgili bilimsel araştırmalara katılıyorum' ifadesi için %20,7'si (n=29) 'kesinlikle katılıyorum', %41,4'ü (n=58) 'katılıyorum', %25,7'si (n=36) 'kısmen katılıyorum', %10,7'si (n=15) 'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,69 \pm 0.97$ olduğu saptanmıştır.

'İşimle ilgili kongre, sempozyum ve konferanslar düzenler, astlarımın da katılımını sağlarım' ifadesi için %26,4'ü (n=37) 'kesinlikle katılıyorum', %25,7'si (n=36) 'katılıyorum', %35'i (n=49) 'kısmen katılıyorum', %11,4'ü (n=16)

'katılmıyorum', %1,4'ü (n=2) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,64±1.04 olduğu saptanmıştır.

'Çalışma planımı mümkün olduğunca tüm eğitim programlarına katılacak şekilde yaparım' ifadesi için %19,3' ü (n=27) 'kesinlikle katılıyorum', %37,1'i (n=52) 'katılıyorum', %26,4'ü (n=37) 'kısmen katılıyorum', %16,4'ü (n=23) 'katılmıyorum', %0,7'si (n=1) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 3,58±1.00 olduğu saptanmıştır.

'Eğitim ve araştırma faaliyetleri, günlük işlerimden daha önemlidir' ifadesi için %6,4'ü (n=9) 'kesinlikle katılıyorum', %30'u (n=42) 'katılıyorum', %18,6'sı (n=26) 'kısmen katılıyorum', %45'i (n=63) 'katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması 2,98±1.01 olduğu saptanmıştır.

Tablo 6.7. Hastane Yöneticilerinin 'Masa ve Dosya Düzeni' ile ilgili Zaman Yönetimi Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerinin Sıklık ve Ortalamalarının Dağılımı (n=140)

Madde No	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		M	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
97. Masa düzenim çalışma sistemime uygundur.	1	0.7	4	2.9	40	28.6	37	26.4	58	41.4	4.05	0.94
98. Benim için masa üzerinde karmaşık düzen içinde bile bir düzen söz konusudur.	8	5.7	22	15.7	39	27.9	32	22.9	39	27.9	3.51	1.21
99. Aradığım evrak ve dosyayı hemen bulurum.	1	0.7	3	2.1	58	41.4	36	25.7	42	30.0	3.82	0.92
100. Gelen yazıları öncelikle sekreterim okur ve bana özetler.	23	16.4	70	50.0	22	15.7	18	12.9	7	5.0	2.40	1.07
101. Masanın üzerinde ertelenmiş/birikmiş birçok işlem vardır.	25	17.9	85	60.7	9	6.4	17	12.1	4	2.9	2.21	0.97
102. Tüm yazışmaları, gelen/giden evrakları kendim okur, yanıtlarım.	0	0.0	22	15.7	41	29.3	45	32.1	32	22.9	3.62	1.01
103. Telefon aramalarını, sekreterden ziyade kendim gerçekleştiririm.	9	6.4	39	27.9	38	27.1	25	17.9	29	20.7	3.19	1.23
104. İşlerimde önceliklerimin neler olduğunu bilir, bunları zamanında bitiririm.	0	0.0	1	0.7	47	33.6	33	23.6	59	42.1	4.07	0.89
105. İşle ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim.	2	1.4	12	8.6	48	34.3	35	25.0	43	30.7	3.75	1.03
106. İşlerimi en kısa sürede ve en az stresle yaparım.	1	0.7	7	5.0	42	30.0	53	37.9	37	26.4	3.84	0.90

Hastane yöneticilerinin ‘Masa ve Dosya Düzeni ile ilgili Zaman Yönetimine’ ilişkin yanıtların dağılımına ve puan ortalamalarına bakıldığında;

‘İşlerimde önceliklerimin neler olduğunu bilir, bunları zamanında bitiririm’ ifadesi için %42,1’i (n=59) ‘kesinlikle katılıyorum’, %23,6’sı (n=33) ‘katılıyorum’, %33,6’sı (n=47) ‘kısmen katılıyorum’, %0,7’si (n=1) ‘katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $4,07 \pm 0.89$ olduğu saptanmıştır.

‘Masa düzenim çalışma sistemime uygundur’ ifadesi için %41,4’ü (n=58) ‘kesinlikle katılıyorum’, %26,4’ü (n=37) ‘katılıyorum’, %28,6’sı (n=40) ‘kısmen katılıyorum’, %2,9’u (n=4) ‘katılmıyorum’, %0,7’si (n=1) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $4,05 \pm 0.94$ olduğu saptanmıştır.

‘İşlerimi en kısa sürede ve en az stresle yaparım’ ifadesi için %26,4’ü (n=37) ‘kesinlikle katılıyorum’, %37,9’u (n=53) ‘katılıyorum’, %30’u (n=42) ‘kısmen katılıyorum’, %5’i (n=7) ‘katılmıyorum’, %0,7’si (n=1) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,84 \pm 0.90$ olduğu saptanmıştır.

‘Aradığım evrak ve dosyayı hemen bulurum’ ifadesi için %30’u (n=42) ‘kesinlikle katılıyorum’, %25,7’si (n=36) ‘katılıyorum’, %41,4’ü (n=58) ‘kısmen katılıyorum’, %2,1’i (n=3) ‘katılmıyorum’, %0,7’si (n=1) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,82 \pm 0.92$ olduğu saptanmıştır.

‘İşle ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim’ ifadesi için %30,7’si (n=43) ‘kesinlikle katılıyorum’, %25’i (n=35) ‘katılıyorum’, %34,3’ü (n=48) ‘kısmen katılıyorum’, %8,6’sı (n=12) ‘katılmıyorum’, %1,4’ü (n=2) ‘kesinlikle katılmıyorum’ yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,75 \pm 1.03$ olduğu saptanmıştır.

'Tüm yazışmaları, gelen/giden evrakları kendim okur, yanıtlarım' ifadesi için %22,9'u (n=32) 'kesinlikle katılıyorum', %32,1'i (n=45) 'katılıyorum', %29,3'ü (n=41) 'kısmen katılıyorum', %15,7'si (n=22) 'katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,62 \pm 1.01$ olduğu saptanmış.

'Benim için masa üzerinde karmaşık düzen içinde bile bir düzen söz konusudur' ifadesi için %27,9'u (n=39) 'kesinlikle katılıyorum', %22,9'u (n=32) 'katılıyorum', %27,9'u (n=39) 'kısmen katılıyorum', %15,7'si (n=22) 'katılmıyorum', %5,7'si (n=8) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,51 \pm 1.21$ olduğu saptanmış.

'Telefon aramalarını, sekreterden ziyade kendim gerçekleştiririm' ifadesi için %20,7'si (n=29) 'kesinlikle katılıyorum', %17,9'u (n=25) 'katılıyorum', %27,1'i (n=38) 'kısmen katılıyorum', %27,9'u (n=39) 'katılmıyorum', %6,4'ü (n=9) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $3,19 \pm 1.23$ olduğu saptanmış.

'Gelen yazıları öncelikle sekreterim okur ve bana özetler' ifadesi için %5'i (n=7) 'kesinlikle katılıyorum', %12,9'u (n=18) 'katılıyorum', %15,7'si (n=22) 'kısmen katılıyorum', %50'si (n=70) 'katılmıyorum', %16,4'ü (n=23) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,40 \pm 1.07$ olduğu saptanmış.

'Masanın üzerinde ertelenmiş/birikmiş birçok işim vardır' ifadesi için %2,9'u (n=4) 'kesinlikle katılıyorum', %12,1'i (n=17) 'katılıyorum', %6,4'ü (n=9) 'kısmen katılıyorum', %60,7'si (n=85) 'katılmıyorum', %17,9'u (n=25) 'kesinlikle katılmıyorum' yanıtlarını verdikleri belirlenmiştir. Toplam puan ortalaması $2,21 \pm 0.97$ olduğu saptanmış.

Tablo 6.8. Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Alt Boyutların Ortalamalarının Dağılımı (n = 140)

	Ortalama	SD	Min.	Maks.
Görüşme ve Sosyal Faaliyetler	3.41	0.50	2.22	4.91
Toplantı ve Düzenli Çalışma	3.56	0.56	1.72	4.76
Güne Başlama ve Günlük İşler	3.41	0.46	2.44	4.72
Acil Olağanüstü Durumlar	2.96	0.51	2.00	4.91
Eğitim ve Araştırma	3.74	0.70	1.33	5.00
Masa ve Dosya Düzeni	3.45	0.58	2.20	5.00

Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimi özellikleri betimsel istatistiklerine yönelik analizlerde aritmetik ortalama ve standart sapma, minimum ve maksimum değerleri tespit edilmiştir

Tablo 4-8'e göre hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimi alt boyutlarından olan 'eğitim ve araştırma' alt boyutunun (3.74 ± 0.70) ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve bunu sıra ile 'toplantı ve düzenli çalışma' alt boyutu (3.56 ± 0.56) ortalama ile, 'masa ve dosya düzeni' alt boyutu (3.45 ± 0.58) ortalama ile, 'görüşme ve sosyal faaliyetler' alt boyutu (3.41 ± 0.50) ortalama ile, 'güne başlama ve günlük işler' alt boyutu (3.41 ± 0.46) ortalama ile, 'acil olağanüstü durum' alt boyutu (2.96 ± 0.51) ortalama ile takip ettiği görülmüştür.

Demografik Bilgiler ile Karşılaştırma

Hastane Yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin alt boyutlarının demografik özellikleri ile karşılaştırılmasında görev, eğitim durumu, akademik unvan ile istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuş ve tabloda gösterilmiştir ($p < 0.05$).

Tablo 6-9.Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyut Ortalamalarının Hastane Yöneticilerinin Görevlerine Göre Karşılaştırılması (n=140)

Zaman Yönetimi Boyutları	Görev	n	M	SD	Min.	Maks.	F	P
Görüşme ve Sosyal Faaliyetler	Baş Hekim	15	3.44	0.41	2.57	3.91	0,219	0,954
	Baş Hekim Yardımcısı	19	3.50	0.58	2.22	4.35		
	Hastane Müdürü	9	3.36	0.39	2.78	3.87		
	Hastane Müdür Yardımcısı	26	3.37	0.50	2.48	4.30		
	Baş Hemşire/Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	15	3.36	0.41	2.52	3.91		
	Baş Hemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı	56	3.42	0.55	2.43	4.91		
	Toplam	140	3.41	0.50	2.22	4.91		
Toplantı ve Düzenli Çalışma	Baş Hekim	15	3.67	0.51	2.20	4.24	0,447	0,815
	Baş Hekim Yardımcısı	19	3.63	0.45	2.80	4.40		
	Hastane Müdürü	9	3.58	0.44	2.96	4.36		
	Hastane Müdür Yardımcısı	26	3.44	0.72	1.72	4.64		
	Baş Hemşire/Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	15	3.61	0.48	2.72	4.28		
	Baş Hemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı	56	3.55	0.56	2.60	4.76		
	Toplam	140	3.56	0.56	1.72	4.76		
Güne Başlama ve Günlük İşler	Baş Hekim	15	3.61	0.35	3.00	4.12	2,494	0,034
	Baş Hekim Yardımcısı	19	3.62	0.49	2.60	4.28		
	Hastane Müdürü	9	3.43	0.43	2.64	4.04		
	Hastane Müdür Yardımcısı	26	3.22	0.52	2.44	4.28		
	Baş Hemşire/Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	15	3.48	0.49	2.80	4.48		
	Baş Hemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı	56	3.36	0.42	2.76	4.72		
	Toplam	140	3.41	0.46	2.44	4.72		
Acil Olağanüstü Durumlar	Baş Hekim	15	2.91	0.35	2.27	3.82	0,379	0,862
	Baş Hekim Yardımcısı	19	3.00	0.51	2.27	4.18		
	Hastane Müdürü	9	3.02	0.44	2.45	4.00		
	Hastane Müdür Yardımcısı	26	2.85	0.56	2.00	4.45		
	Baş Hemşire/Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	15	2.98	0.49	2.36	4.00		
	Baş Hemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı	56	2.99	0.54	2.00	4.91		
	Toplam	140	2.96	0.51	2.00	4.91		
Eğitim ve Araştırma	Baş Hekim	15	4.13	0.48	3.00	4.78	3,496	0,005
	Baş Hekim Yardımcısı	19	3.79	0.70	2.78	5.00		
	Hastane Müdürü	9	3.42	0.45	2.56	4.00		
	Hastane Müdür Yardımcısı	26	3.35	0.77	1.33	5.00		
	Baş Hemşire/Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	15	3.81	0.79	2.67	4.89		
	Baş Hemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı	56	3.84	0.63	3.00	5.00		
	Toplam	140	3.74	0.70	1.33	5.00		
Masa ve Dosya Düzeni	Baş Hekim	15	3.31	0.43	2.40	4.00	0,514	0,765
	Baş Hekim Yardımcısı	19	3.43	0.55	2.70	4.60		
	Hastane Müdürü	9	3.41	0.36	2.80	4.00		
	Hastane Müdür Yardımcısı	26	3.36	0.64	2.20	4.70		
	Baş Hemşire/Hemşirelik Hizmetleri Müdürü	15	3.54	0.64	2.80	4.70		
	Baş Hemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı	56	3.51	0.62	2.40	5.00		
	Toplam	140	3.45	0.58	2.20	5.00		

*Tek yönlü ANOVA Testi

Farklı görev gruplarındaki bireylerin Etkili Zaman Yönetimi Anketi boyutları farklarını karşılaştıran tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre, farklı görev gruplarındaki bireyler arasında Güne Başlama ve Günlük İşler boyutunda [F = 2.49, p<0.05] ve Eğitim ve Araştırma boyutunda [F = 3.50, p<0.01] istatistikî açıdan p<0.05 ve p<0.01 düzeylerinde anlamlı farklar tespit edilmiştir. Anketin diğer boyutlarında ise farklı görev gruplarında yer alan bireyler arasında istatistikî açıdan p<0.05 düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir (Tablo 6-9).

Tablo 6-10. Görevler Arası Farklar için ANOVA Testi Tukey HSD Çoklu Karşılaştırmaları

Zaman Yönetimi Boyutları	(I) Görev	(J) Görev	Aritmetik Ortalama Farkı (I-J)	P
Güne Başlama ve Günlük İşler	Baş Hekim	Hastane Müdür Yardımcısı	0.3861	0.095
	Baş Hekim Yardımcısı	Hastane Müdür Yardımcısı	0.3922	0.052
Eğitim ve Araştırma	Baş Hekim	Hastane Müdür Yardımcısı	0.7755(*)	0.006
	Baş Hemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı	Hastane Müdür Yardımcısı	0.4869(*)	0.030

* Testi Tukey HSD Çoklu Karşılaştırmaları (p < 0.05).

Görev grupları arasında, ‘güne başlama ve günlük işler’ ve ‘eğitim ve araştırma’ boyutunda, istatistikî açıdan p<0.05 düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Çoklu karşılaştırma sonucunda ise sadece ‘eğitim ve araştırma’ boyutunda istatistikî açıdan p<0.05 düzeyinde anlamlı fark tespit edilmiştir.

Tablo 6-9’a göre; eğitim ve araştırma durumları alt boyutunda Başhekim (4,13 ± 0,48), Baş Hemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı (3,84 ± 0,63), Baş Hemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdürü (3,81 ± 0,79), Başhekim Yardımcısı (3,79 ± 0,70), Hastane Müdürü (3,42 ± 0,45) Hastane Müdür Yardımcısı (3,35 ± 0,77) ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Güne Başlama ve Günlük İşler ile Eğitim ve Araştırma boyutlarındaki istatistikî açıdan anlamlı farkların hangi görev gruplarındaki bireyler arasında bulunduğunu tespiti yönelik Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre, Güne Başlama ve Günlük İşler boyutunda gruplar arasında istatistikî açıdan anlamlı fark saptanmamış, ancak eğitim ve araştırma boyutunda, başhekim ile hastane müdür yardımcılarını (p=0.006), başhemşire yardımcısı/ hemşirelik hizmetleri müdür yardımcılarını ile hastane

müdür yardımcıları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur (p=0.030) (Tablo 6-10). Hastane yöneticilerinden Başhekim, hastane müdür yardımcısına göre; başhemşire yardımcısı hastane müdürü yardımcısına göre anlamlı derecede yüksek puanlara sahip olduğu görüldü.

Tablo 6.11. Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyut Ortalamalarının Hastane Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılması (n=123)

Zaman Yönetimi Boyutları	Eğitim Durumu	n	M	SD	Min.	Maks.	F	P
Görüşme ve Sosyal Faaliyetler	Lise	12	3.51	0.75	2.43	4.91	1,526	0,185
	Ön Lisans	34	3.39	0.48	2.52	4.39		
	Lisans	36	3.32	0.47	2.48	4.13		
	Yüksek Lisans	29	3.42	0.45	2.22	4.30		
	Doktora	12	3.72	0.42	2.83	4.35		
	Toplam	123	3.42	0.50	2.22	4.91		
Toplantı ve Düzenli Çalışma	Lise	12	3.79	0.61	2.76	4.56	1,870	0,120
	Ön Lisans	34	3.52	0.55	2.72	4.76		
	Lisans	36	3.40	0.54	2.60	4.32		
	Yüksek Lisans	29	3.63	0.57	1.72	4.64		
	Doktora	12	3.77	0.48	2.88	4.40		
	Toplam	123	3.56	0.56	1.72	4.76		
Güne Başlama ve Günlük İşler	Lise	12	3.67	0.59	2.88	4.72	3,196	0,016
	Ön Lisans	34	3.32	0.37	2.76	4.28		
	Lisans	36	3.29	0.47	2.44	4.48		
	Yüksek Lisans	29	3.35	0.42	2.44	4.28		
	Doktora	12	3.66	0.35	3.00	4.16		
	Toplam	123	3.39	0.45	2.44	4.72		
Acil Olağanüstü Durumlar	Lise	12	3.54	0.69	2.45	4.91	5,651	0,000
	Ön Lisans	34	2.86	0.49	2.00	4.00		
	Lisans	36	2.79	0.40	2.09	4.00		
	Yüksek Lisans	29	2.97	0.41	2.27	4.00		
	Doktora	12	3.06	0.68	2.27	4.45		
	Toplam	123	2.95	0.53	2.00	4.91		
Eğitim ve Araştırma	Lise	12	4.04	0.77	3.00	5.00	1,272	0,285
	Ön Lisans	34	3.77	0.68	3.00	4.89		
	Lisans	36	3.57	0.67	2.56	5.00		
	Yüksek Lisans	29	3.67	0.76	1.33	5.00		
	Doktora	12	3.88	0.58	2.67	4.56		
	Toplam	123	3.73	0.70	1.33	5.00		
Masa ve Dosya Düzeni	Lise	12	3.95	0.68	2.80	5.00	2,628	0,038
	Ön Lisans	34	3.42	0.64	2.20	4.70		
	Lisans	36	3.33	0.58	2.60	4.60		
	Yüksek Lisans	29	3.48	0.47	2.70	4.40		
	Doktora	12	3.50	0.55	2.90	4.70		
	Toplam	123	3.47	0.60	2.20	5.00		

Tablo 6-12. Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyutları ile Eğitim Durumları Arası Farklar

Zaman Yönetimi Boyutları	(I) Görev	(J) Görev	Aritmetik Ortalama Farkı (I-J)	P
Güne Başlama ve Günlük İşler	Lise	Lisans	0.3867	0.067
	Doktora	Lisans	0.3733	0.083
Acil Olağanüstü Durumlar	Lise	Ön Lisans	0.6769(*)	0.001
		Lisans	0.7449(*)	0.000
		Yüksel Lisans	0.5661(*)	0.009
Masa ve Dosya Düzeni	Lise	Ön Lisans	0.5265	0.060
		Lisans	0.6194(*)	0.015

* Testi Tukey HSD Çoklu Karşılaştırmaları ($p < 0.05$).

Tablo 6-11'e göre; acil olağanüstü durumlar alt boyutunda lise ($3,54 \pm 0,69$), doktora ($3,06 \pm 0,68$), yüksek lisans($2,97 \pm 0,41$), ön lisans ($2,86 \pm 0,49$), lisans ($2,79 \pm 0,40$) ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Masa ve dosya düzeni durumlar alt boyutunda lise ($3,95 \pm 0,68$), doktora ($3,50 \pm 0,55$), yüksek lisans($3,48 \pm 0,47$), ön lisans ($3,42 \pm 0,64$), lisans ($3,33 \pm 0,58$) ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

Eğitim durumuna göre zaman yönetimi alt boyutları karşılaştırıldığında, sadece güne başlama ve günlük işler ($f=3,196$; $p<0,05$), acil olağanüstü durumlar ($f=5,651$; $p<0,05$), masa ve dosya düzeni ($f=2,628$; $p<0,05$) alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark tespit edilmiştir (6-11).

Tablo 6-12'de bu farkların hangi eğitim durumu grupları arasında bulunduğuna yönelik olarak tek-yönlü ANOVA analizi Tukey HSD çoklu karşılaştırmalarında, "Acil olağanüstü durumlar" boyutunda lise eğitiminde olan; ön lisans, lisans, yüksek lisans mezun olanlardan ve "Masa ve dosya düzeni" alt boyutunda lise mezunlarının; yüksek lisans mezunlarından daha yüksek puan aldığı saptanmıştır. Ancak, ANOVA analizinde Güne başlama ve günlük işler [$F=3,196$, $p<0.05$] boyutunda anlamlı bir gruplar arası fark görülmesine karşın, Tukey HSD çoklu karşılaştırmalarında bu fark net olarak tespit edilememiştir (Tablo 6-12).

Tablo 6-13. Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyut Ortalamalarının Akademik Ünvanlarına Göre Karşılaştırılması (n=36)

Zaman Yönetimi Boyutları	Akademik Ünvan	n	M	SD	Min.	Maks.	X ²	P
Görüşme ve Sosyal Faaliyetler	Doçent	6	3.31	0.40	2.74	3.78	0,492	0,782
	Uzman Doktor	25	3.43	0.51	2.22	4.26		
	Uzman Hemşire	5	3.39	0.38	2.78	3.83		
	Toplam	36	3.41	0.47	2.22	4.26		
Toplantı ve Düzenli Çalışma	Doçent	6	3.46	0.40	3.04	4.20	3,930	0,140
	Uzman Doktor	25	3.65	0.45	2.20	4.40		
	Uzman Hemşire	5	3.51	0.16	3.40	3.72		
	Toplam	36	3.60	0.41	2.20	4.40		
Güne Başlama ve Günlük İşler	Doçent	6	3.30	0.39	3.00	4.04	7,112	0,029
	Uzman Doktor	25	3.64	0.43	2.60	4.28		
	Uzman Hemşire	5	3.25	0.28	2.92	3.68		
	Toplam	36	3.53	0.43	2.60	4.28		
Acil Olağanüstü Durumlar	Doçent	6	2.68	0.22	2.45	3.09	3,628	0,163
	Uzman Doktor	25	2.99	0.42	2.27	4.00		
	Uzman Hemşire	5	2.87	0.35	2.45	3.27		
	Toplam	36	2.92	0.39	2.27	4.00		
Eğitim ve Araştırma	Doçent	6	3.96	0.71	3.11	5.00	0,172	0,918
	Uzman Doktor	25	3.88	0.65	2.78	4.78		
	Uzman Hemşire	5	4.09	0.45	3.44	4.67		
	Toplam	36	3.93	0.62	2.78	5.00		
Masa ve Dosya Düzeni	Doçent	6	3.20	0.76	2.40	4.60	1,741	0,419
	Uzman Doktor	25	3.38	0.43	2.70	4.00		
	Uzman Hemşire	5	3.52	0.48	3.00	4.20		
	Toplam	36	3.37	0.50	2.40	4.60		

***Kruskall Wallis Testi (p<0.05).**

Tablo 6-13'e göre; "Güne başlama ve günlük işler" alt boyutunda uzman doktorların ortalamalarının $3,64 \pm 0,43$, doçentlerin $3,30 \pm 0,39$, uzman hemşirelerin $3,25 \pm 0,28$ değerinde olduğu saptanmıştır. (Profesör ve yardımcı doçent sayısı 5'ten az olduğu için ortalamaya alınmamıştır).

Akademik unvan grupları arasında, sadece 'güne başlama ve günlük işler' boyutunda, istatistiki açıdan $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Akademik unvan gruplarına göre Etkili Zaman Yönetimi Anketi boyutlarından bireylerin aldıkları puanlar Kruskal Wallis Testi ile karşılaştırılmış ve doçent, uzman doktor ve uzman hemşire gruplarındaki bireyler arasında, sadece Güne Başlama ve Günlük İşler boyutunda ($\chi^2_{(2)} = 7.112, p < 0.05$) istatistikî açıdan $p < 0.05$ düzeyinde

anlamly fark tespit edilmiştir. Bu boyutta Uzman Doktor grubu hem Doçent hem de Uzman Hemşire grubundan daha yüksek puan almışlardır. Anketin diğer boyutlarında ise farklı akademik nvan gruplarında yer alan bireyler arasında istatistikî açıdan $p<0.05$ düzeyinde anlamly bir fark tespit edilmemiştir(Tablo 6-13).

7. TARTIŞMA

Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlemek üzere planlanan bu araştırma, İstanbul ilinde Avrupa yakasında ki 200 yatak ve üstü kapasiteli özel hastaneler, devlet ve üniversite hastaneleri ve bu hastanelerde çalışan üst ve orta düzey 140 hastane yöneticisi ile gerçekleştirilmiş olup, elde edilen veriler literatür bilgilerinin ışığı altında ve bulguların bölümleri doğrultusunda tartışılmıştır.

Tablo 6-1 Hastane Yöneticilerinin Demografik Özellikleri ve Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin, çoğunun Devlet hastanelerinde olup, Başhemşire Yardımcısı/Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı, lisans mezunu ve uzman doktor ünvanına sahiptir (Tablo 6-1).

Ülkemizde hastane yöneticileri olarak Başhekim, Hastane Müdürü ve Başhemşire Yardımcılarının devlet hastanelerinde daha fazla sayıda olması, bu hastanelerin büyüklüğü ve bölüm sayısının fazla olması, genellikle nüfusa orantılı olarak yer alan herkese hizmet veren hastaneler olması nedeniyledir.

Bahçecik ve arkadaşlarının (2004) çalışmasında üniversite hastanelerinde yönetici hemşirelerin çoğunlukta olduğu ve yönetici hemşirelerin çoğunluğunun sorumlu hemşire olduğu belirlenmiştir(43).

Hastane Yöneticilerinin çoğunluğunun Başhemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdür Yardımcısı olması Gayef ve arkadaşlarının (2004) çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir(2).

Uluşahin'in (1999) çalışmasında yöneticilerin yarısından fazlasını orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır(45).

Hastane yöneticilerinin eğitim düzeyindeki farklılık ülkemizde bu alana ilişkin bir kriterin olmadığını göstermektedir. Özellikle hemşire yöneticiler açısından eğitimi

gözeten bir uygulama söz konusu değildir. Hemşirelik yasasında lisans ve yüksek lisans mezunlarının yöneticilik görevlerinde öncelik verilmesi hükmüne karşın hemşirelerin bu haklarını kullanmadıkları görülmektedir.

Hastane yöneticilerinin çoğunluğunun eğitiminin lisans düzeyinde olması, Kırır'ın (2007) çalışma bulguları ile paralellik göstermektedir(12). 2007 yılında güncellenen 6263 sayılı Hemşirelik Kanunu'nda hemşirelik eğitimi tümüyle lisans eğitimiyle temellendirilmiştir. Ancak aynı kanunun geçici maddesinde hemşire açığının kapatılması düşüncesi ile Sağlık Meslek Lisesi Hemşirelik Programının 5 yıl süre ile devam etmesi hükmüne bağlanmıştır. 1997 yılında Sağlık Meslek Liseleri'nin Sağlık Yüksekokulları'na dönüştürülerek Yüksek Öğretim Kurumu'na bağlanması, araştırmaya katılan lisans mezunu hemşirelerin sayısal anlamda yüksek oranda yer almasına yol açtığı söylenebilir.

Usta'nın (2001) çalışmasında yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun lisans düzeyinde olması çalışmamızla da paralellik göstermektedir (46).

Hastane yöneticilerinin %40,7'si 35-44 yaş grubunda olup, %79,3'ü evlidir. %50'sinin mesleki çalışma süresi 18 yıl ve üzerindedir. Yönetici olarak çalışma süreleri ise %32,9'unun 5-10 yıl arasında değişmektedir (Tablo 6-1). Bahçecik ve arkadaşları (2004), Usta (2001) ve Silahtaroglu'nun (2004) yapmış olduğu bir çalışmada; araştırmaya katılan yönetici ve yönetici hemşirelerin çoğunluğunu 31-45 yaş grubundaki yöneticiler oluşturmaktadır (43,46,47). Hastane yöneticilerinin çoğunluğunun evli olması Bahçecik ve arkadaşları (2004), Sayan (2005) ve Yalınbaş'ın (2003) yapmış olduğu çalışmalarla benzerlik göstermektedir (7,43,48). Dolayısıyla ankete katılan yöneticilerin yaş ortalamalarına göre en verimli dönemlerinde oldukları söylenebilir. Bir başka açıdan bakıldığında; hastane yöneticilerinin yaş ortalamasının yüksek olması, yöneticilerin akademik olarak kendilerini geliştirmeleri için belirli bir zamana ihtiyaçları olduğunu göstermiştir. Bunun sonucu olarak da bireylerin ileri yaşlarda yöneticilikte görev aldıkları görülmüştür.

Usta'nın (2001) çalışmasında yöneticilerin 20-40 arası yaşa sahip olmaları çalışmamız ile benzerlik göstermektedir(46).

Uluşahin'in (1999) çalışmasında ise yöneticilerin yaşlarının 30 ve aşağı yaş grubunda olması çalışmamız ile benzerlik göstermemektedir (45).

Hastane yöneticilerinin mesleki çalışma sürelerinin 18 ve üstü yıl olduğunu söylemek mümkündür (Tablo 6-1). Türkiye'de çalışan kesimin 25-30 yıl sonunda emekli olduğu düşünüldüğünde; buradan elde edilen sonuçla, yaş ortalamaları sonucu benzerlik göstermektedir. Bu da yöneticilerin zaman açısından en etkili ve verimli dönemlerinde olduklarını desteklemektedir.

Hastane yöneticilerinin çoğunluğunun yönetici olarak çalışma süresinin 5-10 yıl arasında olması (Tablo 6-1), Kınır'ın (2007) çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir (12).

Usta'nın (2001) çalışmasında yöneticilerin çoğunluğunun, Türk Standartları Enstitüsü'nde 11-15 yıl süreyle çalıştığını ve bu sürenin de 1-5 yıllarını yönetici olarak geçirdiklerini göstermektedir (46).

Hastane yöneticilerinin çoğunluğu, %52,9'u, zaman yönetimi ile ilgili eğitim programına katılmıştır (Tablo 6-1). Bahçecik ve Silahtaroglunun çalışmalarında, yönetici ve yönetici hemşireler zaman yönetimi ile ilgili eğitim programına katıldıkları sonucu araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir (43,47).

Bahçecik ve arkadaşlarının (2004) çalışmasında, hemşire yöneticilerinin, zaman yönetimi ile ilgili eğitim aldıkça, zamanlarını daha iyi yönettiği, ziyaretçi randevularını ve sosyal aktivitelerini daha iyi planladıkları, toplantıları daha iyi yönettikleri ve daha düzenli çalıştıklarını saptamıştır (43).

Hastane yöneticileri, yönetim fonksiyonlarından en çok (%27,9)organizasyona zaman ayırdıkları görülmüştür (Tablo 6-1). Organizasyonun, diğer yönetim fonksiyonlarına göre daha yüksek düzeyde bulunması, hastane yöneticilerinin bu alanda daha çok sorumluluk üstlendikleri görüşü ile açıklanabilir.

Ulusoy'un (1996) çalışmasında yöneticilerin en çok planlamada; daha sonra da organizasyonda zaman kaybına uğradıkları görülmüştür. Bu durum çalışmamız ile benzerlik göstermemektedir (49).

Hastane yöneticilerinin çoğunluğunun (%52,1) mükemmeliyetçiliği kendilerine en uygun davranış tipi olarak görmüşlerdir.%82,1'inin amaçsız/plansız çalışmayı zamanın boşa geçmesinde ve zaman tuzaklarına düşülmesinde etkili bir faktör olarak gördükleri ve %40'ının aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışılarak zamanı daha etkili kullandıkları görülmüştür (Tablo 6-1).

Sayan'ın (2005) çalışmasında, yönetici hemşirelerin zaman yönetiminde en yetersiz oldukları noktanın yapılan işlerde mükemmellik aramalarıdır. Yapılan bu çalışmada yönetici hemşirelerin zaman kayıplarına neden olan bu tuzaklara yakalandığı gösterilmektedir. Yöneticilerin bu davranışı çalışmamız ile benzerlik göstermektedir(7).

Erdem'in (1997) çalışmasında, yöneticiler arasında işlerinde en fazla mükemmellik arayan grubun başhemşire ve başhemşire yardımcıları grubu olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmamızda gruplar arasında bu yönde bir durum saptanmamıştır(8).

Yöneticiler açısından 'zaman tuzağı' kavramı, zamanın etkili kullanımını engelleyen faktörler anlamına gelmektedir. Zamanı arttırabilmek (verimli kullanabilmek) için, zaman tuzaklarına düşmemek gerekir. Etkili zaman yönetiminde yöneticiler, birçok tuzakla karşı karşıya gelmektedir. Bu tuzaklardan ilk sırayı, %82,1 ile amaçsız plansız çalışarak, bilinçli bir planlamanın yapılmaması ve bu durumun işlerin zamanında bitirilmesini engellediği; ikinci sırada ise %65 yapılacak işleri öncelik ve aciliyet sırasına koymayarak önemli, acil, öncelikli ve ertelenebilir işlerin yönetiminde önceliklerin doğru belirlenmesi gelmektedir (Tablo 6-1).

Sayan'ın (2005) yapmış olduğu çalışmada; araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu zamanı iyi kullanmak için yapılması gerekenler noktasında önceliği planlamaya vermişler ve planlama yapmanın zamanı etkin ve verimli kullanma için aranan özellik olması sonucuna varmışlardır. Bu çalışmamız ile paralellik göstermektedir (7).

Bahçecik ve arkadaşlarının (2004) çalışmasında, yönetici hemşirelerin günlük ya da haftalık zaman çizelgesi yapmaları önerilmiştir(43).

Literatürde Yılmaz'ın (1999) çalışmasına göre; zamanın en iyi nasıl kullanılacağını bilmekle uygulamak arasında büyük bir fark vardır. Önemli olan bilgiyi uygulamaya dönüştürebilmektir (31).

Hastane yöneticilerinin yarısına yakınının (%37,9) zaman çizelgesi kullanmamanın zamanın boşa geçmesinde ve zaman tuzaklarına düşülmesinde etkili olduğunu düşünmesi; yöneticilerin işleri zaman çizelgesi oluşturup, uygulamaya koymaları ile planladıkları işlerin ne kadar sürebileceği konusunda fikir sahibi olmalarını göstermektedir (Tablo 6-1).

Ulusoy'un (1996) çalışmasında, yöneticilerin çoğunluğu amaçları yazmanın gerekli olduğunu belirtmişlerdir (49).

Hastane yöneticilerinin zamanı daha etkili kullanma yönünde önerileri şunlardır: İlk sırada (%40.7) aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak, ikinci sırada ise kısa ve uzun vadeli yapılacakların listelerini hazırlamak, etkili zaman yönetiminde planlamaya verilen önemi belirtmektedir (Tablo 6-1). Planlama, geleceği zaman dilimlerine bölmek; sonra kısa ve uzun vadeli yapılacakların listesini hazırlayarak yapılacak işlere önem ve öncelik sırası vermek. Bunları uygun biçimde bu zaman dilimleri içerisine dağıtıp yerleştirmek. Zamanı etkili kullanmak için planlamanın önemini ortaya koyar. Planlama için ayrılacak kısa bir süre, proje süresince harcanacak zamanı en aza indirecektir. Bu nedenle yalnız başka bir işin planlanması için değil birçok işin yapılması için de zaman kazanılarak zamanı etkili kullanmaları yönünde öneri olabilir.

Hastane yöneticilerinin çalıştıkları kurumda (%1,2) teknolojiyi iyi kullanarak zamanı etkili kullanma yönündeki önerilerine bakıldığında, bu önerinin en son sırada yer alması teknolojik cihazların kullanıldığını; fakat kullanımın yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Teknolojinin iyi kullanılması zaman yönetimini olumlu yönde etkileyecektir (Tablo 6-1).

Uysal'ın (1998) çalışmasında hemşirelerin haberleşmede zaman kazanmaları için, telefon yerine bilgisayar programlarının geliştirilmesinin ve kullanılmasının gerekliliğini belirlenmiştir(5).

Tablo 6-8 Hastane Yöneticilerinde Etkili Zaman Yönetimine İlişkin Alt Boyutları Ortalamalarının Dağılımı

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimi ile ilgili sonuçlarına bakıldığında; eğitim ve araştırmaya yönelik etkili zaman yönetimi ile ilgili eğitim faaliyetlerine katıldıkları; astlarının da bu faaliyetlere katılımını sağlayarak, astlarını yöneticiliğe hazırladıkları ve etkili zaman yönetimini verimli bir şekilde kullandıkları; fakat eğitim ve araştırma faaliyetlerinin günlük işlerinden daha önemli olmadığını belirtmişlerdir (Tablo 6-6). Ayrıca kitap, dergi, makale okuyarak güncel yayınlardan haberdar oldukları görülmüştür. Çağımızda sağlık kurumlarında, çok hızlı bir teknolojik değişim yaşanmaktadır. Sağlık kurumları değişimleri anında izlemek ve kendilerini yeni koşullara adapte etmek durumundadırlar. Bu hızlı gelişim karşısında, örgün eğitim kurumlarında veya görev başında edinilmiş mesleki bilgiler yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle sağlık personeli, çağı yakalamak için yeni gelişmeleri izlemek ve öğrenmek zorundadırlar. Eğitim, personelin bilgi ve beceri düzeyini yükseltmek, personelin tutumlarını geliştirmek ve değiştirmek, personeli yönetsel makamlara hazırlamak, personel tatminini yükseltmek için verilmelidir. Nitekim eğitim hastaneleri tanı ve tedavi hizmetlerinin yanı sıra sağlık profesyonellerinin eğitimine yönelik hizmetler de sunmaktadır. Eğitim amacı olmayan hastaneler ise teşhis ve tedavi hizmetlerinin yanı sıra uygulamaya yönelik faaliyetlerde sağlık profesyonellerinin eğitimine katkıda bulunarak gelişimlerine olanak sağlamaktadırlar. Bu gelişmeler görüşlerimizi destekler nitelikte olan hastanelerde yapılan uygulamalardır.

Bahçecik ve arkadaşlarının (2004) çalışmasında, yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ile ilgili eğitim aldıkça, zamanlarını daha iyi yönettikleri, ziyaretçi randevularını ve sosyal aktivitelerini daha iyi planladıkları, toplantıları daha iyi yönettikleri ve daha düzenli çalıştıklarını saptamıştır(43).

Erdem'in (1997) çalışmasında, yöneticilerin kariyerlerini geliştirmek için meslekleriyle ilgili kitap veya makale okumaya zaman ayırma düzeylerinin 'oldukça sık' olduğu saptanmıştır(8). Usta'nın (2001) çalışmasında ise yöneticilerin eğitim, araştırma ve okumaya ayırdıkları zaman ile çalışmamız benzerlik göstermektedir (46).

Toplantı ve düzenli çalışma faaliyeti alt boyutunda, hastane yöneticilerinin toplantılarının tarihleri, başlama ve bitiş saatlerini, gündemlerini, kimlerin katılacağını önceden belirledikleri; astlarına yetki devri yaparak başarılı olabilecekleri konulara göre görevlendirdikleri; toplantı sırasında, kesintilere izin vermeyerek sadece toplantı gündeminden bahsetmeleri, etkili zaman yönetimini iyi kullandıklarını göstermektedir. Yöneticilerin sekreteri olduğu halde, bu yardımcı personellerin görev yetki ve sınırlılıklarının yeterince belirli olmaması, işlerini çoğalttığını ve bazı aksaklıklardan dolayı toplantıların belirlenen sürede bitmemesi toplantıların uzaması toplantı için zamanı etkili kullanamadıklarını göstermiştir(Tablo 6-3). Toplantı ve düzenli çalışma alt boyutunun eğitim ve araştırma alt boyutundan sonra gelmesi, hastane yöneticilerinin toplantı öncesinde ve sırasında yapılacak işleri planlamaları ve yetki devrini etkili bir şekilde kullanmalarının yöneticiye zaman kazandırdığını göstermektedir. Bu sonuca göre; hastane yöneticilerinin görev dağılımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, karar alma, iletişim kurma, motivasyon, yönetime katılma, yaratıcılığı ortaya çıkarma, yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak bilgi alma veya herhangi bir konuyu yüz yüze görüşme ve tartışma amacı gibi birçok fonksiyon bu toplantılar ile yerine getirilmektedir. Böylece hastane yöneticilerinin de sıklıkla yerine getirmek zorunda oldukları en önemli görevlerden birisi olan toplantıları etkili zaman yönetimine uygun şekilde gerçekleştirebildikleri gözlemlenmiştir.

Erdem'in (1997) çalışmasında; genel olarak yöneticilerin toplantılara katılmadan önce hazırlık yapma düzeyi çok sık olarak bulunmuştur. Buda çalışmamızla benzerlik göstermektedir(8).

Ulusoy (1996) ve Gayef ve arkadaşlarının (2004) çalışmalarında ise toplantılar, zaman kaybettiren unsurlar olarak ilk sıralarda yer almaktadır(2,49).

Masa ve dosya düzeni alt boyutunda, hastane yöneticilerinin masa düzenini sekreterden ziyade istedikleri düzene göre kendilerinin düzenlemeleri, aradıkları evrakları, yazışmaları kısa sürede bulabilmeleri ile zamanı etkili kullandıklarını

göstermektedir; fakat yöneticiler, gelen yazıları öncelikle sekreterin okuması, özetlemesi ve masanın üzerinde birikmiş işlerinin olması, zaman kaybına neden olabileceği görüşündedirler(Tablo 6-7). Yöneticilerin ve büro çalışanları için düzensizliğin en açık göstergesi, çalışma masalarıdır. Düzensizliğin ortadan kaldırılması için çalışma masasının iyi düzenlenmiş olması, hiçbir şeyin aranmaması için her şeyin yerli yerinde ve düzenli olması gerekir. Dağınık büro ve masa düzeni zamanın etkin kullanılmadığının bir göstergesidir. Bunun nedeni plansızlıktır. Karışıklık ve düzensizlik, hastane yöneticilerinin iş üzerindeki kontrolünü kaybetmelerine, verimliliğinin azalmasına, dikkatinin dağılmasına, yorgunluğa, strese ve dolayısıyla zaman kaybına neden olmaktadır.

Sayan'ın (2005) çalışmasında; yönetici hemşirelerin zaman yönetimi tekniklerini kullandıklarını ve en çok kullanılan tekniğin de dosyalama sistemi olduğunu belirtmişlerdir(7).

Erdem'in (1999) yapmış olduğu çalışmada; hastane yöneticilerin her şeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem verme düzeyinin çok sık kullandıkları görülmüş, bu durum çalışmamız ile benzerlik göstermektedir(8).

Görüşmelerde ve sosyal faaliyetlerde hastane yöneticilerinin, çalışma koşullarının iyi olması ile randevu ve görüşme saatlerine uymaları, görüşme konularında öncelik ve aciliyet sırasına önem vermeleri şeklinde zamanı daha etkili kullandıkları; ancak randevularını mesai saatleri içerisinde vermeleri ve zaman kazanmak için bir sonraki güne randevuyu ertelemeleri ile zamanı etkili kullanmadıkları görülmüştür (Tablo 6-2). Ziyaretçilerle randevu ve görüşme saatleri iyi planlanmadığında, yöneticinin zamanını böldüğü ve işe geri döndüğünde kaldığı yeri bulmak için zaman harcadığı görülmüş, bu durum yöneticinin zaman kaybetmesine neden olmaktadır.

Liderlerin karar verdiği önemli işlerin önceliklerini belirleyenler, yöneticilerdir. Yöneticiler, acil ve önemli işlerde zamanı daha verimli kullanmaları sayesinde zaman tuzakları olasılığına izin vermemektedirler.

Güne başlama ve günlük işler alt boyutunda, hastane yöneticilerinin görüşme ve sosyal faaliyetler alt boyutlarının aynı ortalamaya sahip olmaları, yöneticilerin görüşme ve sosyal faaliyetlerde planladıkları birçok işi, güne başlama ve günlük işler faaliyetlerinde uygulamaya koyduklarını göstermektedir (Tablo 6-4). Hastane yöneticilerinin işlerinde kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirleyerek günün bitiminde planladıkları işleri tamamlamanın huzurunu hissetmeleri, güne istekli, neşeli başladıklarının ve zamanı etkili bir şekilde kullandıklarının göstergesidir. Fakat gündelik rutin işleri, planlanan toplantıları, randevuları unutmamaları ve görüşmeleri ayaküstü gerçekleştirilmeyerek konunun önemlilik derecesine göre zaman ayırmaları, zamanın boşa geçmemesinde bir etken olduğunu göstermektedir. Yöneticiler etkili konuşarak, etkili dinleyerek, etkili okuyarak, etkili yazarak, telefonu ve sekreteri etkin bir şekilde kullanarak zamanı daha etkili kullanabilirler.

Acil ve olağanüstü durumlar alt boyutunda, hastane yöneticilerin işle ilgili öncelikleri tüm çalışanlar tarafından bilindiği için, acil durumlarda karar vermede zorlanmayarak zamanı daha etkili kullandıkları görülmüştür (Tablo 6-5). Buna karşılık işlerini önemli olmayan nedenlerle ertelediği durumlarda ve bunun sonucunda yöneticinin işleri aceleye getirerek son anda yetiştirmesi, planlamayı yapmaması vb. durumlar performansın ve verimliliğin düştüğünü göstermektedir. Bu alt boyutun en düşük ortalamaya sahip olması, yöneticilerin acil olağanüstü durumlarda diğerlerine oranla diğer etkili zaman yönetimlerinden daha az bahsedilmektedir. Acil olağanüstü durumlar aslında yöneticilerin en fazla etkili zaman yönetimine ihtiyaçları olduğu kritik dönemlerdir. Verimliliği arttırmak için hızlı ve kesin karar vermek gerekir.

Tablo 6-9. Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyutlarının Ortalamalarının Hastane Yöneticilerinin Görevlerine Göre Karşılaştırılmalarının Dağılımı

Tablo 6-9’da hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin alt grupların göreve göre karşılaştırılmalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptamıştır. Zamanı etkili yönetiminin çalıştığı göreve göre yapılan karşılaştırılmasında; ‘güne başlama ve günlük işler’, ‘eğitim ve araştırmaya’ ilişkin fark görüldüğü, fakat bu farkın çoklu karşılaştırmalar sonucunda sadece ‘eğitim ve araştırma boyutunda’ istatistiksel

açından anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0.05$) (Tablo 6-10). Bu fark başhekim yardımcılarının, zamanı etkili kullanmaları hususunda ‘güne başlama ve günlük işlere yönelik zaman yönetimini’, başhekimin ise ‘eğitim ve araştırma yönelik zaman yönetimini’ diğerlerine oranla daha iyi kullanmalarından ortaya çıkmaktadır. Orta kademe hastane yöneticisi olarak başhekim yardımcıları, genelde çok fazla sorumluluk almamakta, güne başlamadan önce zaman çizelgesi hazırlayarak, planlı bir şekilde çalışmalara ve söz konusu olaylara doğrudan müdahale etmeyip, başhekimliğe rapor etmektedirler. Bu nedenle başhekim yardımcılarının, güne daha istekli, neşeli ve planlı başlamaları zamanı etkili kullanmalarında beklenen bir durumdur. Başhekim ise, eğitim ve araştırmaya yönelik zamanı daha iyi kullanan; üst düzey hastane yöneticisi olarak tıp hizmetlerinin yürütülmesinden ve denetiminden sorumlu kişidir. Başhekimin görevlerinden birisi de; hizmet kalitesini yükseltmek ve uyumlu çalışma ilişkilerini geliştirmek için hastane yönetimi ile düzenli görüş alışverişinde bulunmaktır. Başhekim işi ile ilgili kongre, sempozyum ve konferanslar düzenleyerek astlarının da katılımını sağlar. Buradan da anlaşıldığı gibi başhekimin kurumda, eğitim ve araştırma hizmetleri hususunda zamanı daha etkili kullandığı belirlenmiştir. Ayrıca başhekim ve başhemşire yardımcısı/hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı, hastanelerde tanı, tedavi ve bakım hizmetlerinden sorumlu iken; hastane müdür yardımcısı ise destek hizmetler ile ilgilenmektedirler. Sonuç olarak bu da beklenen bir durumdur.

Tablo 6-11. Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyutlarının Ortalamalarının Hastane Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Karşılaştırılmalarının Dağılımı

Tablo 6-11’de hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin alt grupların puanlarının, eğitim durumları ile karşılaştırılmalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanmıştır. Zamanı etkili kullanan yönetiminin eğitim durumuna göre yapılan karşılaştırılmasında; ‘acil olağanüstü durumlar’, ‘masa ve dosya düzenine’ ilişkin fark görüldüğü ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır($p<0.05$) (Tablo 6-12).

Lise düzeyinde eğitim alan hastane yöneticilerinin, diğer eğitim düzeylerine göre ‘acil olağanüstü durumlar’ ve ‘masa ve dosya düzeninde’ zamanı daha etki kullanmaları hususunda ‘en büyük yanlışın kararsızlık’ olma sözünü benimsedikleri; acil durumlarda

yanlış da olsa kesin ve hızlı bir şekilde karar vermeleri ve temelden gelen bir eğitim sistemi ile kendilerine düzenli çalışmayı davranış şekline dönüştürdükleri ve dolayısıyla zamanı daha etkili kullandıkları görülmüştür. ‘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.

Turgut (2002) çalışmasında; yöneticilerin gün içinde yapacakları işleri genel hatları ile planlamaları sayesinde acil durumlara vakit ayırmış olduklarını belirtmiştir. Yöneticiler, daha belirgin bir plan yapmamalarının nedeni olarak acil işleri göstermişlerdir (50).

Lise düzeyinde eğitim gören hastane yöneticilerinin, masa düzeni ile performansı doğru orantılıdır, düzenli bir masa disiplinine sahip yöneticiler, işlerini daha çabuk ve verimli biçimde hallederler. Yöneticiler, işlerinin önceliklerini daha rahat belirler ve kendilerini bu önceliklere göre gün içinde ayarlayabilirler. Bilgi taramalarını daha çabuk ve zihinlerini yormadan yapabilirler. Düzensiz bir masada çalışan yönetici, daha ağır ve uzun çalışma eğilimi gösterir. Böylece masa düzeni zaman tuzaklarından birisi olur. Lise eğitimi alan yöneticilerin, lisans eğitimi alanlara göre daha düzenli oldukları ve titiz davranış sergiledikleri beklenen bir durumdur.

Tablo 6-13. Etkili Zaman Yönetimi Alt Boyutlarının Ortalamalarının Hastane Yöneticilerinin Akademik Ünvanlarına Göre Karşılaştırılmalarının Dağılımı

Tablo 6-13’de hastane yöneticilerinin, etkili zaman yönetimine ilişkin alt grupların puanlarının, akademik unvanları ile karşılaştırılmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanmıştır. Zamanı etkili yönetimin akademik ünvana göre yapılan karşılaştırılmasında; ‘güne başlama ve günlük işlere’ ilişkin fark görüldüğü ve bu farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu saptanmıştır($p<0.05$) (Tablo 6-13).Uzman doktor ünvanına sahip hastane yöneticilerinin, diğerlerine oranla ‘güne başlama ve günlük

işlere' yönelik zamanı daha etkili kullandıkları, diğerlerinin akademik olarak kendilerini geliştirme ve üniversitelerde derslere girerek daha fazla zamana ihtiyaç duymaları ve plan yapmaya zamanlarının olamaması, uzman doktorların ise daha az sorumluluk alarak güne başlamadan önce zaman çizelgesi oluşturdukları, plan yaparak zamanı daha etkili kullandıkları görülmüştür.

Erdem (1999), yaptığı çalışmada; yöneticilerin günlük işler içinde boğulma düzeyleri ile eğitim düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmaması araştırmamızdaki bulguyu desteklemektedir(8).

8.SONUÇ VE ÖNERİLER

8.1.Sonuç

İstanbul ili Avrupa yakasında yer alan, 200 yatak kapasitesine sahip özel hastaneler, devlet ve üniversite hastanelerinde çalışan, üst ve orta düzey yöneticilerin etkili zaman yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştiren bu çalışmada elde edilen sonuçlar, aşağıda verilmiştir.

- Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %62,9'unun devlet hastanesinde, %40'ının hemşirelik hizmetleri müdür yardımcısı, %25,7'sinin lisans mezunu, %17,9'unun uzman doktor, %40,7'sinin 35–44 yaş aralığında, %79,3'ünün evli, %52,9'unun da zaman yönetimi ile ilgili eğitim aldıkları saptandı.
- Araştırma kapsamına alınan yöneticilerin, etkili zaman yönetimi ölçeği alt grupları puanının ‘‘görüşme ve sosyal faaliyetler’’ 3.41±0.50, ‘‘toplantı ve düzenli çalışma’’ 3.56 ±0.56, ‘‘güne başlama ve günlük işler’’ 3.41±0.46, ‘‘acil olağanüstü durumlar’’ 2.96±0.51, ‘‘eğitim ve araştırma’’ 3.74±0.70 ve ‘‘masa ve dosya düzeni’’ 3.45±0.58 olarak saptandı.
- Başhekimin, eğitim ve araştırmada etkili zaman yönetimi ortalama puanları hastane müdür yardımcılarına göre; başhemşire yardımcısı / hemşirelik hizmetleri müdür yardımcılarının hastane müdür yardımcılarına göre, yüksek olduğu belirlendi(p<0.006, p<0.03).
- Eğitim durumu lise olan yöneticilerinin acil olağanüstü durumlarda etkili zaman yönetimi ortalama puanları; ön lisans, lisans, yüksek lisans mezunlarına göre;masa ve dosya düzeninde etkili zaman yönetimi ise lisans mezunlarına göre yüksek olduğu belirlendi(p<0.001, p<0.000, p<0.009 ve p<0.015).
- Uzman doktor akademik ünvanına sahip hastane yöneticilerinin güne başlama ve günlük işlerde etkili zaman yönetimi, doçent ve uzman hemşire gruplarından daha yüksek olduğu belirlendi(p<0.029).

8.2.Öneriler

İstanbul ili Avrupa yakasında yer alan, 200 yatak kapasitesine sahip özel hastaneler, kamu ve üniversite hastanelerinde çalışan, üst ve orta düzey yöneticilerin etkili zaman yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştiren çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda,

- Hastane yöneticilerinin ‘acil olağanüstü durumlarda’ etkili zaman yönetimi konusunda eğitim almaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda, hastane yöneticilerine etkili zaman yönetimine yönelik eğitim programları düzenlenmesi önerildi.

9. EKLER

EK-1



Sayın Yönetici, Hastane Yöneticilerinin Zamani Etkin ve Verimli Kullanma Hususundaki Düzey ve Davranışlarını Belirlemek amacıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmaya Ek'teki soru formuna samimi bir şekilde vereceğiniz yanıtlar, önemli katkı sağlayacaktır. İşbirliğiniz için teşekkür ederim.

Saygılarımla...

Fatma YEŞİL

Haliç Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

ANKET FORMU

1) Çalıştığınız kurum ve kuruluş

- a) Devlet Hastanesi
- b) Üniversite Hastanesi
- c) Özel Hastane

2) Göreviniz

- a) Başhekim
- b) Başhekim Yardımcısı
- c) Hastane Müdürü
- d) Hastane Müdür Yardımcısı
- e) Başhemşire / Hemşirelik Hizmetleri Müdürü
- f) Başhemşire Yardımcısı / Hemşirelik Hizmetleri Müdürü Yardımcıları

3) Eğitim durumunuz?

- a. Lise
- b. Ön lisans
- c. Lisans
- d. Yüksek Lisans
- e. Doktora

4) Akademik unvanınız

- a) Yardımcı Doçent
- b) Doçent Doktor
- c) Profesör Doktor
- d) Uzman Doktor
- e) Uzman Hemşire

5) Yaşınız

- a) 18-24
- b) 25-34
- c) 35-44
- d) 45 yaş ve üstü

6) Medeni durumunuz

- a. Evli
- b. Bekar

7) Meslekte toplam çalışma yılınız?

- a) 1-5
- b) 6-11
- c) 12-17
- d)18 ve üstü

8) Yönetici olarak toplam çalışma süreniz?

- a) 1-4 yıl
- b) 5-10 yıl
- c) 11-15 yıl
- d)16 yıl ve üstü

9) Zaman yönetimi ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

- a) Evet
- b) Hayır

10) En çok zaman ayırdığınız yönetim fonksiyonu aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Planlama
- b) Organizasyon
- c) Yürütme
- d) Koordinasyon
- e) Kontrol

11) Aşağıdakilerden hangilerinin zamanın boşa geçmesinde ve zaman tuzaklarına düşülmesinde etkili olduğunu düşünüyorsunuz? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz).

- a) Amaçsız/ plansız çalışmak
- b) Yapılacak işleri öncelik ve aciliyet sırasına koymamak
- c) İş bitirmemek ve ertesi güne ertelemek
- d) Toplantıları iyi planlamamak
- e) Hayır diyememek
- f) Telefon konuşmaları ve ziyaretçileri kontrol altına alamamak
- g) Zaman çizelgesi kullanmamak

12) Aşağıdakilerden hangisinin size en uygun davranış tipi olduğunu düşünüyorsunuz?

- a. Acelecilik
- b. Mükemmeliyetçilik
- c. Ertelemek
- d. Ayrıntılarla uğraşmak
- e. Disiplinli, kararlı ve planlı çalışarak en iyiye ulaşmak
- f. Sabırlı olmak
- g. Hiçbiri

13) Zamanını daha etkin kullanma yönünde önerileriniz nelerdir?

- 1) Kısa ve uzun vadeli yapılacakların listesini hazırlamak
- 2) Aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak
- 3) Destek hizmet alarak sinerji yaratmak
- 4) Amaçları belirlemek
- 5) Düzenli çalışmak
- 6) Zaman çizelgesi kullanarak organize olmak
- 7) Yetki değerlendirmesinin düzgün yapılmasını sağlamak
- 8) Sorumluluk alanlarının daraltılmasını sağlamak
- 9) Sekreteryaya hizmetini iyi kullanabilme
- 10) Teknolojiyi iyi kullanabilmek

Ek:2

Etkili Zaman Yönetimi Anket Formu

	Kesinlikle Katılıyorum 1	Kısmen Katılıyorum 2	Katılıyorum 3	Katılmıyorum 4	Kesinlikle Katılmıyorum 5
Görüşme ve Sosyal Faaliyetlerde Zaman Yönetimi					
1. Dışarıdan gelen ziyaretçiler için belirli kabul saatleri ayırıyorum.					
2. İşlerime yararlı olmayacak görüşmelere 'Hayır' diyebilirim.					
3. Randevu ve görüşme saatlerime uyarım.					
4. Ziyaretçilerimle randevulu görüşürüm.					
5. Çalışma koşullarımın iyi olması sosyal hayatıma zaman ayırmayı kolaylaştırır.					
6. İşlerim aileme karşı sorumluluklarımı engellemez.					
7. Telefonları kişiye göre seçerim.					
8. Arkadaşlarım onları ihmal ettiğim ve onlara zaman ayırmadığım için şikayet ederler.					
9. Görüşme konusu benimle doğrudan ilgili olmadığında görüşmeyi bitiririm.					
10. İşlerimde yoğunluğum çok olsa da düzenli tatil yaparım.					
11. İşe olduğu kadar sosyal faaliyetlere de zaman ayırıyorum.					
12. Telefonla görüşme yapmadan önce, görüşeceğim konuyu not alırım.					
13. Aynı anda birden çok kişiyle görüşebilirim.					
14. Görüşme esnasında acil hallerin dışında telefon bağlantısını istemem.					

15. Görüşmeyi kısa kesmek için bir sonraki zamana randevu veririm.					
16. İşle ilgili görüşmeleri mesai saatleri içinde gerçekleştiririm.					
17. Görüşme yaparken bir yandan evrakları imzalarım.					
18. Görüşmeleri öncelik sırasına göre düzenlerim.					
19. Ziyaretçilerime çay, kahve. vs. içmeleri konusunda teklifte bulunurum.					
20. Yemek saatlerinde işle ilgili görüşmeleri yapabilirim.					
21. Ziyaretçilerime randevuyu mesai saatleri dışında veririm.					
22. Aile üyelerimden birisinin araması durumunda görüşmeye ara veririm.					
23. Senelik izinlerimi her yıl aynı tarihler arasında kullanırım.					
<i>Toplantı ve Düzenli Çalışma ile İlgili Zaman Yönetimi</i>					
24. Toplantıların tarihlerini, başlama ve bitiş saatlerini önceden belirlerim.					
25. Toplantıların gündemlerini yönetici olarak önceden belirlerim.					
26. Toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımını sağlarım.					
27. İşimle ilgili tüm konuları, ilgili grupla toplantı yaparak ele alırım.					
28. Toplantılar bittikten sonra gereksiz zaman harcadığımı düşünürüm.					
29. Bazı konularda kararlarımı toplantı yapmadan önce doğrudan alırım.					
30. Toplantı gündemini katılımcılara toplantıdan bir gün önce bildiririm.					
31. Zaman çizelgesi yapar ve değerlendiririm.					

32. Gündemle ilgili ikinci bir toplantıya gerek olup olmadığı konusunda katılımcıların görüşlerini alırım.					
33. Toplantıları her zaman belirlenen sürede bitiririm.					
34. Toplantı sırasında telefon vb. görüşmelere izin vermem.					
35. Toplantıya katılanların gündem dışı görüşmelerine izin vermem.					
36. Toplantı sonunda konuşulanları kısaca özetlerim.					
37. Toplantı raporunun toplantıdan hemen sonra imzalanmasını sağlarım.					
38. İki toplantı arasında en az 30dk.lık ara zaman kullanırım.					
39. Toplantı süresinde katılımcılara görüşleri için eşit süre vermeye dikkat ederim.					
40. Toplantı sonucunda katılımcıların toplantı hakkındaki görüşlerini alırım.					
41. Gerektiğinde ikinci bir toplantının tarih ve saatini toplantı içinde belirlerim.					
42. Toplantı devam ederken bir başka odada kısa süreli görüşme yapabilirim.					
43. Doğrudan işimle ilgili olmayan konularda sorumluluk almam.					
44. Astlarıma yetki devri yaparım.					
45. Astlarımı başarılı olabilecekleri konulara göre görevlendiririm.					
46. Çalıştığım bölümde sekreterlik işlerini yerine getirecek elemanım vardır.					
47. Yönetimle ilgili kararlar alırken zorlanmam.					

48. Zamanımın büyük bir kısmı işimle ilgili olmayan konularla geçtiğini düşünürüm.					
49. Doğrudan sorumluluk alanımın içine girmeyen birçok işle uğraşmak zorundayım.					
50. Kurum içinde görev yetki ve sorumluluk sınırlarımın yeterince belirli olmaması işlerimi çoğaltır.					
<i>Güne Başlama ve Günlük İşler ile İlgili Zaman Yönetimi</i>					
51. İşe gelirken özel hayatımla ilgili konulardan tümüyle uzaklaşıyorum.					
52. Gündelik rutin işleri, toplantıları ve randevuları unuturum.					
53. İşe gelirken gün içinde yapacaklarımı düşünürüm.					
54. İşe geldiğimde görüşmeleri ayaküstü gerçekleştiririm.					
55. Gün bitiminde planladığım işleri tamamlamış olmanın huzurunu hissederim.					
56. Genellikle günün çok yoğun geçtiğini düşünürüm.					
57. Randevusuz gelip beni bekleyenlerle, randevulu görüşmelerim bittikten sonra görüşürüm.					
58. Günlük işlerimle ilgili düşüncelerim gece uykularımı kaçıtır.					
59. Zamanında işyerine gelir, zamanında işten ayrılırım.					
60. Güne her zaman istekli ve neşeli başlarım.					
61. Ayaküstü randevu talebinde bulunanlara, çalışma planıma bakmadan randevu vermem.					
62. Eve iş götürdüğüm ya da geç saatlere kadar işyerinde kaldığım olur.					

63. Günüm rutin işlerle geçer.					
64. Randevularımı belirlemede sekreterim tam yetkilidir.					
65. Gün bitiminde bir sonraki gün ile ilgili yapacaklarımı düşüncemde planlarım.					
66. Sekreterimin belirlediği randevuların öncelik sırasını ben belirlerim.					
67. Günlük rutin işleri yardımcılara devrederim.					
68. Yardımcılarına devrettiğim işleri aynı zamanda kendim takip ederim.					
69. Haftalık çalışma planı hazırlarım.					
70. Astlarıma devrettiğim işlerle ilgili sık sık beni bilgilendirmelerini isterim.					
71. İşlerimle ilgili kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerim vardır.					
72. Astlarıma devrettiğim işlerin yalnızca sonucunu bilmek isterim.					
73. Günlük işlerimi tamamlamadan işimden ayrılmam.					
74. Günlük işlerimde prosedürleri daha sonra tamamlamak üzere uygulamalara başlarım.					
75. Günlük işlerimi planlamadan işin akışına göre yürütürüm.					
76. Günlük işlerimi aciliyet taşııyorsa bir sonraki güne ertelerim.					
<i>Acil Olağanüstü Durumlarla İlgili Zaman Yönetimi</i>					
77. İşimle ilgili her zaman acil eylem planım vardır.					
78. İş ile ilgili önceliklerim tüm çalışanlarım tarafından bilinir.					
79. Acil durumlarda karar vermede zorlanmam.					
80. İşimi son anda yetiştiririm.					

81. Acil işlerimi ortaya çıkması, günlük işlerimi yapmamı engellemez.					
82. Yapmam gereken işleri önemli olmayan nedenlerle ertelerim.					
83. Acil durumlarda soğuk kanlı davranabilirim.					
84. Aceleci ve telaşlıyım.					
85. Bir sorun çıktığında sorunu hemen çözmeyem, ertelerim.					
86. İşleri aceleye getirerek son anda yetiştiririm.					
87. Cevap verilecek mektup ve yazılara zaman ayırmada sıkıntı yaşarım.					
<i>Eğitim ve Araştırmaya Yönelik Zaman Yönetimi</i>					
88. İşimle ilgili eğitimlere katılmaya özen gösteririm.					
89. Çalışma planımı mümkün olduğunca tüm eğitim programlarına katılacak şekilde yaparım.					
90. Kurumda eğitim ve araştırma hizmetlerine zaman ayırabilirim.					
91. İşimle ilgili kitap, dergi, makale okurum.					
92. Astlarımı eğitim faaliyetlerine katılmaya teşvik eder, onların buna katılmasına fırsat veririm.					
93. İşimle ilgili güncel yayınları izlemek için özel zaman ayırırım.					
94. İşimle ilgili bilimsel araştırmalara katılırım.					
95. Eğitim ve araştırma faaliyetleri, günlük işlerimden daha önemlidir.					
96. İşimle ilgili kongre, sempozyum ve konferanslar düzenler, astlarımın da katılımını sağlarım.					

Masa ve Dosya Düzeninde Zaman Yönetimi

97. Masa düzenim çalışma sistemime uygundur.					
98. Benim için masa üzerinde karmaşık düzen içinde bile bir düzen söz konusudur.					
99. Aradığım evrak ve dosyayı hemen bulurum.					
100. Gelen yazıları öncelikle sekreterim okur ve bana özetler.					
101. Masanın üzerinde ertelenmiş/birikmiş birçok işim vardır.					
102. Tüm yazışmaları, gelen/giden evrakları kendim okur, yanıtlarım.					
103. Telefon aramalarını, sekreterden ziyade kendim gerçekleştiririm.					
104. İşlerimde önceliklerimin neler olduğunu bilir, bunları zamanında bitiririm.					
105. İşle ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim.					
106. İşlerimi en kısa sürede ve en az stresle yaparım.					

10.KAYNAKLAR

1. Güven M., Yeşil S.: Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Ed: İsmail Bakan, 1. Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2004.
2. Gayef A. ve Arkadaşları: Hastane Yöneticileri Açısından Zamanın Anlamı ve Etkili Zaman Yönetiminin Esasları, Modern Hastane Yönetimi Dergisi, 8: 2: 2: Nisan-Mayıs-Haziran,2004.
3. Genç N.: Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.1.Basım, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2004.
4. Özgüney S.: Yönetici Hemşireler Açısından Zaman Yönetimi ve Yönetici Hemşirelerin Zaman İle İlgili Varsayımlarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma. İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1996 (Danışman: Doç.Dr.T. Kılınç).
5. Uysal Ü. : Dokuz Eylül Üniversitesi Uygulama Ve Araştırma Hastanesi Nöroloji Kliniğinde Çalışan Hemşirelerde Zaman Kullanımı. Dokuz Eylül Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1998 (Danışman: Prof.Dr.G. Kocaman).
6. Vatan F., Sezgin B.,Argon G.:Yönetici Hemşireler Açısından Zaman Kullanımı, VII.Ulusal Hemşirelik Kongresi Kitabı, Erzurum, 1999.
7. Sayan İ.: Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005 (Danışman: Yard.Doç.Dr. N. Bahçecik).
8. Erdem R.: Zaman Yönetimi ve Hastane Üst Düzey Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1997.

9. Tamer Saros S.;Zaman Yönetimi-Yönetmel Başarı İlişkisi ve Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Zaman Yönetiminin Yönetmel Başarı Yönünden İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, 2005 (Danışman:Prof.Dr. A. Akdemir).
10. Akalın Ş. H. ve Arkadaşları : Türkçe Sözlük ,Türk Dil Kurumu, 10. Baskı, s.2221, Ankara, 2005.
11. Sabuncuoğlu Z., Paşa M.:Zaman Yönetimi, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Livane Matbaası, Bursa, 2002.
12. Kınır S.:Yönetmel Anlamda Zamanın Etkin Kullanımı ve Bir Araştırma, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.
13. Akat İ., Budak G.: İşletme Yönetimi, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2002.
14. Akgemci T. ve Arkadaşları : Zaman Yönetimi ve Yönetmel Zamanda Etkinlik, Ed:Şimşek Ş., Çelik A., 1. Basım, Kalkan Matbaacılık, Ankara, 2003.
15. Tengilimoğlu D. ve Arakadaşları: Zaman Yönetimi,1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım,Ankara, 2003.
16. Yoder-Wise S.P.:Leading and Manegement in Nursing, Second Edition, By Mosby, St. Louise, 1995.
17. Ataman G.:İşletme Yönetimi.1. Baskı,Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.
18. Çitken P.:Zaman Yönetimi ve İşletme Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998 (Danışman: Prof.Dr. M. Paksoy).
19. Can H., Tuncer D., Ayhan Y.:Genel İşletmecilik Bilgileri, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2003.

- .
20. Eren E.:Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Beta Yayım, İstanbul, 2003.
21. Tengilimoğlu D. ve Arkadaşları: Sağlık İşletmeleri Yönetimi. 1.Basım, Nobel Yayınları Dağıtım, Ankar, 2009.
22. Öztürk H., Bahçecik N.: Zaman Yönetimi ve Hemşirelikte Önemi. Modern Hastane Yönetimi, 7:2, 2003.
23. Demir C.:Yönetimde Altın Anahtar. Zaman Yönetimi, Hastane Yönetimi Dergisi, 4:5, Ankara, 2000.
24. Sabuncuoğlu Z., Tüz M.:Örgütsel Psikoloji, 2. Basım, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1999.
- 25.Yılmaz A., Arslan S.:Örgütsel Zaman Yönetimi, C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,3:1, 2002.
26. Şimşek Ş.:Yönetim ve Organizasyon. 7. Baskı, Cem Kitabevi, Konya 2002.
27. Can H.:Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
28. Ersoy G., Rodoplu Ü., Ayrık C.: Zaman Yönetimi. Modern Hastane Yönetimi Dergisi, 5:3, İzmir,2001.
29. Josephs R.:Zaman Yönetimi. 1.Basım, Epsilon Yayıncılık, İstanbul,1994.
30. Josephs R.:Zaman Yönetimi. 3.Basım, Epsilon Yayıncılık, İstanbul,1997.
31. Yılmaz Ç.,Kantarlı Ç.: Toplam Kalite Yönetimi Öncesi ve Sonrasında Bir Sanayii Kuruluşu Çalışanlarının Üst Düzey İhtiyaçlarının Karşılama Düzeylerinin Ölçülmesi,Yönetim ve Ekonomi Dergisi,Sayı5, S.145-149, 1999.

32. Gürbüz K.: Zaman Yönetimi Ve Takımlar Açısından Zaman Yönetimi Etkinliğinin İncelenmesi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Projesi, Kocaeli, 2001.
33. Robert, SCHEMEL, Yönetim Eğitimi Alıştırmaları-Kurumdan Uygulamaya, Çev. Nedret Öztan, Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, s.65-69, 1997.
34. Douglas M.E., Douglas D.N.:Manage Your Time; Your Work, Yourself, Amerikan Management Association, New York, s.149, 1980.
35. Scoot M.: Zaman Yönetimi. 2. Baskı, Rota Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997.
36. Kurtulmuş S.:Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998.
37. Öztürk M.: “Hastane İşletmeciliği” Yönetim ve Organizasyon, 1. Baskı, MTM Yayın, İstanbul, 2000.
38. Alpugan O.: “Hastane Yönetimi ve Ekonomik İlkeler”; Hastane İşletmeciliği, Edt. Hikmet Seçim, Eskişehir,S.160, 1995.
39. Kavuncubaşı Ş.: Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.
40. Yıldırım A.: “Üniversite Hastaneleri Taşıdıkları Misyona Uygun Mu?”
<http://www.hastanedergisi.com/> Hastane Dergisi - Hospital News.mht.10.07.2009.
41. Eker A.Y.: “Kamu Özel Sektör Ortaklıkları”, Bütçe Dünyası, Cilt:2, No:25, S. 59-67, 2007.
- 42.TekinA.G.:“Kamu Özel Sektör İşbirlikleri Ortaklıkları”,
[http://www.ppp.org.tr/component/option,com_myblog/show, Kamu-Ozel-Sektor-Y-birlikleri-ve Ortaklyklary.htm/Itemid, 50/](http://www.ppp.org.tr/component/option,com_myblog/show,Kamu-Ozel-Sektor-Y-birlikleri-ve-Ortaklyklary.htm/Itemid,50/),26.09.2008.

43. Bahçecik N. ve Arkadaşları: Yönetici Hemşireler İçin Zaman Yönetimi Ölçeği ve Zaman Yönetimini Etkileyen Faktörler, Yönetim Dergisi,s.67-68,15:49, İstanbul, 2004.
44. Çifteli F.G., Acuner A.M.: Ankara Üniversite Hastanelerinde Görev Yapan Klinik Sorumlu Doktorları ve Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Zaman Yönetimlerine İlişkin Etkin Faktörleri Belirlemek, hastane ve yaşam Akademik ve Aktüel Tıp Dergisi, 3:20:75, İstanbul, 2007.
45. Uluşahin S.: Zaman Yönetimi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1999.
46. Usta R.: İşletme Yöneticilerinin Zamanı Kullanma Biçimleri, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2001(Danışman: Yrd.Doç.Dr. M.Kemal Demirci).
47. Silahtaroglu F.: Akademisyenlerde Zaman Yönetimi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tokat, 2004(Danışman: Yard.Doç.Dr.K. Ardıç)
48. Yalınbaş S.: Zaman Yönetiminde Duygusal Zekanın Kullanımı ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2003(Danışman: Prof. Dr. Ahmet Karaaslan).
49. Ulusoy İ.T.: Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması,İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi,Doktora Tezi, İstanbul 1996, (Danışman: Prof. Dr. Yıldırım Öner).
50. Turgut E.: İşletmelerde Etkin Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2002(Danışman: Yrd.Doç.Dr. Bayram Zafer Erdoğan).

51. Eymen U.E. : SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri, www.istatistikmerkezi.com
İstatistik Merkezi Yayın No: 1,Ekim 2007,

11.ÖZGEÇMİŞ

07.05.1985 yılında Kütahya/Tavşanlı'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Tavşanlıda tamamladı. 2007 yılında Haliç Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu'ndan mezun oldu. Aynı yıl Haliç Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimine ve Nisa hastanesinde yenidoğan yoğun bakım hemşireliğine başladı. Şu an hala aynı kurumda görev yapmaktadır.

12. YAZILI İZİNLER

12.1. Devlet Hastaneleri

12.2. Özel Hastaneler

12.3. Üniversite Hastaneleri



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

28/11/2008

SAYI :SG.B104İSM.4344743/1650
KONU :Anket İzni(Fatma YEŞİL Dnş: Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM)

OKMEYDANI EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketini kurumunuzda uygulaması için gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. Mehmet BAKAR
Sağlık Müdürü

EK: Anket (1 adet – 9 sayfa)

DAĞITIM :

Bağcılar EAH.
İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi EAH.
Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH
Dr.Sadi Konuk Bakırköy EAH
Bakırköy Prof.Dr.Mazhar Osman Ruh Sağlığı Sinir Hastalıkları EAH
Taksim EAH
Esenyurt D.H.
Eyüp-D.H.
Haseki EAH
İstanbul EAH
Şişli Etfal EAH
Okmeydanı EAH
Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Göğüs Cerrahisi EAH
Etiler EAH

S.B. S. Okmeydanı EAH
Dr. Neval LÜLECİOĞLU
Baştabip Yardımcısı

Dip. No.: 332

SAĞLIK BAKANLIĞI OKMEYDANI EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ BAŞTABIPLIĞI
01 Aralık 2008
GELEN EVRAK Sayı: 12065



T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

28/11/2008

SAYI :SG.B104İSM.4344743/1650

KONU :Anket İzni(Fatma YEŞİL, Dnş: Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM)

**BAKIRKÖY PROF. DR. MAZHAR OSMAN RUH SAĞLIĞI SINIR HASTALIKLARI
EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ**

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketini kurumunuzda uygulaması için gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda:

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. Mehmet AKAR
Sağlık Müdürü

FK: Anket (1 adet - 9 sayfa)

DAĞITIM :

- ✓ Bağcılar EAH.
- ✓ İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi EAH.
- ✓ Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH
- ✓ Dr.Sadi Konuk Bakırköy EAH
- ✓ Bakırköy Prof.Dr.Mazhar Osman Ruh Sağlığı Sınır Hastalıkları EAH
- ✓ Taksim EAH
- ✓ Esenyurt D.H.
- ✓ Eyüp D.H.
- ✓ Haseki EAH
- ✓ İstanbul EAH
- ✓ Şişli Etfal EAH
- ✓ Okmeydanı EAH
- ✓ Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Göğüs Cerrahisi EAH

- Başhekim Yard. Dr. G. Akh
- Başhemşire
- Hastane Müdürü
- Bilgi için
- Başhekim Dr. Mehmet Akar
- Tüm İdari Kodlar

Gözetim No: 31863

Tarih: 28.11.2008

Geldiği Tar: 27.12.2008

Geldiği Yer: İST LAL İL SAĞLIK MÜD İST

Numarası: DR CAZİ ALATIN

Doç. Dr.

Dzel: ANKET İZNI (FATMA YEŞİL, Dnş: DOÇ DR AYTO

BAKIRKÖY PROF DR MAZHAR OSMAN RUH VE SINIR HASTALIKLARI



T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

28/11/2008

SAYI :SG.B104İSM.4344743/1650
KONU :Anket İzni (Fatma YEŞİL Dns: Doc.Dr.Aytolan YILDIRIM)

ESENYURT DEVLET HASTANESİ

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketini kurumunuzda uygulaması için gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

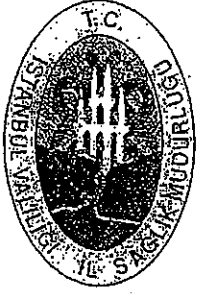
Uz. Dr. Mehmet BAKAR
Sağlık Müdürü

EK: Anket (1 adet – 9 sayfa)

DAĞITIM :

- Bağcılar EAH.
- İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi EAH.
- Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH
- Dr.Sadi Konuk Bakırköy EAH
- Bakırköy Prof.Dr.Mazhar Osman Ruh Sağlığı Sinir Hastalıkları EAH
- Taksim EAH
- Esenyurt D.H. ...
- Eyüp-D.H.
- Haseki EAH
- İstanbul EAH
- Şişli Etfal EAH
- Okmeydanı EAH
- Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Göğüs Cerrahisi

Esenyurt Devlet Hastanesi
Nezaet KOÇ-ÇALIŞKAN
Başhemşire
34558



T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

28/11/2008

SAYI :SG.B104İSM.4344743/1650
KONU :Anket İzni(Fatma YESİL Dns: Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM)

İSTANBUL EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma YESİL'in Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketini kurumunuzda uygulaması için gerekli kolaylığı gösterilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

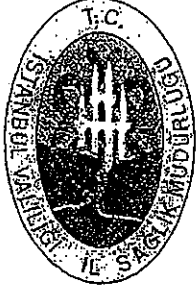
Uz. Dr. Mehmet BAKAR
Sağlık Müdürü

EK: Anket (1 adet – 9 sayfa)

DAĞITIM :

- Bağcılar EAH.
- İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi EAH.
- Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH
- Dr.Sadi Konuk Bakırköy EAH
- Bakırköy Prof.Dr.Mazhar Osman Ruh Sağlığı Sinir Hastalıkları EAH
- Taksim EAH
- Esenyurt D.H.
- Eyüp D.H.
- Haseki EAH
- İstanbul EAH
- Şişli Etfal EAH
- Okmeydanı EAH
- Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Göğüs Cerrahisi

4
Hemşire Yardımcısı
Başhemşire Yardımcısı
Esma UYGUR



T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

28/11/2008

SAYI :SG.B104İSM.4344743/1650
KONU :Anket İzni(Fatma YESİL Dnş: Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM)

**BAKIRKÖY KADIN DOĞUM VE ÇOCUK HASTALIKLARI EĞİTİM ARAŞTIRMA
HASTANESİ**

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma YESİL'in Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketini kurumunuzda uygulaması için gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. Mehmet BAKAR
Sağlık Müdürü

EK: Anket (1 adet – 9 sayfa)

DAĞITIM :

- Bağcılar EAH.
- İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi EAH.
- Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH
- Dr.Sadi Konuk Bakırköy EAH
- Bakırköy Prof.Dr.Mazhar Osman Ruh Sağlığı Sinir Hastalıkları EAH
- Taksim EAH
- Esenyurt D.H.
- Eyüp D.H.
- Haseki EAH
- İstanbul EAH
- Şişli Etfal EAH
- Okmeydanı EAH
- Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Göğüs Cerrahisi





T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

28/11/2008

SAYI :SG.B104İSM.4344743/1650
KONU :Anket İzni(Fatma YESİL Dnş: Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM)

EYÜP DEVLET HASTANESİ

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma YESİL'in Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketini kurumunuzda uygulaması için gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. Mehmet AKAR
Sağlık Müdürü

EK: Anket (1 adet – 9 sayfa)

DAĞITIM :

- Bağcılar EAH.
- İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi EAH.
- Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH
- Dr.Sadi Konuk Bakırköy EAH
- Bakırköy Prof.Dr.Mazhar Osman Ruh Sağlığı Sinir Hastalıkları EAH
- Taksim EAH
- Esenyurt D.H.
- Eyüp D.H.
- Haseki EAH
- İstanbul EAH
- Şişli Etfal EAH
- Okmeydanı EAH
- Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Göğüs Cerrahisi

12.01.09

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Fakültesi
Sicil No: 66260



T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

28/11/2008

SAYI :SG.B104İSM.4344743/1650
KONU :Anket İzni(Fatma YEŞİL Dnş: Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM)

ŞİŞLİ ETFAL EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketini kurumunuzda uygulaması için gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. Mehmet BAKAR
Sağlık Müdürü

EK: Anket (1 adet – 9 sayfa)

DAĞITIM :

- Bağcılar EAH.
- İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi EAH.
- Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH
- Dr.Sadi Konuk Bakırköy EAH
- Bakırköy Prof.Dr.Mazhar Osman Ruh Sağlığı Sinir Hastalıkları EAH
- Taksim EAH
- Esenyurt D.H.
- Eyüp D.H.
- Haseki EAH
- İstanbul EAH
- Şişli Etfal EAH
- Okmeydanı EAH
- Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Göğüs Cerrahisi

Sağlık Bakanlığı
Şişli Etfal Eğt. ve Araş. Hast.
H.E.K. Serpil KAYMAZ
Başhemşire Muavini
Sicil No: 45478

05.01.09

T.C
SAĞLIK BAKANLIĞI
Bağcılar Eğitim ve Araştırma Hastanesi Başhekimliği

SAYI : B.10.4.ISM.4.34.25.28-789/ 3234
KONU: Anket

22/12/2008

HALIÇ ÜNV. SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ HEMŞİRELİK ANABİLİM DALI
İSTANBUL

Sayın Fatma YEŞİL

İLGİ: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğünün 28.11.2008 tarih ve 650 sayılı yazısı.

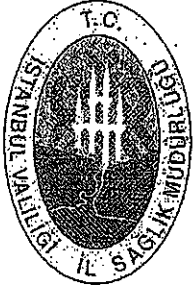
İstanbul İl Sağlık Müdürlüğünün ilgi tarih ve sayılı yazısına istinaden "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketiniz kurumumuz tarafından uygulanmış olup, anket kapalı zarf içinde yazımız ekinde gönderilmiştir.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Doç.Dr.Alper CİHAN
Başhekim

Ek: 1 Adet Kapalı Zarf

Gelen Evrak
Tarih: 09.01.2009
Sayı: 02
Ek : -



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

28/11/2008

SAYI :SG.B104İSM.4344743/1650
KONU :Anket İzni(Fatma YEŞİL Dnş: Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM)

YEDİKULE GÖĞÜS HASTALIKLARI VE GÖĞÜS CERRAHİSİ EĞİTİM VE ARAŞTIRMA
HASTANESİ BAŞTABIĞI

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketini kurumunuzda uygulaması için gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. Mehmet BAKAR
Sağlık Müdürü

EK: Anket (1 adet – 9 sayfa)

DAĞITIM :

Bağcılar EAH.
İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi EAH.
Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH
Dr.Sadi Konuk Bakırköy EAH
Bakırköy Prof.Dr.Mazhar Osman Ruh Sağlığı Sinir Hastalıkları EAH
Taksim EAH
Esenyurt D.H.
Eyüp D.H.
Haseki EAH
İstanbul EAH
Şişli Etfal EAH
Okmeydanı EAH
Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Göğüs Cerrahisi EAH

Başbakanlık
Başbakanlık
an edelim
2.12.2008

02/12/2008
2410



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

28/11/2008

SAYI :SG.B104İSM.4344743/1650
KONU :Anket İzni(Fatma YEŞİL, Dış: Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM)

DR. SADI KONUK BAKIRKÖY EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketini kurumunuzda uygulaması için gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. Mehmet AKAR
Sağlık Müdürü

FK: Anket (1 adet - 9 sayfa)

02.12.2008
12049

DAĞITIM :

- ✓ Bağcılar EAH.
- ✓ İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi EAH.
- ✓ Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH
- ✓ Dr.Sadi Konuk Bakırköy EAH
- ✓ Bakırköy Prof.Dr.Mazhar Osman Ruh Sağlığı Sinir Hastalıkları EAH
- ✓ Taksim EAH
- ✓ Esenyurt D.H.
- ✓ Eyüp D.H.
- ✓ Haseki EAH
- ✓ İstanbul EAH
- ✓ Şişli Etfal EAH
- ✓ Okmeydanı EAH
- ✓ Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Göğüs Cerrahisi EAH

- Başhekim Yard. Dr. G. Akh
- Başhemşire
- Hastane Müdürü
- Bilgi için
- Başhekim Yard. Dr. G. Akh
- Etkin İzni Kolaylaştırıcı

02.12.08

Etkin İzni Kolaylaştırıcı



T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

28/11/2008

SAYI :SG.B104İSM.4344743/1650
KONU : Anket İzni(Fatma YESİL Dns: Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM)

HASEKİ EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fatma YESİL'in Doç. Dr. Aytolan YILDIRIM danışmanlığında hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırma anketini kurumunuzda uygulaması için gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Baş Hemşire
Sevilay KONUK
Sicil No: 13047

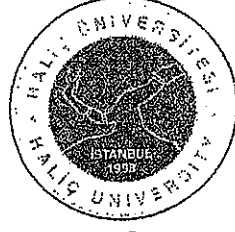
Uz. Dr. Mehmet BAKAR
Sağlık Müdürü

EK: Anket (1 adet – 9 sayfa)

DAĞITIM :

- Bağcılar EAH.
- İstanbul Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Merkezi EAH.
- Bakırköy Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları EAH
- Dr.Sadi Konuk Bakırköy EAH
- Bakırköy Prof.Dr.Mazhar Osman Ruh Sağlığı Sinir Hastalıkları EAH
- Taksim EAH
- Esenyurt D.H.
- Eyüp D.H.
- Haseki EAH
- İstanbul EAH
- Şişli Etfal EAH
- Okmeydanı EAH
- Yedikule Göğüs Hastalıkları Hastanesi ve Göğüs Cerrahisi





T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.A1.00.00-160
KONU:

31.10.2008

MEDİCANA HASTANESİ
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ'NE

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "*Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr.Tayyip ÇALIŞLAR
Sağlık Bilimleri Enst. Müdür V.

T. Çalışlar

Uygundur
Gayay Kocan
Medicana International
Hemşirelik Hizmetleri Direktörü

[Signature]



Ek(1):Anket Formu



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.A1.00.00-160
KONU:

31.10.2008

ALMAN HASTANESİ
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ'NE

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygularıyla arz ederim.

Prof.Dr.Tayyip ÇALIŞLAR
Sağlık Bilimleri Enst. Müdür V.

T. Çalışlar

Yıldız ATILGAN
Alman Hastanesi
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ
VE YOĞUN BAKIM
DİREKTÖRÜ & KALİTE TEMSİLCİSİ

Yıldız Atılgan

Ek(1):Anket Formu



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.A1.00.00-160

KONU:

31.10.2008

MEDİKAL PARK BAHÇELİEVLER
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ'NE

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "*Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr.Tayyip ÇALIŞLAR
Sağlık Bilimleri Enst. Müdür V.

MEDICAL PARK
BAHÇELİEVLER HASTANESİ

T. Çalışlar

Ek(1):Anket Formu



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SAYI : B.30.2.HAL.0.A1.00.00-160
KONU:**

30.12.2008

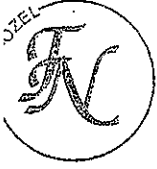
**ACIBADEM BAKIRKÖY HASTANESİ
HEMŞİRELİK HİZMETLERİ DİREKTÖRLÜĞÜ'NE**

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "*Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi*" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygılarımla arz ederim.

**Prof.Dr.Tayyip ÇALIŞLAR
Sağlık Bilimleri Enst. Müdür V.**

**Cengiz IŞIK
ACIBADEM BAKIRKÖY HASTANESİ
İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRÜ**

Ek(1):Anket Formu



GAYRETTEPE
FLORENCE NIGHTINGALE
HASTANESİ

Sayı:09 /127

08.01.2009

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Fakültemiz Hemşirelik Bölümü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatma Yeşil'in "Hastane Yöneticelerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu tez çalışmasını hastanemizde yürütebilmesi, yoğun çalışma tempomuz nedeniyle uygun görülmemiştir.

Bilgilerinize sunar, iyi çalışmalar dilerim.

Uzm.Dr. Oya OZGAN
Başhekim - Meşin Müdür



Gelen Evrak
Tarih: 21.01.2009
Sayı: 09
Ek :





T.C.
I.Ü.CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ
DEKANLIĞI
Sayı:.....46104.....
Geldiği Tarih:.....

25 Kasım 2008

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAYI : B.30.2.HAL.0.A1.00.00-160
KONU:

B-07

31...11/01/2008

TC
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ DEKANLIĞI'NA

Haliç Üniversitesi Hemşirelik Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Fatma YEŞİL'in Doç.Dr.Aytolan YILDIRIM danışmanlığında Yüksek Lisans Tezi olarak hazırladığı "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" konulu araştırmasının anketlerini hastanenizde uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini saygularıyla arz ederim.

Prof.Dr.Tayyip ÇALIŞLAR
Sağlık Bilimleri Enst. Müdürü V.

T. Çalışlar

Ek(1): Anket Formu

Etik Kararı FA

Büyükdere Cad. No: 101 Mecidiyeköy – İstanbul
Tel: (0212) 275 20 20- 444 25 42
e-mail : info@halic.edu.tr İnternet: www.halic.edu.tr



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
CERRAHPAŞA TIP FAKÜLTESİ
DEKANLIĞI



Sayı : 4399
Konu :

İstanbul1.0. Şubat 2009.....

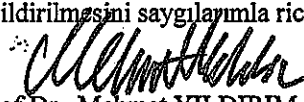
Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Müdürlüğüne

İLGİ: 31.10.2008 tarihli, 160 sayılı yazınıza:

Enstitünüz Hemşirelik Anabilim Dalı öğretim üyesi Doç.Dr.AYTOLAN YILDIRIM'ın danışmanlığında Yüksek Lisans Öğrencisi FATMA YEŞİL'in yürüteceği "Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi" başlıklı Yüksek Lisans Tezi hakkında ilgi yazınız ve ekleri 03 Şubat 2009 tarihinde toplanan Fakültemiz Etik Kurulunca müzakere edilmiş olup, etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bilgilerinizi, durumun adı geçen anabilim dalı başkanlığına bildirilmesini saygılarımla rica ederim.

EKİ:
1 dosya


Prof.Dr. Mehmet YILDIRIM
Dekan Yardımcısı ve Etik
Kurul Başkanı

Not: Yanıtlarda yazınızın gün sayısının belirtilmesi rica olunur.Tel(0212)4143000



T.C. İstanbul Üniversitesi, Cerrahpaşa Tıp Fakültesi
Tıbbi, Cerrahi ve İlaç Araştırmaları Etik Kurulu Tez Başvurusu Onayı

Başvuru Bilgileri

Tanımlayıcı Bilgiler:	
Tez yürütücüsü (Unvan/ Ad)	Fatma YEŞİL
Tez danışmanı (Unvan/ Ad)	İstanbul Üniversitesi F.N.H.Y.O. Doç.Dr. Aytolan YILDIRIM
Kurumu/ Anabilim/ Bilim Dalı	Haliç Üniv. Hems. Yük. Ok. Yüksek Lisans Yönetim Anabilimdalı
Tezin Adı	Hastane Yöneticilerinin Etkin Zaman Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi
Tezin niteliği	<input type="checkbox"/> Uzmanlık <input type="checkbox"/> Doktora <input checked="" type="checkbox"/> Yüksek lisans
Araştırmanın niteliği	<input type="checkbox"/> İlaç araştırması <input checked="" type="checkbox"/> İlaç dışı araştırma

Karar Bilgileri Karar No: B-07 Tarih: 03.02.2009 /

Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Doç.Dr.Aytolan Yıldırım'ın danışmanlığında ve Yüksek Lisans Öğrencisi Fatma Yeşil'in yürütücülüğünde yapılması tasarlanan ve yukarıda başvuru bilgileri verilen tez çalışması önerisi ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş, gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına toplantıya katılan öğretim üyelerinin oy birliği ile karar verilmiştir.

Etik Kurul Üyeleri

Unvanı / Adı / Soyadı	Uzmanlık Dalı	Kurumu	E/K	İlişki*	Katılım**	İmza
Prof. Dr. Mehmet Yıldırım (Başkan)	Anatomi	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. Özgür Kasapçopur (Genel Sekreter)	Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. Nergiz Domanıç (Üye)	Kardiyoloji	CTF	K	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. Hüseyin Sönmez (Üye)	Biyokimya	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. Hüseyin Öz (Üye)	Anesteziyoloji ve Reanimasyon	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. İbrahim Başağaoğlu (Üye)	Deontoloji ve Tıp Tarihi	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. Gülen Doğusoy (Üye)	Patoloji	CTF	K	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. Ali Vedat Durgun (Üye)	Genel Cerrahi	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. Sermet Koç (Üye)	Adli Tıp	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. Öner Süzer (Üye)	Farmakoloji	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. Zeliha Yazıcı (Üye)	Farmakoloji (Eczacı)	CTF	K	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. İsmet Şahinler (Üye)	Radyasyon Onkolojisi	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Prof. Dr. Sezai Şahmay (Üye)	Kadın Hastalıkları ve Doğum	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Doç. Dr. Mehmet Rıza Altıparmak (Üye)	İç Hastalıkları	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Doç. Dr. Mahmut Reha Bayar (Üye)	Psikiyatri	CTF	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Doç. Dr. Feray Karaali Savrun (Üye)	Nöroloji	CTF	K	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Özcan (Üye)	Anayasa Hukuku	İÜ Hukuk Fakültesi	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	DERSTE
Elk. Müh. Ali Başaran (Sivil Üye)	Elektrik Mühendisi	Serbest Meslek	E	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	<input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H	

E/K: Cinsiyeti; CTF: Cerrahpaşa Tıp Fakültesi; *Araştırmayla ilişki; ** Toplantıda bulunma