

Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması

The Determination of Hospital Manager's Time Attitudes: Application of Training and Research Hospitals in Izmir Province

Levent B. KIDAK*

ÖZET

Hastane ve sağlık kurumu yöneticileri, kendisine maddi ve insan gücü kaynaklarının verildiği ve kurum amaçlarını gerçekleştirirken zamanı da etkili kullanma sorumluluğu olan kişilerdir. Zamanın en değerli kaynak olarak öne çıkması ve sağlık hizmetlerinin zaman konusuna olan duyarlılığı, zaman kavramını sağlık hizmetlerinin yönetimi alanında daha önemli hale getirmektedir. Çalışmada hastanelerde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi konusunda tutumlarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın evreni İzmir İli Eğitim Araştırma Hastanelerinde faaliyet gösteren toplam 135 yöneticidir. Çalışmada Britton ve Tesser tarafından oluşturulan, Alay ve Koçak tarafından Zaman Yönetimi Anketi adıyla Türkçeye çevrilen soru formu kullanılmış, sorular 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Katılımcıların zaman yönetimi ölçek puanlarının aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış, veriler üzerinde t-testi, varyans analizi ve korelasyon analizi uygulanarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Çalışmaya ildeki eğitim ve araştırma hastanelerinde görev yapan 113 (%83.7) yönetici katılmıştır. Yöneticilerin 54'ü (%47.8) kadın, 59'u (%52.2) erkektir. Hastane yöneticilerinin zaman yönetimi tutumlarını gösteren zaman planlaması tutumlarının değeri 3.91 ± 0.50 , zaman tutumlarının değeri 3.78 ± 0.47 , zaman harcattırıcılar tutumlarının değeri 4.04 ± 0.69 olarak bulunmuştur. Kadın yöneticilerin zaman yönetimi tutumlarının erkek yöneticilere göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Çalışma sonuçları; hastane yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda tutumlarının olumlu olduğunu, zaman harcattırıcı tutum değerinin daha yüksek olması da, hastane yöneticilerinin zamanı boşa harcanması ile ilgili duyarlılıklarının daha fazla olduğunu düşündürmektedir.

Anahtar Kelimeler: Zaman yönetimi, hastane, hastane yöneticileri

Çalışmanın Türü: Araştırma

ABSTRACT

The hospital and health care institution managers are accountable persons for human source and material. They are also responsible for effective use of time during the institution goals fulfillment. Time is defined as a non-recyclable, unpostponementable and non-accumulate source that should be used carefully. The time concept becomes more important for health care management, since it is very sensitive in health care services.

In this direction, the aim of the planned study is that determine the attitude of the directors in the charge of hospitals. On the other hand study aimed to seek which variables affects the time management attitudes of hospital directors.

The universe of the study consists of 135 managers that work in training and research hospitals in Izmir City. Not only a sample group but entire universe is included by the study. The study reached 113 (83,7%) people of the 135 in the universe. Out of 22 managers have not included because of assignment, long term health report/being on holiday and rejecting to attend the study. There are seven training and research hospitals in the city. In study group, there are 27 managers (20%) in Atatürk Training and Research Hospital, 27 managers (20%) in Tepecik Training and Research Hospital, 21 managers (15%) in Bozyaka Training and Research Hospital, 21 managers (15%) in Dr. Suat Seren Chest Diseases and Thoracic Surgery Training and Research Hospital, 19 managers (14%) in Dr. Behçet Uz Pediatric Diseases and Surgery Training and Research Hospital, 12 managers (9%) in Ege Gynecology and Maternity Training and Research Hospital, 9 managers (7%) in Izmir Dentistry Training Hospitals. The universe of study consists of 7(5%) head physician, 47(35%) vice-head physician, 7(5%) hospital director, 42(31%) vice-director of hospital, 7(5%) head nurse and vice-head nurse, 25(19%).

Question sheet method is used to gathering data for the study. The questions are formed in 2 main parts. In first main part of the question sheet, there are questions that identify the demographic characteristic of managers relating the age, gender, marital status, educational status, job and length of employment. There are questions that determine the attitude and behavior about the time management in the second main part. These question sheets include questions that determine the time management attitudes and they are developed by Britton and Tesser, translated to Turkish as "Time Management Questionnaire" by Alay and Koçak(2002).

Question sheet is a scale for Turkey (Tektaş and Tektaş 2010; Başak et al. 2008). Time management question sheet includes 27 questions that consist of 3 sub-sections. First one includes 16 questions about long term and short term scheduling; second one includes 7 questions about time attitudes, and the third one includes 4 questions about time spending. The questions that developed as attitude sentences evaluated by five parted Likert scale.

* Sağlık Bakanlığı İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi

SPSS 17.0 package statistic program used for analysis. First of all, reliability analysis applied to time management question sheet and cronbach's alpha reliability ratio of 27 terms that in scale was found as 0,81. Distributions, averages and standard deviation calculations evaluated for identification of the study group. Some tests and analysis applied to determine which variables have affects on attitude to time management: t-test for analytical univariate analysis, variance analysis for controlling the multivariate, correlation (Pearson) analysis for association were used statistically. Significance level of examined relation was accepted as $p < 0.05$.

The study reached 113(83,7%) hospital managers of the 135 in the city. Fifty four (47,8%) of the managers are female; 59(52,2%) of the managers are male. Five (4,4%) of the participants are head physician, 44(38,9%) of the participants are vice-head physician, 4(3,5%) of the participants are hospital director, 34(30,1%) of the universe are vice-director, 5(4,4%) of the participants are head nurse and 21(18,6%) of the participants are vice-head nurse.

The values related with the time management attitude of hospital managers: were as follows; scheduling value was 3.91 ± 0.50 , time attitude value was 3.78 ± 0.47 and time spending attitude value was 4.04 ± 0.69 . These results showed that attitude, of managers in the studied training and research hospitals, was positive about time management. The time spending, including the questions about wasting time, had the highest value. This result showed that hospital managers were more delicate about wasting time.

Gender of the participant was effective about time management ($p < 0,05$). Almost half of the participants (47,8%) were female. Female managers had more score than male managers. This result showed that female hospital managers had more positive attitude about wasting time than male ones. According to Erdem's (1997) study that analyzes the time management attitude and behavior of headphysician, vice-headphysician, hospital director, vice-director of hospital, head nurse and vice-head nurse; female managers manage the time better than male ones. The other research has a similar result that female students have more positive attitude than male students about time management (Tektaş and Tektaş 2010: 227). Results are similar with data of both of the researches.

The results of study showed that education level of hospital managers was not effective on time management attitude. Same study (Örücü et al. 2007) states that knowledge, skill and experience; that are varied according to education level; can be deterministic factors about efficient time management. Efficient time management levels vary according to education level. Differences among the studies can be explained with relatively long average length of employment (22.84 ± 8.6 years) of hospital managers. At the same time, high education level of hospital managers and work experience in hospital before being manager is effective on this differentiation.

Results showed that there was no influence of the manager's job on time management. The study made by Karagöz shows that there is no difference between academic and executive jobs in terms of personal arrangement of efficient time management.(Karagöz et al. 2010: 104).

This study also showed that there was no difference between the age of hospital managers and time management attitudes. The study showed that there was a relation between the age of pharmacists and attitude of time management. According to that finding, pharmacist over age of 45, use the time more efficient than 25-34 age group (Öncel et al. 2005: 205). In this condition it is important and useful to zoom the our study findings. This study showed that the time management attitudes were positive and the age average of the hospital managers was 45.57 ± 8.9 . That age average was more than the average (25-34) that cause the differentiation in the other study. This situation can be explained as time management attitudes were similar in the same age groups.

There is no meaningful difference between managers teachers, that have more experience because of rising working time thanks to the time management attitudes, and the others (Kocabas and Erdem 2003: 200). Also, there is no meaningful difference among the managers according to their seniority about time management (Yavuz and Sünbül 2004: 377). Similarly, this study shows that there is no difference between time management attitude and length of employment. This result can be explained as experience of managers is not effective on time management attitudes.

As a result; as other production factors, time is unique and valuable factor that is in the responsibility of hospital managers. There are two sides of importance for this factor in health services; hospitals and patients. The health managers, regarding the sensivity of health service against the time, should give more importance to time management that has a role for the success in long term and broaden the manager's horizon.

Keywords: Time management, hospital, hospital managers

The Type of Research: Research

1. GİRİŞ

Rekabet koşullarının üstün performans gerektirmesi, işletmeleri ve yöneticileri zamanı etkili kullanmak zorunda bırakmış, zamanı denetim altına alma arayışlarını artırmıştır. Sağlık hizmetlerinde de bu konu son yıllarda çeşitli platformlarda tartışılan ve önemsenen bir konu olmuş, sağlık kurum ve kuruluşlarında yöneticilerin zaman ve yönetimi konusundaki tutum ve davranışları değerlendirilmeye ve araştırılmaya başlanmıştır.

Zaman, geri dönüşü mümkün olmayan, ertelenemeyen, biriktirilemeyen ve özenli kullanılması gereken bir kaynak olarak ele alınmaktadır. Hastane yöneticilerinin işte geçen zamanları üzerinde gerek hastane içerisinden, gerekse hastane dışından yoğun bir talep söz konusudur. Genel olarak yönetici örgütsel hiyerarşide yükseldikçe, zamanı üzerindeki talep artmakta ve zaman yönetimi daha çok önem

kazanmaktadır (Taner 2005: 107). Dolayısıyla yöneticinin zamanının etkin kullanılması, yöneticilerin ve kurumun performansı açısından daha önemli hale gelmektedir.

Bu nedenlerle araştırmayı planladığımız bu çalışmada, hastanelerde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi konusunda tutumlarının değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışmaya İzmir İlinde bulunan Eğitim ve Araştırma Hastaneleri'nde yönetim görevi yapan başhekimler, başhekim yardımcıları, hastane müdürleri, hastane müdür yardımcıları, başhemşireler ve başhemşire yardımcılarının katılması planlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Artan rekabet ortamı ve bunun sonucu olarak taleplere hızlı cevap verme zorunluluğunun artması, kişilerin ve işletmelerin zamana karşı duyarlılıklarını artırmaktadır. Bu duyarlılık yönetim ve organizasyon düşünce ve uygulamalarındaki son gelişmeleri etkilemiş, daha ucuz ve daha kaliteli olmasının yanı sıra, daha çabuk mal ve hizmet sunmak tüm işletmelerin temel hedefi haline gelmiştir (Koçel 2005: 380). Zaman yönetimi de, işletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için öğrenmesi ve etkin bir şekilde uygulaması gereken yeni yönetim stratejilerinden biri olmuştur (Örücü ve ark. 2007: 15).

2. 1. Zaman Kavramı ve Tanımı

Zaman, herkesin; her gün ve her an yaşadığı, ancak üzerinde fazla düşünmediği, hatta tam olarak ne olduğunu bile pek bilmediği bir olgudur. Herkesin eşit düzeyde sahip olduğu, fakat aynı şekilde kullanmadığı son derece değerli, eşsiz, evrensel bir kaynaktır. Zaman kavramı; eni, boyu ve derinliği gibi boyutlarının olmaması nedeniyle tanımlanması oldukça güçtür (Örücü ve ark. 2007:10-11).

Zaman, bir işin, bir oluşun içinden geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit olarak tanımlanmaktadır (TDK). Zaman soyut bir kavramdır ve belli bir işi yapabilmek için ihtiyaç duyulan süreyi ifade etmektedir. Çağdaş işletmeciler zamanı, kıt kaynaklar arasında ve geri dönüşü mümkün olmayan, toplanamayan, ertelenemeyen, biriktirilemeyen, bu nedenle özenli kullanılması gereken bir kaynak olarak ele almaktadırlar (Akat ve ark. 1999; Demirel ve ark. 2007: 182).

Zaman her meslekten olan tüm kişiler üzerinde baskı oluşturan bir kaynaktır (Robinson and Godbey, 2005: 18). Çoğunlukla, kişilerin zamanı ne kadar az olursa, zamanı özenle planlamak o kadar önemli hale gelmektedir (Kocabaş ve Erdem 2003: 197). Kişilerin zamanı etkin kullanabilmesi, kendisine, çalışma yaşamına, toplumsal yaşamına, dinlenme ve eğlenmesine, biyolojik ve fiziksel gereksinimlerin karşılanmasına ayırdığı zaman arasında dengeyi iyi kurabilmesine bağlıdır. Aynı zamanda ülkelerin gelişmişlik ve zenginliklerinin, zamanı planlı ve programlı kullanarak çalışmalarından ve dinlenmelerinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Üzerinde denetim sağlamak ve kolaylaştırmak amacı ile zaman saniyeden başlamak üzere dakika, saat, gün hafta, ay, yıl ve yüzyıl olarak belirli dilimlere ayrılmıştır. Gelişmiş toplumlarda zaman, mekanik bir süreç olarak algılanmakta, dakika ve saniyelere bölünmekte, belli işlerin belli bir zaman diliminde gerçekleştirilmesi gerekli görülmekte ve planlanmaktadır (Karslı, 2004; Topal 2009; 1).

İşletmelerin etkin bir performans göstermesinden sorumlu olan yöneticiler, bu amacı gerçekleştirmede başarılı olmak istiyorlarsa, zamanlarını etkili şekilde kullanmak durumundadırlar. Performans kavramı, zaman kavramı ile tanımı gereği doğrudan ilişkili olan bir kavramdır. Bu ilişki üretilen çıktılarla, bu çıktıların elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişkidir. Evrensel bir ölçü olması ve insan denetiminin dışında kalması, zamanın iyi bir payda olmasını sağlamaktadır (Prokopenko 1998: 3). Amaçlanan çıktının sağlanması için harcanan zamanın azalması verimliliğin arttığını ifade etmekte, bu da performansın zaman ile ilişkisini tanımlamaktadır (Steindel 2001:1).

Üretim faaliyeti sürecinde göz ardı edilemeyecek büyük önem taşıyan zaman kavramı, doğru ve akılcı kullanıldığı sürece etkili bir silahtır. Performans ve kapasite kullanımı gibi birçok alanda etkisi olan zaman kavramı, üretim planlarının gerçekleşme derecesinin belirlenmesi ve taleplerin zamanında karşılanması gibi işlevlerde ön plana çıkmaktadır. Zaman, kısa ve orta vadeli planların sağlıklı biçimde oluşturulması, planların gerçekleşmesinin izlenmesi, talepler için tarihsel geri dönüşlerde bulunulması, işgücü verimliliği ve kapasite kullanımı hesaplamaları, birim maliyet hesaplamaları, iyileştirme çalışmaları, istatistik

yöntemlerin kullanılması ve ücretlendirme gibi faaliyetler için kullanılmaktadır (<http://www.bilgiyonetimi.org/cm>).

2. 2. Zaman Yönetimi

Zamanın, akışı yavaşlatılmayan ve geri döndürülmesi mümkün olmayan, tasarruf edilemeyen, yerine konması ve geriye dönülmesi imkansız olan bir kaynak olması, yönetilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Arzu edilen geleceği tasarlamak ve ona ulaşmak için etkin yolları ortaya koymak; neyin, nasıl, nerede, ne zaman ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırılması süreci olan zamanı planlama faaliyetlerinin, yönetimin bütün kademelerinde uygulanması gerekmektedir (Demir 2009: 4).

Zaman yönetimi, bireysel açıdan kişinin özel ve iş hayatında amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını kendi faaliyetlerine uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır (Kocabaş ve Erdem 2003: 204). Zaman yönetimi, amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı etkili kullanma çabasıdır (Uğur, 2000: 18). Zaman yönetimi, gücümüzü, yaşamsal öneme sahip öncelikler arasında hedefler belirleme ve onları sonuçlandırmak için yöneltme, belli bir süreyi en verimli şekilde kullanma yeteneği olarak ifade edilebilir (Efil, 2000). Aslında zaman yönetilemez ve kontrol dışında kendiliğinden ilerleyen bir kaynaktır. Kişiler sadece kendini ve kendi zamanını kullanmayı yönetebilir (Wilson, 1999: 3). Dolayısıyla zaman yönetimi temelinde bir öz yönetim, yaşanan olayların kontrolünü sağlaması, bireyin kendisini yönlendirerek olayları yönetmesi sürecidir (Güçlü, 2001; Demirel ve Ramazanoğlu 2007: 32).

Zaman yönetimi, her meslekten kişileri ilgilendiren bir konu olmasının yanısıra, örgütler ve yöneticiler için ayrı önemlere sahiptir (Kocabaş ve Erdem 2003: 204). Zaman yönetimi, yönetimin ve yöneticilerin zamana olan talebinden ortaya çıkmıştır (Akatay, 2003: 284). Yöneticiler, kendisine maddi ve insan gücü kaynaklarının verildiği, etkin ve verimli bir performans ortaya koyarak belirli amaçları gerçekleştirme sorumluluğu olan kişilerdir. Yöneticilerin sorumluluğu altında bulunan kaynaklar arasında gerek kıtlığı, gerekse ikame edilebilme güçlüğü açısından yüksek oranda önem taşıyanlarından biri yöneticinin zamanıdır. Zamanın etkin kullanılması, öncelikle yöneticilerin özen göstermesi gereken bir konudur. (Taner 2005:107).

Zaman yönetimi öncelikli konulara ağırlık vermeyi gerektirmekte, konunun esasını öncelikler çerçevesinde organize etme ve işlerlik kazandırma oluşturmaktadır. Zaman yönetimi üç aşamalı evrim göstermektedir. Zaman yönetimi aşamaları insanların yaşamları üzerinde daha sıkı kontrol sağlamalarına fırsat vermektedir. Birinci aşamada kişiler zamanı ve enerjisi üzerinde oluşan talepleri değerlendirmek üzere notlar ve listeler yapmaktadır. İkinci aşamada ise, takvim ve randevu programları yoluyla işlerini ileriye doğru programlama çabalarını göstermektedir. Üçüncü aşamada da, öncelikleri belirlemede, yani faaliyetlerin görelî değerlerini karşılaştırarak karar vermektedir. Bu aşamada kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere göre amaçlar saptanmaktadır (Covey 1990:148-150; Aktaran Taner 2005: 109).

2. 3. Zamanı Etkili Kullanma Yolları

Günümüz yönetim anlayışında bir işletmenin en değerli kaynağının zaman olduğu belirtilmektedir (Örücü ve ark. 2007: 15). Zaman kullanımının etkinliği ile planlama ve organizasyon arasında olumlu yönde ilişki olduğu ifade edilmektedir (Kelly and Johnson, 2005: 513). Ancak yönetim üzerine yapılan çalışmaların bir çoğu, başkalarının nasıl yönetileceğini öğretir. Oysa insanın kendini yönetmesi de en az o kadar önemlidir (Mackenzie, 1990: 29-30). Stephan Covey (1990) tarafından geliştirilen 'Zaman Yönetimi Matrisi' yöneticiler için zaman kullanımını etkinliğini artırmada yol gösterici bir dizi prensipler oluşturmaktadır. Matris işleri ve faaliyetleri önem ve aciliyetlerine göre sınıflandırmada kullanılmakta ve zamanın bu faaliyetlerde nasıl harcandığını göstermektedir. Önemli faaliyetler, değerli bir çıktı üreten veya önemli bir amaç gerçekleştiren faaliyetleri, acil faaliyetler ise bir an önce ilgilenilmesi gereken, ertelenemeyecek faaliyetleri ifade etmektedir (Taner 2005: 110).

Tablo 1. Zaman Yönetimi Matrisi

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

I. Grupta önemli ve acil faaliyetler genellikle yöneticilerin zamanları üzerinde ağırlık taşıyan, sorun çıktığı anda çözüm gerektiren kritik faaliyetlerdir. Bir raporu tamamlama, toplantıya katılma, müşteriyle görüşme gibi başkalarının kontrolü altında olan faaliyetler bu kapsamda değerlendirilmektedir. III. Gruptaki önemsiz ve acil olan faaliyetler zaman kaynaklı stresi artıran, yoğunlukla başkalarının ihtiyaçlarına cevap veren, ancak yöneticinin gündeminde sapmalara neden olabilen faaliyetlerdir. IV. Grupta önemsiz ve acil olmayan faaliyetler zaman kaynaklı stres durumlarında yöneticilerin kaçış kapsamında sığındığı, eş dost ziyaretleri, işle ilgili olmayan telefon görüşmeleri gibi faaliyetlerdir. II. Grupta yer alan önemli ve acil olmayan faaliyetler ise, yöneticilerin zaman yönetiminde birinci önceliği olan, yöneticinin önemsiz ve zaman öğüten işlerden sıyrılarak gerçekleştirdiği yaşamsal önemdeki faaliyetlerdir. Bu gruptaki faaliyetler sorunla başa çıkmak yerine sorunun oluşmasını önleyen sistemleri içermektedir. Bu faaliyetlerin bitirileceği zamanı yönetici belirlemektedir. Uzun dönemli başarıda ağırlıklı yeri olan bu faaliyetler arasında hazırlık, önleyici bakım, planlama, esneklik kazandırma ve örgütlenme faaliyetleri sayılabilir (Can, 2005:358; Taner, 2005:111).

Zaman yönetimi matrisi göz önüne alındığında, yöneticilerin zamanın etkili kullanma açısından aşağıdaki hususları dikkate almasında yarar vardır (Can 2005: 359);

- Yöneticinin kendini yönetmeyi bilmesi; yöneticinin kendini denetlemeyi öğrenmesi ve zaman kaybettiren alışkanlıklarını değiştirmesi ve yeni alışkanlıkları sık sık kullanması gerekmektedir. İşlerin sürüncemede bırakıldığı anları bulması, işleri ertelememesi, zor sorunlardan kaçmaması, işleri önem sırasına göre sıralayarak günlük faaliyet zamanlarını belirlemesi, zamanı daha etkili kullanması ile sonuçlanacaktır.
- Planlamaya önem verme; yönetim işlevlerinden birincisi olan planlama yöneticiye zaman kazandırmaktadır. Planlamada ilk faaliyet ise amaçları belirlemektir. Amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin amaçlara ulaşma yolunda sürdürülmesini sağlamakta ve gereksiz işlere zaman harcamayı engellemektedir.
- Önceliklerin belirlenmesi ve yetki devri; yöneticinin faaliyetleri arasında gereksiz olanlar varsa bunları ayıklamalı, eğer yapılması gerekiyorsa astlarına devretmelidir. Yönetici bu sayede ayrıntılarla uğraşmaktan kurtularak planlamaya daha çok önem verecek, aynı zamanda astlarının daha etkin çalışmasına fırsat sunacaktır.
- Yöneticinin kendini örgütlemesi; yöneticinin asıl faaliyetlerini etkili biçimde yerine getirebilmesi için önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilmelidir. Kullanışlı bir çalışma alanı ve ortamı, düzenli masa, etkili iletişim ve haberleşme olanakları ile iyi bir dosyalama sistemi oluşturmalıdır.
- Kesintilerin ortadan kaldırılması ve işte yoğunlaşma; yöneticinin işlerinin kesintiye uğratan nedenlerden olan geçerken uğrayan ziyaretçilerin engellenmesi, telefonun yarattığı gereksiz zaman kayıplarının azaltılması, aslında yapılması gerekli olmayan toplantıların daha iyi planlanması gerekmektedir. Bu sayede iş üzerinde yoğunlaşma sağlanacak, bu süre kısa olsa bile dağınık kafa ile uzun süre çalışmaktan daha yararlı olacaktır.
- Zamanı programlama; uzun dönemli planların yanı sıra günlük programlar hazırlama yöneticiye zaman kazandırmaktadır. Aynı şekilde Cuma günleri bir sonraki haftada yapılacak işlerin planlanması, günlük programlar haline getirilerek düzenlilik sağlanmasına yardım edecektir. Önemli

ve dikkat gerektiren işleri yüksek enerjili, rutin işleri düşük enerjili zamanlara koyması yararlı olacaktır.

- Astarların zamanını yönetme; yönetici astlarını etkili biçimde çalıştırmalıdır. Bunun için astlarına verdiği görevler açık olmalı, yönetici astlarını bekletmemeli ve çalışmalarını sık sık keserek astların işleri üzerinde yoğunlaşmalarına engel olmamalıdır.
- Başlanılan işi bitirme; yönetici sorumluluğu altında olan işlere başlamadan önce kesin bir bitiş tarihi belirlemeli ve bu tarihte bitirmeyi hedeflemelidir.
- Sekreteri etkili kılma; sekreterler kendi zamanlarını etkili kullanma yönünde eğitim almalıdır. Sekreter kendi zamanını yönetebildiği ölçüde yöneticinin zamanını da etkili kılabilir.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan konular zamanın etkili kullanılması için gerekli noktalar olmakla birlikte, bu konulara duyarlı yaklaşılması ya da yeterli düzeyde uygulanmaması, yöneticilere zaman kaybettiren belli başlı zaman tuzakları olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilere zaman kaybettiren, başka bir ifadeyle zaman tuzaklarının ya da harcattırıcıların belirlenmesi zaman yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır.

2.4. Zaman Yönetimi ve Sağlık Hizmetleri

Sağlık kurumları geçmişe oranla rekabetin daha yoğun yaşandığı bir ortamda çalışmaktadır. Bu kurumlar çevresel taleplere daha hızlı yanıt vermek, rekabette üstünlük sağlamak, önemli yenilik ve değişimleri başarmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla performans ölçümü çalışmaları uygulamaktadır. Arzu edilen amaçlara ulaşabilmek için sağlık kurumlarını hizmet üreten işletme kabul ederek çağdaş yönetim ve organizasyon ilkelerine göre yönetim yöntemlerini gerçekleştirmek gerekmektedir (Ak, 2001: 1304).

Bütün kişi ve kurumlar için söz konusu olan zaman kavramı sağlık kurumları ve hastaneler için tıbbi ve genel yönetim açısından önem taşımaktadır. Tıbbi yönetim, hasta bakım ve tedavi hizmetlerini sunan klinikler, ameliyathane, acil servis ve poliklinik hizmetlerinin yönetimi ile hemşirelik ve tıbbi personel yönetimini kapsamaktadır. Hastaneler günlük tıbbi faaliyetlerini belirli alanlarda belirli zamanlarda gerçekleştirmek durumunda olan kurumlardır. Hastanelerin günlük faaliyetleri, poliklinik çalışma saatleri, acil servis, ameliyathane ve kliniklerin 24 saatlik çalışma planları, bayram, tatil ve hafta sonları çalışma programları önceden belirlenmekte, çalışanlara ve ilgililere duyurulmaktadır. Genel yönetim ise, diğer organizasyonlardaki yönetim faaliyetlerinin yanısıra büro yönetimi, mali yönetim, personel yönetimi ve hasta bakımına yardımcı olan diyet, yiyecek-icecek, ev idaresi, arşiv, çamaşırhane gibi destek hizmet birimlerini kapsamaktadır (Menderes 1995: 63). Bu nedenle hastane çalışanları plan ve programlar doğrultusunda zaman baskısı altında hareket etmekte, tıbbi ve genel yönetim faaliyetleri gibi yetiştirilecek işlerle ilgili zaman zaman sorunlar yaşamaktadır. Yapılan bir çalışmada, hemşire, eğitimci ve yönetici vb. meslek gruplarında zaman yönetimi sorunlarının yoğun olarak yaşandığı belirtilmektedir (Koch ve Kleinmann, 2002: 199).

Sağlık kurumlarında zaman konusunda bağımlılığın diğer önemli boyutu da hasta ve hasta yakınlarının istek ve beklentileri ile ilgilidir. Hastaneler hastaya en iyi koşullarda, güvenilir araçlarla isabetli teşhisi koyarak, bakımının ve tedavisinin en kısa zamanda sağlanmasının amaçlandığı yataklı tedavi hizmetleri olarak tanımlanmaktadır (Sağlık Bakanlığı, SB. 2005). Hastanelerin hedef kitlesi, sağlık konusu göz önünde bulundurulduğunda, zamana çok daha fazla duyarlı olan gruplardan oluşmaktadır. Bu açıdan hastaların bekleme zamanları ile ilgili süreler giderek daha çok dikkat edilmekte, bekleme süreleri hasta memnuniyetinin önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilmektedir (Chen et al. 2010: 574). Hasta istek ve beklentilerinin karşılanması amacıyla sağlık kurumlarında zamanın ve kaynakların verimli yönetilmesi noktasında; etkin randevu sistemi, etkin raporlama, öncelikleri belirleme, yetki devri, etkin sekreterlik mekanizması ve ziyaretçi yönetimine önem verilmesi gibi konular ön plana çıkmaktadır (Karahana 2009: 273; Güven ve Yeşil, 2004: 58).

Sağlık hizmetlerinin zaman konusuna son derece duyarlı olması, zaman kavramını sağlık hizmetlerinin yönetimi alanında daha önemli hale getirmektedir. Son günlerde Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan bir yönerge ile bu öneme dikkat çekilmekte, sağlık yöneticilerinin performanslarını, belirli faaliyetlerle ilgili süreler ve zaman açısından değerlendirilmesini temel almaktadır. Yönergede hastanelerin yönetim süreçlerinde “zaman” payda olarak kullanılmış, dolayısıyla zaman kavramı sağlık yöneticilerinin ve

kurumun performansı açısından daha önemli hale gelmiştir. Yönerge, Bakanlığa bağlı ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumlarında görev yapan baştabip, hastane müdürü ve başhemşireler ile bu yöneticilerin yardımcılarını kapsamakta ve yöneticilerin ek ödeme tutarlarının belirlenmesinde kullanılacak olan katsayıyı belirlemektedir. Değerlendirmede sürelerle ilgili kullanılan parametreler; borçluluk süresi katsayısı, ek ödemeyi zamanında dağıtma katsayısı ve muayene kabul işlemleri katsayısı olarak belirlenmiştir. Bu katsayılar hastanenin ödenmemiş borçlarının süresine, personele ödenmesi gereken ek ödemelerin o ay içerisinde ödenip ödenmediğine, geçmiş dönemlerden personele ödenmemiş ek ödeme borçlarının olup olmadığına, hastanenin aldığı tüm mal ve hizmetlerin teslim ve bitiş tarihinden itibaren muayene kabul süresi en uzun süreli olan işlemin süresine göre belirlenmektedir. Hastane yöneticilerin performans göstergeleri ve ek ödeme tutarları bu sürelerle karşılık gelen katsayılara göre hesaplanmaktadır. Süreler uzadıkça katsayılar azalmakta buna bağlı performans düşmekte, süreler kısaltıkça katsayılar artmakta, performansta yükselmektedir (SB, 2010).

Bunlara ek olarak yöneticilerin o görevde geçen toplam görev süresi dikkate alınmak suretiyle belirlenen çalışma süresi katsayısı da ayrıca değerlendirilmektedir. Bu yönergede öne çıkan en önemli nokta, sağlık yöneticilerinin ilk defa belirli konularda kullandıkları sürelerin göz önüne alınmış olmasıdır.

Hastane yöneticilerinin hem çalışanların hem de hizmet alan kişilerin zamanlarını en tasarruflu şekilde yönetmek gibi bir sorumluluğu bulunmaktadır. Hastaneler örgütlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli konulardan biri, kişilerin bu hastanede işlerini en az zamanda nasıl halledip kurumu terk edebileceği konusu olmalıdır. Bu önem, hem hastane hem de hasta açısından olmak üzere iki taraflıdır. Hastanede gereksiz yere kalan her bir kişi kurumun yükünü artırmaktadır (Sur 2001: 2).

3. MATERYAL VE METOD

3.1. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, başhekimler ve yardımcılarını, hastane müdürleri ve yardımcılarını ile başhemşire ve yardımcılarında oluşan hastane yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda tutumlarının belirlenmesidir. Aynı zamanda hastane yöneticilerinin zaman yönetimi tutumları üzerinde yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, görev ve çalışma süreleri gibi değişkenlerin etkili olup olmadığını araştırılması hedeflenmiştir.

3.2. Çalışmanın Örnekleme

Çalışmanın evreni İzmir İli Eğitim Araştırma Hastanelerinde faaliyet gösteren toplam 135 yöneticidir. Örnek seçilmemiş, tüm evren araştırmaya dahil edilmiştir. Evrendeki 135 kişiden 113'üne (%83.7) ulaşılmıştır. Görevlendirme, uzun dönem raporlu/izinli olma ve katılmayı kabul etmeme nedenleriyle 22 yönetici çalışmaya alınmamıştır. Bu kapsamda ilde 7 eğitim ve araştırma hastanesi bulunmaktadır. Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 27 (%20), Tepecik Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 27 (%20), Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 21 (%15), Dr. Suat Seren Göğüs Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 21 (%15), Dr. Behçet Uz Çocuk Hastalıkları ve Cerrahisi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 19 (%14), Ege Doğumevi ve Kadın Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde 12 (%9), Eğitim Dış Hastanesi'nde 9 (%7) yönetici bulunmaktadır. Çalışma evrenini oluşturan yöneticilerin 7'si (%5) başhekim, 47'si (%35) başhekim yardımcısı, 7'si (%5) hastane müdürü, 42'si (%31) hastane müdür yardımcısı, 7'si (%5) başhemşire ve 25'i (%19) başhemşire yardımcısıdır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın verilerini toplamak için soru kağıdı yönteminden yararlanılmıştır. Hazırlanan soru formları iki ana bölümden oluşmaktadır. Soru formunun birinci ana bölümünde yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görevleri ve çalışma süreleri gibi demografik özelliklerini saptamaya yönelik sorular yer alırken, ikinci ana bölümde ise zaman yönetimine ilişkin tutumlarını ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Hazırlanan soru formları yöneticilere dağıtılmış ve yöneticiler soru formlarını doldurduktan sonra her hastanede seçilen sorumluya teslim etmişlerdir.

3.4. Ölçüm Araçları

Çalışmada Britton ve Tesser tarafından oluşturulan, Alay ve Koçak tarafından (2002) ‘Zaman Yönetimi Anketi’ adıyla Türkçeye çevrilen soru formu uyarlanarak kullanılmıştır. Soru formu ülkemizde yöneticilerin ve diğer alanlarda kişilerin zaman yönetimi tutumlarını ölçmek amacıyla kullanılan bir ölçektir (Tektaş ve Tektaş 2010; Başak ve ark. 2008; Demirtaş ve Özer 2007).

Zaman yönetimi soru formu, kısa ve uzun vadeli planlamayı içeren zaman planlama boyutu (16 soru), zaman tutumları boyutu (7 soru) ve zaman harcatıcılar boyutu (4 soru) olmak üzere üç alt bölümden oluşmakta, soru formunda toplam 27 soru bulunmaktadır. Tutum cümleleri olarak hazırlanan sorular 5’li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Değişkenler 1 ile 5 arasında değişen değerler almaktadırlar. (1= Hiçbir Zaman, 2= Nadiren, 3= Bazen, 4= Genellikle, 5= Her Zaman veya Evet). Değişkenin 5 değerine yakın olması yöneticilerin zaman yönetimi konusunda tutumunun olumlu olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte değişkenin 1 değerine yakın olması da yöneticilerin zaman yönetimi konusunda tutumunun olumsuz olduğu anlamını vermektedir. Ölçekten alınan puan yükseldikçe yöneticinin de zaman yönetimi tutumu daha olumlu olarak değerlendirilmiştir.

3.5. İstatistiksel Analizler

Analizlerin yapılmasında SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Öncelikle zaman yönetimi soru formuna güvenilirlik analizi uygulanmış, ölçekte yer alan 27 ifadenin cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,81 olarak bulunmuştur. Çalışma grubunun tanımlanması için dağılımlar, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak değerlendirilmiştir. Zaman yönetimi tutumu üzerine hangi değişkenlerin etkili olduğunu saptamak için, analitik olarak tek değişkenli analizde t-testi, birden fazla değişkenin kontrolü için varyans analizi, birliktelik varlığı korelasyon (Pearson) analizi ile test edilmiştir. İrdelenen ilişkinin anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak alınmıştır.

4. BULGULAR

Çalışmanın yapıldığı İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda tutumlarının değerlendirildiği çalışmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmuştur. Çalışmaya 113 (%84) yöneticinin katıldığı, katılan kişilerin 54’ünün (%47.8) kadın, 59’unun (%52.2) erkek olduğu saptanmıştır. Katılımcıların 20’si bekar (%17.7), 93’ü (%82.3) evlidir. Çalışmaya katılanların 109’unun (%96.5) üniversite mezunu olduğu, üniversite mezunu olanların 49’unun (%43.3) başta tıpta uzmanlık olmak üzere yüksek lisans, doktora gibi lisans üstü eğitim aldıkları belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Katılımcıların demografik ve eğitim durumu

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	54	47.8
Erkek	59	52.2
Medeni Durum		
Bekar	20	17.7
Evli	93	82.3
Eğitim		
Lise	4	3.5
Üniversite	60	53.1
Yüksek Lisans	13	11.5
Doktora	4	3.5
Tıpta Uzmanlık	32	28.3

Katılımcıların görev dağılımları, başhekim 5 (%4.4), başhekim yardımcısı 44 (%38.9), hastane müdürü 4 (%3.5), hastane müdür yardımcısı 34 (%30.1), başhemşire 5 (%4.4) ve başhemşire yardımcısı 21 (% 18.6) olarak gerçekleşmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Katılımcıların görev dağılımları

Görev	Sayı	Yüzde
Baştabip	5	4,4
Başhekim Yardımcısı	44	38,9
Hastane Müdürü	4	3,5
Hastane Müdür Yardımcısı	34	30,1
Başhemşire	5	4,4
Başhemşire Yardımcısı	21	18,6

Yaş grubuna göre çalışmaya katılanların dağılımı irdelendiğinde, katılımcıların yaş ortalaması 45.57 ± 8.95 olarak bulunmuştur. Hastane yöneticilerinin buldukları görevde çalışma sürelerinin ortalama 8.27 ± 7.90 yıl, toplam çalışma sürelerinin ise ortalama 22.84 ± 8.62 yıl olduğu belirlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Katılımcıların yaş, çalışma ve toplam çalışma sürelerine ait tanımlayıcı istatistikler

Özellikler (n=113)	Ortalama	Standart S.	En Düşük-En Yüksek
Yaş	45,57	8,95	29,00 - 65,00
Bu görevde çalışma süresi	8,27	7,90	1,00 - 40,00
Toplam görev_süresi	22,84	8,62	6,00 - 43,00

Zaman yönetimi soru formunda yer alan tutum cümlelerine verilen değerlendirmelerin ortalamaları alınarak üç alt boyut halinde istatistiksel değişken olarak incelenmiştir. Bu doğrultuda yöneticilerin zaman yönetimi tutumlarına ilişkin özet istatistikleri hesaplandığında Tablo 3 elde edilmiştir. Zaman planlaması alt boyutunun ortalama değeri 3.91 ± 0.50 ve zaman tutumları alt boyutunun ortalama değeri 3.79 ± 0.47 , zaman harcattırıcılar alt boyutunun ortalama değeri ise 4.05 ± 0.69 olarak bulunmuştur (Tablo 5). Her üç alt boyutun ortalama değeri 3 değerinden yüksek olduğu belirlenmiş, bu sonuç hastane yöneticilerinin zaman yönetimi tutumlarının olumlu olduğu yönünde değerlendirilmiştir. En yüksek değeri boşa zaman harcanmaması yönünde soruları içeren zaman harcattırıcılar boyutunun aldığı görülmektedir. Bu bulgu, çalışmaya katılan hastane yöneticilerinin zaman harcattırıcılar alt boyutunda belirtilen tutum ve davranışlarının, zaman planlaması ve zaman tutumları boyutunda belirtilen tutum ve davranışlarına göre daha olumlu olduğunu göstermektedir. Bu sonuç hastane yöneticilerinin zamanlarını daha dikkatli kullandıkları, zamanı boşa harcama konusunda daha özenli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5. Katılımcıların zaman yönetimi alt ölçekleri konusunda ortalama değerleri

Özellikler (n=113)	Ortalama	Standart S.	En Düşük-En Yüksek
Yaş	3.91	0.50	2.50 - 4.81
Bu görevde çalışma süresi	3.79	0.47	2.71 - 5,00
Toplam görev_süresi	4.05	0.69	1.75 - 5,00

Çalışmaya katılan hastane yöneticilerinin cinsiyetlerinin zaman yönetimi tutumlarına etkisine bakıldığında; zaman planlaması ve zaman tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak zaman harcattırıcılar ölçeğinde cinsiyetler arasında kadın yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < 0,05$) (Tablo 6). Bu sonuç hastanelerdeki kadın yöneticilerin zamanlarını erkek yöneticilere göre daha olumlu kullandıklarını göstermektedir.

Tablo 6. Katılımcıların cinsiyetlerinin zaman yönetimi tutumlarına etkisi

Z. Y. Tutumları	Cinsiyet	n	Ortalama	Sd	t	p*
Zaman Planlaması	Erkek	58	3,89	0,50	-,404	0,687
	Kadın	51	3,93	0,50		
Zaman Tutumları	Erkek	57	3,71	0,43	-1,778	0,780
	Kadın	52	3,87	0,50		
Zaman Harcattırıcılar	Erkek	58	3,86	0,74	-3,064	0,003
	Kadın	53	4,25	0,56		

*t-testi

Çalışmanın istatistiksel analizlerinde katılımcıların medeni durumlarının zaman yönetimi tutumlarına etkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Bulgulara göre hastane yöneticilerinin medeni durumlarının zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcı tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (Tablo 7). Katılımcıların evli veya bekar olmalarının zaman yönetimi tutumlarını etkilemediği şeklinde değerlendirilmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların medeni durumlarının zaman yönetimi tutumlarına etkisi

Z. Y. Tutumları	Medeni Durum	n	Ortalama	Sd	t	p*
Zaman Planlaması	Bekar	19	3,86	0,50	-,467	0,641
	Evli	90	3,91	0,50		
Zaman Tutumları	Bekar	20	3,80	0,53	,203	0,839
	Evli	89	3,78	0,46		
Zaman Harcattırıcılar	Bekar	20	3,88	0,70	-1,234	0,220
	Evli	91	4,09	0,69		

*t-testi

Hastane yöneticilerinin eğitim durumu ve görevleri ile zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcı tutumları arasında varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizine göre yöneticilerin eğitim durumları ile zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcı tutum değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Hastane yöneticilerinin yaptıkları görevler ile zaman yönetimi tutumları arasındaki ilişkiler ele alındığında, yöneticilerin görevleri ile üç zaman yönetimi tutumu arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür (Tablo 8). Bu bulgudan hastanede görev yapan yöneticilerin eğitim durumu ve görevlerinin zaman yönetimi tutumlarına etkisinin olmadığı sonucu çıkarılabilir.

Tablo 8. Katılımcıların eğitim ve görevlerinin zaman yönetimi davranışlarına etkisi- Varyans analizi

Değişken	Zaman Yönetimi Tutumları	F	Sig.
Eğitime Göre	Zaman Planlaması	0,98	0,42
	Zaman Tutumları	0,33	0,86
	Zaman Harcattırıcılar	0,64	0,64
Göreve Göre	Zaman Planlaması	1,08	0,38
	Zaman Tutumları	0,36	0,89
	Zaman Harcattırıcılar	1,07	0,38

p < 0.05 seviyesinde anlamlı

Çalışmada zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcılar ile yaş, bu görevde çalışma süresi ve toplam çalışma süresi arasında anlamlı bir bağımlılık olup olmadığı incelenmiştir. Ki-kare analizi ile incelenen hastane yöneticilerinin zaman yönetimi tutumları, yaş, bu görevde çalışma süresi ve toplam çalışma süreleri arasındaki ilişkilere ait sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir. Yapılan analizde, hastane yöneticilerinin zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcı tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Aynı şekilde hastane yöneticilerinin yaşı, bu görevde çalışma süreleri ve toplam çalışma süreleri arasında da istatistiksel olarak bir fark yoktur (Tablo 9).

Tablo 9. Zaman Yönetimi Tutumları ile Yaş / Bu Görevde Çalışma Süresi / Toplam Görev Süresi Arasındaki İlişki – Korelasyon Analizi

Z. Y. Tutumları	Zaman Planlaması r* - (p)	Zaman Tutumları r* - (p)	Zaman Harcattırıcı. r* - (p)	Yaş r* - (p)	Bu Görevde Çal. Süresi r* - (p)	Toplam Gör. Süresi r* - (p)
Zaman Planlaması	1.000 - (0.000)			0,028 - (0,774)	-0,037- (0,704)	0,027 - (0,783)
Zaman Tutumları	0.405 - (0.000)	1.000 - (0.000)		0,044 - (0,646)	0,035- (0,721)	0,085 - (0,382)
Zaman Harcattırıcılar	0.178 - (0.066)	0.405 - (0.000)	1.000 - (0.000)	0,003 - (0,976)	0,099- (0,300)	0,039 - (0,686)

*Pearson korelasyon katsayısı

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Zamanın işletmelerin en değerli kaynağı olarak öne çıkması ve sağlık hizmetlerinin zaman konusuna olan duyarlılığı, zaman kavramını sağlık hizmetlerinin yönetimi alanında daha önemli hale getirmektedir. Sağlık kurumları, hastalara en iyi koşullarda, güvenilir cihaz ve tekniklerle doğru teşhisi koyarak, tedavilerinin en kısa zamanda sağlanmasının amaçlandığı kurumlardır. Sağlık yöneticileri de, kendisine maddi ve insan gücü kaynaklarının verildiği, etkin ve verimli bir performans ortaya koyarak sağlık kurumlarının belirli amaçlarını gerçekleştirme sorumluluğu olan kişilerdir. Bu kapsamda zamanın etkili kullanılması, sağlık yöneticilerinin ve sağlık kurumlarının performansı açısından ele alınmakta ve geliştirilebilir bir özellik olarak değerlendirilmektedir.

Bu amaçla planlanan çalışmada İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde görev yapan başhekimler, hastane müdürleri, başhemşire ve yardımcılarının zaman yönetimi konusunda tutumları incelenmiş, zaman yönetimi tutumları konusunda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, görev ve çalışma süreleri arasında bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Çalışma sonuçları, çalışmanın yapıldığı eğitim ve araştırma hastane yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda genel olarak tutumlarının olumlu olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda hastane yöneticilerinin zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcattırıcı davranışlarının da olumlu olduğu görülmektedir. En yüksek değeri boşa zaman harcanmaması yönünde soruları içeren zaman harcattırıcı ölçeğinin almıştır. Zamanı planlama ve organizasyon ile zaman kullanımının etkinliği arasında olumlu yönde ilişki bulunmaktadır (Kelly and Johnson, 2005: 513). Zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Pınar 2009: 846). Bu durum hastane yöneticilerinin üç konu arasında boşa zaman harcanması konusuna daha fazla özen gösterdiklerini düşündürmektedir.

Çalışmaya katılan hastane yöneticilerinin cinsiyetlerinin zaman harcattırıcılar boyutuna ilişkin tutumları üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Çalışmaya katılan yöneticilerin hemen hemen yarısı kadındır (%47.8). Kadın yöneticilerin zaman harcattırıcı tutum değeri erkek yöneticilere göre daha yüksektir. Gözel tarafından yapılan çalışmada genel zaman yönetiminin zaman harcattırıcılar alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş ve bu farklılığın bayan öğretmenler lehine olduğu saptanmıştır (Gözel 2010: 75). Erdem'in (1997) Ankara İli sınırları içerisinde yer alan hastane başhekim ve başhekim yardımcıları, hastane müdürü ve müdür yardımcıları, başhemşire ve başhemşire yardımcılarından oluşan yöneticilerin zaman yönetimi tutum ve davranışlarını araştırdığı çalışmada, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla zamanlarını daha iyi yönettikleri belirlenmiştir. Diğer çalışmada da benzer sonuç bulunmuş genel zaman yönetimi cinsiyet değişkenine göre kız öğrencilerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Tektaş ve Tektaş 2010: 227). Sonuçlar her üç çalışmanın verileri ile paralellik göstermektedir. Bu sonuç hastanelerdeki kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre zaman kaybettirici alışkanlıklardan veya etkinliklerden daha fazla kaçındıkları ileri sürülebilir.

Elde edilen sonuçlar hastane yöneticilerinin evli veya bekar olmalarının zaman yönetimi tutumlarına etkisinin olmadığını göstermektedir. Yöneticilerin medeni durumlarının bu çalışmada zamanı etkin kullanıp kullanmadıklarında da belirleyici bir unsur olmadığını ve yöneticilerin zamanı yönetimi tutumlarının medeni duruma göre farklılık göstermediğini söylenebilir. Özel sektörde çalışanların ve yöneticilerin zaman

yönetimi uygulamasının analizinin yapıldığı çalışmada, çalışmamızın tersine, kişilerin inisiyatif kullanımı medeni durumlarına göre değişebileceği ve genellikle evli kişilerin inisiyatif kullanımının daha doğru olabileceği çünkü evli kişilerin daha doğru kararlar alarak aldıkları sorumluluğu daha iyi üstlenebileceklerinin düşünülebileceği belirtilmektedir (Örücü ve ark. 2007:28).

Sonuçlar hastane yöneticilerinin eğitim durumunun ile zaman yönetimi tutumları üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Aynı çalışmada (Örücü ve ark. 2007) eğitim durumuna göre değişen bilgi, beceri ve tecrübeleri kişilerin zamanı etkin kullanıp kullanmadıklarında da belirleyici bir unsur olabileceği ve bireylerin zamanı etkin kullanma düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterebileceği ifade edilmektedir. Çalışma sonuçlarında görülen bu farklılık, çalışmaya katılan hastane yöneticilerinin toplam çalışma süresinin ortalama 22.84 ± 8.6 yıl gibi görece uzun bir çalışma yaşamına sahip olmaları ile açıklanabilir. Aynı zamanda bu farklılık üzerinde, hastane yöneticilerinin belirli bir eğitim düzeyinin üzerinde olmasının ve bir süre hastanede görev yaptıktan sonra yönetici olarak görev almalarının rolünün olduğu da düşünülmektedir.

Çalışma sonuçları hastane yöneticilerinin görevleri ile zaman yönetimi tutumlarına etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Karagöz ve ark. tarafından yapılan çalışmada, çalışma sonuçlarını destekler nitelikte bir sonuç elde edilmiş, akademik ve idari görev türü ile zamanın etkin kullanımına ilişkin kişisel organizasyonsuzluk boyutu arasında bir fark olmadığı belirlenmiştir (Karagöz ve ark. 2010: 104). Say ve Bekiroğlu'nun hastane yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçları da mesleki unvan durumu ve iş yerinde zaman yönetimi kavramı arasındaki ilişki anlamsız bulunduğu söylenebileceğini göstermektedir (Say ve Bekiroğlu 2009: 852). Çalışma sonuçları her iki çalışmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Hastane yöneticilerinin yaşı ile zaman yönetimi tutumları arasında bir fark bulunmamaktadır. Yapılan çalışmada eczacıların yaşı ile zaman yönetimi tutumları arasında farklılık bulunmuş, 45 ve daha fazla yaşa sahip olanların 25-34 yaş aralığında olanlara göre zamanlarını daha etkili kullandıkları bulunmuştur (Öncel ve ark. 2005: 205). Bu durumda çalışmamızın bulgularına biraz daha yakından bakmakta yarar vardır. Çalışmamızda zaman yönetimi tutumlarının olumlu olduğu ve hastane yöneticilerinin yaş ortalamasının 45.57 ± 8.9 olduğu görülmektedir. Bu yaş ortalaması, diğer çalışmada farklılığın olduğu yaş sınırından (25-34) daha yukarıda bulunmaktadır. Bu durum benzer yaş aralığındaki kişilerin zaman yönetimi tutumlarının da benzerlik gösterdiği şeklinde yorumlanabilir.

Zaman yönetimi tutumları ile çalışma sürelerinin artmasına bağlı olarak kazanılan mesleki deneyime göre yönetici öğretmenler arasında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır (Kocabaş ve Erdem 2003: 200). Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre zaman yönetimleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir (Yavuz ve Sünbül 2004: 377). Çalışmamızda benzer şekilde hastane yöneticilerinin zaman yönetimi tutumları ile bu görevde çalışma süreleri arasında bir fark olmadığı bulunmuştur. Bu sonuç, yöneticilerin mesleki deneyimlerinin zaman yönetimi tutumları üzerinde etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

Bu çalışma tutum belirleme çalışmasıdır. Bu tür çalışmalarda soru formu ile belirlenen yanıtların, gerçekleşip gerçekleşmediği değerlendirilememektedir. Davranışların değerlendirilememesi bu ve bu konuda yapılan pek çok çalışmanın temel kısıtlılığıdır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, yaşanan kısıtlılığın çözümü için, davranış bölümünün uygun değerlendirme yöntemleri geliştirilerek alınması ve tutum ile davranışların karşılaştırılması önerilebilir. Yapılacak çalışmalarda belli check-listler ile katılımcıları gözlemleyerek davranışların kaydedilmesi yöntemiyle tutum ve davranışlar birlikte değerlendirilebilir. Ancak böyle bir çalışma planının bazı uygulama ve etik sorunları olabileceği için gerçekleştirilmesinin sıkıntılı olduğu da unutulmamalıdır.

Sonuç olarak; zaman diğer üretim faktörleri gibi hastane yöneticilerinin sorumluluğunda bulunan eşsiz ve değerli bir kaynaktır. Bu kaynağın sağlık hizmetlerinin sunumu için önemi, hem hastane hem de hasta açısından olmak üzere iki taraflıdır. Bu doğrultuda hastane yöneticilerine yönelik olarak yeni yapılan düzenlemelerde öne çıkan en önemli nokta, “zaman”ın payda olarak kullanılmaya başlanması, sağlık yöneticilerinin performanslarının, belirli faaliyetlerle ilgili süreler ve zaman açısından değerlendirilmesinin temel alınmış olmasıdır. Bu nedenlerden hareketle sağlık yöneticileri, sağlık hizmetlerinin zamana olan duyarlılığını göz önüne alarak, uzun dönemde başarıya payı olan ve yöneticinin ufkunu genişleten zaman planlamasına daha fazla önem vermelidir. Yöneticilerin zaman yönetimi konusunda geliştirmeleri gereken

becerilerden biri, işlerinin önem ve aciliyet sırasını belirleyebilme ve önceliklerini bu bilgiler doğrultusunda saptayabilmeleri olmalıdır.

6. KAYNAKLAR

- Abdullah, Y., & Seyfettin, A. (2002). “*Örgütsel zaman yönetimi*”, **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı: 1, s.25-46.
- Ak, B. (2001). “*Hastane işletmelerinin özellikleri ve profesyonel hastane yöneticiliği*”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı:40, Temmuz Ağustos s.1304-1311.
- Akat İlker, & Budak Gülay, & Budak, Gönül. **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 1999.
- Akatay, A. (2003). “*Örgütlerde Zaman Yönetimi*”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:10, s.281-297.
- Alay, S., & Koçak, M. S., (2002). “*Validity and reliability of time management questionnaire*”. **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 22, s.9-13.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005.
- Öncel, C., & Büyüköztürk, Ş., & Özçelikay G. (2005). “*Serbest eczacıların zaman yönetimi*”, **Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi**, 34 (3) s.191-206.
- Chen, B.L., Li, E.D., Yamawuchi, K., Kato, K., Naganawa, S., Miao, W.J., (2010). “*Impact of adjustment measures on reducing outpatient waiting time in a community hospital: application of a computer simulation*”. **Chinese Medical Journal**, Mar 5;123(5), s.574-80.
- Demir, C. (2009). **Sağlık Kurumları Yönetimi ve Çağdaş Yaklaşımlar**, Ders Notları <http://www.gata.edu.tr/saglikbilimleri/saglikhizmetleri/> [Erişim tarihi: 19.10.2010].
- Demirel, E. T., & Deniz, M., & Ramazanoğlu, F., (2007). “*Managerial efficiency in the perspective of time management: Practice of youth and sports general directorate of Turkey*”, **Pakistan Journal of Social Sciences**, 4(2): 181-185.
- Demirel E. T., & Ramazanoğlu F., (2005). “*Yöneticiler açısından etkin zaman yönetimi tekniklerinin değerlendirilmesi*”, **Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları**, s.30-35.
- Demirtaş, H., & Özer, N., (2007). “*Öğretmen Adaylarının Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarısı Arasındaki İlişkisi*”, **Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, s.1-18.
- Efil, İ. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basımevi, İstanbul, 2002.
- Erdem, R. (1997). “*Zaman yönetimi ve hastane üst düzey yöneticileri açısından bir uygulama*”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gözel E., (2010), “*İlköğretim okulu öğretmenlerinin zaman yönetimi bakımdaki görüşlerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi*”, **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)** Bahar, Sayı 24, 67-84.
- Güven, S. & Yeşil, S., (2004), **İşletmelerde Zaman Yönetimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları**, (Editör: İsmail Bakan, İstanbul: Beta Basım Yayım, s.58-88.
- Karahan, A. (2009). “*Demografik farklılıkların iş gücü verimliliğine etkisi*”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı:21, s.269-281.
- Karlı, M. D. **Sınıfta Öğrenme Zamanının Yönetimi**, M. Şişman ve S. Turan (Ed.), Sınıf yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti. 2004.
- Kelly, E., William, J., Judith, L., (2005). *Time Use Efficiency and The Five-Factor Model of Personality*, **Education**, Volume:125, Number:3, Year:Spring pp.511-515.
- Kocabaş, İ., & Erdem, R., (2003). “*Yönetici aday öğretmenlerin kişisel zaman yönetimi davranışları*”, **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 13, Sayı: 2, s.203-210.
- Koch, C. J., and Kleinmann, M. (2002). “*A stitch in time saves nine: Behavioural decision making explanations for time management problems*”. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 11 (2), s.199-217.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, Türkiye, 2005.
- Mackenzie, R. A. (1990). *The Time Trap*, New York: McGraw Hill.

Tektaş, M., & Tektaş, N., (2010). “Meslek yüksekokulu öğrencilerinin zaman yönetimi ve akademik başarıları arasındaki ilişki”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:23 s.221-229.

Menderes M., (1995), “Genel Sistem Kuramı ve Sağlık Sistem”i, **Hastane Sistemi ve Hasta Bakım Alt Sistemi, Hastane İşletmeciliği**, (Seçme Yazılar), (Editör: Hikmet Seçim), Anadolu Üniversitesi Yayın No: 845, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 449, Eskişehir, 43-73.

Yavuz, M., ve Sünbül, A., M., (2004). “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinde İş Doyumu, Denetim Odağı ve Demografik Faktörlerin Zaman Yönetimiyle İlişkisi”, **Selçuk Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, 16, (18) s.367-380.

Örücü, E., Tikici M., Kanbur ., (2007). “Farklı sektörlerde faaliyetlerini sürdüren işletmelerde zaman yönetimi üzerine ampirik bir araştırma: Bursa İli Örneği”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi** www.e-sosder.com ISSN:1304-0278 Bahar- C.6 S.20 s.09-31.

Pınar A. H., (2009), “İşletmelerin İnsan Kaynaklarında Ara Eleman Olarak Yer Alacak Olan Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri İle Akademik Başarı Puanları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı** 21-23 Mayıs, 840-47.

Prokopenko J., (Çev. Baykal O., Atalay N., Fidan E.), **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1998.

Robinson, J., Godbey G. (2005). “Time in Our Hands”, **The Futurist**, September-October, s.18-22.

Sur, H. (2001). “Hastane Koridorları: O kadar Uzun ki - Bir Çeşit Zaman Tüneli”, **Hospital News Hastane Dergisi**, Yıl:2, Sayı:12.

Steindel C., and Stiroh K. J., **Productivity: What is it, and why do we care about it?** JEL Code: O4., Federal Reserve Bank, New York, 2001.

Taner Bahar, **Ağırlama Endüstrisinde Verimlilik Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2005.

Topal Niket, “Derste zaman yönetimi: İlköğretim 3. sınıf hayat bilgisi dersine yönelik bir inceleme”, **Yüksek Lisans Tezi**, Çukurova Üniversitesi, 2009.

TDK, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük: <http://www.tdk.gov.tr/> [Erişim Tarihi: 22.12.2010].

Başak, T., Uzun, Ş., Arslan F., (2008). “Hemşirelik yüksek okulu öğrencilerinin zaman yönetimi becerileri”, **TAF Preventive Medicine Bulletin**, 7(5): s.429-434.

Wilson, A. (1999). “Time Management for Administrators”, **Perspectives**, Volume:3, Number:1, Year:Spring, s.3-7.

Karagöz Y., Kingır, S., Mesci M., Akbaş Z., (2010). “Zamanın etkin kullanımını sağlayan faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:23, s.98-108.

Say B., Bekiroğlu N., (2009), “Hastane yöneticilerinin zaman yönetimi konusundaki görüşlerinin değerlendirilmesi”, **17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı** 21-23 Mayıs, 848-854.