

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

HASTANELERDE ZAMAN YÖNETİMİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Ayşe YILDIZ

İstanbul, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

HASTANELERDE ZAMAN YÖNETİMİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Ayşe YILDIZ

Öğrenci No:

1107461166

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Hastanelerde Zaman Yönetimi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım .../.../2014

Ayşe YILDIR


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

22/12/2014

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1107461166 numaralı *Ayşe Yıldız*'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Hastanelerde Zaman Yönetimi* " konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 02.12.2014 tarih ve 2014/36 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red~~ ~~veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN

PROF. DR. MEHMET FİKRET GEZGİN


ÜYE

YRD.DOÇ.DR. VEDAT ZEKİ YENEN

ÜYE
YRD. DOÇ. DR. ALİ SAYGILI



Adı ve Soyadı : Ayşe YILDIZ
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2014
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Zaman, Zaman Yönetimi, Hastane işletmeleri, Örgüt Kültürü

ÖZ

HASTANELERDE ZAMAN YÖNETİMİ

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 yerlerde tartışılan ve önemsenen bir konu olmuştur. Bütün kişi ve kurumlar için söz konusu olan zaman kavramı sağlık kurumları ve hastaneler için tıbbi ve yönetim açısından önem taşımaktadır. Tıbbi yönetim, hasta bakım ve tedavi hizmetlerini sunan klinikler, ameliyathane, acil 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 yanı sıra büro yönetimi, mali yönetim, personel yönetimi ve destek hizmet birimlerini kapsamaktadır.

Sağlık kurumlarında zaman konusunda bağımlılığın diğer önemli boyutu da hasta ve hasta yakınlarının istek ve beklentileri ile ilgilidir. Hasta istek ve beklentilerinin karşılanması amacıyla sağlık kurumlarında zamanın ve kaynakların verimli yönetilmesi noktasında; etkin randevu sistemi, etkin raporlama, yetki devri, etkin sekreterlik mekanizması ve ziyaretçi yönetimine önem verilmesi gibi konular ön plana çıkmaktadır. 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.

Name and Surname : Ayşe YILDIZ
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master / 2014
Major : Hospital and Health Care Management
KeyWords : Time, Time Management, Hospital Management,
Organizational Culture

ABSTRACT

TIME MANAGEMENT IN HOSPITALS

Depending on competitive conditions require superior performance, businesses and managers forced to use time effectively and it has increased its quest the time to get under control. This issue discussed on various platforms in recent years and has been considered as an important issue in Health services. The concept of time that concerned to all people and institutions is important in terms of the medical and management for health institutions and hospitals. Medical management includes providing care and treatment services clinics, operating room, management of emergency and outpatient services, nursing and medical staff management. Hospitals are institutions that must make daily the medical activities in specific areas at certain times. Daily operations of the hospital, outpatient clinic operation hours, emergency services, operating room and 24 hours of clinical work plans, festivals, holidays and weekends work programs are predetermined and these programs are announced to employees and relevant persons. The general management includes management activities in other organizations, office management, financial management, personnel management and support services units.

Another important aspect of the dependence on time in health institutions is related to the demands and expectations of patients and their relatives. The issues come out to the forefront at the point of the management of time and resources efficiently to meet the demands and expectations of patients in health institutions such as effective appointment system, effective reporting, delegation of authority, emphasis on effective mechanisms secretary and visitor management. There is the responsibility of the hospital administrator for the most efficient way to manage the times of both employees and the service recipients. While hospitals are organized, one of the most important issues to be considered that how people can handle hospital things and can leave the institution as soon as possible. This importance is twofold, including both hospital and the patient's side.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİ, HASTANE İŞLETMELERİ KAVRAMI ve SINIFLANDIRMALARI

1.SAĞLIK HİZMETLERİ KAVRAMI ve ÖZELLİKLERİ.....	3
1.1.Sağlık Hizmetleri Kavramı.....	3
1.2.Sağlık Hizmetleri Özellikleri.....	9
2. SAĞLIK HİZMETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	11
2.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri.....	12
2.1.1. Kişiyeye Yönelik Koruyucu Hizmetler.....	13
2.1.2. Çevreye Yönelik Koruyucu Hizmetler.....	14
2.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri.....	15
2.2.1. Birinci Basamak Tedavi Hizmetleri.....	15
2.2.2. İkinci Basamak Tedavi Hizmetleri.....	16
2.2.3. Üçüncü Basamak Tedavi Hizmetleri.....	16
2.3. Rehabilitasyon Edici Sağlık Hizmetleri.....	17
2.3.1. Tıbbi Rehabilitasyon.....	17
2.3.2. Sosyal Rehabilitasyon.....	18

3. HASTANE İŞLETMESİ KAVRAMI ve HASTANELERİN

FONKSİYONLARI	19
3.1.Hastane İşletmesi Kavramı	19
3.2. Hastanelerin Fonksiyonları.....	20
3.2.1. Hasta ve Yaralıların Tedavisi.....	20
3.2.2. Eğitim.....	21
3.2.3. Araştırma-Geliştirme.....	24
3.2.4. Toplumun Sağlık Seviyesine Katkıda Bulunma.....	24

4. HASTANELERİN SINIFLANDIRILMASI.....25

4.1. Hizmet Türlerine Göre Hastaneler.....	25
4.1.1. Genel Hastaneler.....	26
4.1.2. Eğitim Hastaneleri.....	26
4.1.3. Özel Dal Hastaneleri.....	26
4.2. Mülkiyetine Göre (Finansman Kaynağına) Hastaneler.....	27
4.2.1. Kamu Hastaneleri.....	27
4.2.2. Özel Hastaneler.....	27
4.3. Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler.....	28
4.3.1. Kısa Kalış Süreli Hastaneler.....	28
4.3.2. Uzun Kalış Süreli Hastaneler.....	28

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ KAPSAMI, BAŞLICA YAKLAŞIMLAR ve ZAMAN TUZAKLARI

1. ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI ,TÜRLERİ ve FONKSİYONLARI.....29

1.1. Zaman Kavramı.....	29
1.2. Zaman Türle.....	31
1.2.1. Gerçek (Objektif) Zaman.....	31
1.2.2. Psikolojik (Subjektif) Zaman.....	32
1.2.3. Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman.....	32
1.3. Yönetim Fonksiyonları ile Zaman İlişkisinin Analizi.....	33
1.3.1. Zaman Yönetimi Kavramı.....	35
1.3.2. Zaman Yönetimi Süreci.....	37
1.3.3. Zaman Yönetimi İlkeleri.....	41

1.3.4.Etkin Zaman Yönetiminin Yararları.....	41
1.3.5. Örgüt Kültürü İle Zaman İlişkisinin Analizi.....	46
2. ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI.....	48
2.1. Düzenli Yaşam Yaklaşımı.....	48
2.2. Savaşçı Yaklaşımı	49
2.3. ABC Yaklaşımı	50
2.4. Sihirli Araç Yaklaşımı	51
2.5. Beceri Yaklaşımı	52
2.6. Hedef Belirleme Yaklaşımı.....	53
2.7. İyileştirme Yaklaşımı	54
2.8. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı.....	54
3. ZAMAN YÖNETİMİ ÇEŞİTLERİ.....	56
3.1.Kişisel Zaman Yönetimi.....	56
3.2. İş Zamanı Yönetimi.....	58
3.3. Yönetimsel Zaman Yönetimi.....	58
3.4. Örgütsel Zaman Yönetimi.....	59
4. ZAMAN TUZAKLARI.....	60
4.1. Kişi Kaynaklı Zaman Tuzakları	61
4.1.1.Önceliklerin Belirsizliği.....	61
4.1.2.Erteleme,Oyalama ve Hayır Diyememek.....	62
4.1.3. Stres ve Olumsuz Kişisel Tutum.....	63
4.1.4. Acelecilik ve Kararsızlık.....	64
4.1.5.Güç Olandan Kaçınmak ve Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak	66
4.1.6. Hafife Alma ve Önyargılar.....	66
4.1.7. Kendine Aşırı Güven / Güvensizlik.....	67
4.1.8. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği ve Öz Disiplin Yokluğu.....	67
4.1.9. Düzensizlik, Gereğinden Fazla Kendini İşe Adamak ve Evrak Düşkünlüğü.....	68
4.1.10. Hastanelerde Kişi Kaynaklı Zaman Tuzakları	69
4.2. İş Kaynaklı Zaman Tuzakları.....	69
4.2.1. Yetersiz Sekreteryaz Hizmetleri ve Toplantılar.....	70
4.2.2. Ziyaretçiler ve Sık ve Uzun Telefon Görüşmeler.....	71

4.2.3. Örgütsel Belirsizlik ve Kriz Durumları.....	71
4.2.4. Rutin İşler, İş Gezileri ve Cihaz Arızaları.....	72
4.2.5.Hastanelerde İş Kaynaklı Zaman Tuzakları.....	72
4.3. Yönetim Kaynaklı Zaman Tuzakları.....	73
4.3.1. Yetersiz İletişim ve Açık Kapı Politikası.....	73
4.3.2. Yönetimsel Hedeflerin Belirsizliği.....	74
4.3.3. Koordinasyon Eksikliği.....	74
4.3.4. Aşırı veya Yetersiz Yönetim ve Yetki Devrinden Kaçınma.....	74
4.3.5. Yetersiz Planlama ve Yetersiz Personel.....	75
4.3.6. Görev ve İş Tanımlarının Yapılmaması.....	75
4.3.7. Hastanelerde Yönetim Kaynaklı Zaman Tuzakları.....	76
4.4. Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklı Zaman Tuzakları.....	77
4.4.1. Merkezi ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı.....	78
4.4.2. Bürokrasi ve Büro Patolojisi.....	78
4.4.3. Sağlıksız Çalışma Ortamı.....	79
4.4.4. Kırtasiyecilik ve Bürokratik İşlemler.....	79
4.4.5. Örgüt Politikasındaki Yetersizlik.....	80
4.4.6. Hastanelerde Örgütsel Yapı ve Politikalarından Kaynaklı Zaman Tuzakları.....	80
SONUÇ.....	81
KAYNAKÇA.....	83
ÖZGEÇMİŞ.....	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No	Sayfa No
Şekil 1. Bir Süreç Olarak Yönetim.....	33
Şekil 2. Etkin Zaman Yönetimi Süreci.....	38
Şekil 3. Yöneticinin Yönetmel ve İş Görme Zamanı.....	58

KISALTMALAR

AHA	: Amerika Hastaneler Birliği
An. Ü	: Anadolu Üniversitesi
BÜ	: Balıkesir Üniversitesi
C.	: Cilt
CÜ	: Cumhuriyet Üniversitesi
CBÜ	: Celal Bayar Üniversitesi
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
MÜ	: Marmara Üniversitesi
s.	: Sayfa, Sayfalar
S.	: Sayı
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SDP	: Sağlıkta Dönüşüm Programı
SÜ	: Selçuk Üniversitesi
Ve diğ.	: Ve Diğerleri
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
Y.	: Yıl
YDT	: Yayımlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Çağımızın en önemli sorunlarından birisi de zaman yetersizliğidir. Hemen hemen herkesin yapmak isteyip de zaman yetersizliğinden dolayı yapamadığı bir dizi iş vardır. Zaman özellikle profesyonel çalışma hayatında çok kısıtlı bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır.

Son yıllarda zamanın örgütler ve kişiler üzerindeki baskısının iyice hissedilmesiyle birlikte zaman konusu ile ilgili araştırmalara da ilgi duyulmaya başlanmıştır. Zaman, yerine konması, geri döndürülmesi, yenilenmesi, depolanması, satın alınması mümkün olmayan bir kaynaktır. Bütün uğraşlar zaman kullanmayı zorunlu kıldığından, bir hizmet veya üretimin yapılabilmesi için gerekli olan işgücü, makine, sermaye ve enerji gibi üretim girdilerine ek olarak zamanı da saymak gerekmektedir.

-Çalışmanın Amacı: Zaman yönetimi her meslekten kişileri ilgilendiren bir konu olmakla birlikte sağlık alanındaki örgütler ve yöneticiler için ayrı bir öneme sahiptir. Zaman örgütün temel bir boyutudur. Yöneticilerin zaman konusundaki tutum ve davranışı örgütün işleyişini ve çalışanlarını da etkileyecektir. Yöneticiler sınırlı bir zamanda pek çok işi yapmak durumundadırlar. Çalışma saatleri içerisinde bir yönetici astlarıyla, üstleriyle, iş sahipleriyle ve ziyaretçilerle konuşmak zorunda kalmakta, toplantılara katılmakta, evrak-dosya incelemekte ve çalıştığı örgütteki diğer bir takım işleri takip etmek durumundadır. Bu nedenle yöneticinin yönetim fonksiyonlarını etkin bir biçimde yerine getirecek zamanı azalmaktadır.

Hastane örgütleri de günümüzün karmaşık örgütlerindendir. Hastaneler insan sağlığıyla direkt ilişkili olduğundan zaman yönetimi konusu hastaneler için ayrı bir öneme sahiptir. Bir günlük zaman dilimi içerisinde 24 saate, 1,440 dakikaya ve 86,400 saniyeye sahibiz. Günleri 24 saatin üzerine çıkaramayacağımıza göre, akıp giden zamanı daha iyi organize etmek ve daha verimli bir şekilde kullanmaya çalışmaktan başka bir şey yapamabilir. Bu nedenle zamanı en iyi şekilde değerlendirmek düşüncesi ‘Zaman Yönetimi’ kavramını ortaya çıkarmaktadır. Zaman kavramı insanlar için olduğu kadar işletmeler için de en değerli kaynaktır. İşletmelerin insanların ihtiyaçlarını karşılayabilmek için sunduğu her hizmet ya da her ürün zaman kullanmayı gerektirmektedir. Kullanılmayan ya da boşa akıp giden zamanın yerini doldurmak ise mümkün değildir. Bu nedenle başarıya ulaşmak isteyen işletmeler

maksimum faydayı sağlayarak zamana hükmetmeli ve onu çok iyi kullanıp değerlendirmelidir.

-Çalışmanın Planı: Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sağlık hizmetleri, hastane işletmeleri kavramları, sınıflandırılmaları ve fonksiyonları ile ilgili kısaca kesitler alınmıştır. İkinci bölümde ise zaman yönetimi kavramının tanımı, zaman yönetimine farklı yaklaşımlar, zaman yönetimi çeşitleri, zaman tuzakları, etkin zaman yönetiminin yararları ve örgüt kültürü ile zaman ilişkisinin analizi ele alınmıştır.

-Kullanılan Metot ve Teknikler: Çalışma teorik nitelik taşımaktadır. Bu nedenle tarihçi metot ve literatür incelemesi tekniğinden istifade edilmiştir. Zaman zaman bir sağlık çalışanı olunması nedeni ile kişisel deneyim ve mesleki bilgi birikiminden faydalanılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlar: Sağlıkla ilgili yeterli olduğu düşünülen kaynaklara ulaşılmış ve bu anlamda tez hazırlanmasında herhangi bir zorlukla karşılaşılmamıştır. Dolayısıyla, herhangi bir sınırlamalara gidilmemiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK HİZMETLERİ, HASTANE İŞLETMELERİ KAVRAMI

ve SINIFLANDIRMALARI

1. SAĞLIK HİZMETLERİ KAVRAMI ve ÖZELLİKLERİ

Dünyada ülkelerin kalkınmışlık düzeylerinin kıyaslanmasında, kullanılan kriterlerden biriside, kıyaslanan ülkenin sağlık hizmetleri ile ilgili göstergeleridir. Ülkelerin sağlık hizmetleri sunumu ve politikaları ile ilgili değişik uygulamaları vardır. Sağlık hizmetlerindeki ana düşünce toplumun geniş kesimi tarafından kabul edilebilir bir sağlık hizmeti sunumunu gerçekleştirebilmektir. Sanayileşme ve iç göç gibi nedenler hizmet sunumunu olumsuz etkileyen etmenlerdir. Bu bölümde sağlık hizmetlerinin kavramları, sağlık hizmetlerinin sınıflandırılması, hastanelerin sınıflandırılması ve fonksiyonları üzerine değerlendirme yapılacaktır.

1.1.Sağlık Hizmetleri Kavramı

Sağlık hizmetleri, toplumun sağlık düzeyin yükseltmek için verilen bir hizmetler bütünüdür. Toplum sağlığını korumak ve yükseltmek için hizmetin şeklini, standardını, kurallarını ve çerçevesini belirlemek ve bu esaslar dahilinde çalışan sistemi denetlemek Sağlık Bakanlığı'nın görevidir. Sağlık Bakanlığı dışında sağlık hizmetleri yalnızca tedaviye yönelik olduğu için, koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici sağlık hizmetleri bütününe ağırlık merkezini Sağlık Bakanlığı bünyesindeki hizmetler oluşturmaktadır. "Kısaca herkesin beden ve ruh sağlığı içinde hayatının devamını sağlamak, ülkenin sağlık şartlarını düzeltmek, fertlerin ve cemiyetin sağlığına zarar veren amillerle mücadele etmek, halka sağlık hizmetleri ulaştırmak ve sağlık kuruluşlarını tek elden planlayıp hizmet vermelerini sağlamak Sağlık Bakanlığı'nın işidir."¹

Değerlere saygı noktasında sağlık hizmetlerinden bahsedecek olursak memnuniyeti temel alınacaktır. Sağlık hizmetleri açısından kalite hastaya en iyi hizmetin güvenilir şekilde saygı duyarak sunmaktır. Kalite kavramında hasta ve onun isteklerinin yerine getirilmesi önemli bir yer tutar. Hasta memnuniyeti kavramı şudur; "Hastaların aldıkları hizmetten bekledikleri faydalara, hastanın katlanmaktan kurtulduğu yükümlülöklere, hizmetten beklediğı performansa, hizmetin sunuluşunun

¹ S. Bodur, Aile Sağlığı Eğitim Serisi, Ankara, 1991, s. 1

sosyo-kültürel değerlerine bağlı olarak değişmektedir. Hasta memnuniyeti sağlık bakım sürecinin bir çıktısı ve devamıdır."¹ Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere fayda ve hizmet külfetle ilintili olarak değişim göstermektedir.

İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, sağlığı insanın doğuştan gelme bir hakkı olarak belirlemiştir. Özellikle beslenme, giyinme, konut, tıbbi bakım ve gerekli sosyal hizmetler bakımından kendisinin ve ailesinin sağlığını ve huzurunu sağlayacak bir yaşam düzeyine sahip olmak herkesin hakkıdır. İşsizlik, hastalık, sakatlık, dulluk, yaşlılık ve kendi iradesi dışındaki diğer koşullar Dolayısıyla, geçim araçlarını yitirenlerin bu durumlara karşı güvenlik altına alınmaları haklarıdır,²şeklinde tarif eder. Öte yandan anayasamızda sağlık hizmetleri ve çevrenin korunması başlığında vatandaşın korunmuş çevre şartlarında beden ve ruh sağlığı içinde yaşamını sürdürmesini sağlamak devletin ödevi olduğunu Türkiye Cumhuriyeti Anayasasını Madde 56'da şu şekilde ifade etmiştir: 'Herkes, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkına sahiptir. Çevreyi geliştirmek, çevre sağlığını korumak ve çevre kirlenmesini önlemek devletin ve vatandaşların ödevidir.'

Devlet, herkesin hayatını, beden ve ruh sağladığı içinde sürdürmesini sağlamak; insan ve madde gücünde tasarruf ve verimi artırarak işbirliğini gerçekleştirmek amacıyla sağlık kuruluşları tek elden planlayıp hizmet vermesini düzenler. Devlet, bu görevini kamu ve özel kesimlerdeki sağlık ve sosyal kurumlarından yararlanarak, onları denetleyerek yerine getirir. Sağlık hizmetlerinin yaygın bir şekilde yerine getirilmesi için kanunla genel sağlık sigortası kurulabilir.³ Anayasanın 56. maddesi, muhtevası açıkça tanımlanmış bir sağlık hakkından çok, sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkını tanımıştır. Fakat, bu hak herkesin devletten tıbbi bakım talep edebilmesini kapsamamaktadır. Ayrıca devlet yükümlülükleri devletin mali gücü ve olanaklarıyla sınırlı olduğundan bahsedilmektedir.

Anayasanın 56. madde çerçevesinde tanıdığı hak, esas olarak, devletin ve vatandaşların çevreyi sağlığa elverişli bir hale getirmesi ve bu halde tutmasıyla

¹ M. Yılmaz, "Sağlık Bakım Kalitesinin Bir Ölçütü: Hasta Memnuniyeti", Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ) , Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt(C.) : 5, Sayı (S.) 2, Ankara, 2001, s. 2

² İ. Tomanbay, Ana Çocuk Sağlığında Sosyal Boyut, Ankara, 1992, s. 64-65

³ S. Armağan, En Son Değişikliklerle 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası , İstanbul, 2007, s.123

sağlanacaktır. Devlet ayrıca, üçüncü fıkraya göre, 'herkesin hayatını beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlamak' üzere tek elden planlanmış bir sağlık hizmeti vermekle yükümlü kılınmıştır. Ancak, dördüncü fıkra gereğince, devlet sağlık hizmetini tek elden verme yükümlülüğünü özel sağlık kuruluşlarını devletleştirerek değil, fakat bunları sadece denetleyerek yerine getirecek ve ayrıca bunlar üzerinde sağlık hizmetini planlamanın gerektirdiği yetkileri kullanabilecektir. Devlet nihayet, 56.maddenin son fıkrası gereğince, sağlık hizmetlerinden herkesin yararlanmasını sağlamak üzere genel sağlık sigortası da kurabilecektir.¹ Bu halde, Anayasa'nın 56. maddesi devlete 'herkesin hayatını beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesini sağlama' ve bu amaçla sağlık hizmetlerini planlama şeklinde genel bir ifadeyi yüklemiştir. Bu haliyle 56. madde hükmü devlet bakımından bir program hüküm niteliğindedir. Başka bir ifadeyle, devletin bu konudaki yükümlülüğü tek tek bireylerin beden ve ruh sağlıklarını doğrudan doğruya temin etmesini (herkesin sağlık bakımının üstlenmesini) zorunlu kılmamakta, fakat onun sağlık hizmetlerini bu amaca uygun olarak koordine etmesini, planlamasını ve denetlemesini gerektirmektedir.

"56. madde çerçevesinde, devlete karşı kişiler ancak genel olarak böyle bir sağlık sistemi kurması, bu sistemi iyi işletmesi (koordine etmek ve denetlemek anlamında), aksayan yönlerini gidermesi şeklinde talepler ileri sürebileceklerdir. Bu arada devlet sağlık hizmetlerini yaygınlaştırmak üzere genel sağlık sigortası sistemi kurabilirse de, bu devletin bu hizmetin bütün gidericini sadece kendisinin üstlenmesini zorunlu kılmaz."² Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) da bütün gidericileri sadece kendisinin üstlenmeyeceği görülecektir. Sağlık hakkı, kişilerin beden ve ruh sağlığı içinde yaşayabilmeyi isteme hakkı uluslararası hukuk belgelerinin yanı sıra bazı devletlerin anayasalarında da düzenlenmiş sosyal bir haktır. İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'nin 25. Maddesine göre 'Herkesin, gerek kendisi gerek ailesi için tıbbi bakıma, gerekli sosyal hizmetler dahil olmak üzere sağlığını sağlayacak uygun bir yaşam düzeyine sahip olmaya ve hastalık hallerinde güvenliğe hakkı vardır' demektedir. Sağlık hakkının yalnız kabul edilmesi yeterli değildir. Bu hakkın gerçekleşmesini sağlayacak teşkilat, personel, araç ve hukuki düzenlemelere ihtiyaç vardır.

¹ M. Erdoğan, İnsan Hakları Teorisi ve Hukuku, Ankara, 2007, s. 232

² Erdoğan, s. 233

Türkiye' de sağlık hakkı iki şekilde ele alınır. Sağlık hizmeti ve sağlık zabıtası sağlık hizmeti, doğrudan doğruya bakım ve tedavi çalışmalarını gerçekleştiren bir teşkilatla yürütülür. Bu bazen devlet eliyle bazen özel kuruluşlarla olur. Sağlık zabıtası müessesesi ise gıda maddelerinin temizliği, kamuya açık yerlerinin temizliği, çevre sağlığı, ana-çocuk sağlığının korunması, salgın hastalıkların yayılmasını engelleme, özel hastaneleri denetlemek gibi faaliyetler yürütür.¹ İktisadî, Sosyal ve Kültürel Haklar, Uluslararası Sözleşmesi'nin 12. maddesinin 1. fıkrası, taraf devletlerin herkese yüksek beden ve ruh sağlığı standardından yararlanma hakkını tanımasını öngörmektedir. Maddenin 2. Fıkrasında ise, bu hakkın sağlanmasının gerektirdiği belli başlı tedbirler sayılmakta ve devletlere buna uygun davranma yükümlülüğü getirilmektedir. Bunlar ölü doğum oranının ve çocuk ölümlerinin azaltılması ve çocuğun sağlıklı gelişmesi için önlemler; çevresel ve endüstriyel sağlığın iyileştirilmesi, salgın hastalıklar, meslek hastalıkları ve diğer hastalıkların önlenmesi, tedavisi ve denetlenmesi ve nihayet hastalık halinde herkese tıbbi hizmet ve bakım sağlayacak şartların hazırlanmasını içermektedir.

Avrupa Birliği Anayasası V. Kısım Birlik' in koordine edici, tamamlayıcı ve destekleyici şekilde faaliyet gösterebileceği alanlar başlığı altında Madde III-278'de sağlık konusuna vurgu yapılmıştır.² Birlik 'in tüm politikalarının ve faaliyetlerinin tanımlanması ve uygulanmasında, yüksek düzeyde insan sağlığının korunması sağlanacaktır. Birlik tarafından ulusal politikaları tamamlayan faaliyetler, halk sağlığının iyileştirilmesi, insan rahatsızlıklarının ve hastalıklarının önlenmesi ile fiziksel ve zihinsel sağlığa yönelik tehlikelerin önüne geçilmesi yönündedir. Kişinin yaşam, varlığını koruma ve güvenliğinin sağlanması hakkı Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında yer almıştır; bu hak sosyal güvenliğin sağlanması ile gerçekleşecektir. Sosyal güvenlik, toplumdaki tüm bireylerin sosyal risklere karşı korunmasıdır. En önemli sosyal haklardan biri sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkıdır.³ Görüldüğü üzere Demokratik sosyal devlet ilkesinin en temel görevlerinden biriside Sağlık Hizmetlerinin eşit, adil ve her ulaşmak isteyenine verilebilmesi için en önemli kriterdir. Hiç kimse bu sebeple temel sağlık haklarından mahrum bırakılamayacağı gibi sunulan hizmetten de en iyi şekilde faydalanabilir.

¹ Konya Büyükşehir Belediyesi, Sağlık Zabıta Yönetmeliği; <http://www.konya.bel.tr/mevzuat/22.pdf> (10.06.2013)

² Erdoğan, s. 231-232

³ P. Velioğlu, Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 1998, s. 64

Sağlık Hizmetleri, kişinin beden ve ruhen tam bir iyilik halinde yer olması amacıyla yürütülen koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici faaliyetlerin bir bütünüdür. Bu nedenle sağlık hizmetlerinin herkese, eşit, ulaşılabilir ve memnuniyet sağlayacak bir düzeyde verilmesi gerekir. Ancak, bu hizmetlerin, hizmeti alması beklenen kişilerce kabul edilebilir ve kullanılabilir olmalıdır. Toplumun kültürüne, alışkanlıklarına ve beklentilerine uygun olmayan sağlık hizmetleri, toplum tarafından benimsenmeyebilir ve kullanılmayabilir. Başka bir ifade ile sağlık hizmetlerinin planlanmasında ve yürütülmesinde toplumun özelliklerinin ve beklentilerinin bilinmesi ve bunların dikkate alınması, sağlık hizmetlerinin kullanımını ve verimini artırır.¹ Sağlık hizmeti verilen toplumun kültürel yapısı, manevi değerleri vs. sağlık hizmeti sunumunda toplumun değer yargıları ve halkın algısı açısından son derece önemlidir.

Eğitim ve sağlık sorunlarını çözen ülkelerin kalkınmış oldukları kabul edilmektedir. Toplumun sağlık sorunlarını en iyi şekilde çözmek, sistemlerin öncelikli politikaları olmalıdır. Bunun bilincinde olan toplumlar, yeterli, her kesime, eşit şekilde sağlık hizmeti sunabilmek için çeşitli önlemler almışlar ve uygulamaya başlamışlardır.² Bütün dünyada devletin en temel sorunu eğitim ve sağlık olarak karşımıza çıktığı gibi, bu sorunları optimum şartlarda karşılayabilen devletler teknolojiyi, başarıyı, kalkınmayı ancak sağlayabilmişlerdir. Toplumların başarı düzeyleri kalkınmışlık düzeyleri, medeni milletler seviyesini yakalayabilme düzeyleri, bu temel sorun olan insan sağlığını koruyabilmek ve eğitimi sağlayabilmekle mümkün olabilir.

Tüm dünyada önemli bir gider olarak ülkelerin mali yapısında kısıtlar getiren sağlık harcamaları, aynı şekilde ülkemizde de önemli bir yekun teşkil etmektedir. Türkiye'deki sağlık hizmetleri arz ve sunumunda karşılaşılan problemler ülkemizin genel ekonomik ve sosyal sorunlarına paralel olarak gelişmekte ve bunlardan etkilenmektedir. Sağlık hizmetleri ile ilgili iki temel sorun vardır. Birincisi hızlı ve düzensiz kentleşme, sağlık hizmetleri sunumunu hazırlıksız yakalayarak ciddi bir

¹ Z. Öztekin, "Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Kalite Kavramı", Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, Ankara, 1996, s. 37

² Velioğlu, s. 64

sağlıksızlık patlamasını oluşturmuştur. Ölüm oranlarının nicelik ve niteliğindeki değişimler, erken ölümlerdeki artış, hızlı kentleşme sonucu salgın hastalıklardaki artış, sanayileşme sonucu zehirlenme olaylarının yükselmesi, beslenme bozukluklarının görülmesi, temel sağlık hizmetlerinin dengesizliği ve yaşantı tarzlarının sağlıksızlığı yaşanan sorunlardan sadece bir kaçıdır.¹ Diğer yandan teknoloji ve gelişmişlik göstergelerinin yan etkileri de sağlığı olumsuz etkileyebilmiştir. Kanser vakalarının artması, kalp ve akciğer hastalıklarındaki artışlar bunların sadece birkaç örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Gelişen teknoloji insanların sağlığını düzeltmek için yeni uygulamalar ortaya koysa da bunun tam tersi sağlığı bozucu etkileriyle de günümüzde sık karşılaşılabilmektedir.

İkincisi ise sağlık sisteminin organizasyon yapısı, varlığını sürdürmekle birlikte tüm ülke genelinde oluşturulmuş ve sağlık hizmetlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir sağlık politikası olmamasıdır. Mevcut organizasyon yapısı da merkezi otoritenin hizmet sunumu ile ilgili sürece ekonomik ve siyasal kaygılarla yaklaşımından dolayı olumsuz bir tablo sergilemektedir. Genel olarak Türkiye'nin sağlık hizmetleri arzı ve sağlık hizmetleri talep düzeyleri ile ilgili ülkemiz gerçeklerine uygun, uzun dönemli planlar yerine her iktidar döneminde farklı şekillerde geliştirilen ve bütüncül bir yaklaşım sergilemeyen istikrarsız sağlık hizmetleri organizasyon çalışmaları görülmektedir.² Bu çalışmalar sağlık hizmetlerini aksatmakta hizmeti alan ve veren bireyleri olumsuz etkilemektedir. Bireyleri sürekli yeni bir yapının içine sokmaya çalışmak sağlıkta bakımın kalitesini düşürmekte ve bu durumda hasta, çalışan memnuniyetini olumsuz olarak etkileyebilir.

Sağlık Hizmetleri; arzının pahalılığı, talebinin tüketici tarafından belirlenememesi, bir bölümünün toplumsal olma özelliği, kar amaçlı değil sosyal amaçlı olması, talebinin tesadüflüğü ve talep esnekliğinin katı olması gibi özelliklere sahiptir.³ Sağlık hizmetinin amacı, etkili, verimli, ekonomik, kaliteli, ulaşılabilir, uygun standartlarda; insancıl, hasta haklarına uygun ve ödenebilir bir maliyetle

¹ Ş. Kavuncubaşı - A. E. Esatoğlu, "Sağlık Hizmetleri Kalitesinin Hemşirelik Hizmetleri Açısından Değerlendirilmesi", Hemşirelik ve Ebelik Eğitimi ve Uygulamalarında Toplam Kalite Yönetimi, (Der. Y. Öztürk), Kayseri, 1998, s. 270

²B. Mardin, Sağlık Sektöründe Kadın, Ankara, 2000, s. 42

³H. Özseri, "Sağlık Hizmetinde Kalite Güvencesi ve Maliyet Etkililik", Sağlık Sektöründe Toplam Kalitenin Yeri Sempozyumu, Ankara, 1995, s. 115

topluma sağlık hizmetini ulaştırma olmalıdır.¹ İfadeden de anlaşılacağı üzere, sosyal devlet ilkesi tüm bu sayılanları kapsayıcı niteliktedir. Sağlık hizmetleri her yönüyle bütüncül bir yaklaşımı benimseyebilmelidir.

1.2. Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri

Sağlık hizmetleri gerek teknoloji yoğun ağırlığı gerekse de insan faktörüne dayanması açısından arzı son derece pahalı olan bir özelliğe sahiptir.

Sağlık hizmetlerinin temel özellikleri şöyle sıralanmıştır:

“- Arzının pahalılığı,

- Talebinin tüketici tarafından belirlenmemesi,

- Bir bölümünün toplumsal olma özelliği,

- Kar amaçlı değil sosyal amaçlı olması,

- Talebinin tesadüfliği,

- Talep esnekliğinin katı olması,

- İkamesinin olmaması.”² Hizmeti sunma ve hizmetten yararlanma bedelinin bu kadar sınırlılıklara sahip olması, ülkelerin sağlık politikalarını belirlerken kalite, etkililik, verimlilik, harcanana değer olma gibi genel ekonomik değerlendirme kavramlarını sağlık sektöründe de tartışılır ve hatta uygulanır hale getirmiştir.

Sağlık hizmetleri gerek teknoloji yoğun ağırlığı gerekse de insan faktörüne dayanması açısından arzı son derece pahalı olan bir özelliğe sahiptir. Zira sağlık hizmetlerinde teknoloji kullanımı hem fazladır hem de her geçen gün bilimsel ilerlemelerle yeni teknolojiler gerektirir. Talebi her zaman için sağlık meslek

¹ M. Mete - B. Ak, “Hemşirelik Hizmetlerinde Standartlar”, Standart Dergisi, C. 40, S. 473, Ankara, 2001, s. 12

², <http://www.forumlord.net/saglik/124557-saglik-hizmetlerinin-temel-ozellikleri.html>
#ixzz2LHWoxxzR. (08.04.2013)

mensupları profesyoneller (sıklıkla hekimler) tarafından tespit edilir. Tespit edilen sağlık hizmet talebi her ne şart altında olursa olsun gerçekleşen talep olmak zorundadır. Çünkü, kullanılması mecburidir, eldeki her türlü imkan zorlanılarak hizmete ulaşılmaya çalışılır. (Talep esnekliğinin katılığı) İkame edilmeyen bir hizmet olan sağlık hizmetleri aynı zamanda ulaşma noktasında tamamen tüm vatandaşa açık ihtiyaç anında başvurulmuş bir hizmet şeklidir. "Ayrıca sağlık hizmetinin yerine konulabilecek başka bir hizmeti tercih şansı yoktur, yani ikamesi bulunmamaktadır. Sağlık hizmetleri toplumsal veya ekonomik ifadesiyle dışsal eksternalitesi olan hizmetlerdir."¹ Sağlık hizmetlerine ulaşanlar kadar ulaşamayanlar da o hizmetten yararlanırlar. Örnek olarak, özellikle koruyucu sağlık hizmetlerinde bir kişinin aşı olması diğerlerini de hastalığa yakalanmaktan hastalığı bulaştıramayacağı için korur. Bu yüzden de sağlık hizmetleri toplumsal hizmetlerdir ve kar amacı gütmeyenler. Sağlık hizmetleri talebi tesadüfidir, kişinin ne zaman-nerede ve nasıl bir sağlık hizmetine ihtiyacı olacağı önceden kestirilemeyebilir. Dolayısıyla, sağlık hizmetleri durmaz, sürekli ve her türlü tedbirin her an alınılmasını gerektirmektedir.

Sağlık hizmetlerinin sıralanan bu özellikleri nedeniyle, hizmet sunumundan kaynaklanan yetersizlik ve hataların doğurabileceği insan yaşamı ile ilgili ciddi sonuçlar, sağlık hizmetlerinde kalite kavramının önemini arttırmaktadır. Her ne kadar sağlık hizmetlerinde kalite konusunda henüz kesin bir tanımlamaya ulaşılamamasına rağmen; tartışmaların ortak noktası hizmetin gereğinin yapılması ve hizmeti alanın sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan tatmini konularında odaklanmaktadır. Sağlık hizmetlerinde kalite, bu hizmetler için ayrılan kaynakların ve verilen hizmetlerin özelliklerinin belirlenmiş standartlara ne ölçüde uyulduğunun göz önünde bulunması gerekliliğini gösterir. Sağlık hizmetlerinde kalitenin amacı sağlık sisteminin yararlarını ve maliyet etkililiğini arttırmaktır. İşte bu yüzden sağlık hizmetlerinde kalite güvencesinden toplam kalite yönetimine kadar giden bir süreç yaşanmıştır. Tüm sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de bir maliyet hesabı vardır. Sağlık hizmetleri maliyet girdileri üç ana başlık altında toplanabilir. Bunlar sağlık hizmetleri organizasyonuna ait işletme maliyetleri, hasta veya ailesinin maliyeti ve sektör dışı kayıplara ait maliyetlerdir. Bu girdilere karşılık çıktılar ise hastadaki değişiklikler, kaynak kullanımındaki paraya karşılık gelen değişiklikler ve hasta ve ailesinin yaşam

¹....., <http://www.forumlord.net/saglik/124557-saglik-hizmetlerinin-temel-ozellikleri.html>
#ixzz2LHW0xxzR. (09.04.2013)

kalitesindeki iyileşmeler olarak özetlenebilir. Bu çıktının en paha biçilmez tarafı hasta ve ailesinin memnuniyeti olsa gerektir.¹ Hasta memnuniyeti geçmişte, günümüzde ve gelecekte de önemli bir kavram olarak karşımıza çıkabilir. Son dönemlerde interdisipliner yaklaşımla hastayla beraber ailesinin de memnuniyetinin önem kazandığı söylenebilir.

Ortalama yaşamın uzaması ile ekonomik anlamda tüketici konumunda bulunan yaşlı nüfus artışı gibi nüfus yapısı değişiklikleri, sağlık sektöründe insan gücü maliyetinin artışı, hizmet arzına yönelik nitelik artışı talebinin teknolojide gösterdiği maliyet artışları, tedavi edici hizmetlere olan talep artışı, gibi nedenler sağlık hizmetlerinde maliyet artışının göze çarpan ana nedenleridir. Sağlık hizmetlerinin genel amacı, toplumun sağlık düzeyini yükseltmektir. Bu amaca yönelik olarak kullanılacak araçların tamamı hedeflere ulaşabilmenin yollarıdır. Genel amaca yönelik olarak hedefler; sağlık hizmetlerinin kapsayıcılığını, ulaşılabilirliğini, hakkaniyetini, etkililiğini, verimliliğini yükselterek, ihtiyacı olana kaliteli sağlık hizmeti sunulmasını sağlamak, olarak özetlenebilir.² Sağlık hizmetleri çok boyutlu bir hizmet sunmayı gerektirir. Bu hizmetlere en kısa sürede ulaşmak sağlıkta kaliteli bakım ve tedavi sürecini de olumlu yönde etkileyebilir.

2. SAĞLIK HİZMETLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Sağlık hizmetleri birbirini takip eden görevlerin silsilesi olarak tarif edersek eğer şöyle bir benzetme yapılması doğru olabilir. "Sağlık hizmetlerini zincir olarak düşünürsek her hizmetin bir halkayı oluşturduğu söylenebilir. Bu halkalardan birinin kopması ya da birinde bir aksaklığın ortaya çıkması verilen hizmetin tamamını etkilemektedir. Bu nedenle de bu zincirin gücünü onu oluşturan halkalardan en zayıf olanının sahip olduğu güç kadar olduğu söylenebilmektedir. Buna göre, zincirde bulunan her elemanın hizmetin eksiksiz ve sorunsuz olarak verilmesinde gerekli olduğu bilinmeli ve aksamaların en aza indirgenmesi için etkili bir koordinasyon ile çalışmaları gerekmektedir."³ Birbirini takip eden hizmet halkaları ortaya muazzam bir görev ve sorumluluk hizmeti oluşturmaktadır. Bu durumda her bir halkanın başından

¹, <http://www.forumlord.net/saglik/124557-saglik-hizmetlerinin-temel-ozellikleri.html>
#ixzz2LHWoxzR. (10.04.2013)

², <http://www.forumlord.net/saglik/124557-saglik-hizmetlerinin-temel-ozellikleri.html>
#ixzz2LHWoxzR. (10.04.2013)

³ C. Sözen - G. Alkan, "Sağlık Kurumlarına Önemli Bir Yönetim ve Organizasyon Sorunu: Koordinasyon", Sağlıkla Aylık Sağlık Dergisi, S. 15, İstanbul, 2009, s. 28

başlayarak sahip olduğu sorumluluk bir sonraki aşamayı rahatlatması demek olacaktır. Sağlık hizmetleri birbirini tamamlayan nitelikte olmalarına rağmen anlaşılabilirliğini kolaylaştırmak, hizmet sunumunda etkinlik sağlamak, maliyet fayda analizi yapabilmek vb. amaçlarla sınırlandırılma gereği doğmuştur. Bununla ilgili olarak birçok değişik ayırıma gidilmişse de, bu çalışmada kullanılan sınıflandırma dünyada sağlık alanında en yetkili örgüt olan Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yapılmış ve ülkemizde sağlık hizmetlerinden sorumlu olan Sağlık Bakanlığı'nca da kabul edilmiş şekilde sınırlandırılacaktır.¹ Sağlık hizmetlerinin bir sınıflandırmaya tabi tutarsak eğer; sağlık hizmetini sağlık, koruyucu, tedavi edici ve rehabilite edici yönleriyle bir bütünlük içinde ele alıp değerlendirmemiz gerekecektir.² Sağlık hizmetlerinin sınıflandırılmasındaki temel amaç ise sağlık hizmetinin düşük maliyetli ve daha verimli olarak verilebilmesini sağlamaktır. Bunun sonucunda kalite düzeyi yüksek, zamandan uygun şekilde tasarruf edilmiş bir hizmet sunumu gerçekleşebilir. Hizmeti alan ve veren bireylerde memnuniyet ve motivasyon düzeyi istendik seviyeye ulaşabilir.

2.1. Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Sağlığın korunması, hastalıkların önlenmesi ve potansiyel riskleri de kaynağında yok etmek için verilen hizmetler ile yapılan düzenlemeler bu gruba girer. Sağlığı koruyucu önlemler başlıca üç düzeyde ele alınmaktadır:

-“**Birincil Koruma:** Bireysel yada toplumsal düzeyde sağlığı geliştirmek amacıyla, aşılama, dengeli beslenme, kötü yaşam alışkanlıklarının değiştirilmesi, çevrenin güvenli hale getirilmesi, fiziksel ve duygusal yönden iyi durumda olmak için gereken önlemlerin alınması.

-**İkincil Koruma:** Sağlığın bozulma olasılığı karşısında erken tanı ve tedavi önlemlerinin kişisel ve toplumsal düzeyde alınması.

¹ Ş, Ertekin, 1980 Sonrası Dönemde Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Yeniden Yapılandırılması ve Finansman Sorunu, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEU), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İzmir, 2000, s. 175

²A. E. Güneri, 2000’li Yıllara Doğru Sosyal Devletin Gerçekleşmesinde Sosyal Hizmetlerin Yeri ve Önemi, Ankara, 1995, s. 175

-Üçüncül Koruma: Hastalığa bağlı olarak gelişebilecek sakatlık ve kalıcı bozuklukların en aza indirgenmesi, hastanın yeni duruma uyumu sağlanarak yaşam kalitesinin artırılması için alınması gereken önlemlerdir.”¹

Bir anlamda rehabilite edici ve esenleştirici hizmetlerin alanına girmektedir. Günümüzde bu alanda birçok sağlık hizmeti veren kurum veya kuruluş ortaya çıkmıştır. Rehabilite edici hastaneler, rehabilitasyon merkezleri, uyum sağlamayı güçlendirici sağlık hizmeti veren kuruluşlar bulunmaktadır.

Kişinin ve toplumun sağlığının korunup geliştirilmesi için kişiye ve çevreye yönelik olarak alınacak tedbirlerin tümünü ifade eder. Koruyucu sağlık hizmetleri çok geniş kapsamlı bir hizmet türüdür. Toplumda hastalık ihtimali azalttırılırsa, bütün toplum üyeleri bundan birbirine rakip olmaksızın yararlanır. "Bu sağlık hizmeti, tehlikenin kendisine karşı yapılan ve sağlıksız ortam oluşturan koşulları önlemeye yöneliktir. Bu hizmetlerin maliyeti düşük, etkisi yüksek olup tipik birer kamu ekonomisi üretimi olarak kabul edilirler.”² Koruyucu sağlık hizmetleri iki ana gruba ayrılmaktadır.

2.1.1. Kişiyeye Yönelik Koruyucu Hizmetler

Sağlık Bakanlığı koruyucu sağlık hizmetlerini daha çok birinci basamak sağlık kuruluşları tarafından takip ve kontrolünü sağlamaktadır. "Kişileri, Dolayısıyla, toplumu hastalık etkenlerine karşı dirençli ve güçlü kılmayı, hastalanmaları halinde ise erken dönemde teşhis konularak hasarsız veya en az hasarla tedavi etmeyi sağlayan hizmetlerdir.”³ Görüldüğü üzere kişi baz alınarak hastalıklara karşı olası tehditleri ortadan kaldırmak yada az hasarla korumak için geniş bir hizmet skalası oluşturmaktadır. Aşılama, aile planlaması, sağlık eğitimi programları, ana çocuk sağlığı hizmetleri, kontrol muayeneleri, taramalar bu kapsamdadır. Kişiyeye yönelik verilen hizmetler şunlardır;

-Bağışıklama

-Erken tanı ve tedavisi

¹O. Hayran, - H. Sur, Hastane Yöneticiliği, İstanbul, 1997, s. 17

² K. Bulutoğlu, Kamu Ekonomisine Giriş, İstanbul, 2003, s. 297

³ Bulutoğlu, s. 270

- İlaçla koruma
- Kişisel temizlik ve bakım
- Yeterli ve dengeli beslenme
- Doğum kontrolü

-Sağlık eğitimidir. Görüldüğü üzere sayılan kriterler öncelikle bireyin hastalanmamasını sağlamak, şayet hastalanmışsa sağlığına yeniden kavuşmasını sağlayıcı temel sağlık hizmetlerini ikame etmeyi amaçlamaktadır.

2.1.2. Çevreye Yönelik Koruyucu Hizmetler

Sağlık Bakanlığı çevre sağlığına yönelik hizmetleri birinci basamak sağlık kuruluşlarında görev yapan Çevre Sağlığı Teknisyenleri ile yürütmektedir. "Genel olarak çevre sağlığı hizmeti olarak bilinen bu hizmetler; yeterli düzeyde temiz hava ve su temini, katı ve sıvı atıkların sağlığa uygun imhası, haşerelerle mücadele, gıda sağlığı, atık su ve kanalizasyon, vb. hizmetleri kapsamaktadır."¹ Koruyucu sağlık hizmetleri bireyden başlayarak çevreye doğru bir geniş alanı kapsamaktadır.

Her türlü çevre düzenlemesi ve denetimi bu gruptaki hizmetlerdir. Bu gruptaki hizmetler şunlardır:

- “-Gıda kaynakları kontrolü ve güvenliği
- Yeterli ve temiz su sağlanması
- Hava kirliliğinin kontrolü
- Atıkların kontrolü
- Konut sağlığı

-İş ve işçi sağlığı.”² Topyekün insan sağlığını tehdit eden faktörleri kontrol almanın yollarını aramak, bu yolla insan sağlığını tehdit eden etkenleri yok etmek, şayet yok edilemiyorsa, kontrol altına alarak, korunmayı sağlamak.

¹ N. Çilingiroğlu, Sağlık Ekonomisi , Halk Sağlığı Temel Bilgiler, (Der. M. Bertan - Ç. Güler), Ankara, 1995, s. 376

² M. Yerebakan, Özel Hastaneler Araştırması, Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul, 2000, s. 20

2.2. Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri

Olası tedbirler sonrasında gelişen hastalık durumuma karşılık verilen hizmeti tabi ki tedavi edici bir süreci ilgilendirmektedir. Önce önlem yani koruyucu hizmet sonra yetersiz kalınca da hastalığa karşı tedavi edici hizmet devreye girmektedir. "Tedavi hizmetleri, sağlık durumu bozulan kişilerin, eski sağlık düzeylerine ulaşmalarını sağlamak üzere verilen sağlık hizmetleridir."¹ Tedavi edici sağlık hizmetleri, temel olarak hekim sorumluluğunda, diğer sağlık profesyonellerinin katkılarıyla gerçekleştirilir. Tedavi hizmetleri, hizmet kapsamı ve hizmet yoğunluğu kriteri esas alınarak sınıflandırılır. Koruyucu sağlık hizmetlerine göre, tedavi edici sağlık hizmetlerinde kişisel fayda daha ön plandadır. Bu hizmetlerde sosyal fayda, hastalığın bulaşıcı olma derecesine veya hastanın etrafı için tehlike olma derecesine bağlıdır. Tedavi hizmetleri birinci basamak, ikinci basamak, üçüncü basamak olmak üzere üçe ayrılır.

2.2.1. Birinci Basamak Tedavi Hizmetleri

Sağlık hizmetleri içinde topluma en yakın olanı ve en çok kullanılanı birinci basamak sağlık hizmetleridir. Sağlık sisteminde basamaklar arasında ilişki olması gerekir. Pek çok ülkede, bireylerin önce birinci basamak sağlık hizmetlerini kullanması yönünde bir zorunluluk vardır. İkinci ve üçüncü basamakların kullanımı, birinci basamaktan geçerek ve birinci basamağın uygun, gerekli görmesi ile olanaklı olabilir.² Sağlık harcamalarının bütün dünyada ülkeleri zor durumda bırakması nedeniyle sağlık hizmetlerini tam ve etkin kullanabilmek adına belirli düzenlemelere gidilmiştir. Bu düzenlemeler kimi ülkelerde sevk zincirine bağlı olmaktadır, kimi ülkelerde para ödenerek sağlık hizmeti alımına yönelik kriterlerden oluşmaktadır. Temel sağlık hizmetleri de dediğimiz birinci basamak sağlık hizmetleri için ülkemizde de çeşitli dönemlerde hizmet sunum örgütlenme biçimi belirlenmiş olmasına rağmen tam manasıyla işlerlik kazanamamıştır.³ Sağlık sistemindeki basamaklandırılmış bu yapı, sistemin verimliliğini sağlar, kaynakların gereksiz kullanımı önler ve finansman yükünü azaltır. Hastalıkların evde yada ayakta teşhis ve tedavisi için düzenlenen

¹ Ş. Kavuncubaşı, Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2007. s. 39

² İ. Belek, Sosyal Devletin Çöküşü ve Sağlık Ekonomisi Politikası, İstanbul, 2001, s. 41

³H. Sur - H. Gürses - F. Aysel, "Hastanelerde Poliklinik Yüküne Alternatif Sağlık Ocakları, Gelibolu Devlet Hastanesi ve Sağlık Ocakları Örneği", 4. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, İstanbul, 2001, s.1 37

hizmetlerde birinci basamak tedavi hizmetleri içerisinde yer alır. Türkiye’de sağlık ocakları, muayenahaneler, poliklinikler, verem savaşı dispanserleri, ana-çocuk sağlığı merkezleri birinci basamak sağlık hizmeti veren kuruluşlardır.

2.2.2. İkinci Basamak Tedavi Hizmetleri

Koruyucu sağlık hizmetlerinin dışında kalan, diğer bir ifadeyle yaşam kalitesi bozulmuş, ya da sağlığını kaybederek normal yaşantısına devam edemeyebilir duruma gelmiş insanların, hastalıklarını teşhis, sağlığını yeniden kazanması için tetkik ve tedavilerinin yapılmasını gerektiren, tedavi kurumuna yatırılarak tedavisi yapılan veya düzenlenen sağlık hizmeti veren kurumlardır. Türkiye’de tam teşekküllü devlet hastaneleri, özel hastaneler, yataklı sağlık merkezleri ikinci basamak sağlık hizmeti veren kuruluşlardır.

2.2.3. Üçüncü Basamak Tedavi Hizmetleri

2. basamak sağlık hizmeti veren sağlık işletmelerinde, gerekli teşhis ve tedavisi yapılamayan; teşhis ve tedavisi özel imkan, bilgi, teknoloji özel dal uzmanlık alanı gerektiren hastaların ileri tetkik ve tedavi gerektiren hastalıkları için sunulan sağlık hizmetleridir. Tıp teknik bilgisi, tıp teknolojisi ve meslekleşme düzeyi ileri düzeydedir. Türkiye’de ruh ve sinir hastalıkları hastaneleri, kanser hastaneleri, meslek hastalıkları hastaneleri, üniversite hastaneleri, özel dala ve eğitim araştırma hastaneleri üçüncü basamak sağlık hizmeti veren kuruluşlardır.¹ Hastane hizmetleri pahalı hizmetlerdir. Özellikle üçüncü basamak tedavi hizmetleri veren üniversite hastaneleri ve eğitim ve araştırma hastanelerinde imkânların fazla olması ve ‘ayrıntılı’ ileri düzeyde tetkik ve tedavi yapılmasını gerekli kılan durumlarda, birinci ve ikinci basamak sağlık hizmetlerinde fiziksel ve tıbbi olanakların yetersiz olması sonucunda bu hastanelere hastalar sevk edilerek veya tercih edilerek tedavi uygulanmaktadır. Bunda da ülkemizde çeşitli sorunlar yaşanmaktadır, örneğin eğitim ve araştırma hastanesi ve üniversite hastaneleri basit hastalıklar için dahi tedavi için başvuru alan yerler gibi algılanmaktadır. Bu hastanelere basit hastalığı olanların gelmesi yönündeki talebe kısıt konularak amaca göre hizmet sunması sağlanabilir.² Ancak, ülkemizde daha önce uygulansa da (1997-1998 yılları gibi) hasta sevk zincirinin tam oturtulamaması ülke açısından daha fazla

¹Hayran-Sur, s. 18

²D. Güldal, - S. Şemin, - S. Oğlak, “Üçüncü Basamak Hastanelere Başvuru Nedenleri”, Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara, 2000, s. 174-178

kaynak kullanımı ve sağlık harcaması anlamına gelmektedir. Dünyada sağlık hizmetlerine yapılan fazla ödeme ülkelerin büyük bir sorunu haline gelmesi ile ülkeler bu ödemeleri kısıtlamaya veya kontrol altına almaya çalışmaktadırlar. Aynı kontrol edebilme amacı ülkemizde de en ön sırayı almaktadır.

2.3. Rehabilit Edici Sağlık Hizmetleri

Sakat ve işgücünü kaybedenlere, işgücü ve çalışma imkânı sağlamasına yönelik hizmetler rehabilitasyon hizmetleridir. "Koruyucu ve tedavi edici çabalara karşın bir toplumda kalıcı bedensel ve zihinsel bozuklukları olan insanlar olabilmektedir. Bu kişilerin sosyal bakımdan yeterli hale getirilebilmeleri ve üretken bir yaşam sürdürebilmelerinde bu hizmetin ve sosyal çevrenin önemi büyüktür."¹ Rehabilit aşaması sadece sağlık hizmeti veren kuruluşların dışında sosyal çevrede de devam eden bir süreçtir. Bu süreç bireylerin yaşamlarında bir bütün olarak değerlendirilebilir.

Hastalık ve kazalara bağlı olarak gelişen sekelle, kalıcı bozukluklar, özürler, bedensel ve gelişimsel sakatlıkların günlük hayatı etkilemesi, ve bu yaşam tarzını kısıtlayan durumları ortadan kaldırmak veya engellemek ya da bu etkiyi en aza indirmek, kişinin ruhsal ve bedensel yönden başkalarına bağımlı olmadan yaşamasını sağlamak, kişinin beden ve ruh yönünden tam bir iyilik halinde olmasının sağlanmasını amaçlayan bu yönde iyileştirmeler yapmak amacıyla düzenlenen sağlık hizmetleridir. Bu hizmetler iki şekilde verilmektedir.

2.3.1. Tıbbi Rehabilitasyon

Bedensel sakatlıkların olabildiğince düzeltilmesi ve bireyin kendisine yetecek duruma gelebilmesi için sunulan sağlık hizmetidir. "Hastanede ayakta veya yatarak muayene tetkik ve tedavi olan hastaların tıbbi tedaviden etkin bir biçimde yararlanmaları amacıyla sosyal hizmet uzmanlarınca yürütülecek ekonomik, sosyal, psikolojik, eğitici, destekleyici ve geliştirici hizmetlerin yanında hastanın ailesi ve çevresi ile ilişkilerinin düzenlenmesi, hastaneden çıktıktan sonra kişisel ve ailevi sorunlarının çözümlenmesi gibi hizmetler bütünüdür." ² Bütün olarak birey fiziksel bütünlüğü sağlığa kavuşturulmasından ruhsal olarak da dışarıda sosyal hayatına adaptasyonu noktasında gerekli destekler ve iyileştirmeler bütününe kapsamaktadır.

¹Bulutoğlu, s. 267

² S.Tekin, "Tıbbi Sosyal Hizmet Uygulamalarında Özürlüler";

[http://www.rehabilitasyon.com/action/makale/1/TIBBI SOSYAL HIZMET UYGULAMA LARINDA _OZURLULER-730](http://www.rehabilitasyon.com/action/makale/1/TIBBI_SOSYAL_HIZMET_UYGULAMA_LARINDA_OZURLULER-730) (10.03.2013)

Kalıcı bozukluk ve sakatlıkların düzeltilmesi, yaşam kalitesinin arttırılması amacıyla verilen hizmetlerdir. Fiziksel bozukluklarının düzeltilmesi, ortopedik organ protezlerinin kullanılması, işitme, görme v.b. rahatsızlıkların en aza indirgenmesi çalışmaları bazı örneklerdir. Rehabilite edici sağlık hizmetleri fiziksel yönden olacağı gibi, psikolojik yönden de uygulanabilmektedir.

2.3.2. Sosyal Rehabilitasyon

Sakat ya da özürlü olan kişilerin, psikolojik yönden desteklenerek, günlük hayatın içine aktarılmasını, herhangi bir şekilde hayatın içine katılımını, günlük hayata aktif olarak girmesini, başkalarına bağımlı olmadan yaşayabilmesi amacıyla yapılan rehabilite ve rahatlatıcı faaliyetler gibi, işe uyum sağlama, bireyin sosyalleştirilmesi faaliyetlerini, yeni iş bulma ya da öğretme gibi tüm çalışmaları kapsamaktadır.¹ Dünya Sağlık Örgütü tarafından sosyal rehabilitasyonun tanımı yapılmıştır. Bu tanıma göre sosyal rehabilitasyon; tüm rehabilitasyon sürecini zora sokabilen ekonomik ve sosyal yükümlülükleri azaltmak, ailenin toplumun ve mesleğinin taleplerini bireye göre ayarlanmasına yardımcı olmak suretiyle topluma katılımı amaçlayan rehabilitasyon sürecidir. Sosyal rehabilitasyon, özel ihtiyaç grubundaki bireylerin korunmaya muhtaç çocuk, aile, yaşlı kadın, suçlular, engelliler yaşam kalitesinin artırılması isteğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Giderek artan ihtiyaçlar ve uygulama alanlarının farklılaşması ile birlikte Dünya Sağlık Örgütü tarafından psiko-sosyal rehabilitasyon kavramının tanımı yapılmıştır. Dünya Sağlık Örgütü psiko-sosyal rehabilitasyonu; ruhsal bozukluk nedeniyle bireyde ortaya çıkan işlev kaybı, yetersizlik ve engellerin azaltılması ya da ortadan kaldırılması ve bireyin yaşam kalitesinin mümkün olduğunca yükseltilmesi amacıyla planlanan müdahale ve eylemler şeklinde tanımlamıştır.² Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere psiko-sosyal rehabilitasyon bireylerin toplumsal yaşama kazandırılması için önemli bir süreç olduğu söylenebilir. Kişilerin kendi yaşamlarını devam ettirme noktasında da yarar sağlayabilir.

¹ Yerebakan, s. 21-22

² S. Demirel, "Rehabilitasyonun Tanımı" <http://suleymandemirel.com.tr/icerik.asp?mod=74&sid=33> (11.03.2012)

3.HASTANE İŞLETMESİ KAVRAMI ve HASTANELERİN

FONKSİYONLARI

3.1.Hastane İşletmesi Kavramı

Hastane işletmelerinin tüm hizmet sektörü içinde özel bir yeri vardır. Bir ülkedeki hastaneler, ekonomik faaliyetlere katılsın veya katılmasın, toplumun tümüne hizmet sunarlar. Dolayısıyla, tarım sektörü, imalat sektörü ve hizmet sektöründe çalışan insan gücü hastalandığında ya da herhangi bir kazaya uğradığında bu sistemden yararlanır.¹ Diğer bir ifadeyle hastanelerin birinci önceliği sosyal hizmet amacıyla iş gören kuruluşlar olarak ön plana çıkmasıdır. Hastaneler çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları şöyledir:

“Sağlık sistemi içerisinde hastaneler, hastalıkların teşhis ve tedavisine yönelik çok çeşitli faaliyetlerin yürütüldüğü, çok sayıda ve birbirleriyle yakın ilişkide bulunan birimlerden oluşan karmaşık sosyo-ekonomik sistemlerdir.”² Tüm dünyada hastanelerin işleyişi ve vermiş oldukları hizmet az çok birbirine benzemektedir. Hastanelerin sosyo ekonomik işletmeler olduğu asla ihmal edilmemesi gerektiği söylenebilir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), hastaneleri “müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon olmak üzere gruplandırılacak sağlık hizmetlerini veren, hastaların uzun veya kısa süreli tedavi gördükleri yataklı kuruluşlar” olarak tanımlamaktadır.³

“Hastaneler, her türlü sağlık hizmetlerinin ekonomik ve kesintisiz olarak üretildiği, bunun yanında eğitim, araştırma ve toplum sağlığı hizmetlerinin yürütüldüğü, genellikle kar gözetmeyen, çeşitli girdileri işleyip yararlı çıktılar haline dönüştüren, karmaşık örgütlerdir.”⁴ Hastanelerin bu yapısı tüm sağlık hizmetlerinin sunumunu sağlayabilir. Kaliteli sağlık hizmeti anlayışını gerçekleştirebilir. “Hastaneler, en önemli gereksinimlerinden olan sağlık hizmetlerinin karşılanması amacıyla kurulmuş sağlık hizmeti üreten işletmelerdir.”⁵ Hastaneler ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerini profesyonel sağlık çalışanları ile tüm insanlara

¹ Yerebakan, s. 23

² A. E. Özkul, Sağlık Sistemleri Planlama ve Kontrolü, Eskişehir, 2000, s. 11

³ T.C. Sağlık Bakanlığı, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Ankara, 2007, s. 3

⁴ D. Sevin, “Hastanelerde Bir Otelcilik Görevi Olarak Yiyecek-İçecek Hizmetlerinin Verimli Sunulması”, Verimlilik Dergisi, S. 2, Ankara, 1999, s. 181

⁵ M. Menderes, Hastanelerde Maliyet Muhasebesi ve Mali Analiz, Eskişehir, 1994, s. 2

ulaştırmaktadır. Çeşitli sağlık hizmetlerinin ulaştırılmasında önemli bir rol üstlenebilir.

“Hastaneler, hasta ve yaralıları ayakta ve yatış yoluyla tanı ve tedavi hizmetleri sağlayan sağlık kurumlarıdır.”¹ Yukarıda ifade edilen bütün tanımlamalar aşağı yukarı birbirini tamamlayan ya da birbirini betimleyen tanımlamalardır. Görüleceği üzere hastanelerin hastaların tedavisinde, bozulan sağlıklarının yeniden ikame edilmesinde önemi tartışılmazdır. Hastaneler insanların en küçük sıkıntılı olduğu durumlarda bile yedi gün yirmi dört saat hizmet verebilen, sağlığın, sağlıklı olmanın önemini en iyi kavrayan işletmeler olduğu söylenebilir. Hastaneler günümüzde modern ve kaliteli sağlık hizmeti sunumu için en yeni teknoloji ile donatılmış ve profesyonel sağlık çalışanları ile en iyi hizmeti verdiği söylenebilir.

3.2. Hastanelerin Fonksiyonları

Dünya Sağlık rgt (WHO) hastanelerin fonksiyonlarını; Kişilerin evlerinde, doktor muayenesinde veya kliniklerde tedavi ve bakımlarının yapılması olanaklı görülmeyen hastaların tedavi ve bakımlarının, doktorların ve yardımcı sağlık personelinin eğitimi ve tıbbi araştırmaları olarak gruplandırır. Konu üzerinde çalışmalarda bulunan A.F.Wessen, "Hastanelerin amaçları ve topluma sundukları hizmet; Hasta bakımı, Toplum sağlığı hizmetleri, Eğitim, Tıbbi araştırma ve varlığını sürdürebilme olarak özetlemektedir."² Hastane fonksiyonları; yukarıda sayılanların dışında farklı eklemelerle daha da fazla faaliyet alanlarından söz edilebilirse de temel olarak iş ve işlem bir birlerine benzer niteliklerdedir. Hastaneler karmaşık yapıda işletmeler olması nedeniyle sunulan hizmetlerinde çeşitli olmasının mümkün olduğu söylenebilir.

3.2.1. Hasta ve Yaralıların Tedavisi

Sağlık işletmelerinin temelini oluştıran hastanelerin, en temel fonksiyonu hastalıkların tedavisidir. Hastalık, vücudun gerekli fonksiyonlarını yapamaması durumudur. İnsan vücudunda hastalıklar farklı organlarda ve değişik nedenlere bağlı olarak meydana gelmektedir. Bunun anlamı, hastalıkların birbirinden farklı ve çok çeşitli olduğudur. Hastalığın ortadan kaldırılması ile ilgili hizmetler ‘tedavi planı’

¹ř. Kavuncubaşı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000, s. 76

²O. Alpugan, “Hastane Yönetimi ve Ekonomik İlkeler”, Ege niversitesi, işletme Fakültesi Dergisi, Yıl(Y.)1, S. 1-2, İzmir, 1981, s. 198

olup, hekimler tarafından belirlenir ve yine hekimlerle birlikte hastane çalışanı, sağlık personelleri tarafından uygulanır; bu faaliyet ‘hasta bakımı’ olarak nitelendirilir.¹ Tedavi planı değişen teknolojiye ve uygulanan tedavinin niteliğine göre farklılıklar da gösterebilmektedir. Hasta bakımı ise; kurumsal olarak ikiye bölünebilir: Tıbbi bakım ve Hastane bakımı. Tıbbi bakım; hekimin hastayı muayene etmesi, teşhis ve tedavi hizmetlerini kapsar. Hastane bakımı ise, başta hemşirelik hizmetleri olmak üzere, hastanın tüm genel ve özel hizmetlerini kapsar.² Nitekim hastanelerde çalışan sağlık personellerinin temel işlevi hastalıkların tedavisinde çalışmak olmasına rağmen, idari ve sağlık bakım hizmetlerini de kapsadığı söylenebilir.

3.2.2. Eğitim

Birer eğitim kurumu olarak hastanelerde verilen ya da hastanelerden beklenen eğitim hizmetleri, hasta ve yakınlarının eğitimi, hastane personelinin hizmet-içi eğitimi ile sağlık konularında kamuoyunun eğitimi ile esas olarak tıp bilimi insan gücünün temel eğitimi olarak sıralanabilir. Hastanelerin kuruluşunda esas amaç, hasta ve yaralıların tedavisidir. Bu esas amaca ulaşabilmesi için tedavi hizmetlerinin hasta ve yakınlarının eğitimi ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde yapılan tedavi planlarında hastaların daha kısa sürede iyileşip hastaneden taburcu oldukları gözlenmiştir. Bu nedenlerle, hastaya ve yakınlarına hastalığın mahiyeti, özellikleri ve tedavisi ile ilgili bilgiler verilmekte, bu konuda eğitilmektedirler. Bu eğitim, yalnızca hastanın tedavisi açısından değil, aynı zamanda hastane masraflarının azaltılması ve toplumun sağlık düzeyinin yükseltilmesi açısından da önem taşımaktadır.³ Bununla birlikte sağlık bakım hizmetlerinden tasarruf sağlayabilmek için hükümetler sağlık eğitimine özellikle son dönemlerde öncelik vermektedirler. Eğitimin hayatımızın her döneminde önemli bir etken olduğu söylenebilir.

Hastanın kendi kendine karar verebilmesi, aldığı kararları davranışlara dönüştürebilmesi, kendi sağlığını koruyabilmesi ve bunun sürekliliğini sağlayabilmesi ancak hastalığı hakkında bilgi sahibi olması ve bildiklerini uygulayabilmesi ile mümkündür. Bunun sağlanması da hastanenin eğitim fonksiyonunu yerine getirmesiyle mümkün olabilir. Hasta eğitiminde yukarıda sayılan bu amaçlara ulaşabilmek için kurum çapında hastanın eğitim faaliyetlerini değerlendirmek, eğitim

¹ Dinçer, s. 22

² N. Eren, Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, Ankara, 1995, s. 133

³ H. Seçim, Hastane Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul, 1991, s. 11

gereksinimlerini belirlemek, hastanın hastalığı ile ilgili yararlanacağı kaynaklar hakkında bilgilendirilmesini sağlamak, hastalığın özelliklerine göre tedavide önceliklerin belirlenmesini sağlamak ve sağlıklı yaşam düşüncesini geliştirmek gerekir.¹ Buna kısaca sağlık eğitimi adı verilmektedir. Sağlık eğitimi, bakımı alan ve veren bireyler için önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Hastanelerde verilen ikinci tür eğitim, öğrencilerin pratik eğitimidir. Bu öğrenciler, tıp ve hemşirelik öğrencileri ile yardımcı sağlık personeli sınıfına giren öğrencilerden oluşmaktadır. Laboratuvar asistanlığı, eczacı kalfalığı, hemşire yardımcılığı gibi eğitim süresi bir yıl ya da daha kısa olan dallarda eğitimin tamamı, hekimlik, yüksek hemşirelik, diyetisyenlik, fizyoterapist gibi lisans eğitimi gerektiren alanlarda da öğrencilerin klinik eğitimleri hastanelerde yapılmaktadır. Bugün birer meslek haline gelen hastane yöneticiliği ile bio medikal mühendisliğinde de eğitimin uygulamaya dönük kısmı hastanelerde yapılmaktadır.² Bu eğitimler okullarda daha çok kuramsal bilgi ile donatılan sağlık personellerinin uygulama olanakları buldukları sağlık işletmelerinde pratiklik kazanılması, hata azalımı sağlaması açısından son derece önemlidir. Sağlık çalışanları insana hizmet sunması sebebiyle ve sunulan hizmetin sağlık hizmeti olması nedeniyle verilen eğitimin kalitesi ve şartlarının en iyi olması istenebilir.

Hastanelerin yerine getirdiği bir diğer eğitim fonksiyonu da personelin hizmet içi eğitimidir. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de teknolojik düzeyin yükseltilmesi, nitelikli mal ve hizmet üretilmesi ve verimliliğin sağlanması öncelikle insan kaynaklarının artırılması ile mümkündür. Çünkü, uygun eğitimden geçmiş işgücü, doğrudan katkıda bulunmanın yanında dolaylı olarak da verimliliğin yükseltilmesi için gerekli olan teknolojinin, bizzat uygulayıcısı durumundadır. Bu yüzden hizmet içi eğitim verimliliğin en etkin anahtarlarından biri olarak görülmektedir.³ Hizmet içi eğitimde ana amaç, daha az hata sıfır toleransla birlikte etkin sağlık hizmeti vererek hasta memnuniyetini ve işletme kalitesi ile birlikte

¹ A. Dinçer, "Toplam Kalite Yaklaşımı İçinde Koroner Anjiyografi Yapılacak Hastaların Maruz Kalabileceği İşleme Yönelik Bilgilendirilmesi", Sağlık Hizmetlerinde Devamlı Kalite İyileştirme Sempozyumu, Ankara, 1997, s. 115

² Seçim, s. 13

³ U. Başboğaoğlu, "Gaziantep'teki Kamusal ve Özel Kesimdeki İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi", Verimlilik Dergisi, S.1, Ankara, 1999, s. 34

verimlilik ve performansını da artırabilmektir. Bu hem daha az iş gücü kaybı, hem de daha az maliyet demektir.

Tıp bilimi teknolojisindeki hızlı gelişmeler ile hekim ve hemşire açığı, hastanelerdeki hizmet içi eğitim faaliyetlerine önem kazandırmıştır. Hastaneye alınan yeni personelin işe alışmasını sağlamak, mevcut personelin bilgilerini tazelemek, yeni bilgiler edinmelerini sağlamak ve becerilerini geliştirmek için yapılan hizmet içi eğitim hekimlikte sürekli tıp eğitimi olarak adlandırılmaktadır.¹ Sürekli tıp eğitiminden amaç, her gün gelişmekte olan sağlık hizmetindeki teknolojiklik, bütün dünyadaki hükümetlerin mali külfetinin azaltılmasını amaçlamakla beraber her geçen gün teknolojiye olan ihtiyaç ise daha iyi ve kaliteli yaşam isteğine bağlıdır. Bu paradoksal durumu daha az zaman ve iş gücü kaybı ve daha yüksek maliyetli teknolojinin optimum uygulanmasının sağlanmasını amaçlamakla olabilmektedir. Bu ise topyekun bir sağlık hizmeti üretimi ve gelişimi ile mümkündür.

Hizmet içi eğitimde giderek önem kazanan diğer bir konu, hastane eczacılarının eğitimidir. Hastanın ilaç hikayesini alan, ilaç profilini çıkaran, hekim ve hemşirelere ilaçların dozları, bileşimleri, yan etkileri, reaksiyon meydana getirebilme durumları hakkında bilgi veren kişiler haline getirilmesi için hizmet içi eğitim verilmektedir. Bu eğitimde, eczacıların tedavi ekibinde fonksiyonel hale getirilerek, büyük miktarlara ulaşan ilaç sarfiyatının önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Hastanelerde sunulan son grup eğitim hizmeti, toplum sağlığı konusunda kamuoyunun eğitimidir. Bu tür bir eğitimden amaçlanan: hastane standartlarının neler olduğu, bu standartların neden ve nasıl geliştirildiğinin kamuoyuna açıklanmasıdır.² Bu anlamda hastane kalite standartları önemli bir örnek teşkil etmektedir.

Eğitim, sağlık hizmetlerinin şekillendirilmesinde önemli bir araçtır. Eğitim yoluyla bilgilendirilmiş ve motive edilmiş bireyler sağlık sisteminin kendi sağlıklarını korumak ve yükseltmek için var olduğu gerçeğini algılayabilir.³ Bu bağlamda yürütülecek eğitim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi için, diğer hastanelerde, çeşitli kamu kuruluşlarıyla, mesleki örgütlerle, gönüllülerle ve hastalarla işbirliği yapılması, onların desteği sağlanması gerekmektedir. Bu şekilde ancak sağlık hizmeti alan ile

¹ Seçim, s. 15

² Seçim, s. 16

³ F.Çetinkaya - Y. Öztürk - O.Günay, "Sağlık Ocağı Hizmetlerinden Yararlanmada Aile Reisi Eğitiminin Rolü", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C.2, Ankara, 1993, s. 81

sağlık hizmeti veren arasında karşılıklı reel bir iletişim kurularak sorunlar çözümlenebilir.

3.2.3. Araştırma-Geliştirme

Hastanelerdeki araştırma ve geliştirme faaliyetleri biri tıbbi, diğeri idari olmak üzere iki türdür. Tıbbi araştırma, hastanelerin temel işlevleri olan hasta ve yaralıların tedavisi işlemlerini yerine getirirken izledikleri mevcut tedavi planlarının kalitesinin sürekli iyileştirilmesi ve mevcut tedavi planlarından daha optimal tedavi planlarının oluşturulmasına yönelik bir süreçtir. İdari araştırma, hastanedeki işletmecilik sorunlarının saptandığı çözüme yönelik araştırmalardır. Bir tedavi, eğitim, araştırma ve kamu kurumu olabilmenin gereği olarak, yönetim gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya bulunan hastaneler, işlevlerini gereğince yerine getirebilmek için birçok önemli örgütsel sorununda çözüme kavuşturmak zorundadır.

Bu bağlamda hastanelerde hizmet sunumunda karşılaşılan işletmecilik sorunlarının çözümünde idari araştırma ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmaktadır. Batıda, özellikle ABD’de hastane endüstrisi büyük endüstriler arasında yer aldığından, hastanelerde idari araştırmalara çok önem verilmektedir. Hastanenin verimliliğini ve etkinliğini artırmaya yönelik bu araştırmalar, hastane içinde bir ekibe, ya da hastane dışında bir uzmanlar grubuna yaptırılmaktadır¹. Ülkemizde de Kamu Hastaneler birliklerinin oluşturulmasında asıl amaç ise maliyetlerin aşağılara indirilebilmesi açısından mali denetimi sağlamak adına kurulmuş bu sistem ABD’deki sisteme benzemekle beraber ülkemiz şartlarına uyumlu hale getirildiği düşünülmektedir.

3.2.4. Toplumun Sağlık Seviyesine Katkıda Bulunma

Hastaneler yukarıda sözü edilen fonksiyonları yürütürken dolaylı olarak toplumun sağlık seviyesini de yükseltmektedirler. Tedavi edici tıp alanına giren bu faaliyetlerden başka, artık günümüzde hastanelerin koruyucu tıp alanında da hizmet vermeleri beklenmektedir. Kanser gibi, alkolizm veya trafik kazaları gibi, toplum sağlığını tehdit eden hastalıklar veya tehlikelerle mücadelede hastanelerin kendi başlarına yapabilecekleri oldukça kısıtlıdır. Fakat, diğer hastanelerle ve kamu kuruluşlarıyla birlikte yürütülecek eğitim programları, aşı kampanyaları, röntgen taramaları bu amaçla gerçekleştirilebilecek faaliyetler arasındadır. Hastanelere

¹ Seçim, s. 17

başvuran hastalarda diğer bazı tetkiklerin yapılarak muhtemel hastalıkların teşhisi için alınacak tedbirlerde koruyucu tıp hizmetleri arasında mütalaa edilmektedir.¹ Ancak, temel işlevsellik açısından hastaneler her zaman ikinci basamak sağlık hizmetine yönelik olarak tedavi vermeyi amaçlamalıdır. Şayet, bu amaç güdülmez ise, sağlık hizmeti sunumunda maliyetlerin daha makul seviyelerde tutulması pek mümkünde gözükmebilir.

4. HASTANELERİN SINIFLANDIRILMASI

Hastaneler verdikleri tedavi hizmetlerinin türüne, yönetim ve kontrollerine, finansal kaynaklarının türüne (mülkiyet türü), büyüklüklerine (yatak kapasitesi), hastaların hastanede kalış sürelerine, kadrolu personelinin kompozisyonuna göre sınıflandırılabilir. Sınıflandırmalar genellikle şu şekilde yapılmaktadır.² Dünyada çok farklı biçim ve yöntemle kurulan hastaneler genellikle aşağıda sayılan türden hastane çeşitleri içerisinde yer almaktadır.

-Hizmet Türlerine Göre Hastaneler: Genel Hastaneler, Eğitim Hastaneleri ve Özel Dal Hastaneleri (Doğum, Çocuk, Trafik v.b.)

-Mülkiyetine Göre (Finansal kaynakların türüne göre) Hastaneler: Kamu Hastaneleri ve Özel Hastaneler. Kamu Hastaneleri içerisinde, Sağlık Bakanlığına bağlı, Üniversitelere bağlı, Milli Savunma Bakanlığına bağlı Askeri Hastaneler ile diğer kamu kurumlarına ait hastaneler yer almaktadır. Vakıflara, Derneklere, kişilere ve azınlıklara ait hastaneler ise özel hastaneler içerisinde yer almaktadır.

-Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler: Kısa Kalış Süreli Hastaneler (30 günden az) ve Uzun Kalış Süreli Hastaneler (30 günden fazla).³

4.1. Hizmet Türlerine Göre Hastaneler

Hizmet türlerine göre hastaneler üç grupta toplanmaktadır.

¹ Seçim, s. 19-20

² Seçim, s. 7

³ Özkul, s. 13

4.1.1. Genel Hastaneler

Genel Hastaneler, her türlü acil vaka ile yaş cinsiyet farkı gözetilmeksizin, bünyesindeki mevcut uzmanlık dallarıyla ilgili hastaların kabul edildiği hastanelerdir.¹ Genel hastaneler bir anlamada özel bir uzmanlık dalı gerektirmeyen toplumun hemen hemen hepsine orta ölçekte her türlü, ya da çok amaçlı sağlık hizmeti veren; ancak özel uzmanlık veya ileri tetkik ve tedavi gerektiren durumlarda bu hizmetin gereğini yerine getiremeyen hastaneler olarak ta tanımlanabilir. İlçe devlet hastaneleri, entegre hizmet veren hastaneler gibi yerler genel hastaneler olarak değerlendirilebilir.

4.1.2. Eğitim Hastaneleri

Öğretim, eğitim ve araştırma yapılan uzman ve ileri dal uzmanları yetiştiren genel, özel dal yataklı tedavi kurumları ile rehabilitasyon merkezleridir. Eğitim hastanelerinin temel işlevleri ileri tetkik ve araştırma gerektiren hastalıkların tedavisini yapmak, gerekli eğitim ve araştırma faaliyetlerinde bulunmaktır. Bu hastanelerdeki personelin ileri düzey uzmanlığa sahip olması, kullanılan tıbbi cihazların maliyetlerinin yüksek olması gibi nedenler verilen sağlık hizmetlerinin maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır. Daha önceki kademelerde tedavisi mümkün olan hastaların eğitim hastanelerinde tedavi edilmesi, birinci ve ikinci basamak sağlık kuruluşlarının kapasitelerinin atıl kalmasına, kaynak israfına ve eğitim hastanelerinin önünde aşırı yığılmalara neden olmaktadır. Bu durum hizmeti sunanların ve hizmeti alanların tatminsizliğine yol açmaktadır.² Dolayısı ile düzenli ve disipline edilmiş bir sevk zinciri sistemi ile yaşanan olumsuzlukların önüne geçildiği gibi, ülkede yüksek harcama gerektiren sağlık hizmetlerinde kaynak israfına neden olan durumlarında önüne geçilmiş olacaktır.

4.1.3. Özel Dal Hastaneleri

Belirli yaş ve cinsiyette hastaların kabul edildiği hastanelerdir. Belirli bir hastalığa tutulanların, yahut bir organ veya organ grubu hastaların müşahade, muayene, teşhis ve tedavi edildikleri hastanelerdir. Sözcüksü çocuk hastaneleri ve

¹ Seçim, s. 8

² A. R. Toraman - C. Demir - A. K. Güçlü, “Bir Eğitim Hastanesinde Gereksiz Kullanımların Belirlenmesi” Sağlık Sektöründe Devamlı Kalite İyileştirme Sempozyumu, Ankara, 1997, s. 269

doğum hastaneleri bu gruba girmektedir.¹ Göğüs hastalıkları hastanesi, Lepra, Trahom vs. hastalıkları hastaneleri, bu gruptan sayılabilecek hastanelerdir. Bu hastanelerde genel sağlık hizmeti değil daha yoğun olarak spesifik teşhis ve tedavi sağlanmakta olup hasta profilini o dala özgü hastalığı olan hastaların oluşturduğu söylenebilir. Buradaki sağlık personelinin de bu alanlarda uzmanlaşmış kişilerden oluşmaktadır.

4.2. Mülkiyetine Göre (Finansman Kaynağına) Hastaneler

Hastanenin mülkiyetinin hangi kamu kurum ve kuruluşlara ait olduğuna ya da kurum ve kuruluşların niteliğine göre iki grupta sınıflandırılmaktadır. Ancak, ülkemizde bu alanda çok çeşitli hastaneler bulunmaktadır. Kamu hastaneleri, Vakıf hastaneleri, özel iletim sistemine sahip kar amaçlı hastaneler gibi gruplandırma yapılabilmektedir. Burada sayılanlardan farklı olarak Avrupa ve Amerika da kilise hastaneleri de farklı bir hastane finansman türüne girmektedir.

4.2.1. Kamu Hastaneleri

Bu hastaneler, Sağlık Bakanlığı ve Milli Savunma Bakanlığına bağlı olan hastanelerdir. Bu hastaneler devlete doğrudan bağlıdır. Birde devlete dolaylı yoldan bağlı hastaneler ise; Üniversite ve Belediye gibi kurum ve kuruluşlara ait olan hastanelerdir. Ülkemizde genel hastaneler olarak adlandırabileceğimiz orta ölçekli çok amaçlı hastaneler ile diğer kamu hastaneleri grubunu oluşturan eğitim araştırma, askeri hastaneler, tıp fakültesi hastaneleri gibi hastanelerin neredeyse %60 dan fazlası bu hastane grubundan oluşmaktadır.

4.2.2. Özel Hastaneler

Sağlık hizmetlerini kendi finansal kaynaklarıyla sürdüren hastanelerdir. Kişiler, azınlıklar ve yabancılar tarafından işletilmektedirler.² Özel hastaneler 1990' ılı yıllardan itibaren ülkemizde kurulmaya başlamış hastaneler grubudur. Kaliteli hizmet vermekle birlikte kar amacı ile kurulmuş hastanelerden oluşmaktadır. Bunun yanında Sağlık Bakanlığının getirmiş olduğu kriterler kapsamında da sosyal amaca hizmet etmektedirler.

¹Seçim, s. 8

² N. Uçkun, Yeni Yatırım Kararlarının Alınmasında Maliyet Fayda Endeksinin Kamu Hastanelerinde Kullanımı ve Bir Uygulama, Osmangazi Üniversitesi, İİBF, Yayınlanmamış Doktora Tezi(YDT), Eskişehir, 1998, s. 17

4.3. Ortalama Kalış Süresine Göre Hastaneler

Yatarak verilen hizmetten yararlanan hastaların, hastanede kaldıkları süreye göre yapılan sınıflandırmadır. Genellikle çok amaçlı hastanelerde hastaların ortalama kalış süreleri 1 haftayı geçmemektedir. Ancak, bazı özel dal ve uzmanlık gerektiren hastanelerin kalış süreleri de farklılık gösterebilmektedir.

4.3.1. Kısa Kalış Süreli Hastaneler

Kısa kalış süreli hastaneler hastaların %50'den fazlası 30 günden daha az bir süre için tedavi edilmek üzere kaldığı hastanelerdir. Türkiye'deki Devlet Hastanelerinin büyük bir bölümü bu gruba örnek gösterilebilir. Yine bu hastanelerin içinde bazı bölümlerde yatan hastalarda uzun süre yatış gerçekleşmektedir. Örneğin göğüs servisi, fizik tedavi servisi, onkoloji servisi gibi birimlerde kalış süresi uzundur.

4.3.2. Uzun Kalış Süreli Hastaneler

Bu hastaneler, hastaların yarısından fazlasının bir aydan daha fazla hastanede kaldığı hastanelerdir. Sözcüğü, psikiyatri hastanesi ve tüberküloz hastanesi bu gruba girmektedir.¹ Genellikle tedavinin uzun süreli bir tedaviyi gerektirmesi, iyileşmenin veya tam iyilik halinin uzunca bir süreye tekabül ettiği hastaneler bu gruba girerle, en önemli örnekleri ise özel dal hastaneleridir. Hastaneler, akredite edilme durumlarına göre, akredite edilen ve edilmeyen hastaneler olarak da sınıflandırılmaktadır.

Hastane yönetimi konusunda dünyada en fazla bilginin yer aldığı ABD'de 400 yataklı bir hastanede yaklaşık 700-800 civarında değişik meslek olduğu düşünülürse, hastanelerde ne kadar değişik işlerin bir arada aynı zamanda yürütüldüğünü anlamak kolaylaşır. Bu kadar çok uzmanlaşmanın aynı yerde, aynı ortamda çalışmak zorunda olduğu bir işletmede hastane hizmetlerinin kalitesinden emin olabilmek için çok karmaşık değerlendirme yöntemlerine ve ölçütlerine başvurmak gerekmektedir.² Birçok uzmanın bir arada farklı iş ve çalışma gerektiren ortamlarda uyumlu çalışabilmesi oldukça zor ve güç bir iştir.

¹ Seçim, s. 9

² Yerebakan, s. 41

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ, KAPSAMI, BAŞLICA YAKLAŞIMLAR ve ZAMAN TUZAKLARI

1. ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI, TÜRLERİ VE FONKSİYONLARI

1.1. Zaman Kavramı

Zaman, her gün ve her an yaşanan ama üzerinde fazla düşünülmeyen, hatta tam olarak ne olduğu bile pek bilinmeyen bir olgudur. Herkesin eşit düzeyde sahip olduğu fakat aynı şekilde kullanamadığı son derece değerli, eşsiz bir kaynak olan zamanı boyutlarının olmaması nedeniyle (eninin, boyunun ve derinliğinin olmaması nedeniyle) tanımlamak oldukça güçtür.

Aziz Augustine zaman kavramını şu şekilde tanımlamıştır: “Peki, zaman nedir? Kim bunu çabucak ve kolayca açıklayabilir?... Kuşkusuz ondan bahsederken ne olduğunu gayet iyi anlıyoruz. Öyleyse zaman nedir? Bana sorulmadıkça, biliyorum; fakat birisine açıklamak istediğimde, açıkçası bilmiyorum.”¹ Yüzyıllar boyunca filozoflar ve bilgeler böyle izafi bir kavram olan zamanı açıklamak için uğraş verdiği söylenebilir.

Einstein izafiyet teorisini ortaya attığından bu yana, fizikçiler dünya üzerinde dört boyut bulunduğunu kabul etmektedir. (Hatta yerçekiminin kendisi bile üç boyutlu uzayın bir dördüncü boyuta doğru eğim yaparak bükülmesidir.) O zamana kadar bilinen ve kabul gören üç boyut olan uzunluk, yükseklik ve genişliğe ek olan diğer fiziksel boyut ise ‘zaman’ olarak bilinmektedir. Matematiksel olarak da kabul gören 4'üncü boyut, diğer üç boyuta eşit değer taşımaktadır.² Bahsedilen boyut henüz net bir biçimde ifade edilemese de doğru olan tarafı soyut bir anlam ifade etse de evrende anlamlı bir yerinin olduğunun herkes tarafından kabul edilmesidir.

Sir Isaac Newton zamanın mutlak olduğunu, evren var olsa da olmasa da oluştuğunu söyler. Leibnitz ise, ‘Zaman kendi başına bir varlık değil, yalnızca olayların bir sırasdır.’ diyerek Newton’un tanımını altüst eder. Albert Einstein da

¹H. W. Smith, Hayatı ve Zamanı Yönetmenin On Doğal Yasası, (Çev. A. Çelbiş), İstanbul, 1998, s. 23

²....., <http://www.egitim.com/universiteliler/0551/0551.6/0551.6.zamanyonetimi.asp>, (07/08/2013)

Leibnitz gibi “Zamanı olayların sıralanışına göre ölçeriz. Bu olayların dışında, bağımsız bir varlığı yoktur.”¹ Napoleon Bonaparte ise zamanın önemini şu sözleriyle vurgulamaktadır: “Bir yeri tekrar ele geçirebiliriz, ama zamanı asla.”² Zamanın önemini kavramanın farklı bir bakış açısını gerektirdiği yukarıda bahsedilen ifadelerden anlamak mümkündür.

Conlow’a göre Benjamin Franklin’in zaman anlayışı sevmenin zamanı sevmekle özdeş olduğu ve zamanın hayatın temel yapım maddesini oluşturduğu görüşüne dayanmaktadır. Dolayısıyla, zamanın hayatın kendisi olduğu vurgusunu içermektedir. Aynı yazarın aktardığına göre Webster’s sözlüğünün zaman tanımı şudur; “Zaman, olayların birbiri peşi sıra şimdiki zamandan geçerek geçmişten geleceğe doğru birbirlerini takip etmesidir.”³ Bu durum olayların zaman çemberi içinde sürekli bir yol almasını ifade etmektedir. Zamanın temel unsuru bir olaydır ve sabah yataktan kalkmak, araba sürmek, işe gitmek, telefonun çalması, öğle yemeği yemek, vb. her şey bir olaydır. Zaman böyle olayların sırayla, birbiri ardınca oluşmasıdır.⁴

Zamanın insanın kontrolünde olmasını sağlamak için yapılan ölçüm çabaları da asırlarca sürmüştür. Zaman, sonsuzluğun sınırsızlığını ve evreni daha dayanılır hale getirmek için bizim yarattığımız yapay bir kavramdır.⁵ İlkel toplumlarda zaman ölçüsü olarak en önce Ay ve Güneş döngüleri kullanılmıştır. Yüzyıllar boyunca zamanı ölçmek için kullanılan güneş saatinin yetersizliklerinden kurtulmak için ‘su’ ve ‘kumun akması’ da birer zaman ölçüm aracı olarak kullanılmaya çalışılmıştır. Sarkaçlı saatin yaklaşık olarak 1700’de geliştirilmesine kadar en hassas zaman ölçme aracı su saatiydi. Kum saati ise belli aralıklarla tersyüz edilmeyi gerektirdiği için, gece saatlerini belirlemede pek işe yaramıyordu. İnsanların zamanı kendi insiyatiflerine alabilmesi için ise gündüz ile geceyi aynı potada eritmek, hayatı kesin, eşit ve kullanılabilir dilimlere ayırmak, saatlik sürenin ötesinde dakikaları, saniyeleri ve saniyenin parçalarını da belirlemek gerekiyordu. Bunun için gerekli olan zaman ölçme aleti medeniyetlerin gelişim süreci içinde oldukça geç bulunmuştur. Güneş saati, su saati ve kum saati temelde bir gölgenin kadrın üzerindeki ivmesine, suyun bir çanağa

¹ M. Abay, Zamanı Değerlendirmek, İstanbul, 2000, s. 39

² R. Greene - J. Elffers, İktidar; Güç Sahibi Olmanın 48 Yasası, (Çev. Z. İyidoğan Babayigit), İstanbul, 2000, s. 418

³ R. Conlow, Yönetimde Mükemmellik, (Çev. C. İkizler), İstanbul, 1999, s. 96

⁴ Smith, s. 24

⁵ Greene, s. 418

akışına ya da kumun bir kaba dökülüşüne göre süreyi göstermek amacına yöneliktir. Mekanik saat ise bir çekiç aracılığıyla ses üreten bir gonga vurmak, böylece, belirli süre aralıklarını hatırlatmak amacını taşımaktadır. İlk olarak 1330’larda günün yirmi dört eşit dilime bölündüğü ve yeni günün geceyi de kapsadığı görülmektedir. Böylece insanlığın geçmişinde ilk defa ‘saat’ değişmeyen, kesin ve belirli bir süre dilimi niteliğini kazanmıştır. Önceleri süreyi göstermek yerine seslendirmek amacıyla yapıldığı için kadran, akrep ve yelkovanı olmayan ilk saatlere daha sonraları bunlar da eklenmiştir. Saatlerin yaygınlaşması ise daha ufak ve taşınabilir saatlerin geliştirilmesi ile sağlanmıştır. Makinelerin anası denilebilecek ve zamanın ölçülmesini sağlayan saat günümüzde din, dil, coğrafya ve politika sınırları tanımaksızın tüm insanlar için vazgeçilmez bir araç olmuştur.¹ Zamanı ölçmek bütün insanlık tarihi boyunca önemli olduğu söylenebilir.

1.2. Zaman Türleri

Saatın gösterdiği zamanla hissedilen zaman birbirinden farklı şeylerdir. Bazen birkaç dakikayı bitmez tükenmez bir uzunlukta hissederken, bir başka zaman birkaç saatin bir saniye gibi kısa bir sürede geçiverdiği görülebilir. Yani zaman, bazen hızlı bazen de yavaş geçer ve Dolayısıyla, hissedilen zamanla ölçülen zaman değişik olabilir. Bu nedenle zamanı genel olarak gerçek (objektif) zaman ve psikolojik (sübjektif) zaman olarak ikiye ayrılmıştır. Psikolojik zamanın bir türü de biyolojik (içgüdüsel) zamandır.² Bunlar aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaktadır.

1.2.1. Gerçek (Objektif) Zaman

Gerçek zaman bir saatle ölçülen saat zamanıdır. Gerçek zaman fiziksel etkisi olan zamandır. Zamanın fiziksel etkisini daha iyi anlayabilmek için, insanoğlu zamanı birimlere bölerek ifade etmiştir: Salise, saniye, dakika, saat, gün, hafta, ay, mevsim, yıl, yüzyıl, bin yıl gibi. Bu süreler aynı zamanda saatle ölçülebilen gerçek zamandır.³ Gerçek zaman herkesin aynı şekilde anladığı ve algıladığı zamandır. Kişiden kişiye yada toplumdan topluma değişmeyen bir olgu olduğu ifade edilebilir.

¹Abay, s. 20-25

²Z. Sabuncuoğlu, - M. Tüz, Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2003, s. 281

³D. Tengilimoğlu, - H. Tutar - M. Altınöz - N. Öztürk, Başpınar - C. Erdönmez, Zaman Yönetimi, Ankara, 2003, s. 17

1.2.2. Psikolojik (Subjektif) Zaman

Psikolojik zaman hissedilen zamandır. Saatin neyi gösterdiğine bakılmaksızın bir olayda geçen süreyi kısa veya uzun olarak hissederiz. Saat zamanı çok kesin birimlerle ölçülürken, psikolojik zamanın anlaşılması güçtür. Duruma göre değişebilir. Psikolojik zaman gerçek zamanın insanlar üzerindeki fiziksel etkilerine bağlı olarak farklı şekilde zamanın algılanmasıyla ortaya çıkar. Örneğin, satranç oyunu, oyuna ilgi duymayan bir izleyici için oldukça yavaş görünebilir, fakat oyuna katılan kişi için zaman çabucak geçer.¹ Yine bir kaza esnasında kaza yapan kişi için çok uzun bir süre gibi hissedilse de aslında toplam kaza anı çoğunlukla 3-5 saniyede olup biten işlemdir. Ancak, zaman içinde geniş bir zaman varmış gibi hissedilir.

1.2.3. Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman

Biyolojik zaman nicel olarak işleyen psikolojik zamanın bir türüdür. Biyolojik zaman canlı varlıkların DNA özelliklerinden kaynaklanan ve iç dengelerini sağlayan doğal bir ritimdir. Yaşayan tüm varlıkların kurulu bir biyolojik saate sahip olduğu görülür. Örneğin bitkiler tamamen biyolojik bir ritim içinde yaşarlar. Gün ışığı ile kimi çiçekler açar, kimileri kapanır ve kimileri de güneşe döner. İnsanlar da biyolojik zamanın etkisi altındadır. Uykunun gece olması tesadüfen değildir. Günün ilk ışıklarının beyin üzerinde etkileri vardır. Kan değerleri, besin ihtiyacı, beynin uyarılması, salgıların başlaması bir iç ritmin ve etkileşimin sonucudur. Herkes ve her mevsim için aynı olan gerçek zamandan farklı olarak herkesin biyolojik ritmi (zamanı) kendisine özeldir. Yaşlı ile gencin veya kadın ile erkeğin biyolojik zamanları farklıdır. Pilotların, astronotların çalışabilmek için özel bir disiplinden geçmeleri biyolojik ritimlerini saat ve takvim süreçlerine uydurmak içindir. Biyolojik ritim düzgün işliyorsa vücutta çok etkili maddeler üretilmekte ve sağlığı desteklemektedir. Bu nedenle; sanayileşmiş ülkelerde insanların immünel sistemlerinin zayıflaması, stres, grip hastalığı ve ruhsal çöküntülerin yaygın olmasının biyolojik ritmin, iş yaşamının dayattığı tempolu çalışma ile çatışması sonucu olduğu ileri sürülmektedir.² Her ne kadar bu ve benzeri doğal olmayan durumlar için biyolojik saatin bozulmasından kaynaklanan çatışma olarak tanımlansa da farklı biçimlerde de stres vs. ortaya çıkan biyolojik olmayan durumlarda mevcuttur.

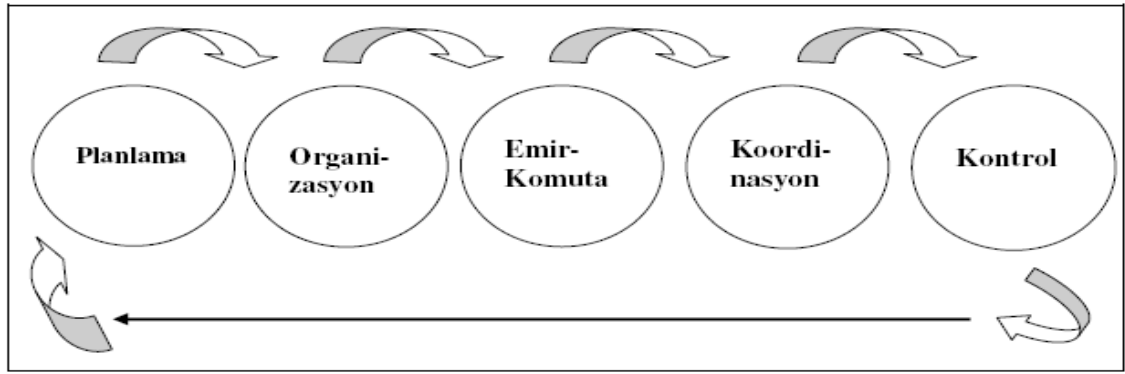
¹ Sabuncuoğlu - Tüz, s. 281

² Abay, s. 27-29

1.3. Yönetim Fonksiyonları ile Zaman İlişkisinin Analizi

Zamanın niçin değerlendirilmesi gerektiğine ilişkin olarak yapılan bir çalışmada; zaman yönetiminin bir işletmenin yönetim sürecinin çok önemli ancak ihmal edilen bir bölümü olduğu vurgulanmaktadır.¹ Zaman işletme yönetimi için çok değerli bir kaynak olduğuna göre yönetim fonksiyonları da şüphesiz zaman kavramıyla önemli bir etkileşim içinde olacaktır. Fayol, yönetim sürecini aşağıdaki şekilde de gösterilen altı aşamayla tanımlamaktadır: öngörü (planlama), organizasyon (örgütlenme), emir–komuta, koordinasyon, kontrol(denetim).² H.Fayol İşletmelerde zaman yönetimi ilk defa bulup tatbik eden insan olarak ta tarihe geçmiştir.

Şekil 1.Bir Süreç Olarak Yönetim



Kaynak: İ. Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1999, s. 34

Yönetim fonksiyonlarından planlamayı ele aldığımızda; planlama çalışmalarında işletmenin o günkü durumunun saptanması ile gelecekteki gelişmelerin tahmini söz konusudur. Planlama aynı zamanda bir karar sürecidir. Yapılacak olan iş ve eylemlere başlamadan önce o konuyla ilgili kesin karar verilip olayın planlanmasına karar verilebilir. Planlamanın yönetim fonksiyonlarının en önemli bölümü olduğu söylenebilir.

Zaman unsurunun ise karar süreci içerisindeki rolü büyüktür. Planlamada alınacak karara ilişkin süre ayarlamaları iyi yapılmadığında amaca ulaşmak gecikebilir. Planlama amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre, nasıl, nerede, neden, kim tarafından ve ne kadar sürede yapılacağını gösteren bir tasarıdır. Bu tasarım modelinin her aşamasında gerekli olan en önemli

¹Tengilimoğlu ve diğerleri(ve diğ.), s. 18

²İ. Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1999, s. 33-34

kaynak ise zamandır. Dolayısıyla, planlama fonksiyonunda zaman ayarlamalarına önem vermek gerekmektedir.

Örgütlenme(organizasyon) fonksiyonunu ele aldığımızda ise; örgütlenme faaliyetleri dört aşamadan oluşmaktadır. Birinci evre; görülecek işlerin belirlenip gruplandırılmasıdır. İşletme, işlevini yerine getirmek için çalışma zamanını bölümlere ayırabilir. İşin gerektirdiği koşullar, bazı işletmelerin günde 16, 20 hatta 24 saat çalışmasını zorunlu kılabilir. İkinci evrede; işe atanan iş görenlerde işin gerektirdiği niteliklerin olup olmadığı araştırılmaktadır. Aranılan bu niteliklerin (öğrenim durumu, iş deneyimi, vb.) hepsinin zamanla ilişkisi bulunmaktadır. Üçüncü evrede iş görenlerin atandıkları görevlere gelip gitme, dinlenme saatleri, faaliyetlerle ilgili rapor verme zamanları, amirleri ile görüşme saatleri, kullandıkları makineyi durdurma ve çalıştırma saatleri gibi zaman unsurunun rol oynadığı yetki ve sorumluluklar belirlenmektedir. Örgütlemenin son evresinde ise işi en kısa sürede yapabilmeleri için iş görenlere malzeme, makine, bina, arazi, haberleşme araçları, temizleme araçları, aydınlatma gibi bazı araç ve olanakların sağlanması söz konusudur.¹ Bu ise teknoloji kullanımı ile alakadar bir durumdur. Teknoloji günümüzde her alanda önemli bir yere sahip olması nedeniyle zaman yönetiminde de önemli bir rol üstlendiği söylenebilir. Zaman ve teknoloji arasında doğru orantılı bir etkileşim olduğu söylenebilir. Teknolojik gelişmeler ve uygulamalar zamanın hızına uyum sağlayıp en kaliteli hizmeti sunmak için çaba göstermeli ve beklentileri karşılayabilmelidir.

Emir–komuta faaliyetleri ise yönetici ile astları karşı karşıya getiren gündelik çalışmalardan oluşmaktadır. Yöneticiler daha çok kendi gözlem, deneyim ve becerilerinden yararlanarak işleri kendileri yapmayı tercih etmektedir. Oysa yapacakları yetki devri yöneticilere daha çok şeyi başarma imkanı sağlar. Yöneticiler belirli amaçlara ulaşmak için gerekli işlerin bazılarının yapılmasını başkalarından istediklerinde zamandan tasarruf edeceklerdir. Bu nedenle emir–komuta faaliyetleri zaman unsuru üzerinde etkili olmaktadır. İyi bir yönetici daha verimli olabilmek için emir-komuta faaliyetlerini en iyi şekilde uygulayabilir. Bunun sonucunda hem kendine hem işletmeye faydalı olup, çalışanlarda sorumluluk kavramının önemini benimsettirebilirler. Zaman konusunda yönetimi daha etkili ve istendik seviyede karşılanabilir.

¹ H. Uslu, İşletmelerde Zaman Yönetimi: Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi(An.Ü), SBE, YYLT, Eskişehir, 1997, s. 39-40

Yürütme(koordinasyon) faaliyetleri, Fayol'un tanımıyla çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir. Zaman açısından bakıldığında, birden çok kişinin birbirleri ile eşgüdüm sağlayarak işbirliği ve birliktelik esası çerçevesinde çalışması, örgüt içinde yerine getirilmesi gerekli işlerin daha kısa zamanda, daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasını ve zamanın az harcanması sonucunu getirecektir. Denetleme(kontrol) fonksiyonunda ise arzulanan amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı veya ne ölçüde ulaşıldığı araştırılmakta yani diğer fonksiyonların neleri, nasıl ve ne ölçüde başardığı belirlenmektedir. İşletmede etkin bir denetim sağlamanın ön koşullarından birisi de, işletme faaliyetleri hakkında yöneticilerin belirli zaman aralıklarıyla raporlar tutmalarıdır. Bu raporlarda yöneticiler işletmenin sorunlarını ortaya koymalı, çözüm önerilerini belirtmeli ve bu çözüm önerileri doğrultusunda yönetimi uyarmalıdır. Böylece denetimin etkinliği sağlanırken işletme yönetimi de çözüm önerilerini uygulayarak zamandan tasarruf eder.¹ Zaman tasarrufu sağlayabilen işletmeler aynı zamanda maliyet avantajı da elde ederler. Örneğin, yapılan bir çalışmada; işletmelerdeki bütçe kontrolleri, raporların hazırlanması gibi muhasebe faaliyetlerinin zamanın kıt bir kaynak olarak algılanmasını arttırarak, zaman bilinci oluşturduğu ve muhasebe sayesinde zamanın bir kaynak olarak düşünülüp daha etkin kullanıldığı üzerinde durulmaktadır.² Zamana karşı yarış ve zaman yönetimi başlı başına bir işletme yönetimi alanı olarak görülebilir. Zaman yönetimi işletmenin her noktasında hissedilebilen bir unsur olup öneminin azımsanamayacak kadar fazla olduğu söylenebilir.

1.3.1. Zaman Yönetimi Kavramı

Zaman yönetimi; işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmıştır. Günümüzde ise özellikle profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelmiştir³. Yapılan ya da yapılacak olan her iş zaman kullanımını gerektirir ve sahip olduğumuz zamanı değiştirmek ise mümkün

¹ M. Paşa, Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Bursa, 2001, s. 26-28

² Uslu, s. 41

³ A. Akatay, "Örgütlerde Zaman Yönetimi", Selçuk Üniversitesi(SÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(SBED), S. 10, Konya, 2003, s. 283

değildir. Zaman kavramı hayatımızın her noktasına etkisi olan bir unsur olup, zamanımızı nasıl değerlendirebileceğimiz konusunda yine biz insanlara özverili olup zamanı iyi kullanma noktasında önemli bir sorumluluk düşmektedir.

“Zaman her sabah hesabımıza 86,400 saniye yatıran bir bankadır. Gün boyu bunun istendiği kadarını harcar, istenmeyen kısmı herhangi bir şekilde kullanılabilir – sadece bir koşul var: Harcamayı başaramadığı meblağ ne kadar olursa olsun, ertesi güne devretmeyebilir. Ve onun hiçbir bölümünü her ne nedenle olursa olsun, saklayamayabilir. Bir önceki günün tutarının tamamını harcamış veya hiçbir bölümünü harcamamış da olsak ertesi sabah hesabımızda yine 86,400 saniye buluruz. Farkında olsak da olmasak da, yaşamımızın her gününde bu durumla karşılaşmaktayız. Zaman bir ‘banka’dır ve bize her gün istediğimiz gibi harcayabileceğimiz 86,400 saniye verir. Ve bu saniyeler kullanılmayı başarılmazsa, onlar sonsuza dek kaybedilebilir.”¹ Zamanı üretken bir biçimde kullanmanın yollarını arayarak harcayan bilim insanları, zaman yönetimi konusunda bazı saptamalarda bulunarak günümüze ışık tutmuşlardır.

Bir günlük zaman dilimi içerisinde 24 saate, 1,440 dakikaya ve 86,400 saniyeye sahibiz. Günleri 24 saatin üzerine çıkaramayacağımıza göre, akıp giden zamanı daha iyi organize etmek ve daha verimli bir şekilde kullanmaya çalışmaktan başka bir şey yapamayız. Bu nedenle zamanı en iyi şekilde değerlendirmek düşüncesi ‘Zaman Yönetimi’ kavramını karşımıza çıkarmaktadır. Bu kavram bizlere zaman konusunda iyi bir rehber olmuş ve bu rehberi bizler nasıl kullanırsak daha verimli olabiliriz sorusunu da sürekli beynimizin bir köşesinde aktif olarak kullanma fırsatı sağlamıştır. Zaman yönetimi belli bir zaman periyodundaki faaliyetleri yönetmek için kullanılabilir en uygun kavramdır. “Zaman yönetimi, ihtiyaçları karşılamak ve amaçlara ulaşmak için zamanın bilinçli olarak kontrol edilmesidir.”² Zamanı yönetmek için yapılan bilinçli çabalar, bireylerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonuçlarına daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olmaktadır.

Çalışma yaşamında zaman yönetimi, zamanımızın kullanımına yönetsel fonksiyonların uygulanmasıdır; yani zaman kullanımını planlama, organize etme ve kontrol etmedir. Bu nedenle zaman yönetimi performansımızın istenen zaman

¹....., <http://www.egitim.com/universiteliler/0551/0551.6/0551.6.zamanyonetimi.asp>, (07.08.2013)

² E. Gönen - E. Özmete, “Çalışma Yaşamında Zaman Tuzaklarına İlişkin Bir İnceleme”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Y. 43, S. 507, Ankara, 2004, s. 47

çizgisini izlemesini sağlamak üzere programlar ve diğer kontrol mekanizmalarının uygulanmasını içermektedir.¹ Bu kontrol mekanizmalarını zaman yönetimi ile ilgili çalışmalarda bulunan bilim adamları çeşitli şekillerde ifade etseler de amaç hep aynı veya birbirine benzer olmuştur. Zaman yönetiminin mutlaka bir planlama aşaması olması gerektiği tüm kaynaklarda belirtilmektedir. Zaman kavramı geçmişte, günümüzde ve gelecekte de hep aynı içerik ve uygulamalarla devam eden bir süreç olarak izlenebilir.

Peter F. Drucker'a göre 'zaman en güç bulunan kaynaktır ve o yönetilmeden hiç bir şey yönetilemez.' Modern toplumlarda zaman yönetiminin konusu, bireylerin özel hayatı ile üst düzey yöneticilerden alt düzey çalışanlara kadar tüm yöneticiler ve tüm iş dünyasını kapsamaktadır.² Zaman yönetiminde, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zamanı etkin yönetmek ya da kullanmak, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir. Bunun için farklı yöntemlerde geliştirilmiştir.

1.3.2. Zaman Yönetimi Süreci

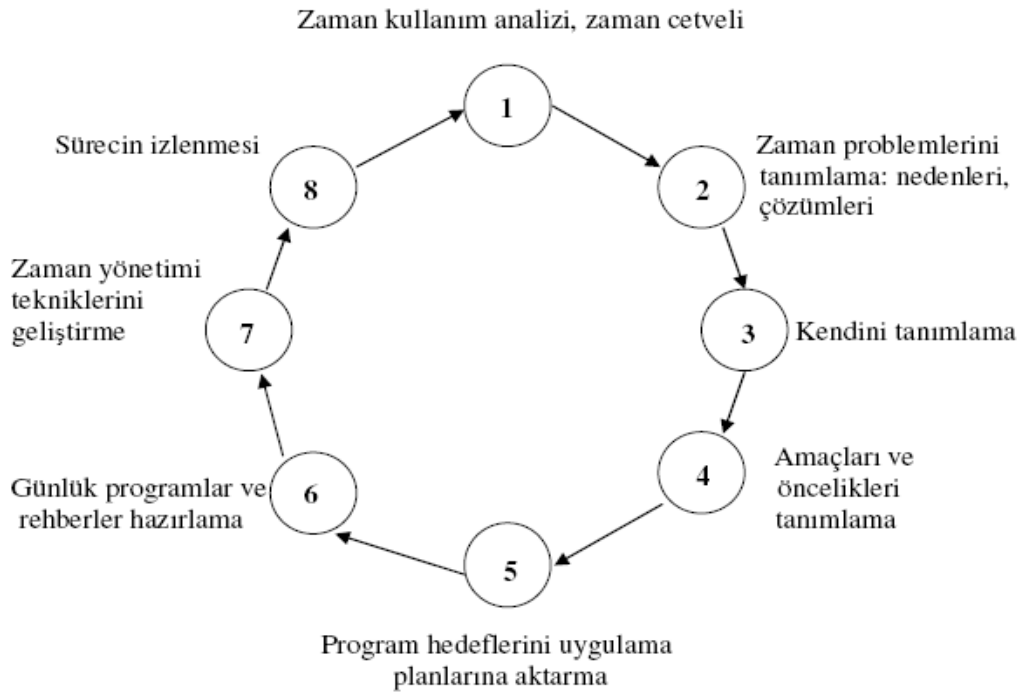
Zaman yönetimi sürecinin ilk aşaması, zamanın nereye harcandığı belirlemektir. Çok az birey zamanını nasıl kullandığı konusunda net bir görüşe sahiptir. Çoğunlukla bireyler, ne yaptıklarının ve ne kadar zamanda yaptıklarının bilincinde olduklarını zannetmektedir. Ancak, hafızaları zamanlarını nasıl kullandıkları konusunda onları yanıltmaktadır. Bireylerin zamanlarını en iyi şekilde yönetebilmeleri, gerçekte zamanlarını nereye ve nasıl harcadıklarını ortaya çıkarmalarına bağlı olmaktadır. Zaman yönetimi sürecinin ikinci aşaması, zaman kaybına neden olan problemlerin belirlenmesidir. Bu aşamada, hiçbir sonuç getirmeden sadece zaman israfına neden olan faaliyetler tespit edilip mümkün olduğunca bunların ortadan kaldırılmasına çalışılmaktadır. Zaman yönetimi sürecini üçüncü aşaması, birey kendisini tanımasıyla ilgilidir. Bireyin kendini tanıması ancak kendini değerlendirmesiyle mümkün olacaktır. Amaçlara ve bu amaçlara ulaştıracak ara amaçlar olarak nitelendirilebilecek hedeflerin belirlenmesi, önceliklerin saptanması, zaman yönetimi sürecinin dördüncü aşamasını

¹ B.Taner, "Zaman Yönetimi", Öneri: Marmara Üniversitesi(MÜ), SBE, Hakemli Dergisi, C. 6, S. 23, İstanbul, 2005, s. 68

² F. Şişman, "Zamana Hükmetmek", Power: Profesyonellerin Ekonomi Dergisi, Bursa, 1999, s. 158

oluşturmaktadır. Bu aşamada sırasıyla; amaçlar belirlenmekte, bu amaçlara ulaştıracak hedefler saptanmakta, öncelikli hedefler belirlenmekte ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işler tespit edilmektedir. Amaç ve hedeflere ulaşmanın tek yolu bunların gerektirdiği çabayı göstermektir. Faaliyetlere bir yön ve kesinlik kazandırmak için çabaların belirlenen hedeflere ulaşmak üzere planlanması gerekmektedir. Zaman yönetimi sürecinin altıncı aşamasında, temel faaliyet niteliğindeki planlardan hareketle kısa dönemli planlar ve programlar hazırlanmaktadır. Zaman yönetimi süreci döngüsünü tamamlayan sekizinci aşama, sürecin izlenmesi ve yeniden analizidir. Bu aşamada zaman yönetimi programı, hem uygulama sırasında hem de uygulamadan sonra, takip edilerek, istenilen değişikliklerin gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Zaman yönetimi kesintisiz devam eden bir faaliyettir. Bu nedenle zaman yönetimi programının uygulanması sonucunda ister beklenen sonuçlar gerçekleşsin, isterse gerçekleşmesin iyileştirme çabaları sona ermemektedir.

Şekil 2.Etkin Zaman Yönetimi Süreci



Kaynak: A. Akatay, Yönetmel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama, SÜ, SBE, YDT, Konya, 2003, s. 36

Zaman yönetimi süreci yukarıdaki Şekil 2.'de de görüldüğü gibi sekiz aşamadan oluşmaktadır. Zaman yönetimi sürecinde yer alan aşamaları sırasıyla aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

"i. Zaman Kullanım Analizi: Zaman yönetimi sürecinin bu ilk aşamasıyla zamanın nereye harcadığı ortaya konmaktadır. Bireyler çoğu zaman ne yaptıklarını ve ne kadar zamanda yaptıklarını bildiklerini zannederler. Ancak, hafızaları bu konuda onları yanıltmaktadır. Bireylerin zamanlarını en iyi şekilde yönetebilmeleri, gerçekte zamanlarını nereye ve nasıl harcadıklarını ortaya çıkarmalarına bağlı olmaktadır. Bunu belirlemenin en iyi yolu ise zamanın analiz edilmesidir.

ii. Zaman Problemlerini Tanımlama: Zaman yönetimi sürecinin ikinci aşaması, zaman kaybına neden olan problemlerin belirlenmesidir. Zamanın etkili ve verimli şekilde yönetilmesini engelleyen zaman tuzakları; kişiden kaynaklanan, işten kaynaklanan, yönetim anlayışından kaynaklanan ve örgütsel yapı ile politikalardan kaynaklanan zaman tuzakları olmak üzere dört başlık altında incelenmektedir. Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında öncelikle zaman kaybına neden olan zaman tuzakları tespit edilmeli ve derhal bunların ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır.

iii. Kendini Tanımlama: Bu aşamada bireyin kendini tanıması ve sahip olduğu özellikleri değerlendirmesi önem kazanmaktadır. Birey kendi yeteneklerini ve becerilerini değerlendirerek zaman kaybına neden olan davranışlarından sakınacak; böylece mevcut zaman üzerinde kontrol sağlayacaktır. Bir anlamda her bireyin kendi zaman yönetimi planlamak iş yaşamında öncelikli amacı olmalıdır, çünkü zamanını verimli yönetmeyenler başarılı olamayabilir.

iv. Amaçları ve Öncelikleri Belirleme: Amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak ara hedeflerin belirlenmesi, önceliklerin saptanması olarak nitelendirebileceğimiz bu dördüncü aşamada işlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılıp yapılmadığının kontrolü için ölçülebilir sonuçlar belirlenmektedir. Bu aşamada ortaya konan amaçlar; bireyin yaşamına ve işe ilişkin amaçlar olmak üzere iki başlık altında değerlendirilmektedir. Birey bu amaçlar arasında bir denge kurarak bir arada ve aynı anda gerçekleştirmelerini sağlayabilir.

v. Program Hedeflerini Uygulama Planlarına Aktarma: Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında belirlenen hedeflere ulaşmak için faaliyetlerin planlanması gerekmektedir. İyi formüle edilmiş bir amaç ifadesiyle niçin yapılacağı belirlenen görevin; nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafından yapılacağı temel bir faaliyet planı hazırlanarak bu aşamada belirlenmektedir.

vi. Günlük Programlar ve Planlama Yollarının Belirlenmesi: Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında temel faaliyet niteliğindeki planlardan hareketle kısa dönemli planlar ve programlar hazırlanmaktadır. Kısa dönemli planlama ve programlamanın ilk adımında haftalık bir süreyi kapsayan planlama, ikinci adımında ise bu haftalık plandan hareketle günlük faaliyet planı yapılmalıdır. Haftalık planlama hafta sonuna kadar ulaşılması düşünülen hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik tüm faaliyetleri içerirken günlük olarak yapılan plan haftalık planda yer alan işlerin hangilerinin o gün yapılacağını göstermektedir. Günlük plan içerisine, planlanmamış ancak sonradan ortaya çıkan işler de eklenebilir. Ayrıca günlük planlarda yapılması düşünülen işlerin önem ve öncelikleri göz önünde bulundurularak, günlük planın taslağını çıkarmak için kullanılan bir yapılacaklar listesi de hazırlanabilir. Böylece birey önceliklerini kolayca belirleyebilecektir.

vii. Zaman Yönetimi Tekniklerini Geliştirme: Zaman yönetimi sürecinin bu aşamasında; zaman kaybına yol açan, kişiden kaynaklanan, işten kaynaklanan, yönetim anlayışından kaynaklanan ve örgütsel yapı ile politikalardan kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırmak için geliştirilecek olan teknikler ve zamanı etkin kullanma yöntemleri önem kazanmaktadır. Bu aşamada bireysel olmak amacıyla her kişinin farklı zaman yönetimi olmakla beraber bu zaman yönetimlerini doğru ve verimli kullanıp kullanmadığını araştırmak değerlendirmek, şayet verimli bir zaman yönetimi planı, programı yoksa, zaman yönetimine ait bilimsel metotlarla yapılmış kriterler incelenmeli, ve bu kriterler çerçevesinde her birey kendince bir zaman yönetimi planı yapması sağlanmalıdır.

viii. Sürecin İzlenmesi ve Yeniden Analiz: Zaman yönetimi sürecinin bu son aşamasında bir geri bildirim olayı söz konusudur. Bu aşamada hem uygulama hem de uygulama sonrası zaman yönetimi süreci değerlendirilmektedir. Beklenen sonuçlar elde edildiğinde süreci iyileştirme çabaları devam etmekte, beklenmeyen sonuçlar görüldüğünde ise sürecin hangi aşamasında aksama olduğu belirlenerek aşamaların tekrarı ile sürece yeniden işlerlik kazandırılmaktadır. Bir anlamda feedback dediğimiz geri bildirim ile yapılan planlamanın işlevselliği kontrol edilerek, aksayan yönleri için yeniden düzeltme yapılarak tekrar uygulanmaya konmalıdır."¹

¹A. Akatay, Yönetişel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama, SÜ, SBE, YDT, Konya, 2003, s. 36-43

1.3.3. Zaman Yönetimi İlkeleri

Verimli ve etkin bir zaman yönetimi için uyulması gerekli belli başlı ilkeler ve aşamaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. "Kişisel hazırlık ve planlama,
2. Zamanın kontrol edilebilirliği,
3. Amaçların ortaya konması,
4. Zamanın nereye harcandığının bilinmesi,
5. Amaçlarla yapılan işler arasındaki ilişkilerin analizi,
6. İş aktarımının sağlanması,
7. Yetki devri,
8. Modern yönetim tekniklerinden faydalanma,
9. İşe karşı uygun davranış ve değerler geliştirme,

10. Olması gereken ile olanı karşılaştırarak gerekli önlemleri almak."¹ Ancak, genel kabul görmüş zaman yönetimi standartları yukarıdaki gibi sayılsa da kendine özgü bir zaman yönetimi yapmak gereğinin de önem arz ettiği ifade edilebilir.

1.3.4. Etkin Zaman Yönetiminin Yararları

Zaman hiçbir şekilde yerini dolduramayacağımız bir kaynaktır. Bu nedenle zamanın etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Zamanı etkin ve verimli kullanmak sahip olduğumuz her saati, her dakikayı belirli bir hedef doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir. Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler ve iş görenler hem de insanların kişisel yaşamları için sayısız yararları bulunmaktadır. Bunların bazılarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

¹ N. Aydeniz, "Zaman Yönetimi Açısından Diyarbakır Kamu ve Özel Sektöründe Verimli ve Etkin Zaman Kullanımı Araştırması", Celal Bayar Üniversitesi(CBÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(İİBFD), S. 6, Manisa, 2000, s. 47

- i-** İyi bir zaman yönetimi kendini ve diğerlerini organize etmeyi sağlamaktadır.¹ Bu konuda yapılan bir araştırmada zamanın kullanım etkinliği ile planlama ve organizasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- ii-** Zaman iyi kullanıldığında hem üretimde verimlilik artar hem de kalite yükselir.²
- iii-** Zaman yönetiminin en verimli ve etkin bir şekilde uygulanmasıyla; kişisel verim ve performans yükselecektir.³
- iv-** Zaman yönetimi etkin bir biçimde uygulandığında işletmelerin rekabet gücü artacaktır.⁴
- v-** Çalışma yaşamında zamanın etkin kullanılabilmesi, iş yükünün neden olduğu baskı ve zorlanmaları azaltarak başarıya katkıda bulunmaktadır.⁵ Zamanın etkin kullanımıyla “bugünün işini yarına bırakma dürtüsü” ortadan kalkmakta ve zaman tuzakları daha iyi denetlenebilmektedir.
- vi-** Zamanın verimli ve etkin bir şekilde kullanılmasıyla işletmelerde karışıklıklar ortadan kalkar, zaman kaybı ve israfı önlenir.⁶
- vii-** Zamanın etkin kullanımıyla önemsiz ve zaman alan işler yerine önemli olan işler üzerinde yoğunlaşabilmektedir.
- viii-** Zamanın etkin kullanımıyla; zaman darlığının kişiler üzerindeki olumsuz etkisi olan stres önlenebilmekte, elde edilen enerji ve zaman, iş ve özel hayatta daha dengeli bir yaşama ulaşmaya imkân verebilmektedir.⁷ Zaman açısından zengin olan bir özel yaşamın kişinin iş yaşamını daha verimli yapmaya yardımcı olduğu inancı, ilk kez 1975 yılında iş ve yaşam arasındaki denge hareketinin öncüsü olan personel yöneticisi Claus Moller tarafından Danimarka’da ortaya konmuştur.

¹, http://www.istanbul.tbd.org.tr/mmdbfiles/TBD/seminerdokumanlari/ZP_TBDX.ppt, (15.09.2013)

² Atay, s. 73

³ Aydeniz, s. 46

⁴ Aydeniz, s. 47

⁵ Gönen - Özmete, s. 47

⁶ Aydeniz, s. 65

⁷ Akatay, s. 77

ix- Zamanın etkin kullanımıyla yöneticilerin; aynı miktar zamanda daha fazla iş ya da faaliyeti başarabilme yeteneğine sahip olmaları söz konusu olabilmekte, toplantıları daha verimli yönetmeleri ve takım ruhunu daha kolay yaratmaları mümkün olabilmektedir.¹

Günümüzde işletmeler tarafından kullanılan birçok yeni organizasyon yaklaşımı ve yeni yönetim teknikleri de işletmelere zamanın etkin kullanımıyla birlikte çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bunların bazılarını ise aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Yapılacak her çalışma için hedeflerin belirlenmesi, yeniden gözden geçirilmesi ve yeniden tasarlanması gerekmektedir.² Amaçlara göre yönetim; yetki ve sorumlulukları güçlendiren, birey ve örgüt amaçlarını birbirine yaklaştıran ve ekip çalışması oluşturan bir süreçtir.³ ‘Amaçlara göre yönetim’ uygulaması, örgüt içindeki tüm çalışanların belirlenmiş amaçlar doğrultusunda bir geri besleme ile çalışmasıyla birlikte zamanın etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.

- “İstisnalarla yönetim”, bir sorun belirleme ve haberleşme sistemidir. ‘Ast’ kendi yetkisine giren sorunlar hakkında yetkisini kullanıp, ancak istisnai sorunlar ile ilgili olarak ‘üst’ üne başvurmalıdır. İstisnalarla yönetimin işletmeler açısından sağladığı en büyük yarar işletmenin rantabilitesi ve prodüktivitesi üzerindeki olumlu etki ve karar verme sürecindeki kolaylaşma ile birlikte zaman tasarrufu sağlanmasıdır.⁴

- Bir yönetim kavramı olarak ‘güçlendirme’; yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yoluyla kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) arttırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir.⁵ Güçlendirmede işgörenlerin sorumluluk alanları genişlemekte ve daha fazla otonomiyle kendi kendini kontrol oluşmasıyla birlikte işgörenlerin kendilerini organizasyon içinde değerli hissetmeleri ve iş doyumunun artması sağlanmaktadır.⁶ Böylece işgörenlerin verimliliği artacak ve zaman daha etkin kullanılacaktır.

¹ Akatay, s. 80

² İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000, s. 74

³ N. Genç, Zirveye Götüren Yol: Yönetim, İstanbul, 1997, s. 82-83

⁴ Efil, s. 198-200

⁵ T. Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, 2001, s. 337

⁶ A. Öztürk - F. Özdemir, “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, Atatürk Üniversitesi, İİBFD, C. 17, S. 1-2, Erzurum, 2003, s. 189

- İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu öz yetenek ile ilgili işlerin dışında tüm işleri, başka işletmelere yaptırabilirler, yani “outsourcing (dış kaynaklardan yararlanma)” yaparlar.¹ Dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli özelliği, örgütlerin öz yeteneklerine yoğunlaşmasıdır.² Bu tarz bir yönetim biçimi zamanın etkin kullanımına da destek olmaktadır.

General Electric’de 1990’lı yılların ortalarında planlanmaya başlayan “Altı Sigma” özünde, iş süreçlerinde sürekli iyileştirme yapılmasını sağlayan kapalı–devre bir sistem yaratma biçimidir ve General Electric’in gerçek zaman teknolojisine geçmesini çok daha kolaylaştıran bir tekniktir.³ Bu enformasyon teknolojisi sonuçların kolayca ölçülmesi ve iş süreçlerinin bu sonuçları daha da iyileştirecek şekilde hızla düzeltilmesine olanak tanıyarak zamanın etkin bir şekilde yönetilmesi için işletmelere fırsat sunmaktadır.

‘Öğrenen organizasyonlar’: Sürekli olarak yeni bilgiler elde eden, bu bilgileri geliştirerek faaliyetlerini bu yeni bilgilere göre biçimlendirme yeteneğine sahip olan ve böylelikle sürekli gelişmeyi gerçekleştirerek rekabet üstünlüğü yakalamayı amaçlayan organizasyonlardır.⁴ Böylece organizasyon içinde bilginin etkin şekilde kullanılmasıyla yapılacak faaliyetler de daha kısa sürede ve daha verimli biçimde gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla, ‘öğrenen organizasyonlar’ zamanın etkin şekilde kullanımını da sağlamaktadır. Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir.⁵ İşini düzgün yapmanın yolu, işin her aşamasının belirlenmiş kalite standartlarına uygun yapılmasından geçer ve ‘toplam kalite’ kavramı da budur.⁶ ‘Toplam kalite yönetimi’ bir işletmede verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve % 100 müşteri tatminini sağlamak için benimsenmesi gereken ve şirket içi tam katılımın sağlandığı bir yönetim anlayışıdır.⁷ Hastanelerde kalite

¹ Koçel, s. 315

² O. A. Seymen, - T. Bolat, Örgütsel Öğrenme, Bursa, 2002, s. 161

³ A. Dicleli, “Gerçek Zaman İçin Yeniden Tasarım”, 21. Yüzyıl İçin Arayışlar, Kontent XXI, Dergisi, S.6, Mart-Nisan 2002, Ankara, s. 29

⁴ İ. Pınar, “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C. 28, S. 2, İstanbul, 1999, s. 142

⁵ A. Kovancı, Toplam Kalite Yönetimi; Fakat Nasıl?, İstanbul, 2003, s. 3

⁶ A. B. Sayın, “Kalite Yolculuğumuz Güçleniyor”, Önce Kalite Dergisi, Y, 12, S. 78, Ankara, 2004, s. 46

⁷ E. Kanbur, Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Gıda ve Mobilya Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, Balıkesir Üniversitesi(BÜ), SBE, YYLT, Balıkesir, 2005 s. 6

birimleri toplam kalite yönetim sistemini müşteri memnuniyeti, çalışan güvenliği, hasta hakları birimlerinde uygulama yaparak kaliteyi en üst düzeye çıkarmaya çalışmaktadır.

Örgütlerde toplam kalite yönetimi sisteminin kurulması, geliştirilmesi ve amaca uygun biçimde işletilmesinin yetki ve sorumluluğu doğrudan üst yönetimin, (bulundukları yönetim kademelerine uygun olarak) sistem kurma ve sürekli geliştirmeye gerekli zamanı ayırabilmesine bağlıdır¹. Bu nedenle toplam kalite yönetimi uygulamasının temel belirleyici unsuru olan “yönetimin liderliği” zamanın etkin ve verimli bir biçimde kullanımını gerekli kılmaktadır. Birbirinden bağımsız olarak karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olmayan; ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda işbirliği yapan örgütler topluluğuna ‘şebeke organizasyonlar’ adı verilmektedir.² Böyle bir düşünce çerçevesi içinde kurulan şebeke organizasyonlar kuşkusuz işletme için çok önemli bir kaynak olan zamanın da etkin kullanılmasını sağlayacaktır.

‘Değişim mühendisliği’: İşletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha çabuk ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Değişim mühendisliği faaliyetlerini devam ettirebilmek için; işletmelerin sahip olması gereken bilgilerin toplanması ve eskiyen bilgilerin yenilenmesi, pozisyonunu korumak ve ilerletmek açısından önem kazanmaktadır.³ Değişim belirli bir zaman içinde gerçekleştiğine göre bu tür bir yönetim anlayışı şüphesiz zamanın da etkin ve verimli bir biçimde kullanılmasını gerekli kılmaktadır.

‘Yalın organizasyonlar’: Takım ruhunun hakim olduğu, müşteriler tarafından yönlendirilme ve sürekli gelişme ilkesine dayalı, basık bir örgüt piramiti içinde yetki devrinin etkin şekilde hayata geçirildiği, basitleştirilmiş görevlerin büyük bir etkinlik içinde yerine getirildiği bir yapı olarak tanımlanmaktadır.⁴ Böyle bir organizasyon

¹ Karakoç, s. 97-99

² E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s. 342

³ T. Acuner, “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, DEÜ, SBED, C. 2, S. 2, İzmir, 2000, s. 62

⁴ Efil, s. 339

yapısında iş tasarımı basitlik ve güvenilirliğin esas alınmasıyla birlikte, iş; en kısa yoldan ve en hızlı biçimde tamamlanacak şekilde yapılandırılmaktadır.

‘Sanal organizasyonları’: Değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımı ile birbirlerine bağlanması, uyumlu hale gelmesi ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir organizasyon halini alması olarak tanımlanabilir.¹ Sanal ortamda çalışma ile zaman da daha etkin ve verimli bir biçimde kullanılabilir.

1.3.5. Örgüt Kültürü İle Zaman İlişkisinin Analizi

Örgütsel yönden zaman kavramının algılanış ve kullanımına baktığımızda, örgüt yönetimi ve örgüt üyeleri tarafından örgütsel yaşamla ilgili bir zaman planlaması yapılmış olabilir. Diğer yandan örgütteki işler bir zaman planlaması yapılmadan oluruna, belirsizliğe ve zamanın akışına da bırakılmış olabilir. Bu nedenle örgütlerin zamana karşı tutumu zaman kavramının algılanışına bağlı olmaktadır.

Zamanı tek boyutlu (monochronic) olarak algılayan bireyler / örgütler, belli bir zaman diliminde belli bir görevi yapmaya ve planlanan zaman cetveline bağlı kalmaya çalışmaktadırlar. Bu durum zamanın etkin kullanılmasını ve bireylerin davranışlarının da kontrol altına alınmasını sağlamaktadır. Zamanın bu şekilde algılanması birbiriyle ilişkili işlerde önem taşımakta ve eş güdümü kolaylaştırmaktadır. Zamanı çok boyutlu (polychronic) olarak algılayan bireyler / örgütler ise birden çok şeyi aynı zaman dilimi içerisinde yapmaya çalışarak zaman planına ve cetveline bağlı kalmamakta, zamanın ve olayların akışına göre bir işi bitirmeden diğerine geçiş yapabilmektedir. Zamanın bu şekilde algılanmasında zaman çoğu kere israf edilmiş olmaktadır. Araştırmalarda ABD’deki yönetim uygulamalarında genelde zamanın tek boyutlu (monochronic) olarak algılanmasının tercih edildiği, çok boyutlu (polychronic) algılamaların ise reddedildiği saptanmıştır.²

Batı kültürlerinde genellikle tek boyutlu olarak algılanan zaman kavramı, mekanik bir süreç olarak değerlendirilmekte, ay, hafta, gün, saat ve dakikalara bölünerek planlanmakta; iyi kullanılmadığında ise israf edilmekte ve zamanında

¹ Ö. Yüksel - M. Güven, “Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması”, Gazi Üniversitesi, İİBFD, C. 3, S. 3, Ankara, 2001, s. 113

² M. Şişman, Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Eskişehir, 1994, s. 89-90

gerçekleştirilemeyen bir iş için ikinci bir şans bulunmamaktadır.¹ Zamanı tek boyutlu olarak algılayan batı kültürlerinde, özellikle ABD’de, zaman ve başarı arasındaki ilişki önem kazanmakta, zaman bir eylemler zinciri olarak düşünülüp, bu zincirin son halkasını başarı almakta ve başaramayan bir eylem hiçbir değer taşımamaktadır. Buna karşın, Kuzey Avrupa ve Orta Doğu gibi gelişmekte olan ülkelerde zaman tüm yaşam sürecini kapsamakta ve ‘Bugün yapılamayan bir iş yarına bırakılabilir.’ inancının egemen olduğu görülmektedir.² Zamanın incelendiği bir araştırmada; zaman yönetiminin içinde bulunulan örgüt kültürüne bağlı olarak, zamanı çok boyutlu (polychronic) olarak algılayan bireylerin iş performansı üzerinde zamanı tek boyutlu (monochronic) olarak algılayan bireylere göre daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü bir kez oluştuktan sonra hem yaratıcıları hem de mirasçılarını birtakım, inanış, düşünüş ve davranış tarzlarına yönlendirir.³ Bu yönlendirme üzerinde çok önemli etkisi olduğu düşünülen öge ise zaman kavramıdır. Örgüt içinde kararların alınması ve faaliyetlerin uygulanmasında örgütün zamana bakış açısı belirleyici bir unsur olmaktadır. Örgüt içindeki farklı kişiler ya da grupların zamana karşı farklı bakış açıları olabilir. Ancak, işletme içinde gerçekleştirilebilecek bir faaliyet için zamana bakış açısında bir konsensüse ihtiyaç duyulmaktadır. Böylece örgüt içinde zamana olan farklı bakış açılarının armonisini de sağlayarak örgüt faaliyetlerine ve bireylerin davranışlarına rehberlik eden ‘örgüt kültüründe zaman’ kavramı ortaya çıkmaktadır. Bu kavramın incelenmesi bize işletmelerde zamanın yönetimi konusunda önemli ipuçları sunacaktır. Zamanı kültür ile ilgili bir kavram olarak ele aldığımızda; zaman farklı toplumlar/kültürler tarafından farklı algılanabilir.⁴ Dolayısıyla, bir toplum gibi, içinde bulunduğu büyük toplumu yansıtan ve küçük bir toplum olarak nitelendirebileceğimiz örgütün sahip olduğu kültürel yapı içerisinde de zamana yönelik farklı tutumlar görülebilir ve farklı örgüt kültürlerinde zaman farklı olarak algılanabilir.

¹ Şişman, s. 89

² E. Özsoy, Örgüt Geliştirmede Örgüt Kültürünün Önemi, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2005, s. 128

³ T. Çelik, Örgüt Kültürünün Kantitatif ve Kalitatif Araştırma Yönteminin Birlikte Kullanılması Yolu ile Araştırılması, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1999, s. 21

⁴ Özsoy, s. 128

2. ZAMAN YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

2.1. Düzenli Yaşam Yaklaşımı

Bu yaklaşım, zaman yönetiminde ortaya çıkan sorunların büyük bir kısmının hayatımızdaki düzensizlikten kaynaklandığını savunur. Çoğunlukla, istenen şeyler arandığı anda bulunamayabilir. Sürekli olarak bir şeyler arada kaynayıp gider. Çoğu kez, yanıt sistemde yatar: Dosyalama, gelen–giden evraklar, hatırlatma ve veri tabanı sistemleri gibi. Bu sistemler genellikle üç alandaki düzenleme üzerinde odaklanır:

"i.Nesneleri Düzenlemek: Anahtarlardan bilgisayar ekranlarına, dosyalama sistemlerinden evrak dolaplarına, büro alanından mutfak alanına kadar her şeye çekidüzen vermek.

ii.Görevleri Düzenlemek: Basit listelerden karmaşık planlama tablolarına ve proje yönetimi yazılımlarına kadar çeşitli araçlar kullanarak, ‘yapılacak işleri’ bir düzene ve sıraya sokmak.

iii.İnsanları Düzenlemek: Gerek kendinizin gerekse başkalarının yapabileceği işleri tanımlamak, yetki devretmek, olup bitenlere hakim olmak için izleme sistemleri yaratmak."¹

Düzen yaklaşımı, kişisel uygulamayı aşır kurumsal uygulamaya geçer. Bir şirket zor duruma düştüğünde; yeniden düzenleme, yeniden yapılanma, her şeyi silkeleme ve ‘kendimizi toparlama’ zamanı gelmiştir. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibi belirtilebilir

“Güçlü Yanları: Kişilere zaman kazandırır ve daha verimli olmasını sağlar. Anahtar, giysi ya da kaybolmuş raporları arayarak zaman yitirilmemesini sağlar. Çabaları boşa harcamamayı sağlar. Düzenleme, zihni açar ve tertip sağlar.

Zayıf Yanları: Düzenleme, daha büyük amaçlar için bir araç olmak yerine, başlı başına bir araç haline gelebilir. Zamanın çok büyük bir bölümü üretim yerine planlamaya harcanır. Birçok kişi, planlarla meşgul olduğu için işini yaptığını sanır, oysa aslında, önemli işi bitirmek yerine ertelemiş olabilirler. Aşırıya gidildiğinde,

¹ Tengilimoğlu ve diğ. s. 48

planlama gücü bir zaafa dönüşür. Aşırı yapılanmış, kılı kırk yaran, esneklikten uzak ve mekanik hale gelebilir. Bu, bireyler için olduğu kadar kurumlar için de geçerlidir.”¹

2.2. Savaşçı Yaklaşımı

Yapılacak her faaliyet mutlaka gelecek düşünülerek yapılır. Bu yüzden gelecekte başarılı olmak için en önemli işlere ve projelere öncelik verilmelidir. Asıl önemli olan, öncelikli işleri ve projeleri belirleyerek zamanı etkin bir şekilde kullanabilmektir. ‘Zamana karşı savaşan kişi saldırıları püskürtmek için bir şeyler yapmazsa sistemin bizi diri diri gömen bir çığa dönüşeceğini kavrar.’ Dolayısıyla, ‘Savaşçı Yaklaşımı’ kendini korumak, verimli ve bağımsız çalışabilmek amacıyla, zamanına sahip çıkmak üzerinde odaklanır.²

Bu yaklaşım, istenenin yapılabilmesi için engel olan insanların kenara çekilmesini sağlayabilir. Ancak, yapmak istenilen şey onları da kapsadığında, genelde işbirliğine hiç de hevesli olmadıkları fark edilebilir. Ayrıca bu savunmacı, reaktif tavır, çoğu zaman başkalarının manipülasyonuna yol açar ve kendi kendini doğrulayan bir kehanete dönüşür. İnsanlar bir kenara itildiklerini hisseder ve bilinçli olarak ya da bilinçaltından, karşı saldırıya geçerler. Zamanınızı veya dikkatinizi çelmek isterler; çevrenizde dolanır, ya da sizi işin içine katmaksızın çalışır ve düzeltmek için çok daha fazla zaman harcamanızı gerektirecek bir sürü sorun yaratırlar. Bu korunmacı yaklaşım yaşam kalitesinin karşılıklı bağımlı olduğu gerçeğini göz ardı eder ve çoğunlukla, ancak sorunu katmerleştirmeye yarar. Bu yaklaşım aşağıdaki gibi güçlü teknikleri içermektedir:

- **"Kendini Yalıtma:** Sekreteri devreye sokmak, kapıları kapatmak, tele sekreter kullanmak, bebek bakıcısı tutmak ve anlamsız iletişimleri reddetmek.
- **Yalnız Kalmak:** Rahatsız edilmemek için yalnız kalınabilecek bir yere çekilmek.
- **Yetki Devretmek:** Daha etkili işlere zaman ayırabilmek için başkalarına görev vermek.”³

¹ S. R. Covey, Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, (Çev. G. Suveren - O. Deniztekin), İstanbul, 1998, s. 357

²H. Gökpinar, Zaman Yönetimi. Available from; <http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak19.pdf> (15.09.2013)

³Covey, s. 358

Kendini korumak, yeterince verimli ve bağımsız çalışabilmek amacıyla zamanına sahip çıkmak üzerinde odaklanan bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanlarını aşağıdaki gibi belirtilebilir:

- **“Güçlü Yanları:** Bu yaklaşımın güçlü yanı; zamanın, sorumluluğu kişisel olarak üstlenmeye dayalı olmasıdır. Verimli ve bağımsız çalışabilmek için sakin, rahatsız edilmeyene bir zamanın olduğunda, yaratıcı bir şekilde üretilebilir. Herkes zaman zaman, özellikle de son derece yaratıcı bir işe girdiğinde, bu tür bir zamana ihtiyaç duyabilir.

- **Zayıf Yanları:** Bu yaklaşım temelde, başkalarını düşman olarak görür. ‘Onlar senin programına müdahale etmeden, sen onlarınkine et.’ anlayışına dayalıdır. Hayatta kalma mücadelesi söz konusudur: Yalıt, sindir, sınır koy, toplantıları insanları sinirlendirmeden yönet, ‘hayır de’, insanları çalışma odandan çıkartmayı öğren, konuşmanın ortasında telefonu kapat; yalnız karşı tarafın değil kendi cümlelerin ortasında kapatmaya özen göster.”¹

2.3. ABC Yaklaşımı

ABC yaklaşımının temel ilkesi şudur: Çabalarınızı, öncelikle en önemli işlerinizde yoğunlaştırın. Değerlerin açıklığa kavuşturulması ve görev sıralaması gibi teknikler içeren bu yaklaşıma göre neye ulaşmak istediğinizi biliyorsanız ve çabalarınızı öncelikle o işlerin üzerinde yoğunlaştırırsanız, o işte başarılı ve mutlu olursunuz. Bu yaklaşım aşağıdaki kolaylıkları sağlar:

- “Kayıplar minimum seviyeye düşürülür,
- Toplantılarda her zaman hazırlıklı olunmayı sağlar,
- Fazla iş yükü kabul edilmez,
- Her gün, etkin ve verimli bir şekilde planlanır.
- Bir işin önem derecesine göre vakit ayrılır.”²

Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir:

- **“Güçlü Yanları:** ABC yaklaşımı geleneksel ‘önemli işlere öncelik’ yaklaşımıdır. Düzen ve ardışıklık sağlar. Bu yaklaşım yapılacak işlerle, öncelikli

¹Paşa, s. 32

² Z. Sabuncuoğlu, Zaman Yönetimi, Bursa, 2002, s. 28

görevler arasındaki farkı anlamamıza yardımcı olur. Yakın zamanda yazılmış eserler, yaşam boyu sürececek öncelikleri göz önünde bulundurma üzerinde durmaktadır. Bunlar, ‘önemli işlerin’ değerler ve inançlarla ilişkili olduğunu ve değerleri netleştirmenin, önemli işlerin öncelikle yapılması konusunda bir çerçeve sağlayacağı söylenebilir.

- **Zayıf Yanları:** Değerlerin netleştirilmesi, yaşam kalitesini ilkelerin ve doğal yasaların belirlediği gerçeğini göz ardı etmektedir. Bu durum, insanların sık sık doğa yasalarıyla çelişkili değerleri benimseyip, bunları izlemelerine yol açar. Bu değerler ise, yalnızca engellenmişlik duygusuna ve başarısızlığa yol açar. Yanlış duvarlara dayalı o merdivenlerin tepesinde dikilip, değer verdikleri şeylere ulaşmanın kendilerine yaşam kalitesi getirmediğini söyleyen çok kişi vardır.”¹ Bu tamamen bireyin kendi zaman yönetimini oluşturması ile ilgilidir, çünkü her bireyin biyolojik saatinden tutunda, uyuma, dinlenme, psikolojik stres atma vs. zamanları farklı olmaktadır.

2.4. Sihirli Araç Yaklaşımı

Sihirli araç yaklaşımı ‘iyi işler, iyi araçlarla yapılır’ kuralından hareket ederek; doğru aracın yani, doğru takvimin, doğru planlamanın, doğru bilgisayar programının bize yaşam kalitesi yaratma gücü vereceği varsayımına dayalıdır. Bu işler gerçekten de öncelikleri izlemeye, işleri planlamaya ve ana bilgiye rahatça ulaşmaya yardımcı olur.² Teknolojik araçların kullanımı ile zamandan tasarruf sağlandığı gibi bilgiye daha rahat ulaşım sağlanabilir.

Temelde, sistem ve yapıların daha etkili olabilmesi için bireylere yardım edeceğini varsayan bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibi belirtilebilir:

• **“Güçlü Yanları:** Araçların etkili bir şekilde kullanılması kuşkusuz çok önemlidir. Teknolojik araçlardaki gelişmeler, işlerin daha kısa sürede ve daha etkin bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Kürek kullanabilecekken kaşığı ya da gelişmiş bir planlayıcı kullanabilecekken takvim kullanılmayabilir. Araçlar bir umut simgesidir. Düzeni çağrıştıran bir şeyi el altında bulundurmaktan gelen bir düzen duygusu vardır. Not almaktan, yapılan işleri liste üzerinde işaretlemekten, hayattaki önemli işleri dikkatlice takip etmekten gelen bir tatmin duygusu oluşmaktadır.

¹ Tengilimoğlu ve diğ., s. 49-50

² Gökpınar, (15.09.2013)

Zayıf Yanları: Bu yaklaşımdaki ‘teknolojinin her şeyin yanıtı olduğuna ilişkin temel varsayım’ hatalıdır. En mükemmel araç bile vizyonun, ölçüp biçmenin, yaratıcılığın, karakter ya da yeterliliğin yerini tutamayabilir. ‘Büyük bir kamera, büyük bir fotoğrafçı yaratmayabilir. Mükemmel bir kelime işlemciden büyük bir şair doğmaz. Mükemmel bir planlayıcı da mükemmel bir yaşam yaratmaz; yine de yeni bir planlayıcı ya da ajanda çoğunlukla bu tür bir vaadi içerir.’ İyi bir araç yaşam kalitesi yaratma yeteneğini geliştirebilir, ancak bunu asla kişiler adına yaratamayabilir. Mevcut araçların birçoğu ‘insan varlığı’ndan çok ‘insan eylemi’ni destekler. Günlük program üzerinde odaklanma, yapılmaya değer olup olmadıklarını hiç sorgulamadan yapılacak işleri liste üzerinde işaretlemeyi sürdürmeyi sağlayabilir. ‘Araçlar birçok kişiye doğallıktan uzak görünür. Hizmetkar olmak yerine, yapılmayanları hatırlatan buyurgan efendiler haline gelirler.’ Araçlar hayatın doyurucu olması gereken anlarını önceden belirlenmiş gündelik zaman dilimlerine sıkıştırarak, doğal ritmi ve dengeyi bozarlar.”¹

2.5. Beceri Yaklaşımı

Beceri yaklaşımı, zaman yönetiminin temelinde, muhasebe ya da kelime işlem gibi bir beceri olduğu paradigmasına dayalıdır ve günümüz dünyasında etkili olabilmek için, şu tür becerilerde uzmanlaşmayı gerektirdiğini söyler; bir planlayıcı ya da randevu defteri kullanmak, yapılacak işler listesi oluşturmak, hedef belirlemek, yetki devretmek, planlamak ve öncelikleri sıralamak. Kurama göre bu temel beceriler, hayatı sürdürebilmek için gerekli olan bir tür sosyal okur–yazarlık yaratmaktadır. Birçok kuruluş çalışanlarına temel becerileri öğretmek için, insan kaynakları geliştirme programları doğrultusunda çeşitli faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu popüler yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir:

- **“Güçlü Yanları:** Günümüzde başarılı ve verimli olmak için çok çalışmak yeterli olmuyor. Bunu yerine etkin ve etkili çalışmak gerekiyor. Etkin çalışmak için bilgi ve beceri gerekiyor. Özellikle kuruluşun değer verdiği mesleki beceriler açısından, bazı ilerlemeler kaydedilir.

- **Zayıf Yanları:** Kişisel ya da kurumsal kalite, beceri ve teknikten çok, kişilerin, karakter ve davranışlarını ilkelerle uyumlu kılma yeteneğine bağlıdır.

¹S. R. Covey - A. R. Merrill - R. R. Merrill, Önemli İşlere Öncelik, (Çev.O. Deniztekin), İstanbul, 2000, s. 361-362

Günümüzde, zaman yönetimi eğitim programlarının çoğu, çeşitli teknik ve zaman tasarrufu hileleriyle, planlama ve öncelikleri sıralama gibi ilkelerin de içinde bulunduğu karma bir paketten oluşur. Ancak, insanların bu ilkeleri uygulayarak ya da araştırma yapıp başka ilkeleri uygulayarak güçlendiklerine çok az rastlanır ve beceriler tek başına etkili olamayabilir.”¹

2.6. Hedef Belirleme Yaklaşımı

Bu yaklaşım temelde, ‘ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca’ düşüncesine dayanır. Uzun, orta ve kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, kendini motive etme gibi teknikleri içerir. Kısa vadeli planlamada önemli olan kişilerin gündelik ve haftalık yapacağı işleri düzenlemesi, programlaması ve bunları bir öncelik sırasına yerleştirmesidir. Ancak, birçok kişi bunun aksine hareket edip, plan yapmayarak zamanlarını boşa harcarlar. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibidir:

“Güçlü Yanları: Bu dünya çapında büyük başarı gösteren, olimpiik sporcuların yaklaşımıdır. Daha az yeteneğe sahip kişilerin, bedelini ödemeye razı olarak; kuvvetleri örgütleyerek, enerjiyi yoğunlaştırarak, dikkatinin dağıtılmasını reddederek, araya engel girmesine izin vermeyerek, daha büyük yeteneklerin performansını aşma gücüdür. Kişisel gelişim alanında deneysel olarak kanıtlanabilecek birkaç şeyden biri, önlerine hedef koyan birey ve kurumların daha başarılı olduklarıdır.

Zayıf Yanları: Başarı merdivenini tırmanmak için bu yaklaşımı kullanan ve sonunda merdivenin yanlış duvara dayalı olduğunu fark eden sayısız kişi vardır. Hedefleri belirleyip, bunlara ulaşabilmek için olağanüstü çaba harcarlar. Ancak, istedikleri şeyi elde ettiklerinde, bunun bekledikleri sonucu getirmediğini görürler. Hayal kırıklığına uğramamak için doğru hedefin belirlenmesi gerekir. Hedefler ilkelere dayalı değilse, ulaşılan her hedef, kişilikten bir şeyler götürür. Birçok hedef, birçok değer harcanması adına kazanılmamalıdır.”²

¹Paşa, s. 38-41

²Tengilimoğlu ve diğ. s. 54-55

2.7. İyileştirme Yaklaşımı

İyileştirme yaklaşımının temel paradigmasına göre; kendi amacına aykırı ya da işlevsiz zaman yönetimi davranışları şeklinde kendini gösteren çevre, kalıtım, senaryolar ve diğer etkilerin sonucunda, ruh dünyasında temel eksiklikler oluşmaktadır. Erken yaşta bir rol örneğinden ya da aile kültüründen etkilenen birey, bir ‘mükemmelliyetçi’ haline gelebilir; yetki devretmekten korkar, her şeyi en ufak ayrıntısına kadar yönetmeye eğilimlidir, kaynakların etkili kullanımını aşan projeler üzerinde aşırı zaman harcar. Bu yaklaşımın güçlü ve zayıf yanları aşağıdaki gibi değerlendirilmektedir:

“Güçlü Yanları: Bu yararlı bir yaklaşımdır, çünkü davranış tarzımızı yaratan bazı paradigmlar, yani sorunun kökleri üzerinde odaklanmaktadır. Özbilincin gelişmesine yol açar, insanları temel değişimlere ve ilerlemelere hazırlayabilir.

Zayıf Yanları: Bu yaklaşım değerli içgörüler sağlayıp sorunun bir parçasını tanımlamaya yardımcı olsa da, ‘reçeteden çok teşhis’ değeri taşır. Çözüme bütüncül bir yaklaşım getirme iddiası bile yoktur ve benimsenmiş olan pek çok yaklaşım en temel konularda bile birbiriyle çelişkilidir. Ayrıca, çok dar bir alanı kapsar. Zaman yönetimiyle ilgili birçok değişik sorunla ilgilenmeyebilir. Bunların yanı sıra, özbilinc kendi içinde ve dışında büyük bir önem taşısa da, tek başına bir bütün değildir. Geçmişteki senaryomuzu anlamak, anlamlı bir değişim yaratmanın yalnızca bir parçasıdır.”¹

2.8. Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelindeki paradigmaya göre akıntıya kapılmayı öğrenip yaşamın doğal uyumuna dönmek, yaşantımızı doğamızda bulunan kendiliğindenliğe ve beklenmedik fırsatlara açmaktır. Bu yaklaşımda iç benliğin tutarlılığı ile doğanın akışına uyumun birarada düşünülmesi gerektiği üzerinde durulur. Burada amaç kişinin zamanı yönetmesi değil, zaman içinde kendini doğal akışla bütünleştirmesidir. Zaman yönetimi yaklaşımlarına uygun bir yaklaşım değildir. Bu yaklaşım aynı zamanda, her türlü canlı yaratıkta birtakım titreşimlerin olduğunu ve saatlerimizin, bilgisayarlarımızın, cep telefonlarımızın saniyenin milyonda birini ölçen mekanik dünyasında yaşamının bizi kendi bedensel ritmimizle çelişkiye düşürdüğünü, ciddi

¹Paşa, s. 41-42

rahatsızlıklara ve diğer sorunlara yol açtığını öne süren biyolojik araştırmalara da dayalıdır.

Geleneksel zaman yönetimine karşı çıkan bir hareketi temsil eden bu yaklaşıma, diğer yaklaşımların sistem ve paradigmalarıyla yenik düştüğünü ve suçluluk duygusuna kapıldığını hissedenler sığınmaktadır.

- **“Güçlü Yanları:** Günümüzde saat öylesine yaygın ve görünür şekilde kullanılıyor ki çevremize bir bakarsak; büroda, fırının kadranında, televizyonun köşesinde, arabanın panosunda, duvarda, her yerde saat bulunduruyor, hatta kollarda bile saat taşıyor ve saatle hareket ediliyor. Onlara tapsak da tapmasak da, saatler tik tak eder, telefonlar çalar, bilgisayarlar bip diye öter ve bu mekanik ahenk hızlı, buyurgan bir tempo tutar. Ancak, bazen, zorlamalı görünen hızlı bir yürüyüşün ortasında, zaman içinde ‘zamandan bağımsız’ bir an yaşar ve bu anın sessizliği içinde mekanik tempo sessizliğe bürünür. Bu, doğada; saatlerden, telefonlardan ve bilgisayarlardan uzak, etraftaki ve içindeki doğal ritimlerin farkına varıldığı bir yer de olabilir. Müzik, resim ya da edebiyat gibi sevilen bir şeyle uğraşıldığında veya sevilen biriyle iletişim kurarak birlikte olduğunda da zamandan bağımsız anlardan birini yaşayabilirler.

- **Zayıf Yanları:** Genelde bu yaklaşım aciliyet bağımlılığına karşı bir tepkidir ve yaşam kalitesi yaratılmasına yardımcı olmak yerine, bir kaçışa neden olur. Sık sık, vizyon, amaç ve denge gibi hayati unsurların kaybına yol açar. Ayrıca, çoğu kez önemli olanı başarmak, kendini akıntıya bırakmak yerine özgür iradeyi kullanarak akıntıya karşı yüzmek anlamına gelir. Bireysel sorumluluk, insanın kendini saatin tik takları arasında geçen zamanın akışına bırakmayı değil, geçen zamanını ve yaşamı yönlendirmeyi gerektirebilir.”¹

¹Covey, s. 364

3. ZAMAN YÖNETİMİ ÇEŞİTLERİ

3.1. Kişisel Zaman Yönetimi

Kişisel zaman her bireyin eşit olarak sahip olduğu ve işletme içinde ya da dışında kendisiyle ilgili gerçekleştirdiği faaliyetleri için harcadığı zamandır.¹ Zaman yönetilemez ve kontrol dışında kendiliğinden ilerlemektedir. 24 saatimizi ofisteki her işe, her telefona, her probleme koşturarak geçirebilir, ertesi güne yorgun bir zihin ve bedenle başlayabilir. Ya da günün yarım saatlik bir kısmını zaman yönetimine ayırarak, kalan kısmı iş ve özel yaşamın dengesi içinde geçirilebilir. Zamanın nasıl geçirdiğinin bilincinde olmak, zamanı yönetmenin en önemli adımlardan biridir. ‘Zamanı yönetmek’ öncelikle sahip olduğu zamanı kendinden bağımsız düşünmemeyi öğrenmek demektir. Kişisel zamanı yönetmek ise, aslında kendini, iş yapış şeklini ve davranışlarını yönetmektir.²

İşyeri dışında bireylerin gezerken, eğlenirken, alışverişte, uykudayken veya aileleriyle birlikteyken geçirdikleri kişisel zamanları olumlu bir şekilde değerlendirilirse verimlilikleri de artar. Dolayısıyla, kişisel zamanı iyi kullanmak iş yaşamına da olumlu şekilde yansımacaktır. İş yaşamında zamana karşı tutumları bakımından kişileri farklı gruplara ayırmak mümkündür. Bunlardan bazıları şöyledir:

- **“Fazla Organize Kişiler:** Bu tür insanlar her zaman listeler yapmakla, bunları güncelleştirmekle ve kaybetmekle meşguldürler. Bir şey yapmaları istendiğinde her olasılığı düşünmek, her ayrıntıyı planlamak, her noktayı değerlendirdiğinden emin olmak için oldukça fazla zaman harcamaya eğilimlidirler. Hiçbir konuda ayrıntılı plan yapmadan harekete geçmezler. Bu tür insanlar için bir şeyler başarmaktan çok, kafalarının içinde organize olduklarını hissetmek önemlidir.

- **İş Bitiriciler:** Bu tür insanlar iş yapmakla o kadar meşguldürler ki, ne dinlenmeye ne de yaptıklarını değerlendirmeye zamanları kalmayabilir. Diğer insanlara ne yapmaları gerektiği konusunda sürekli öneriler sundukları için de pek fazla seilmeyebilirler. Olaylara anında müdahale edemeyebilir ve esnek değildirler. Bu tür insanların etkinlikleri çok yüksektir, bir başka deyişle yaptıkları iş mükemmeldir. Fakat, her zaman doğru iş yaptıkları da söylenemeyebilir.

¹ Paşa, s. 6

², <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4060>, (09.09.2013)

- **Saat Kurtları:** Bu tür insanların zamana aşırı bir düşkünlükleri vardır. Bir dakikayı bile boşa harcamama kaygısı içinde hem kendilerini hem de çevrelerindeki huzursuz ve mutsuz edebilirler. Her zaman olanaksız bir zaman programını uygulamak için didinip duran, kahvaltılarını yaparken bile birkaç saniyeyi nasıl kazanacaklarını düşünen bu tür insanlar; birlikte çalışılması ve yaşanması oldukça güç kişilerdir. Yukarıda yer alan insan tiplerinin hepsi, organize olamayan, yapacağım dediği şeyleri yapamayan, geleceğini planlamayan ya da yaşamlarında bir krizden diğerine koşan kişiler durumundadır. İnsanların zamanlarıyla gereğinden fazla ilgilenmeleri hoş karşılanmayabilir ve bu aşırı uçlardan hiçbirini tercih edilmeyebilir.”¹

Zamanı etkin kullanmada insanların davranış biçimleri de çok büyük paya sahiptir. Özellikle çalışma hayatında davranış biçimleri kişisel zaman yönetiminde daha da önem kazanmaktadır. Yapılan araştırmalar sonunda insanların A ve B tipi davranış biçimi sergiledikleri görülmüştür. Buna göre; B tipi davranış biçiminde olan insanlar, ekip çalışmasına önem verirler, yetki devrine inanırlar ve sosyal ilişkileri çok kuvvetlidir. Bu tip davranış biçimi sergileyen kişiler sakin ve yavaş yapıdadırlar, hayatları ve işleri konusunda çok rahattırlar, planlamaya ve nicelikten çok niteliğe önem verirler, iyi dinleyicidirler, çok düşünerek geç karar verirler ve rekabet duyguları gelişmiş değildir.² Bu tip kişiler yaptıkları işlerde ve bulundukları ortamlarda daha çok kabul görebilir.

A tipi davranış biçiminde olan insanlar ise yoğun dürtüleri olan, saldırgan, rekabetçi, ihtiraslı, zamana karşı yarışarak aceleci davranan, çevrelerindeki daha hızlı düşünen, konuşan ve hareket eden, abartılmış bir zaman darlığı yaşayan kişilerdir. Bu tip davranış biçimi içindekiler B tipinin karşıt davranışlarını sergileyerek; ekip çalışmasına inanmayabilir ve her şeyi ben yaparım düşüncesiyle yetki devrinden uzak hareket ederler. Kişiler yalnızca A tipi ya da B tipi davranış özellikleri göstermeyip bu davranış biçimlerini birlikte sergileyebilir. Ancak, bazılarında A tipi bazılarında da B tipi davranış özellikleri baskındır. Her iki davranış biçimini birbirinden ayıran ise A tipi davranış biçimi özelliklerinin sayısı ve şiddetidir.³ A tipi davranış sergileyen kişilerde zaman zaman hırslarına yenik düşüp yaptıkları işlerde başarılı olamayabilir ve kayıp yaşayabilirler.

¹ S.Benligiray, Bürolarda Etkili Zaman Kullanımı, Eskişehir, 2005, s. 155-156

²E. Örcü, Modern İşletmecilik, Ankara, 2003, s. 113

³A. Baltaş - Z. Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1998, s. 146-147

3.2. İş Zamanı Yönetimi

İş zamanı; örgüt amaçları yönünde ve yönetsel işlevler dışındaki işlevleri yaparken oluşan zaman ortamıdır. Bir yönetici açısından düşünecek olursak; örneğin, bir ustabaşı aşağıdaki Şekil 3.'te de görüldüğü gibi örgütsel zaman ortamının % 70 gibi büyük bir bölümünde bir torna tezgahının başında çalışarak, iş zamanı ortamını oluşturabilir. Ustabaşının kalan örgütsel zaman ortamında ise yönetsel çabaları bulunacaktır. Yöneticilerin yönetim düzeyleri yükseldikçe iş zamanı ortamında kaldıkları süre azalmaktadır.¹

Şekil 3.Yöneticinin Yönetsel ve İş Görme Zamanı

Yönetsel zaman	Yönetim düzeyi	İş zamanı
% 90	Üst kademe yönetici	Orta % 10
% 30	Alt kademe yönetici	% 70

Kaynak: R. Usta, “Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Y. 40, S. 478, Ankara, 2001, s. 78

3.3. Yönetsel Zaman Yönetimi

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 işgören ve makine zamanı toplamıdır. Bütün bu faaliyetler yerine getirilirken yararlanılan kaynaklardan biri de zamandır. Zaman kaynağının etkili ve verimli kullanılmasını sağlayacak kişiler ise yöneticilerdir.² Para gibi biriktirilip çoğaltılamayan, hammadde gibi depolanamayan ya da gereksinime göre akış hızının değiştirilmesi söz konusu olmayan zaman, yöneticilerin yararlandığı en kıt kaynaktır. Zaman bu özelliğiyle yönetsel eylemlerin sonuçlarını doğrudan belirleyecek konumdadır. Çünkü, bir çalışmanın sonuçlarını o çalışmada yararlanılan en kıt kaynak belirlemektedir³.

¹R. Usta, “Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Y. 40, S. 478, Ankara, 2001, s. 78

²Sabuncuoğlu - Tüz, s. 282

³ N. Karakoç, “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetsel Zaman”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBFD, S. 4, Isparta, 1999, s. 97

Yöneticiler yönetim faaliyetlerinde bulunurken ortaya çıkan yönetsel zamanlarını etkin kullandıkça daha başarılı olacaklardır.

Yönetsel zaman ortamının örgütsel zaman ortamı içindeki yerini, yöneticinin bulunduğu yönetim düzeyi belirlemektedir. Yönetim piramidinde yukarıya doğru çıkıldıkça, yani yönetici yönetim piramidinde yükseldikçe; yönetsel zaman ortamında kaldığı süre de artmaktadır. Çünkü, yöneticinin yönetim düzeyi yükseldikçe, yaptırdığı işin teknik yönünden ayrılıp kavramsal ve insancıl yönüne daha fazla ağırlık verme gereği doğmaktadır. Bu değişim yukarıdaki Şekil 3.'te de gösterilmektedir. Şekil 3.'te de görüldüğü gibi üst kademe bir yöneticinin yönetsel zamanı örgütsel zamanın % 90'ını oluştururken, alt kademe bir yönetici için bu oran % 30'lara kadar düşebilmektedir. Orta kademedeki yöneticiler yönetsel ve iş görme zamanı ortamlarına hemen hemen aynı süreyi ayırmaktadırlar.¹ Her yöneticinin farklı tarz ve yaşam biçimleri de yönetsel ve örgütsel zaman yönetimine farklı zaman ayırmalarının nedenlerinden biri olarak karşılına çıkmaktadır.

3.4. Örgütsel Zaman Yönetimi

Örgütsel zaman ortamı örgüt amaçları yönünde çalışırken örgüt içinde veya örgüt dışında oluşan zaman ortamıdır. Yapılan araştırmalarda yöneticilerdeki örgütsel zaman ortamında kalma eğiliminin oldukça fazla olduğu ve bu eğilimin yönetim piramidindeki yükselmeye bağlı olarak artış gösterdiği ortaya çıkmıştır.² İşletmeler insanların gereksinim duyduğu mal ve hizmetleri üretmek veya pazarlamak amacıyla kurulurlar. Yöneticiler bu amaç doğrultusunda hareket ederken üretim faktörlerinden olan hammaddenin temin ve depolama zamanlarını, insan kaynaklarını (yöneticiler ve işgörenler), üretilen mal veya hizmetlerin sipariş alma, üretim süreci ve pazarlama aşamalarındaki zamanı ve makinelerin zamanlarını kontrol etmek zorundadır.³ Bir örgütün çok büyümesi sonucu yöneticinin o kadar az zamanı olmaktadır. Bu durumda, yönetici için, zamanının nereye gittiğini iyi bilmesini ve kendine ait küçük bir zaman dilimini bile israf etmeden kullanmayı öğrenmesini zorunlu kılmaktadır.

Sosyo-teknik sistemler olan örgütlerde örgütsel faaliyetleri yönlendirme konumunda bulunan yöneticilerin yalnızca kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmeleri, örgütsel faaliyetler sırasında kullanılan örgütsel zamanın etkin

¹ Usta, s. 78

² Usta, s. 77

³ Uslu, s. 10-11

yönetilmesi ile ilgilenmemeleri düşünölemeyebilir.. Bu nedenle, yöneticiler yalnızca kendi kişisel zamanlarını etkin yönetmekle kalmamalı, aynı zamanda örgütün zamanının da etkin yönetilmesi ile ilgilenmelidir. Zamanın bir örgütün en değerli kaynaklarından biri olduğu unutulmamalıdır. Zamanı tüm işğörenler için gerekli bir kaynak haline getirebilmek yöneticilere kalmış bir etkinliktir.¹ Örgötsel zamanın en önemli kaynağı insan kaynaklarıdır. Çünkü, işğörenlerin zamanı etkin bir biçimde yönetebilmeleri örgüt verimliliğini arttırarak örgütün amaçlarına daha etkin şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Böylece örgüt amaçları yönünde çalışırken oluşan örgötsel zaman da etkin biçimde yönetilmiş olacaktır. Zaman, örgütün en değerli kaynaklarından biridir. Ancak, zamanı tüm personele gerekli bir kaynak haline getirebilmek yöneticiye kalmış bir etkinliktir. Zamanı etkin ve verimli kullanmak istiyorsak ilk şartı iyi yönetilmesidir. Örgötsel yaşamın önemli bir parçası olan yöneticiler zamanlarını doğru yönetemiyorlarsa yaptıkları diğör önemli işleride doğru yönetmiş sayılmayabilirler. Özellikle örgötsel faaliyetlerin yürütölmesine ayırdıkları örgötsel zamanı etkin ve verimli bir biçimde kullanmaları gerekebilir.

4. ZAMAN TUZAKLARI

Zaman geri döndürölemeyen, biriktirölemeyen, ödünç alınamayan bir olgu olduğu söylenebilir. Zaman soyut bir kavram olmasına rağmen, insan yaşantısına sığdırılan işler açısından ölçölebilir ve kıt bulunan bir kaynaktır. Zaman yönetimi ise kıt bir kaynak olan zamanın en verimli şekilde kullanılması demektir. Ancak, birçok kişi bu kıt kaynağı nasıl değörlendireceğini bilmeden boşa harcar. Çünkü, insanlar;

- “Zamanlarını geçirme tarzlarının, denetimleri altında bir şey olduğunu fark etmemektedirler,
- Hayatta başarıya ulaşmak için gerçekte ne kadar az zamanımız olduğunu düşünmezler,
- Boşa harcadıkları zamanın ne kadar olduğunu bilmezler,
- Zamanlarını yönetme konusunda ne bir sisteme ne de bir stratejiye sahiptirler.”²

¹A. Yılmaz, - S. Aslan, “Örgötsel Zaman Yönetimi”, CÜ, İİBFD, C. 3, S. 1, Ankara, 2002, s. 27

²...., <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=74>, (09.09.2013)

Zamanı yönetme konusundaki çabaların en büyük düşmanı yaşamdaki her alanda karşı karşıya kalınan zaman tuzaklarıdır. Zamanın yerinde etkin ve planlı bir şekilde kullanılmaması yöneticilerin bu faktörlerden dolayı zaman tuzağına düşmesine neden olabilir. Zamanın etkin ve verimli kullanılabilmesi için yönetim anlayışının, bireysel davranışların ve örgütsel yapının zaman tuzağı oluşturmayacak örgütlenmesi gerekmektedir. Zaman kullanımını olumsuz yönde etkileyen ve zamanı bir sorun olarak görüp ‘zamanım yok’ diye yakınmaya neden olan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında kişiden, işten, yönetimden, örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan zaman tuzakları olarak değerlendirilebilir.

4.1. Kişi Kaynaklı Zaman Tuzakları

İnsanlar gerek aile ve iş yaşamlarında gerekse toplum içinde zamanlarını yönetmek için sürekli çabalarlar. Uyku, eğlence, dinlenme, kitap okuma, müzik dinleme, aile fertlerine gereken zamanı ayırma, tv. izleme, vb. pek çok faaliyetleri için kişisel zamanlarını planlamaya ve zamanlarını daha etkin ve verimli kullanmaya çalışırlar. Ancak, çoğu insan zamanını nasıl kullanacağını bilemediği ve zamanını yönetemediği için çok sayıda faktörün etkisi altında kalmaktadır. İnsanların zaman sorunuyla karşılaşmalarına neden olan ve kendilerinden kaynaklanan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür.

4.1.1. Önceliklerin Belirsizliği

İnsanların sahip olduğu zaman kafalarındaki bütün işleri yapmak için yeterli değildir. Zaten herkes sürekli zamanının olmadığından ve işlerini yetiştiremediğinden yakını. Bu nedenle yapılacak işlerin öncelik sırasına göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak, insanların önceliklerini belirlemesi zordur. İşleri önem sırasına göre ayıramayan kişiler çoğunlukla iş yükünün altından kalkamamak gibi bir sorunla karşı karşıya kalır, aynı anda birden çok işle ilgilenmeye başlar, karar vermekte gecikir, gereksiz işlerle uğraşır, acil olanı mı önemli olanı mı yapması gerektiğini seçemeyebilir, panik içinde bazı şeyleri yetiştirmeye çabalayarak daha çok hata yapar ve verimli olamadıkları gibi zamanlarını da doğru kullanamayabilir. Dolayısıyla, önceliklerin belirsizliği zamanın verimsiz kullanılarak israf edilmesine neden olur. Bireyler zamanlarını etkin bir şekilde yönetebilmeleri için, kendileri için önemi olmayan işleri bırakarak, asıl yapılması gereken önemli işler için daha fazla zaman ayırmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için gündelik faaliyetlerde kişisel zaman

yönetimi bakımından uyulması gereken bazı kurallar vardır. Bu kurallara uymak gerekir. Bu kurallar şunlardır:

- “- Güne başlarken öncelikler belirlenmeli,
- Yapılması gereken işler hemen yapılmalı,
- Gün içinde yoğun olan saatlerde, daha fazla tatmin olacağınız işleri yaparak aktif dinlenme yolu seçilmeli,
- Yapılan tüm işler için son bitirme tarihi ve saati belirlenmeli,
- Günün sonunda yapılan işler listesini kontrol edilmeli ve zamanın nasıl yönetildiği değerlendirilmeli,
- Yapılan işlerden önemi ve acillik durumları aynı olanlarda önce zor olan yapılmalı,
- Zor olan işleri, verimli önemsiz görevleri yaratıcılığın en az olduğu zamanlarda yapılmalı,
- Kendinize ait olmadığını düşündüğünüz işler yapılmamalı.”¹

Bireysel zaman yönetiminde başarı, zaman önceliklerini belirleme konusundaki başarıyla aynı düzeyde değerlendirilir. Her zaman için yapılan işlerin aciliyet ve önem derecesi aynı olmadığı gibi ayrılması gereken zamanda aynı olmayacaktır. Zaman yönetimi, iş ve faaliyet yönetimi ve öncelik belirleme becerisi olduğu söylenebilir.

4.1.2. Erteleme, Oyalama ve Hayır Diyememek

Ertelemek işleri sonraya bırakmanın bir sanata dönüştürülmüş halidir. Belli bir zamanda yapılması gereken işleri kendi zamanlarında yapmamak ve başka zamanlara ertelemektir. Bazıları bir işi yapmamak için neden bulmakta son derece yaratıcı olabilirler. Bunu bir alışkanlığa dönüştürerek; gazete okur, kahve içer, masamızı toplar, arkadaşlarıyla çene çalar, vb. işlerle meşgul olup bahaneler bularak işlerimizi sürüncemede bırakırlar. ‘Ertelemek zaman hırsızıdır.’ Özdeyişi 250 yıl önce Edward Young tarafından yazılmıştır ve bugün için de geçerlidir. Yaptığımız işleri ertelemek

¹ Tengilimoğlu ve diğerleri, s.77.

hayatı ertelemek olarak değerlendirilir. Erteleme alışkanlığı zamanı planlama ve başarı karşısındaki en büyük engeldir. Ertelemek kişilerin zamanını çalar, yarını baskı altına alır ve bireyleri hedeflerine ulaşmaktan alıkoyar; strese, bozulan ilişkilere ve sonuç olarak saygınlığın yitirilmesine yol açar.¹ Bu nedenle yapılacak işleri ertelemek ve kendimizi ‘daha sonra yaparım’ düşüncesiyle oyalamak zamanın etkin kullanılmasını engellemektedir. Ertelemeye neden olan sebepler şunlardır:

- “- Yapılan bazı işlerin hoş gitmemesi,
- İşin sonuçlarının istenilen şekilde çıkmayacağına inanmak,
- İşin nasıl yapılacağına bilmemek,
- Öncelikleri belirlemede kararsız olmak,
- Zor işlere başlama konusunda çekingen davranmak.”²

Bazı kişiler ‘hayır’ demekte gerçekten çok zorlanırlar. Bu kişilerin ‘evet’ deyip söylediğini yapmamanın karşısındakiler için ‘hayır’ demekten daha kötü olduğunu anlamaları gerekmektedir. Bunu bilmeyen ve söylediklerini yapamayacakları halde sürekli ‘evet’ demeye alıştıkları için ‘hayır’ diyemeyen kişiler hem karşısındakinin zamanını hem de kendi zamanlarını boşa harcamaktadırlar. Böyle bir şey yapmak kötü ahlak, kötü iş anlayışı, kötü kişisel ilişkilerden başka bir şey değildir ve ileride herkes için hayatı zorlaştırabilir.³ Ayrıca, ‘hayır’ diyemeyerek sahip olduğumuz zamanı yapması gereken işler varken başka işlere ya da kişilere harcamak kişiler için en önemli zaman tuzaklarından biridir. Zaman yönetimi ‘hayır’ diyebilmeyi bireylere öğretebilecek bir aktivite olarak kullanılabilir.

4.1.3. Stres ve Olumsuz Kişisel Tutum

Stres, insanın tehlike içinde olduğu şartlar ve etkenler karşısında denge mekanizmalarının bozulduğu zamanki durumu ya da organizmanın dengesini bozabilecek etkenlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Bilim dilinde stres vericiler olarak adlandırılan bu etkenler fiziksel (travma, sıcak, soğuk vb.), psikolojik (duygusal gerilimler, iç ve dış çatışmalar, eş sorunları vb.) veya sosyal (çevre faktörleri, kültürel

¹ M. Scoot, Zaman Yönetimi, (Çev. A. Çingil Çelik), İstanbul, 1997, s. 28

² Tengilimoğlu ve diğ., s. 69-70

³ A. Lakein, Zaman Hayattır, (Çev. S. Tezcan), İstanbul, 1997, s. 87

değişim vb.) içerikli olabilir.¹ Stresli olduğu zamanlarda verimli çalışamayabilir. Verimli olmadığında ise daha uzun süre çalışıp daha yorgun düşerek zamanını boşa harcayabilir. Yapılan bir araştırmada; zamanı kontrol edebilme duygusunun stres kaynakları ile (aşırı iş yükü, çatışmalar, iş-aile ve aile-iş çatışması) çok güçlü ve negatif bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.² İnsanlar yapılan işleri zamanında tamamlayamadıklarında stres altına girerler. Bu durum genel olarak dinlenmek için zamanı olmayan, işkolik, sürekli bir yerlere koşturan kişilerde stres kaynağı oluşturur. Stres insanlar üzerinde olumsuz etkenler oluşturabilir. Bu olumsuzlukların etkisinden kurtulmak için strese neden olan faktörleri mümkün olduğunca bulunduğu ortamdan ve düşüncelerinden uzak tutma yoluna gidilmelidir. Stresten uzak durmanın bir yolu da bulunduğu zaman diliminde yaşamak olabilir.

Kişilerin düşünsel ve duygusal yeteneklerini oluşturan psikolojik sağlık durumları onların etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar. Ancak, içinde bulundukları duygusal karmaşa ise onları olumsuz bir kişisel tutum sergilemeye yöneltirerek verimli çalışmalarını engeller. Örneğin; duygusal bir karmaşa içinde sürekli hayal kuran kişi üretici olamaz ve kendine zarar verdiği gibi çevresindeki insanlara da zarar verir. Bu da hem kendisinin hem de yaşadığı sosyal ortamın içindeki diğer bireylerin zamanını çalmasına neden olur. Dolayısıyla, olumsuz kişisel tutumun insan doğasında yarattığı umutsuzluk, kötümserlik, güvensizlik, huzursuzluk ve belirsizlik durumları kişinin zamanını etkin kullanmasını engellemektedir.

4.1.4. Acelecilik ve Kararsızlık

Karşılaşılan acil olaylar bireyleri bir despot gibi yönetirler. Bireyler acil olan işleri yapar ve işlerin bitmesi için verilen sürelerin bireylere hükmetmesine izin verebilir. Oysa acil işlerle uğraşıp durmak genellikle planlarımızı alt-üst eden zaman tuzaklarıdır. Planlamaya zaman tanımayan bir ortam yaratırlar ve eğer planlama yapılmadığında kendiliğinden sona ermediği sürece, bu ortamı bozmak çok zordur.³ Bazı kişiler aciliyet duygusunun yarattığı ortamı enerji ve heyecan verici bulurken bazıları gerginlik, baskı, yorgunluk ve stres yaratıcı olarak görürler. Aciliyet insanları cezbeden bir enerji kaynağı olarak görüldüğünde aslında bir bağımlılık yaratmakta ve

¹ Baltaş, - Baltaş, s. 245-246

² Lakein, s. 87

³ Scoot, s. 19

önemli olabilecek işlerin ayırt edilmesini engellemektedir.¹ Bu durumda ise zaman önemli işler yerine kişilerin acil gördüğü ama aslında gereksiz işlere boşa harcanabilir. Her ne şekilde görülürse görülsün aciliyet duygusu sonuçta insanların zamanlarını etkin şekilde kullanmalarını engellemektedir. Bu nedenle acili yet bağımlılığından kurtulmak gerekebilir.

Karar almak alternatif seçenekler arasında seçim yapmayı gerekli kılan aktif bir düşünme, harekete geçme ve olayların düşünüldüğü biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğini denetleme sürecidir. Bu becerilemediği taktirde zaman küçük işlere harcanır ve yapılması gereken önemli işler görülemeyebilir. Kararsızlık çoğu zaman, yapmakta olunan iş veya çözülmeye çalışılan sorun hakkında yeterli bilgi sahibi olunmamasından kaynaklanır. Kararsızlığın nedeni bazen de bir karar vermenin riskli oluşu ve kişinin de başarılı olmayı sevmesidir. Kendisi bir karar veremediği zaman genellikle kişi adına başkaları veya koşullar karar verir ki bu durum kişiye de zarar getirebilir. Dolayısıyla, kararsızlık karışıklık yaratarak zaman kaybına yol açmaktadır.² Böyle durumlarda yanlış karar vermenin kararsız olmaktan daha iyi olduğu düşünülebilir. Yapılan işlerde hedefler net olarak belirlenir ve yapılan işler bilinirse kararsızlık durumu söz konusu olmadan sorunlar çözülebilir. Kararsızlık her zaman her konuda en büyük engel olduğu söylenebilir. Karar verebilmek için:

“- Sorunun özü tüm açıklığıyla tanımlanmalı ve sorunun belirtileri ile değil sorunun kendisi ile ilgilenilmeli,

- Sorunlarla ilgili tüm bilgiler toplanmalı,
- Toplanan bilgiler incelenmeli,
- Karar verilmeli, en kötü karar bile kararsızlıktan iyi olduğu düşünülmeli.”³

Yanlış karar vermek insana deneyim ve tecrübe kazandırabilir. Doğru karar alabilmek doğru işleri doğru zamanda yapmayı ve alınan kararları uygun şekilde değerlendirmek ile mümkün olabilir.

¹Covey, s. 36

²Smith, s. 52

³ J. Olson, Organize Olma: Atak Yöneticinin Rehberi, (Çev. E. S. Yarmalı), İstanbul, 2000, s. 76

4.1.5. Güç Olandan Kaçınmak ve Alışkanlıkların Kontrolünde Olmak

İnsanlar çoğu zaman kendilerine güç görünen işlerden kaçmak eğilimi içinde kolay olana yönelirler. Bunu yaparken de önce diğer işleri yapıp kurtularak zor olanı ilerde daha rahat yapacaklarını savunurlar. Ama aslında güç olanı ileriye yani hep daha sonraya bırakarak işlerini zorlaştırırlar. Sonunda da güç olan iş gözlerinde büyür ve ne yapacaklarını şaşırırlar. Bu durum kişinin verimini düşürdüğü gibi zamanını da boşa harcamasına neden olmaktadır. Yapılan bir çalışmada; güç ve istenmeyen işleri önce yapmanın irade gerektiren bir alışkanlık olduğu, bunu başarabilmenin kişiyi diğer bireylerin önüne geçireceği ve bu alışkanlığa sahip olan kişilerin daha başarılı oldukları vurgulanmaktadır.¹

Alışkanlıklar; yapa yapa, yineleye yineleye, yapılması gereksinme haline gelen davranışlardır. Kişilik görüntüsü ana çizgileri alışkanlıkların ürünüdür. Yaşamın büyük bir bölümünde alışkanlıklar yer alır. Başarıları, mutluluğu ve yazgıyı alışkanlıklar sınırlamaktadır, denebilir. Bilinçli olarak kazanılan alışkanlıklar yanında bilinçsiz olarak kazanılan alışkanlıklar da vardır. Bu nedenle yararlıları yanında, zararlılarını; çalışmaların gerektirdiği işlemleri kolaylaştıranları yanında, onu engelleyenleri; iş verimini veya başarı düzeyini düşürenler de edinilebilir. Alman düşünürü Nietzsche'e göre; 'Her alışkanlık elimizi daha becerikli, aklımızı ise daha beceriksiz hale sokar.' Dolayısıyla, alışkanlıkların olduğu yerde düşünsel çaba azalmaktadır.² Düşünsel etkinliğimizi körelten, yaptığımız işin değerini düşüren ve tutsağı haline geldiğimiz zararlı alışkanlıklar ise zaman kaybına neden olmaktadır.

4.1.6. Hafife Alma ve Önyargılar

İnsanlar kendilerine olan aşırı güvenden dolayı bazen yapacakları işleri önemsemez ya da hafife alırlar. Böyle hisseden bir kişi kendini harekete geçirecek neden bulamayabilir ve yapacağı işleri ertelemeye başlar. Aynı şekilde işin kolay ya da zamanın önemsiz olduğu yönündeki bir önyargı da kişileri işin önemini anlamaktan uzaklaştırarak sonra yaparım düşüncesiyle hareket etmeye yöneltir. Oysa zaman hafife almaya gelmeyecek bir kavramdır. Çünkü, hiç kimse zamanı etkileme gücüne sahip değildir ve zaman sürekli akıp geçmektedir. Bu nedenle kendilerine aşırı özgüven duyarak işleri hafife alan ya da kolay olduğu önyargısıyla önemsemeyen kişiler zaman

¹ Covey, s. 37

² A. R. Ercan, Başarma Sanatı, Ankara, 2003, s. 26-27

akıp geçtiğinde işi bitirmeleri gerektiğini hissettiklerinde zamanın baskısını yaşamaya başladılar. Böylece, ‘yoğun işler içinde uygun zamanları olmadığından yakınlık’ zamanın gerçekten hafife alınmayacağını anlarlar. Çünkü, geleceğin belirsizliğini düşünmeden işleri hafife almak ya da zamanın önemsiz olduğu şeklindeki bir önyargıyla uygun zaman varken işleri yapmamak aslında kişileri yanılgıya düşüren bir zaman tuzağıdır.

4.1.7. Kendine Aşırı Güven / Güvensizlik

Kendine aşırı güven zihinsel güce, fiziksel güce ya da hafıza gücüne güven şeklinde ortaya çıkabilir. Zihinsel güce olan aşırı güven ile birlikte, ‘Ben bu işi güçlü zihinsel yeteneğimle şu kadar zamana sığdırabilirim.’ şeklindeki bir inat işlerin ertelenmesine neden olur. Fiziksel güce olan aşırı güven ise, fiziksel güç gerektiren işlerin ertelenerek daha az zamana sığdırılmasına yol açar. Hafıza gücüne duyulan aşırı güven ise, ‘Ben bunların hepsini aklımda tutabilirim.’ şeklindeki not alma düşüncesinden uzak yaklaşımla, yapılacak işlerin unutulup zamanın boşa harcanmasına sebep olur. Ayrıca insanların başarılarından, performanslarından ve yeteneklerinden emin olmayarak kendilerine karşı aşırı güvensizlik duymaları da iş yapma yeteneğini önemli ölçüde ortadan kaldırarak zaman kaybına yol açar.¹ Bunlar göz önüne alındığında asıl yapılması gereken aşırı özgüven veya güvensizlik değil öz güvene rağmen iş ve işlemlerin bilimsel olarak ortaya konan şekillerde yapılmasını sağlamaktır.

4.1.8. Bireysel Hedeflerin Belirsizliği ve Öz Disiplin Yokluğu

Amaçlar, belirli bir sürenin sonunda gerçekleştirilmesi düşünülenlerdir. Amaç belirlemeden yaşamak ve çalışmak anlamsızdır. Nereye, neden ve nasıl gideceğimiz hakkında düşünmeyi sağlayan ve kişiye yaşamını yönlendirecek bir bakış açısı kazandıran amaçlar herkes için farklı olabilir. Çünkü, insanların yaşamını etkileyen koşullar ve duygular onların amaç, misyon ve vizyonlarının temel belirleyicileridir. İnsanların nereye, neden ve nasıl gideceği hakkında bir fikri olmayabilir. Bu nedenle kişisel amaçları olmayan insanlar bilinçli olarak hareket edip planlama yapamayacakları için zamanlarını da etkin bir şekilde yönetemeyeceklerdir.

¹Tengilimoğlu, ve diğ., s. 71-72

Her gün kendinin istediği şeyleri başardığında bunun kendini takdir etme duygularına çok güçlü katkısı olabilir. Herkesiz ‘Yap, doğru yap, hemen doğru yap!’ felsefesiyle ulaşmak istediği günlük zaferlere gereksinimi vardır. Kendinden istediklerini yapamadığında ise özsaygısıyla birlikte hayatının her yönü olumsuz yönde etkilenebilir. Dolayısıyla, öz disiplin yokluğu kişisel zamanımızı kullanmamızı da olumsuz yönde etkiler.¹

4.1.9. Düzensizlik ,Gereğinden Fazla Kendini İşe Adamak ve Evrak Düşkünlüğü

Zamanın etkin olarak kullanılmasını engelleyen faktörlerden biri olan düzensizlik karmaşık bir çalışma ortamı yaratarak çoğunlukla işlerin yarım kalmasına ya da gereğinden daha uzun sürede bitirilmesine neden olur. Dağınık bir masa, çanta, raf veya araba, kendini veya işlerini nasıl idare edeceğinden emin olmadığının bir göstergesidir. Dağınık bir çalışma ortamı, çalışanın işine yoğunlaşmasını engellemekte ve verimliliği azaltmaktadır.² Düzensiz olan bir kişi, birlikte çalıştığı kişilere gerekli olan bilgi ve kaynakların akışını geciktirerek ve planlı çalışmayarak işlerin yarattığı baskıyla kendini sürekli bir kriz ortamına yöneltmekte; böylece zamanın etkin kullanımını engellemektedir.

Kendini gereğinden fazla işe adayan insanların, ailesine, spora, gezmeye ve diğer faaliyetlere ayıracak zamanları yoktur. Plansız iş yaptıkları için önceliği olmayan gereksiz işler bu iş kolik insanların zamanında önemli bir yer tutar. En kötü zaman yöneticileri çoğunlukla en çok ve en uzun çalışıyor görünebilirler ancak çok etkili değildirler. Çünkü, bunlar zamanlarını iyi yönetemeyebilirler.³ Dolayısıyla, zamanı etkin bir şekilde yönetemeyerek kendini gereğinden fazla işe adayan insanlar zamanlarını israf etmektedirler. Bu durum farkında olmadan zamanı israf etmek şeklinde de açıklanabilir.

İnsanlar çalışma yaşamlarında sürekli bir kağıt seli içinde bulunurlar. Kendilerine gelen evraklar, dosyaladıkları ve başkalarına gönderdikleri. Bu evraklar bazen de masalarının üzerinde, arabalarında ya da çantalarında öylece durur ve onlar için sadece bir karmaşa yaratırlar. Ancak, evrak düşkünlü olan kişiler ne olursa olsun onları atmaya kıyamayabilirler. İçlerindeki saklama içgüdüleriyle sürekli önemli olduklarını düşünürler. Gerçekten işlerine yarayan bir evrak olduğunda ise, belkide

¹Smith, s. 52

²Gönen, - Özmete, s. 47

³....., http://www.inegolkocokulu.k12.tr/Zaman_Yonetimi.pps, (03.09.2013)

hiçbir faydalı bilgi içermeyen birçok evrağın içinde, bulmaya çalışırlar ve onlar için çok değerli olan bir şeyi yani zamanlarını farkında olmadan boşa harcarlar. Bu nedenle evrak düşkünlüğü zamanın etkin kullanımını engellemektedir.

4.1.10. Hastanelerde Kişi Kaynaklı Zaman Tuzakları

Sağlık çalışanları hastanın tedavisinden önce bakımına odaklanırsa tedavinin zamanını geçirdiği için hastanın iyileşmesini geciktirecek ve farklı sorunlara neden olacaktır. Bu nedenle önceliklerini belirleyemezlerse yoğun bir iş yükünün altında kalarak hastalara da iyi bir bakım sunamayacaklardır. Hastaya sunulan hizmetleri bir saniye sonraya bile ertelemek hasta için önem arz eden sonuçları ortaya çıkarır. Kişiler yapacakları işlere yeterince hakim olmadıklarını düşündükleri zaman, işin nasıl yapılacağını bilmezler ve işi erteleme yoluna başvururlar. Sağlık konusunda yapılan uygulamalar ertelenemez. Bu hizmeti sunan kişileri gereksiz telefon konuşmaları, evrak işleri, çay, kahve molalarının uzun olması gibi nedenlerle oyalamak hastanelerde önem arz eden sorunlara neden olabileceğini düşünmek gerekir. Orda kalan hastanın kendiniz yada yakınınız olduğunu düşünerek empati kurmaya çalışılmalı. Sağlık tesislerimizde dijital evrak programının olmaması, hala dosyaların uzun süreler saklanması evrakların dosyalardan bulunması uzun zaman almakta. Hastanelerde kişi kaynaklı zaman tuzakları konusunda ortaya çıkacak olumsuz sonuçlar hakkında farkındalık oluşturulmak gerekir. Kişiden kaynaklanan zaman tuzakları, kişinin kendi inanç, tutum ve davranışlarının sonucunda ortaya çıkar. Kişinin kendi kontrolünü geliştirmesi ve davranışlarını kabul edilebilen sınırlar içinde tutması, kişiden kaynaklanan zaman tuzaklarını ortadan kaldırır.

4.2. İş Kaynaklı Zaman Tuzakları

İş görenler ve yöneticiler çalışma süreleri içerisinde yönetim faaliyetleriyle ilgili yönetsel zaman, örgüt amaçlarına yönelik örgütsel zaman ve kişisel zaman dışında işi yaparken bir de işin kendisine zaman ayırırlar. Bu zaman süreci iş görme zamanını oluşturur. Dolayısıyla, verimli çalışabilmek için, işin tamamlanmasını sağlayan bu temel sürecin etkin bir şekilde planlanması ve işlerin belirlenen zaman dilimlerinde bitmesi gerekmektedir. Ancak, bu süreç içerisinde işler her zaman planlandığı gibi gitmeyebilir. Çünkü, çalışma hayatını etkisi altına alarak işlerin zamanında yapılmasını engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden

bazıları işten kaynaklanarak zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır. İşten kaynaklanan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür.

4.2.1. Yetersiz Sekretarya Hizmetleri ve Toplantılar

Sekreterlerin temel görevi, yöneticilerini bir takım rutin (günlük) işlerden kurtarmak ve onların değerli zamanını karar verme ve yönetim işlerine harcamasını sağlamaktır. Sekreterler yöneticilerine çeşitli biçimlerde zaman kazandırır. Örneğin; gerekli gereksiz herkesin onunla görüşmesini önleyerek ve ancak mecburi olanları görüştürerek, kendi çözümleyecekleri konuları yöneticilerine havale etmeden üstlenerek, çeşitli kişi ve kuruluşlara yazılacak yazı metnini yöneticiden almak yerine, yöneticilerin kendilerine verdiği bir iki temel nokta üzerine yazıları kendileri oluşturarak yöneticilerin zamanlarını boş yere harcamasını önlerler.¹ Bu nedenle yetersiz sekretarya hizmetleri zaman kaybı oluşturmaktadır.

İnsanın üretkenliğinin en büyük düşmanlarından biri de gereksiz ya da kötü yapılan toplantılardır. Kimi yöneticilerin zamanlarının % 75'ini toplantılarda harcadığı belirlenmiştir.² Ne için yapıldığı yeterince düşünülmeden yapılan gereksiz toplantılar, ana amacı katılımcılar tarafından paylaşılmamış ya da katılımcılara yeterince aktarılmamış toplantılar, kötü planlanmış ve iyi hazırlanmamış toplantılar, rahatsız edici koşullar altında kötü bir ortamda yapılan toplantılar, kesintiye uğrayan toplantılar, olması gereken kişilerin katılmadığı toplantılar, başkanın toplantıya rehberlik etmekte yetersiz kaldığı toplantılar ya da hiçbir kararın alınmadığı toplantılar sonucunda katılımcılar görüşmelerden tatmin olmaz ve zamanlarının boşa harcadığını düşünürler.³ Bu nedenle bilginin yayılmasını, fikir ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlayarak çalışma yaşamının vazgeçilmez faaliyetleri arasında yer alan toplantılar, etkin bir şekilde yapılmadığında bir zaman tuzağı olarak karşımıza çıkabilir.

¹A. Karabağ , “Zamanı İyi Kullanmanın Yolları”, Sekreter Dergisi, Y. 9, S. 48, Ankara, 2000, s. 46

² Olson, s. 90

³ D. Sharman, Kusursuz Toplantı, (Çev. F. Doruker), İstanbul, 1999, s. 18-21

4.2.2. Ziyaretçiler ve Sık ve Uzun Telefon Görüşmeleri

Kültürel özellikler ziyaretlerin zaman kaybına yol açmasında etkili olmaktadır. Örneğin; toplumda ziyaretçinin kalkmak istemesine kadar ziyaret süresi devam eder. Çünkü, ziyaretçiye kalk git demek oldukça zor bir olaydır ve insanlar arasındaki saygı gereği bu söylenmeyebilir.¹ Yapılan bir çalışmada; ziyaretçilerin kişilerin işlerini kesintiye uğratarak dikkatlerini bir konudan diğerine dağıttığı, tekrar aynı konu üzerinde odaklanmanın ise zaman alacağı ve planlanmamış ani ziyaretlerin kişileri günlük iş planlarından uzaklaştırdığı belirtilmektedir.² Diğer bir çalışmada da iş arkadaşı, patron ya da iş dışındaki arkadaşlar gibi ziyaretçilerin kişilerin işlerini sürekli kesintiye uğratmasının çoğu işletmede başlıca zaman tuzağı olduğu vurgulanmaktadır.³ Dolayısıyla, bu tür bazı durumlarda ziyaretçiler zamanın etkin kullanılmasını engellemektedir. Bazı iş ve zaman yöneticileri masalarında zamanı etkin kullanmak adına yaptığı işin sürecini veya misafir ya da iş görüşmesi için kullandığı zamanı kayıt altına alarak görüşmesini sınırlayabilmektedirler. Telefon aslında zaman kazandıran bir araçtır. Ancak, çoğu zaman insanlar için en büyük zaman kaybı nedenlerinden biri olmaktadır. Bazı kişiler her arayanla uzun uzun görüşürler. Bazıları ise arayan kişiyle tam ilgilenemediklerinden tekrar tekrar aranırlar. Bu nedenle kişilerin kontrol edemediği telefon görüşmeleri aslında onların zamanını çalan en önemli etkenlerden biridir.

4.2.3. Örgütsel Belirsizlik ve Kriz Durumları

Örgütlerde; ‘Kriz beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur.’ Nedeni ne olursa olsun kriz, çalışanlar üzerinde zihinsel yorgunlukla birlikte verimsizlik ve korku yaratmaktadır. Bu durumda hatalar artmakta ve hataların artmasıyla birlikte kısa sürede daha çok iş yapma ihtiyacı yeni hataları ortaya çıkartmaktadır. Kriz ortamında çalışanlar bir sorundan diğerine koşup çözüm yöntemi ararken ya da sorunları bastırmaya çalışırken gün içinde gerçekleştirmeleri gereken

¹ O. Atay, “Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayinde Bir Uygulama”, CBÜ, İİBFD, S. 5, Manisa, 1999, s. 65

² G. Berberoğlu - S. Besler - H. Z. Tonus, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, An.Ü, İİBFD, C.XIV, S. 1-2, Eskişehir, 1998, s. 46-47

³ Olson, s. 91

öncelikler üzerinde yoğunlaşmamakta ve üzerlerinde zamanın yoğun baskısını hissetmektedirler.¹ Dolayısıyla, krizle birlikte işletmelerde görülen kaos ortamı çalışanların zamanlarını etkin kullanmasını engellemektedir.

4.2.4. Rutin İşler, İş Gezileri ve Cihaz Arızaları

Uzman kişinin yapacağı bir işin, konuya ilişkin bir fikri olmayan vasıfsız kişiler tarafından yapılacak hale getirilmesi rutin işlerdir. Rutin işler bir başkasına devredilecek şekilde planlanmadığında zaman kaybına yol açarlar. Gereksiz işler ise yapılacak faaliyetlere herhangi bir olumlu katkısı olmayan işlerdir. Bu nedenle de yapıldıklarında ve üzerinde önemle durulduğunda zaman kaybına yol açarlar.

Yöneticilerin işle ilgili olarak yaptıkları planlamaların dışında ortaya çıkan beklenmedik iş gezileri, onların hedeflediği faaliyetlerin istenilen zaman dilimi çerçevesinde gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Bu beklenmedik iş gezileri ya da süresi uzayan iş gezileri önceliklerin belirlenmesini de etkileyerek çok faydalı olsalar bile yöneticiler için zaman kaybına neden olurlar.

Hayatın her alanında kullanılan ve işlerin büyük bir parçasını oluşturan teknolojik cihazların her an çalışır durumda tutulması tüm çalışanların ilgilenmek zorunda oldukları bir konudur. Bu cihazların bozulması durumunda yapılması gereken işler daha uzun sürede yapılacaktır. Bu da işletme için en değerli kaynaklardan biri olan zamanın kaybına neden olacaktır. Örneğin; sistemi çökmüş bilgisayarlar, bozuk bir bilgisayar yazıcısı, arızalı telefonlar ya da henüz onarılmamış bir makine önlem alınmadığı sürece kişileri bekleterek zamanlarını çalmaktadır.

4.2.5. Hastanelerde İş Kaynaklı Zaman Tuzakları

Hastanelerde iş kaynaklı zaman tuzakları en sık karşılaşılan sorunlardandır. İş analizleri yapılarak hastanelerde hasta bakımına mı yoksa diğer işler için mi zamanın çok israf edildiğini ölçmek için çalışma yapıldığında bakım için sekiz saatlik mesaide yaklaşık 2 saatin bakım için ayrıldığını diğer 6 saatin sekreteryar işlerine, toplantılara, telefon görüşmelerine ve boş zaman olarak değerlendirildiği ortaya çıktığı söylenebilir. Hastanelerde ziyaretçilerin hasta yanında fazla kalması, çalışanların ziyaretçilerinin uzun süre durması hastaların tedavi süresinin zamanında yapılamamasına neden olmakta. Cihazlarda ortaya çıkan sorunlar sağlık çalışanlarına

¹ Akatay, s. 137-138

da hastalara da farklı sorunlar yaratmaktadır. Bu gibi sebepler sağlık kurumlarında geri dönüşü olmayan sorunlara neden olabilmektedir.

4.3. Yönetim Kaynaklı Zaman Tuzakları

Yönetim var olan kaynakların yönetilmesi sürecidir. Bu süreç içerisindeki en önemli kaynaklardan biri de herkes için eşit olan ve miktarı değiştirilemeyen zaman kaynağıdır. İşletmelerindeki görevlerini yerine getirirken çok sayıda faktörün etkisi altında kalan yöneticiler ve iş görenler şüphesiz zaman kaynağını kullanırken de birçok faktörden etkileneceklerdir. Ancak, yöneticiler bazı yönetsel uygulamalara özen göstermedikleri için zamanı etkin kullanmalarını engelleyen faktörlerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Onları olumsuz şekilde etkileyerek zaman kaybına yol açan faktörler arasında en çok dikkat edilmesi gerekenler yönetimden kaynaklanan zaman tuzaklarıdır.

4.3.1. Yetersiz İletişim ve Açık Kapı Politikası

Örgütsel yapı içinde ilişkilerin nasıl ve hangi araçlarla gerçekleştirileceği önemli bir sorundur. İletişim süreci içerisinde iyi dinleyememek veya iyi talimat verememek verimliliği azaltacaktır. Etkin olmayan bir iletişim süreci kişilerin ne anlatıldığını kavrayamamasına yol açarak işlerin daha uzun sürede yapılmasına veya yanlış yapılmasına neden olabilir. Bu nedenle bireylerarası bilgi akımını kolaylaştırarak verilecek mesajın biçimini ve özünü değiştirmeden karşı tarafa anlaşılır ve hızlı bir şekilde iletilmesini sağlayan iletişim araçları kullanılmadığında ortaya çıkan yetersiz iletişim zaman kaybına neden olacaktır.

Açık kapı politikası yöneticilerin her zaman görüşülebilecek biri olduğunu, astlarla açık ve kesintisiz iletişim sağlanabileceğini göstermek için yapılan bir uygulamadır. Ancak, bu uygulama doğru kullanılmadığında her zaman görüşmeye müsait bir kişi haline gelen yöneticiler; kendi işini yapmak, yönetim faaliyetlerini planlamak, hedeflerini ve önceliklerini düşünmek için zaman bulamayacaklardır. Ofis kapısını sürekli açık bırakarak çalışmak konsantre olmayı önleyecek ve zamanın etkin kullanımını engelleyecektir. Bu nedenle; daha gerekli işlerle uğraşırken görüşmeye gelenleri geri çevirilmediği bir ortam oluşturan açık kapı politikası uygulamada zamanın boşa harcanmasına neden olmaktadır.¹

¹G. Geybullayev, Yönetimin Esasları, Isparta, 2002, s. 233

4.3.2. Yönetmel Hedeflerin Belirsizliği

İster bir fırıncı, ister bir ev hanımı, ister bir uluslararası şirket yöneticisi olsun neye ulaşmak istediğini yani amaçlarını bilmek yönetmeyi kolaylaştıracaktır. Ancak, amaçlar her zaman açık seçik tanımlanmayabilir. Bu durum çabaların yerinde mi olduğunun ya da boşa mı emek harcandığının ayırt edilmesini engeller. Eğer hedefler belirgin değilse boşa emek harcanılır. Gerekli olduğu düşünölen işler yapılarak her şeyin iyi gideceği umulur. Oysa hedefler açıkça belirlenmeden başarılı sonuçlar elde etmek zordur. Özellikle yönetmel hedefler tam olarak belirlenmediğinde; yönetim hedeflerinin ne olduğunu bilmiyorken çalışanların bunu anlaması söz konusu olmayacak ve bilinçsiz bir çalışma ortamında faaliyetler sürdürölecektir. Verimli olmak için bir amaç doğrultusunda hareket etmenin gereği kavranmadığında işlerin neden ve ne zaman yapılması gerektiği bilinmeden plansız hareket edilerek zaman da boşa harcanacaktır.

4.3.3. Koordinasyon Eksikliği

Koordinasyon bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için, amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Koordinasyon bütün yönetim fonksiyonlarında (planlama, örgütleme, yöneltme, denetim) yerine getirilmesi gerekli bir faktör olarak görölmektedir.¹ Koordinasyon bir işletmedeki işler ve kişiler arasındaki uyumlu ilişkileri içeren dinamik bir süreçtir. Eğer koordinasyon sağlanmazsa çalışanlar arasında iletişimsizlik ve çatışmalar çıkacak; işler uyum içinde zamanında ve doğru biçimde yapılamayacaktır.

4.3.4. Aşırı veya Yetersiz Yönetim ve Yetki Devrinden Kaçınma

Aşırı yönetim, bir kuralcılık anlamına gelmektedir. Aşırı kurallar olduğunda kişiler kendi inisiyatifleri ile rahatça çözebilecekleri sorunları kuralları takip ederek çözmeye çalışırlar ve bazen kurallar çözümü zorlaştırır. Bu nedenle aşırı kuralcılık aşırı denetimle birlikte kişilerin çalışma esnekliğini ortadan kaldırır ve verimi düşürür. Verimin düşmesi ise zamanın boşa harcanması demektir.² Aynı şekilde yetersiz yönetim de işletme içindeki kaynakların etkin ve verimli şekilde kullanılmasını engelleyerek zaman kaybına yol açabilir.

¹Efil, s. 135

²Tengilimođlu, ve diğ., s. 108-109

Yöneticiler genellikle yetki devretmeyi sevmeyebilirler. Her işi kendileri yapmak isterler ve bunun en doğrusu olduğuna inanırlar. Bir yönetici bu konudaki ifadelerini şöyle belirtmektedir: ‘Bence bilgi güçtür, kudrettir. Bunun için gerçekten önemli ayrıntıları personelimden gizli tutarım. Geçenlerde dört hafta hasta yattım, bütün işler durdu. Görüyorsunuz ya ben bu işyeri için vazgeçilmez bir unsurum.’ Pek çok yönetici bu ifadelere katılmaktadır. Oysa böyle bir tutum sergilemek ve gerekli durumlarda astlara güvenmeyerek yetki devrinden kaçınmak işlerin zamanında yapılmasını engeller.¹

4.3.5. Yetersiz Planlama ve Yetersiz Personel

Konuyla ilişkili bir atasözü şudur: ‘Plan yapmamak, başarısızlık planı yapmaktır.’ Planlama yoluyla kontrolü sağlamanın yararlarını anlamamaktan kaynaklanan kötü planlamanın kendi yarattığı bir zaman hırsızlığı olduğu açıktır. Örneğin, iş ortamında bir plan oluşturmakta zorlanabilir, ‘Değmez. Ben yaptığıma devam edeyim.’ diye düşünebilir ve bu karışıklığa yol açtığı zamanınızı çarçur edebilirsiniz.² Dolayısıyla, yetersiz planlama zamanın etkin kullanımını engellemektedir.

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

4.3.6. Görev ve İş Tanımlarının Yapılmaması

İş tanımları her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşullarının özet bir şekilde yazılı olarak ifade edilmesidir. İş tanımlarının ortak amacı, bir iş görenin kimliği nasıl çıkarılıyorsa ve gerekliyse işin de kimliğini çıkartmaktır. Ayrıca iş tanımı işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle

¹Benligiray, s. 168

²Smith, s. 45

ilişkilerini ve ayrıldığı yönleri belirleyen bir tekniktir.¹ Dolayısıyla, görev ve iş tanımları hazırlanmadığında iş görenler işin özelliklerini, gerektirdiği yetenek ve sorumlulukları, işin içeriğini bilinçli ve düzenli bir şekilde bilerek hareket edemeyecekleri için zaman kayıpları ortaya çıkacaktır. Ayrıca yöneticiler iş görenlerin değerlendirilmesi, ücretlerin belirlenmesi ve terfi gibi konularda yararlandıkları iş tanımları olmadığında zamanlarını bu gibi faaliyetlere daha çok harcayarak etkin kullanamayacaklardır.

4.3.7. Hastanelerde Yönetim Kaynaklı Zaman Tuzakları

Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Hastane yöneticileri zamanı verimli yönetmek ya da kullanmak, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmalıdır. Günümüzde zamanın kullanımı ve yönetimi bireyler açısından çok önemli bir konudur. Hastanelerde birim yöneticilerinin çalışan personelleri yetkinliğine göre değerlendirip uygun ortamda yapabileceği işlere göre çalışma ortamlarına vermesi kişilerin görev ve iş tanımlarını yapması zaman açısından önemlidir. Hastanelerde personel dağılımlarının ve personellerin yetersiz olması yönetimi sıkıntıya düşürmekte, bunların planlamasının yapılması çalışanlar ve yönetim arasında baş edilemeyecek sorunların çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda yönetim açısından koordinasyonun sağlanması, çalışanlar için motivasyonun düşmesi sorunları beraberinde gelmektedir. Hastanelerde yönetimin açık kapı politikasını uygun şekilde ve zamanlarda uygulayamaması astlardan üstlere ulaşımı zorlaştırmakta ve zaman kayıplarına neden olmaktadır.

Zaman yönetimi matrisi göz önüne alındığında, yöneticilerin zamanın etkili kullanma açısından aşağıdaki hususları dikkate almasında yarar vardır.

“-Yöneticilerin kendilerini yönetebilmesi; yöneticilerin kendini denetlemeyi öğrenmesi ve zaman kaybettiren alışkanlıklarını değiştirebilmesi ve yeni alışkanlıkları sık sık kullanması gerekmektedir.

-Planlamaya önem verme; yönetim işlevlerinden birincisi olan planlama yöneticiye zaman kazandırmaktadır. Planlamada ilk faaliyet ise amaçları belirlemektir.

¹Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000, s. 62

-Önceliklerin belirlenmesi ve yetki devri; yöneticinin faaliyetleri arasında gereksiz olanlar varsa bunları ayıklamalı, eğer yapılması gerekiyorsa astlarına devretmelidir.

-Yöneticinin kendini örgütlemesi; yöneticinin asıl faaliyetlerini etkili biçimde yerine getirebilmesi için önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilmelidir.

-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.

-Zamanı programlama; uzun dönemli planların yanı sıra günlük programlar hazırlama yöneticiye zaman kazandırmaktadır.

-Astların 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.”¹ Burada yöneticilere zaman kaybettiren etkenlerin nasıl ortadan kaldırılacağı konusunda gerekli faktörlerin anlatıldığı söylenebilir.

4.4. Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklı Zaman Tuzakları

Örgütler ortak bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelen kişilerden oluşmaktadır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında harcanan süre örgütsel zamanı oluşturmaktadır. İşgörenler ve yöneticiler örgütsel zaman ortamında sürekli faaliyetlerde bulunarak örgüt amaçlarına erişebilmek için çabalarlar. Yöneticiler için yönetim çalışmalarına ayırdıkları süreyi tanımlayan yönetsel zaman kavramını yönetmenin yanında örgütsel zamanı da yönetmek çok önemlidir. Örgütsel zaman örgütün verimliliğini arttırmak için gerekli vazgeçilmez şartlardan biridir. Örgütsel zaman yönetiminin en önemli kaynağı insan kaynaklarıdır.² Örgütsel yapı ve politikalar örgütün amaçlarına ulaşmasında ona

¹ H.Can, Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005, s. 359

² A. Özdemir, “Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği” BÜ, SBE, YLT, Balıkesir, 2006, s. 122

yardımcı olmaktadır. Bu nedenle örgüt amaçlarıyla uyum içinde olmalıdırlar. Ancak, örgütün amaçlarıyla uyumluluk göstermeyen, çalışanlar arasında gerilim ve stres yaratan, yapılması gereken işler için elverişli olmayan, örgüt içinde çatışmalara neden olan ve örgüt için yetersiz olarak değerlendirilebilecek bir örgütsel yapı ve örgütsel politikalar örgüt için sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla, böyle bir ortamda zamanın etkin kullanımı da mümkün olmayacaktır. Örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan zaman tuzaklarını aşağıdaki başlıklar altında değerlendirmek mümkündür.

4.4.1. Merkezi ve Hiyerarşik Örgüt Yapısı

Merkezi ve hiyerarşik örgüt yapısında yazılı iletişime ağırlık verilmekte, biçimsel kurallar oldukça katı olarak uygulanmakta, kararlar en üst kademede toplanmakta ve yetki devrine gidilmemektedir. Oysa bir örgütte yaşamsal önem taşıyan iletişim sistemi iyi işlemediğinde, bölümler ve bireyler arasında informal ilişkiler gerçekleştirilmediğinde ve yetki devri uygulanmadığında hiyerarşik kademeler arasında iletişim sorunları ortaya çıkacaktır. Merkezi ve hiyerarşik bir örgüt yapısında formalleşme derecesinin yükselmesiyle birlikte bu sorunlar daha belirgin görülecek ve zaman kaybına yol açacaktır. Diğer yandan merkezi bir örgüt yapısında yetkileri tek elde toplayan kişiler işletmeden ayrıldıklarında yerlerini alabilecek başka birilerini bulmak konusunda zorluklar yaşanmakta ve bu durum da işlerin gecikmesiyle birlikte zamanın etkin kullanımını engellemektedir.

4.4.2. Bürokrasi ve Büro Patoloji

Büro patoloji örgütün bütün düzeylerinde çalışanların zamanla kendilerini, örgüt için ‘yaşamsal önemde varlıklar’ olarak görmeye başlamaları ve bu bakış açısıyla otoriter eğilimlerin ortaya çıkmasıdır. Bu tutum içinde olanlar örgütsel tüm kaynakların olduğu gibi zamanın da israf edilmesine neden olmaktadır. Büro patolojinin örgütlerde ortaya çıkardığı sorunların başında ‘bürokrasi hastalığı’ gelmektedir. Zaman kaybına neden olan bürokrasi ‘bir işin yapılması için gerekli faaliyetler dizisi’ olarak tanımlanan süreçler ve onların bölünmesinden kaynaklanan bürokrasi değil; örgütsel ve yönetsel tüm faaliyetlerde, formalleşme derecesini yükselten ve inisiyatif kullanımına izin vermeyen, işlerin karmaşılaşmasına, sürekli ertelenmesine, zaman ve emek israfına neden olan bürokrasidir.¹ Özel sektörde çalışan

¹Tengilimoğlu, ve diğ., s. 117-118

kadınların zamanlarını verimli yönetmelerini engelleyen zaman tuzaklarının incelendiği bir araştırmada özellikle daha uzun süredir çalışma hayatında yer alan kadınlarda bürokrasi ilk sırada yer alan zaman tuzağı olarak görülmektedir.¹

4.4.3. Sağlıksız Çalışma Ortamı

Çalışanların verimliliğinin arttırılmasında çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi önemli bir yer tutmaktadır. Bunun gerçekleştirilmesi ergonomi ile sağlanmakta ve ergonomi; insanların anatomik özelliklerini, karakteristiklerini, fizyolojik kapasite ve toleranslarını göz önünde tutarak, endüstriyel iş ortamındaki tüm faktörlerin etkisi ile oluşabilecek organik ve psikososyal stresler karşısında sistem verimliliğini ve insan-makine-çevre uyumunun temel yasalarını ortaya koymaya çalışan, çok disiplinli bir araştırma ve geliştirme alanı olarak tanımlanmaktadır.² Çalışma alanları iyi düzenlenmediğinde farkında olunmayan zaman kayıplarına neden olabilir. Gidiş-gelişlerin; çalışılan bölümlerin ve dosya dolapları ile masaların uygun biçimde düzenlenmemesiyle oluşan kötü koşullar çalışanların beden ve ruh sağlıklarını bozarak çeşitli olumsuzluklara neden olmakta ve sonuçta zaman kayıpları ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar dağınık masa hastalığının yöneticilerin % 95'inde bulunduğunu göstermektedir. Yöneticilerin çoğunun gerekçesi de işlerini unutmak istememeleri ve gözlerinin önünde durduğu zaman daha iyi olduğunu düşünmeleridir. Doğal olarak gözleri ne zaman masalarının üstündeki kâğıtlara takılsa, o işleri hatırlayarak dikkatleri dağılacaktır. Kâğıt yığını büyüdükçe, en altlarda neler olduğunu hatırlamaları mümkün olamayacağı için, bu kez de kâğıtları karıştırmaya başlayacak, gerginlik ve yorgunluk hissi içinde hem kaybolan kâğıtları hem de unutmak istemedikleri işlerle ilgili olan evrakları arayacaklardır. Böylece iş üzerindeki kontrolleri ile birlikte zamanlarını da boşa harcayacaklardır.³

4.4.4. Kırtasiyecilik ve Bürokratik İşlemler

Şirketler büyüyüp bürokrasi çoğaldıkça; kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler gerçek bir sorun olma eğilimi göstermektedir. Kırtasiyecilik iş görenlerin çalışma hızını yavaşlatırken verimliliklerini de olumsuz yönde etkileyebilir. Bürokratik işlemlerin yol açtığı en önemli sorun ise işlerin daha geç yapılmasına neden

¹Gönen - Özmete, s. 50

² S. Doğan, “Çalışanların Verimliliğinin Arttırılmasında Ergonomi ve Önemi”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Y. 4, S .496, Ankara, 2003, s. 33-39

³Benligiray, s. 164

olmalarıdır. Kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler iş görenlerin yapmaları gereken daha önemli işlere odaklanmalarını engelleyerek onların genellikle hoşlanmadığı işler olmaktadır. Bu nedenle kırtasiyecilik ve bürokratik işlemlerin iş görenler üzerinde oluşturduğu olumsuz etki giderilmedikçe, zamanın etkin biçimde kullanılması da zorlaşabilir.

4.4.5. Örgüt Politikasındaki Yetersizlik

Örgütün genel bir politikasının olmayışı, örgütte norm ve değerlerin yokluğu ya da gevşekliği, örgüt amaçlarının çalışanların amaçları ile çatışması ya da yönetimin amaçlarının ve önceliklerinin çok sık değişmesi gibi durumlar örgüt politikasında yetersizlikler olduğunu göstermektedir. Yetersizliklerin olduğu bir örgüt politikası ise önemli zaman kayıplarına neden olabilmektedir. Bireyler çalıştıkları örgüte bağlı oldukları sürece başarılı olabilir. Örgütün belirlediği amaç ve hedef doğrultusunda çalışmalarını sürdürebilirler.

4.4.6. Hastanelerde Örgütsel Yapı ve Politikalardan Kaynaklı Zaman Tuzakları

Hastaneler matris örgüt yapısında kuruluşlar olması nedeniyle görev tanımları ve pozisyonları arasındaki ilişkilerin net olarak belirtilmemiş olması çeşitli sorunların yaşanmasına neden olmaktadır. Çalışma ortamlarının her konuda yetersiz olması kişilerin işlerini zamanında yapamamasına neden olabilir. Kararların hastane yöneticilerinde toplanması alttaki kişilere yeterli görev dağılımının yapılmaması işlerin uzun sürede yapılmasına neden olmakta bu durumda hem çalışanlar için hem de hastalar için zaman açısından sorun yaratmakta. Hastaneler kırtasiyecilik ve bürokratik işlemlerin en yoğun yapıldığı yerler olması çalışanlarda zaman sorunlarını arttırmaktadır. Yazılan yazılara daha çok kişinin imza atmasının istenmesi gereksiz zaman kayıplarını da beraberinde getirebilir. Klasik yöneticiler hastanedeki tüm işleri tutmaya çalışır. Bu durumda zaman kayıplarının en yoğun yaşandığı söylenebilir. Modern anlayışa sahip yöneticiler yetki ve sorumluluklarını astlarına dağıtarak zaman konusunda daha verimli ve etkin olabilirler.

SONUÇ

Yönetim konusunda günümüzde en çok üzerinde durulması gereken kavramlardan biri de şüphesiz zaman yönetimidir. Zaman denetlenemeyen en değerli ve her insanın her dönem eşit olarak sahip oldukları tek kaynaktır. Sınırlı ve önemli bir kaynak olan zamanın etkin ve verimli kullanımı son derece önemlidir.

Zamanın etkisini üzerinde en çok hisseden insanlar ve işletmelerdir. Zamanla yarışarak az zamanda çok işler başarmayı, kendilerini kanıtlamayı, rakiplerine üstünlük sağlamayı ve üstün kalite özelliklerine ulaşmaya çalışan işletmeler, kendi faaliyetlerine özgü tüm parametreleri zamanla bütünleştirerek üretimi ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedirler. Böylece işletmeler zaman yönetimi bilinci içerisinde bulundukları rekabet ortamının kurallarını da kendileri belirleyeceklerdir. Ancak, her işletme zamanı farklı algılamaktadır. Bunun altında yatan neden ise işletmelerin sahip oldukları farklı örgüt yapılarıdır. Dolayısıyla, farklı örgüt kültürü olan işletmelerde zaman yönetimi de farklı olmaktadır. Her birey için zaman yönetimi farklı bir biçimde gerçekleştiği gibi, her işletme içinde örgütsel farklılıklar nedeniyle farklı bir biçimde planlanmaktadır.

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.

Hastaneler 24 saat hizmet veren matris yapıda organizasyonlar olduğundan, hastane yöneticileri de bu açıdan iç ve dış müşteri memnuniyetini sağlamak ve diğer işlevlerini hakkıyla yerine getirebilmek için zamanı etkin ve verimli kullanmak zorunda oldukları söylenebilir. Hastane yönetimi açısından dikkat edilmesi gereken en önemli noktalardan birisi, kişilerin hastanede işlerini en az zamanda nasıl bitirebileceği konusudur. Bu önem, hem hastane hem de hasta açısından olmak üzere iki taraflıdır.

Hastane çalışanlarının hizmet alan kişilerin zamanlarını en tasarruflu şekilde yönetmek gibi bir sorumluluğu vardır. Hastanelerde genellikle personel yetersizliği veya kalifiye personel olmaması, hasta sayısının fazlalığı, bürokratik işlemlerin fazla olması, telefon ve ziyaretçi trafiği, araç-gereç ve malzeme yetersizliği, zamanın iyi planlanıp yönetilememesi vb. sorunlar, sağlık hizmetlerinin etkinliğini azaltan ve hizmetin kalitesini düşüren etkenler arasında gelmektedir. Bu nedenlerden dolayı, zamanın iyi planlanması ve etkin kullanımı hastane yönetimi açısından son derece önemlidir.

Sonuçta her ne çeşit işletme olursa olsun, işletmelerin evrensel kalite düzeyine ulaşabilmeleri; ekonomik, sosyo–psikolojik ve örgütsel–yönetmel tüm alanlarda kendilerini sürekli olarak yenilemeleri gerekmekte, şayet bu şekilde bir sürekli değişim ve gelişim sistemi olmayan işletmelerde, bu konuda gerekli alt yapı çalışmalarını bir an önce yapması gerekmektedir. Globalizasyon diğer bir ifadeyle küreselleşme içinde olduğumuz dünyada ön plana çıkan unsurlar bilgi birikimi ve gücü ile rekabet yarışıdır. İşletmelerin rakiplerine üstünlük sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için öğrenmesi ve etkin bir şekilde uygulaması gereken yeni yönetim stratejisi ise ‘zaman yönetimi’ dir’. Farkındalık yaratmak ve rekabet yarışını kazanabilmenin yolu “ne eksik, ne fazla” herkesin eşit oranda sahip olduğu ve bizler tarafından yeniden keşfedilmeyi bekleyen “zaman” kaynağını en etkin biçimde kullanarak yaşanan her saniyede maksimum faydayı yakalamaktan geçmektedir. Hastanelerde kalite standartları, verimlilik, İş ve İş görenlerde moral motivasyonun sağlanması da bir anlamda Zaman yönetimi veya Zamanın planlanmasından geçmektedir.

KAYNAKÇA

- Abay, M., Zamanı Değerlendirmek, İstanbul, 2000
- Acuner, T., “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, DEÜ, SBED, C. 2, S. 2, İzmir, 2000
- Akatay, A., “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, SÜ, SBED, S.10, Konya, 2003
- Akatay, A., Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması: Teori ve Bir Uygulama, SÜ, SBE, YDT, Konya, 2003
- Alpugan, O., “Hastane Yönetimi ve Ekonomik İlkeler”, Ege Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, Y.1, S.1-2, İzmir, 1981
- Armağan, S., En Son Değişikliklerle 1982 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, İstanbul, 2007
- Atay, O., “Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayinde Bir Uygulama”, CBÜ, İİBFD, S. 5, Manisa, 1999
- Aydeniz, N., “Zaman Yönetimi Açısından Diyarbakır Kamu ve Özel Sektöründe Verimli ve Etkin Zaman Kullanımı Araştırması”, CBÜ, İİBFD, S. 6, Manisa, 2000
- Baltaş, A.- Baltaş, Z., Stres ve Başa Çıkma Yolları, İstanbul, 1998
- Başboğaoğlu, U., “Gaziantep’teki Kamusal ve Özel Kesimdeki İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, Verimlilik Dergisi, S.1, Ankara, 1999
- Belek, İ., Sosyal Devletin Çöküşü ve Sağlık Ekonomisi Politikası, İstanbul, 2001
- Benligiray, S., Bürolarda Etkili Zaman Kullanımı, Eskişehir, 2005
- Berberoğlu, G.,-Besler, S.,-Tonus, H., Zümrüt, “Örgüt Kültürü: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, An.Ü, İİBFD, C.XIV, S.1-2, Eskişehir, 1998
- Bodur, S., Aile Sağlığı Eğitim Serisi, Ankara, 1991
- Bulutoğlu, K., Kamu Ekonomisine Giriş, İstanbul, 2003
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara 2005.
- Conlow, R., Yönetimde Mükemmellik, (Çev. C. İkizler), İstanbul, 1999
- Covey, R. Stephen, Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı, (Çev. G. Suveren – O. Deniztekin), İstanbul, 1998

- Covey, R. Stephen, Merrill, A. Roger & Merrill, R., Rebecca, Önemli İşlere Öncelik, (Çev. Deniztekin, O.), İstanbul, 2000
- Çelik, T., Örgüt Kültürünün Kantitatif ve Kalitatif Araştırma Yönteminin Birlikte Kullanılması Yolu ile Araştırılması, MÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1999
- Çetinkaya, F.- Öztürk, Y.- Günay, O., “Sağlık Ocağı Hizmetlerinden Yararlanmada Aile Reisi Eğitiminin Rolü”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, C. 2, Ankara, 1993
- Çilingiroğlu, N., Sağlık Ekonomisi, Halk Sağlığı Temel Bilgiler, (Der. M. Bertan – Ç. Güler), Ankara, 1995
- Dicleli, A., “Gerçek Zaman İçin Yeniden Tasarım”, 21. Yüzyıl İçin Arayışlar, Kontent XXI, Dergisi, S.6, Ankara, 2002
- Dinçer, A., “Toplam Kalite Yaklaşımı İçinde Koroner Anjiyografi Yapılacak Hastaların Maruz Kalabileceği İşleme Yönelik Bilgilendirilmesi”, Sağlık Hizmetlerinde Devamlı Kalite İyileştirme Sempozyumu, Ankara, 1997
- Doğan, S., “Çalışanların Verimliliğinin Arttırılmasında Ergonomi ve Önemi”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Y. 4, S. 496, Ankara, 2003
- Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Bursa, 1999
- Ercan, A.R., Başarma Sanatı, Ankara, 2003
- Erdoğan, M., İnsan Hakları Teorisi ve Hukuku, Ankara, 2007
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004
- Eren, N., Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, Ankara, 1995
- Ertekin, Ş., 1980 Sonrası Dönemde Türkiye’de Sağlık Hizmetlerinin Yeniden Yapılandırılması ve Finansman Sorunu, DEU, SBE, YYLT, İzmir, 2000
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2000
- Genç, N., Zirveye Götüren Yol: Yönetim, İstanbul, 1997
- Geybullayev, G., Yönetimin Esasları, Isparta, 2002
- Gönen, E., Özmete, E., “Çalışma Yaşamında Zaman Tuzaklarına İlişkin Bir İnceleme”, Standard Ekonomik ve Teknik Dergisi, Y. 43, S. 507, Ankara, 2004
- Greene, R.- Elffers, J. İktidar; Güç Sahibi Olmanın 48 Yasası, (Çev. Z. Babayiğit İyidoğan), İstanbul, 2000

- Güldal, D.- Şemin,S., -Oğlak, S., “Üçüncü Basamak Hastanelere Başvuru Nedenleri”,
3. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Ankara, 2000
- Güneri,A.E., 2000'li Yıllara Doğru Sosyal Devletin Gerçekleşmesinde Sosyal
Hizmetlerin Yeri ve Önemi, Ankara, 1995
- Hayran, O. - Sur, H., Hastane Yöneticiliği, İstanbul, 1997
- Kanbur, E., Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu
Etkileyen Faktörler; Gıda ve Mobilya Sektörlerinde Ampirik Bir
Araştırma, BÜ, SBE,YYLT, Balıkesir, 2005
- Karabağ,A., “Zamanı İyi Kullanmanın Yolları”, Sekreter Dergisi, Y. 9, S.48,
Ankara, 2000
- Karakoç, N., “Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetişel Zaman”, Süleyman Demirel
Üniversitesi, İİBFD, S. 4 , Isparta, 1999
- Kavuncubaşı, Ş. - Esatoğlu, A.E., “Sağlık Hizmetleri Kalitesinin Hemşirelik
Hizmetleri Açısından Değerlendirilmesi”, Hemşirelik ve Ebelik Eğitimi ve
Uygulamalarında Toplam Kalite Yönetimi, (Der. Y. Öztürk), Kayseri,
1998
- Kavuncubaşı, Ş., Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Ankara, 2000
- Kavuncubaşı, Ş., Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 2007. s. 39
- Koçel, T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda
Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, 2001
- Kovancı, A., Toplam Kalite Yönetimi; Fakat, Nasıl?, İstanbul, 2003
- Lakein, A., Zaman Hayattır, (Çev. S. Tezcan), İstanbul, 1997
- Mardin, B., Sağlık Sektöründe Kadın, Ankara, 2000
- Menderes, M., Hastanelerde Maliyet Muhasebesi ve Mali Analiz, Eskişehir, 1994
- Mete M.- AK, B., “Hemşirelik Hizmetlerinde Standartlar”, Standart Dergisi, C.40,
S.473, Ankara, 2001
- Olson, J., Organize Olma: Atak Yöneticinin Rehberi, (Çev. E. Sabri Yarmalı),
İstanbul, 2000
- Örücü, E., Modern İşletmecilik, Ankara, 2003
- Özdemir, A., Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine
Ampirik Bir Araştırma: Bursa İli Örneği, BÜ, SBE, YYLT, Balıkesir, 2006

- Özkul, Ali E., Sağlık Sistemleri Planlama ve Kontrolü, Eskişehir, 2000
- Özsarı, H., “Sağlık Hizmetinde Kalite Güvencesi ve Maliyet Etkililik”, Sağlık Sektöründe Toplam Kalitenin Yeri Sempozyumu, Ankara, 1995
- Özsoy, E., Örgüt Geliştirmede Örgüt Kültürünün Önemi, MÜ, SBE,YYLT, İstanbul, 2005
- Öztekin, Z., “Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Kalite Kavramı”, Birinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu, Ankara, 1996
- Öztürk, A.- Özdemir, F., “İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Arttırılması”, Atatürk Üniversitesi, İİBFD, C.17, S. 1-2, Erzurum, 2003
- Paşa, M., Zaman Yönetimi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi, SBE,YYLT, Bursa, 2001
- Pınar, İ., “Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çevresi”, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dergisi, C. 28, S. 2, Kasım, İstanbul, 1999
- Sabuncuoğlu, Z., - Tüz, M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 2003
- Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2000
- Sabuncuoğlu, Z., Zaman Yönetimi, Bursa, 2002
- T.C. Sağlık Bakanlığı, Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Ankara, 2007
- Sayın, B., “Kalite Yolculuğumuz Güçleniyor”, Önce Kalite Dergisi, Y. 12, S. 78, Ankara, 2004
- Scoot, M., Zaman Yönetimi, (Çev. A. Çingil Çelik), İstanbul, 1997
- Seçim, H., Hastane Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul, 1991
- Sevin, D., “Hastanelerde Bir Otelcilik Görevi Olarak Yiyecek-İçecek Hizmetlerinin Verimli Sunulması”, Verimlilik Dergisi, S. 2, Ankara, 1999
- Seymen, Oya A.- Bolat, T., Örgütsel Öğrenme, Bursa, 2002
- Sharman, D., Kusursuz Toplantı, (Çev. F. Doruker), İstanbul, 1999
- Smith, HYRUM W., Hayatı ve Zamanı Yönetmenin On Doğal Yasası, (Çev. A. Çelbiş), İstanbul, 1998
- Sözen, C. - Alkan, G., "Sağlık Kurumlarına Önemli Bir Yönetim ve Organizasyon Sorunu: Koordinasyon", Sağlıkla Aylık Sağlık Dergisi, S.15, İstanbul, 2009

- Sur, H.- Gürses, H.- Aysel, F., “Hastanelerde Poliklinik Yüküne Alternatif Sağlık Ocakları, Gelibolu Devlet Hastanesi ve Sağlık Ocakları Örneği”, 4. Ulusal Sağlık ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, İstanbul, 2001
- Şişman, F., “Zamana Hükmetmek”, Power: Profesyonellerin Ekonomi Dergisi, Bursa, 1999
- Şişman, M., Örgüt Kültürü: Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma, Eskişehir, 1994
- Tomanbay, I., Ana Çocuk Sağlığında Sosyal Boyut, Ankara, 1992
- Taner, B., “Zaman Yönetimi”, Öneri: MÜ, SBE, Hakemli Dergisi, C. 6, S 23, Y. 11, İstanbul, 2005
- Tengilimoğlu, D. -Tutar, H.-Altınöz, M.- Başpınar, N. Ö. - Erdönmez, C., Zaman Yönetimi, Ankara, 2003
- Toraman, A. R. - Demir, C. - Güçlü, A. K., “Bir Eğitim Hastanesinde Gereksiz Kullanımların Belirlenmesi” Sağlık Sektöründe Devamlı Kalite İyileştirme Sempozyumu, Ankara, 1997
- Uçkun, N., Yeni Yatırım Kararlarının Alınmasında Maliyet Fayda Endeksinin Kamu Hastanelerinde Kullanımı ve Bir Uygulama, Osmangazi Üniversitesi, İİBF, YDT, Eskişehir, 1998
- Uslu, H., İşletmelerde Zaman Yönetimi: Eskişehir Arçelik Buzdolabı İşletmesinde Bir Uygulama, An.Ü, SBE,YYLT , Eskişehir, 1997
- Usta, R., “Zaman Yönetimi ve Yöneticilerin Zamanı Kullanma Biçimleri”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergisi, Y. 40, S. 478, Ankara, 2001
- Velioğlu, P., Sağlık Kurumları Yönetimi, Eskişehir, 1998
- Yerebakan, M., Özel Hastaneler Araştırması, Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, İstanbul, 2000
- Yılmaz, A.,- Aslan, S., “Örgütsel Zaman Yönetimi”, CÜ, İİBFD, C.3, S.1, Sivas, 2002
- Yılmaz,M., "Sağlık Bakım Kalitesinin Bir Ölçütü: Hasta Memnuniyeti", CÜ, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, C. 5, S.2, Ankara, 2001
- Yüksel, Ö. - Murat, G., “Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması”, Gazi Üniversitesi, İİBFD, C. 3, S. 3, Ankara, 2001

İnternet Kaynakları

Demirel,S., "Rehabilitasyonun Tanımı";
<http://suleymandemirel.com.tr/icerik.asp?mod=74&sid=33>(11.03.2012)

Gökpınar, H., Zaman Yönetimi. Availablefrom; <http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak19.pdf> (15.09.2013)

Konya Büyükşehir Belediyesi, Sağlık Zabıta Yönetmeliği,
Konya; <http://www.konya.bel.tr/mevzuat/22.pdf> (10.06.2013)

Tekin,S., "T ıbbi Sosyal Hizmet Uygulamalarında Özürölüler";
[http://www.rehabilitasyon.com/action/makale/1/TIBBI SOSYAL HIZMET_ UYGULAMALARINDAOZURLULER-730](http://www.rehabilitasyon.com/action/makale/1/TIBBI_SOSYAL_HIZMET_ UYGULAMALARINDAOZURLULER-730) (10.03.2013)

.....<http://www.egitim.com/universiteliler/0551/0551.6/0551.6.zamanyonetimi.asp>,
(07/08/2013)

.....<http://www.inegolkocokulu.k12.tr/ZamanYonetimi.pps>, (03.09.2013)

.....<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=4060>, (09.09.2013)

.....<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=74>, (09.09.2013)

.....http://www.istanbul.tbd.org.tr/mmdbfiles/TBD/seminerdokumanlari/ ZP_TBDX.ppt, (15.09.2013)

.....<http://www.forumlord.net/saglik/124557-saglik-hizmetlerinin-temel-ozellikleri.html#ixzz2LHWoxxzR>. (08.04.2013)

.....<http://www.forumlord.net/saglik/124557-saglik-hizmetlerinin-temel-ozellikleri.html#ixzz2LHWoxxzR>. (09.04.2013)

ÖZGEÇMİŞ

06 Eylül 1987 tarihi, Mersin ili doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi Mersin/Silifke ilçesinde tamamladıktan sonra, Selçuk Üniversitesi, Konya Sağlık Yüksekokulu, Hemşirelik Bölümüne kaydoldum. Bu bölümden 2009 yılında mezun olduktan sonra, aynı yıl temmuz ayında İstanbul Süreyyapaşa Göğüs Hastalıkları Hastanesinde göreve başladım. 2011 yılında buradan ayrılıp Konya Çumra Devlet Hastanesinde göreve başladım. 2012 yılında Konya İçeri Çumra İlçe Devlet Hastanesinde hemşirelik görevi yaptım. 2012 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Ayşe YILDIZ