

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

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNDE
ZAMAN YÖNETİMİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Metin KANDEMİR**

İstanbul, 2015

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

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNDE
ZAMAN YÖNETİMİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Metin KANDEMİR**
Öğrenci No: 1107461327

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2015

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Sağlık Kurumları Yöneticilerinde 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.

04.09/2015

Aday: Metin KANDEMİR



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

04/09/2015

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1107461327 numaralı **Metin KANDEMİR**'in "Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Zaman Yönetimi**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 01.09.2015 tarih ve 2015/35 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (6.1) 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.



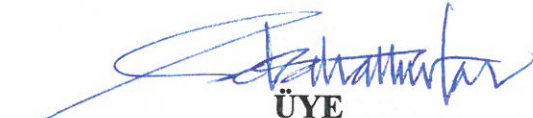
DANIŞMAN

PROF.DR. MEHMET FİKRET GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

YRD. DOÇ. DR. ALİ RIZA AKTAŞ
(Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi)



ÜYE

YRD.DOÇ.DR. SEBAHATTİN TAŞ
(Akdeniz Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Metin KANDEMİR
Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2015
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Zaman, Zaman Yönetimi, Zaman Tuzakları, Hastane,
Hastane Yöneticileri

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİCİLERİNDE ZAMAN YÖNETİMİ

ÖZ

Zaman kavramı, göreceli bir kavram olmakla birlikte işletmelerde ve yönetsel süreçlerde aktif biçimde göz önünde bulundurulması gereken son derece önemli bir kavramdır. Özellikle son yıllarda çağdaş yönetim teknikleri arasında uygulanmakta olan zaman yönetimi, sağlık kurumlarında ayrı bir öneme sahiptir. Sağlık sektörünün yarı kamusal niteliği nedeniyle ve bu hizmetin sürekli ve aksamadan yerine getirilmesi zorunluluğuna istinaden zaman yönetiminin sağlık kurumlarında uygulanması oldukça önemlidir.

Çalışma kapsamında zaman yönetiminin sağlık kurumlarında uygulanması, üst düzey yöneticiler açısından zaman yönetimi, tutum ve davranışlara yansımaları konuları işlenmiştir. Çalışmada nicel yöntem benimsenmiş ve veri toplama tekniği olarak anket çalışması uygulanmıştır. Antalya İli'nde hizmet vermekte olan kamu kesiminde çalışan üst ve orta düzey sağlık kurumları yöneticilerine anket çalışması uygulanmıştır. Bu çalışmanın verileri frekans analizi ve ki kare testleri ile sınanmış ve bulgular değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre sağlık kurumları yöneticileri zaman planlaması konusunda bir takım sorunlar yaşamakla birlikte genel anlamda zaman tuzaklarına dikkat etmekte ve planlamaya önem vermektedirler.

Name and Surname : Metin KANDEMİR
Supervisor : Ph. D. Prof. M. Fikret GEZGİN
Degree and Date : Master, 2015
Major : Hospital and Health Care Management
Key Words : Time, Time Management, Time Traps, Hospital,
Hospital Managers

TIME MANAGEMENT IN HEALTH INSTITUTIONS EXECUTIVES

ABSTRACT

Time concept, although a relative concept in business and administrative processes should be actively considered is an extremely important concept. Especially in recent years, the application of modern management techniques that are time management has a special importance in health institutions. Due to the nature of the health sector and semi-public continuously and without interruption of this service must be fulfilled in accordance with the implementation of time management is very important in health institutions.

The implementation of health institutions within the scope of work time management, senior managers in terms of time management, attitudes and behaviours reflected issues were processed. The study adopted quantitative methods and data collection techniques were applied to the survey. Antalya province, which has been serving the senior and middle level employees in the public sector survey was administered to managers of health institutions. The data of this study, n analysis and tested with chi-square tests and findings are discussed. According to the results of the study of health care managers experienced a number of problems in scheduling, but in general, the time to pay attention to the trap and pay more attention to planning.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM FONKSİYONLARI, KAYNAKLARI ve SAĞLIK YÖNETİMİ

1. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI	5
1.1. Yönetim Kavramı ve Yönetim Kademeleri	7
1.1.1. Yönetim Kavramı.....	7
1.1.2. Yönetim Kademeleri	7
1.2. Planlama	8
1.3. Örgütlenme	8
1.4. Yönetme.....	9
1.5. Eşgüdümleme (Koordinasyon).....	10
1.6. Denetleme.....	11
2. YÖNETİMİN KAYNAKLARI.....	12
2.1. İnsan.....	12
2.2. Para.....	13
2.3. Zaman	13
2.4. Malzeme	14
2.5. Makine (Teknoloji ve Donanım)	15
2.6. Fiziksel Mekân.....	16
3. SAĞLIK YÖNETİMİ.....	17

3.1.	Kavramsal Çerçeve.....	17
3.2.	Sağlık Yöneticisi.....	19
3.3.	Hastane Yönetimi	22

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI, ZAMAN TEKNİKLERİ, TUZAKLARI VE ETKİN KULLANMA YÖNTEMLERİ

1.	ZAMAN YÖNETİMİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	24
1.1.	Zaman Yönetimi Kavramı	24
1.1.1.	Zaman Kavramı.....	24
1.1.2.	Zaman Yönetimi Kavramı	25
1.2.	Zaman Yönetiminin Önemi	31
2.	ZAMAN YÖNETİMİ TEKNİKLERİ	32
2.1.	Savaşçı Yaklaşımı Tekniği	32
2.2.	Hedef Belirleme Yaklaşımı Tekniği	33
2.3.	ABC Yaklaşımı Tekniği	33
2.4.	Sihirli Araç Yaklaşımı Tekniği.....	33
2.5.	Beceri Yaklaşımı Tekniği.....	34
3.	ÖRGÜTLERDE ZAMAN TUZAKLARI	34
3.1.	Zaman Tuzakları.....	35
3.2.	Belli Başlı Zaman Tuzakları	35
4.	ZAMANIN ETKİN KULLANILMASINI SAĞLAYAN DAVRANIŞ ve YÖNTEMLER	37
4.1.	Zaman Tutanağı Hazırlanması ve Akşam Analizi.....	37
4.2.	Günlük Verimlilik	38
4.3.	Planlamaya Önem Verme	38
4.4.	Yöneticinin Kendini Yönetmeyi Bilmesi	38
4.5.	Zamanı Programlama	39
4.6.	Yetki Devretmek ve Tersine Yetki Devrinden Kaçınmak.....	39

4.7.	İşlerin Sürüncemede Bırakılmaması	39
4.8.	Yöneticinin Kendini Organize Etmesi	40
4.9.	Toplantı Yönetimi	40
4.10.	Zaman Denetimi	40
5.	ZAMANIN ETKİN KULLANILMASINA YÖNELİK BAZI ÇALIŞMALAR ve SONUÇLARI	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA'DA SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ

1.	KATILIMCILARIN KURUMLARINA İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER.....	43
1.1.	Antalya Atatürk Devlet Hastanesi	43
1.2.	Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi	44
1.3.	Akdeniz Üniversitesi Hastanesi.....	45
2.	KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR.....	46
3.	ZAMAN PLANLAMASI, TUTUMLARI ve TUZAKLARI	47
3.1.	Katılımcılarda Zaman Planlaması	48
3.1.1.	Gün Başlangıcında Planlama Yapma.....	48
3.1.2.	Hafta Başında Planlama Yapma	49
3.1.3.	Her gün Planlama İçin Zaman Harcama	50
3.1.4.	Her gün Amaç Belirleme	51
3.1.5.	Her gün İş Listesi Yapma.....	52
3.1.6.	Günlük Faaliyet Programı Yapma	53
3.1.7.	Gelecek Hafta Başarmak İstenilenleri Belirleme	54
3.1.8.	Çalışmaları Bitirmek İçin Tarih Saptama	55
3.1.9.	Uğraş Gerektiren İşler İçin Zaman Programlama	56
3.1.10.	Ajanda Tutma.....	57
3.1.11.	Finansal veya Faaliyet Dönemleri İçin Amaç Belirleme	58

3.1.12.	Boş Zaman Bulduğunda Yapmak İçin Kimi Şeyleri Yanında Taşıma.....	59
3.1.13.	Öncelikleri Belirleme	60
3.2.	Katılımcıların Zaman Tutumları	61
3.2.1.	Zamanı Yapıcı Kullanma	61
3.2.2.	Zaman Planlamasında Kendini Geliştirme.....	62
3.2.3.	Kendi Zamanını Planlayabilme	63
3.2.4.	Amaçların O Hafta Başarılabileceğini Düşünme	64
3.2.5.	Küçük Kararları Hızlı Verme	65
3.2.6.	Hayır Denilemediği İçin Rutin İşlerin Engellenmesi	66
3.2.7.	Yapılacak İş Olmadığında Uzun Süre Bekleme	67
3.2.8.	Sekreterden Verimli Yararlanma	68
3.3.	Katılımcılarda Zaman Tuzakları	69
3.3.1.	Normal İş Gününde Örgüt İşlerinden Özel İşlere Zaman Harcama	69
3.3.2.	Fayda Sağlamayan Alışkanlık ve Aktivitelere Devam Etme...	70
3.3.3.	Önemli İşler Üzerinde Son Ana Kadar Çalışma	71
3.3.4.	Ziyaretçilere Gereğinden Fazla Zaman Ayırma	72
3.3.5.	Telefonda Gereksiz Zaman Harcama	73
3.3.6.	Toplantıların Gereksiz Olduğu Fikri	74
SONUÇ		81
KAYNAKÇA		83
EK – Antalya Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Zaman Planlaması Anketi		86
ÖZGEÇMİŞ.....		89

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 1. Zaman Yönetimi Matrisi	27
Tablo 2. Gün Başlangıcında Planlama Yapma	48
Tablo 3. Hafta Başında Planlama Yapma	49
Tablo 4. Her Gün Planlama İçin Zaman Harcama	50
Tablo 5. Her Gün Birtakım Amaçlar Belirleme.....	51
Tablo 6. Her Gün Yapmak Zorunda Olunan İşlerle İlgili Liste Yapma	52
Tablo 7. Günlük Faaliyet Programı Yapma	53
Tablo 8. Bir Sonraki Hafta İçin Ne Başarmak İstedğini Belirleme	54
Tablo 9. Çalışmaları Bitirmek İçin Tarih Saptama	55
Tablo 10. Çok Uğraş Gerektiren İşlere, En İyi (Verimli) Zamanı Programlama	56
Tablo 11. Önemli Tarihleri Ajandaya İşleme.....	57
Tablo 12. Finansal veya Faaliyet Dönemleri İçin Amaç Belirleme	58
Tablo 13. Boş Zaman Bulduğunda Yapmak İçin Kimi Şeyleri Yanında Taşıma	59
Tablo 14. Öncelikleri Belirleme ve Ona Uyuma	60
Tablo 15. Zamanı Yapıcı Olarak Kullanma	61
Tablo 16. Zaman Planlama Konusunda Kendini Geliştirmeye İhtiyaç Duyma	62
Tablo 17. Kendi Zamanını Planlayabilme	63
Tablo 18. Genellikle Amaçların Hepsinin O Hafta İçinde Başarabileceğine İlişkin Düşünce	64
Tablo 19. Küçük Kararları Çabucak Verebilme	65
Tablo 20. Hayır Diyememekten Sıkça Rutin İşlerin Engellenmesi	66
Tablo 21. Yapacak Bir İş Olmadığında, Uzun Sure Bekleme.....	67
Tablo 22. Sekreterden Verimli Bir Şekilde Yararlanma.....	68
Tablo 23. Normal İş Gününde, Örgüt İşlerinden Özel İşlere Zaman Harcama	69

Tablo 24. Fayda Sağlamayan Alışkanlıklara veya Aktivitelere Devam Etme	70
Tablo 25. Önemli Bir Raporun Son Teslim Gününün Önceki Gecesi, Hala Onun Üzerinde Çalışma	71
Tablo 26. Ziyaretçilere, Gerektiğinden Daha Fazla Zaman Ayırma	72
Tablo 27. Telefonda Gereksiz Yere Zaman Harcama	73
Tablo 28. Kimi Toplantıların Gereksiz Yere Yapıldığı Fikrine Kapılma	74
Tablo 29. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	75
Tablo 30. Yaş ve Amaçların Başarılması İlişkisi.....	77
Tablo 31. Yaş ve Son Gece İş Yetiştirme İlişkisi	78
Tablo 32. Eğitim ve İş Evraklarını Yanında Taşıma İlişkisi.....	79
Tablo 33. Cinsiyet ile Amaçlar Saptama İlişkisi	80

KISALTMALAR

AEAH : Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi

C. : Cilt

CU : Cumhuriyet Üniversitesi

İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

S. : Sayı

s. : Sayfa

TODAİE : Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

YYLT : Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

-Çalışma Konusunun Seçimi: Günümüzde hızla gelişen teknoloji ve iletişim ağı zamanının hızlı biçimde tüketilmesi ve bu süreç içerisinde işin verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesini gerektirmektedir. Bir anlamda zamanla yarışılarak iş üretilmekte, buna uyum sağlanamazsa örgütler ve bireyler açısından bir takım sorunlar ortaya çıkmaktadır. Zamanın etkin ve verimli kullanımı bu açıdan önemlidir. Bireyin kendi iş yükü ve örgüt içerisinde gerçekleştireceği bir takım görevlerin zamanlı ve belirli bir disiplin içerisinde gerçekleştirilmesi sağlık gibi insan hayatı ile ilgili bir alanda zafiyete mahal bırakmayacak şekilde düzenli ve ilkeli olmayı gerektirmektedir.

Bu nedenle sağlık kurumlarında özellikle yönetici pozisyonunda çalışanların zaman yönetimini uygulaması, hem çalışanlar açısından hem de örgütün iş üretim süreci açısından son derece önemlidir. Çalışma bu anlamda son yılların en önemli işletme konularından biri olan zaman yönetimi üzerinde durmaktadır. Sağlık kurumlarında zaman yönetiminde yaşanan eksiklikleri ve olması gerekenleri ifade etmek daha nitelikli sağlık hizmeti üretilebilmesi için son derece önemli bir katma değer oluşturacaktır. Çalışma konusu bu faydaya istinaden zaman yönetimi üzerinde şekillenmiştir.

-Çalışmanın Amacı: Araştırmanın amacı, kurumsal ve bireysel açıdan zaman yönetimi tekniklerini değerlendirmek, sağlık kurumlarında görev yapan yöneticiler açısından zaman yönetiminin sağlıklı biçimde uygulanıp uygulanmadığını ortaya koyabilmektir. Ayrıca zaman planlaması, tutumları ve tuzakları ile ilgili kuramsal bilgiler ışığında

yöneticilerin söz konusu araştırmaya ilişkin mevcut durumlarının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

-Çalışmanın Önemi: Zaman planlaması, gündelik yaşamdan ülke yönetimine kadar her alanda ve anlamda önem arz eden bir konudur. Kurumlarda yönetsel süreçlerin şekillendirilmesinde ve iş üretiminde zamanın etkin ve verimli kullanılması hem işin kalitesini artırmakta hem de personelin yıpranmasını yavaşlatmaktadır. Stres yönetimi, motivasyon gibi yan konularla da bağlantılı olarak düşünüldüğünde zaman yönetimi, örgüt yapılanması içerisinde koordinasyonu ve çalışma disiplini sağlayan çok önemli bir yönetim tekniğidir. Çağdaş örgüt yönetimi sistemlerinde artık üzerinde hassasiyetle durulan zaman yönetimi, bu çalışma kapsamında hastane odaklı biçimde kurgulanmıştır.

Sağlık hizmetlerinde kalite anlayışı, süreklilik ve personel yönetimi son yıllarda üzerinde durulan önemli yönetim unsurlarıdır. Bu anlamda hastaneler, sağlık hizmetlerinin yoğun biçimde sunulduğu ve en temelde sağlık hizmetlerinin somutlaştığı alanlardır. Yönetsel boyutu, sunulan hizmet kadar önemli olan sağlık hizmetleri, hastane yönetimince en istenir biçimde yerine getirilmelidir. Öyleyse hastane yönetimince yerine getirilecek olan yönetsel süreçler ile sunulacak hizmetin kalitesinin zaman yönetimi ile ilgisinin ortaya konulması gerekmektedir. Sağlık kurumları yönetimi bu anlamda bir zaman ve emek tahsisidir. Bunun ne derecede sağlıklı gerçekleştiğinin ortaya konulması büyük önem taşımaktadır. Bu da bu araştırma kapsamında yapılmak istenmiştir.

-Çalışma Planı: Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetim kavramı, kaynakları, unsurları, yönetim kademeleri ve sağlık yönetimi konuları işlenmektedir. İkinci bölümde ise zaman

yönetimi, teknikleri, zamanın etkin kullanılması yöntemleri üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde ise sağlık kurumları yöneticilerinde zaman yönetimi ile ilgili Antalya İli'nde yapılan çalışmaya ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

-Kullanılan Metod ve Teknikler: Çalışmada nicel yöntem benimsenmiştir. Araştırma kapsamında incelenen konu sağlık sektöründe hizmet vermekte olan sağlık kurumları yöneticilerinde zaman yönetimi anketi ile doğrulanmaya çalışılmıştır. Yapılan çalışma kapsamında başhekimler, başhekim yardımcıları, hastane müdürleri, hastane müdür yardımcıları ve başhemşire, başhemşire yardımcıları toplamından oluşan 70 hastane yöneticisinin zaman yönetimi konusundaki planlama, tutum ve zaman tuzakları konusundaki düşünceleri ve davranışlarının ortaya konulmasıdır. Bunun yanında çalışmada yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, görev ve çalışma süreleri gibi değişkenlerin, bu planlama süreçlerine ve zaman tuzaklarına etki yapıp yapmadığının tespiti hedeflenmiştir. Verilerin analizinde frekans analizi ve ki kare testlerinden istifade edilmiştir.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Hastanelerde yöneticilere düşen mevcut iş yükünün fazlalığı ve yoğun stres faktörleri bu anket çalışmasının sağlıklı biçimde geniş bir örnekleme yayılmasını engellemiştir. Çalışanlar kimliklerinin açıklanmasını istememiş, anket çalışması yapılmasında yöneticilere ulaşabilmek, önyargı ve katı tutumları yıkabilmek gibi pek çok zorluk yaşanmıştır.

-Varsayımlar: Çalışmada şu varsayımlar tespit edilmiştir:

- i. Genç yaştaki yöneticiler zaman yönetimine daha fazla odaklı çalışmaktadırlar.
- ii. Genç yaştaki yöneticiler iş yetiştirme kaygısı ile bağlantılı olarak mesai dışında çalışmaya eğilimlidirler.
- iii. Eğitim düzeyi arttıkça iş evraklarının yanında taşınması daha sık görülmektedir.
- iv. Kadınlar iş yaşamında amaçlar saptanmasında erkeklere göre daha fazla esnektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM FONKSİYONLARI, KAYNAKLARI ve SAĞLIK YÖNETİMİ

1. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

Yönetim kavramı literatürde farklı şekillerde açıklanmaktadır: “Yönetim, bir örgütte önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya getirilen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir.”¹ Şener ise yönetim kavramını şu şekilde açıklamıştır: “Yönetim, eldeki madde ve insan kaynaklarının verimli ve uyumlu bir biçimde örgütleyerek harekete geçirilmesi ve bu işler yapılırken her aşamasında işlerin bir bütünlük içinde denetlenmesidir.”² Başaran yönetimi aynı zamanda bir süreç olarak nitelendirmiştir: “Yönetim bir süreçtir ve bu süreç, personel arasında çok yönlü bir işbirliğini sağlamayı, örgütün iç ve dış çevresindeki insanları etkilemeyi, örgütün işgücünü oluşturan kaynakları örgütsel amaçlara yönlendirmeyi içermektedir.”³

Can ve arkadaşları ise yönetimi fonksiyonları ile birlikte değerlendirmiştir. “Yönetim süreci, başkaları aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetidir. Amaçları başarabilmek için yönetici, bazı temel işlevleri yerine getirmek zorundadır. Bu işlevler; planlama, örgütleme, personel, yöneltme,

¹ İ. E. Başaran, Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 1991, s. 14

² O. Şener, Türkiye’de 1980 Sonrası Sağlık Politikaları, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), Ankara, 2005, s. 7

³ Başaran, s. 17

denetim olarak sıralanabilir.”¹ Bu işlevler ile birlikte yönetim tam manasıyla gerçekleşebilir. Örgütün hedefleri ve başarı doğrultusundaki iş birliği bu yönetim unsurlarının aşamalarla uygulanmasına bağlıdır.

Yönetimin işlevlerinden biri olan yönetme, aynı zamanda liderlik etmek demektir. Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için personeli güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme sanatıdır.² Çalışanlar görevini iyi yapabilmek için, yeterli ücret ve maaşa, uygun amaçlara, uygun yönetime yeterli kaynak ve imkanlara ihtiyaç duyarlar. Bu desteğin sağlanması yönetici görevlerinin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Aytürk, yönetsel açıdan başarıyı şu koşullara bağlı olarak açıklamıştır: “Yöneticiler personeline; önem ve değer verirse, personeline bağlılık duygusunu aşar ve güvenirse, yetki ve inisiyatif tanır, personeline ceza vermek yerine, yaptığı hatayı düzelttirip kendisini yapıcı bir dille ikaz ederse, başarılı personeli ödüllendirip takdir ederse, personele danışır personelin görüş ve önerilerini alırsa, personel ile işbirliği yapar ve ekip çalışılırsa, personelin motive ederse personel arasında adil ve tarafsız olursa başarılı olurlar.”³ Örgütsel açıdan yönetim bağımsız değildir. Çalışanlar ile bir arada, ortak paydalar temelinde bir örgütsel bağdan söz edilebilir. Bu açıdan örgütün yönetsel açıdan değerlendirilmesi çalışanlar boyutu olmadan anlaşılamaz.

¹ H. Can – A. Akgün – Ş. Kavuncubaşı, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998, s. 4

² N. Aytürk, Başarılı Yönetim ve Yönetici Teknikleri Yönetim Sanatı, Ankara, 1999, s. 15

³ Aytürk, s. 319

1.1.Yönetim Kavramı ve Yönetim Kademeleri

1.1.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, karar ve uygulama süreçlerinden oluşmaktadır. Bu doğrultuda da kaynakların yönetilmesi karar ve uygulama bakımından farklı kademelerdeki çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Yönetimsel kademe bakımından üst kademelerde bulunanlar karar alıcılardır. Üst kademede denetim de daha kolay gerçekleştirilir. Alt kademelerde çalışanlar ise uygulayıcılar, bir başka deyişle hizmetin veya malın üretilmesinde doğrudan görev alanlardır.¹ Hiyerarşik açıdan bir sıralamak yapmak gerekirse alt, orta ve üst düzey yönetim olarak bir sıralama yapılabilir.

1.1.2. Yönetim Kademeleri

Alt düzey yönetimde işler somut olarak doğrudan doğruya gerçekleştirilir. Yönetimsel bilgiden çok teknik bilgi kullanımı yoğunudur. İşletmeyi ayakta tutan ürünün veya hizmetin kendisi alt düzey ortaya çıkarılmaktadır. Alt düzey yönetim orta ve üst kademenin aldığı kararlara uymak zorundadır.² Orta düzeyde ise özellikle alt ve üst düzey arasında bir uyum, esneklik sağlanması söz konusudur.³ Üst düzey yönetimde ise, kararlar alınır ve politikalar belirlenir. Planlama ve programlama üst düzey yönetimsel alanda gerçekleştirilir. Süt düzey yönetimde yetenek, bilgi ve tecrübenin yüksek olması beklenir.⁴

¹ Sözen, s. 7

² B. Ak, Hastane Yöneticiliği, Ankara, 1990, s. 217

³ Ak, s. 217

⁴ Ak, s. 218

Yönetim bir takım fonksiyonlardan oluşmaktadır. Bir başka deyişle yönetimin yerine getirilmesi ile bir takım işlevler ortaya çıkmakta ve yönetim sürecinin bir aşaması yerine getirilmektedir. Bu anlamda yönetim fonksiyonları; planlama, örgütleme, yönetme, eşgüdümleme, denetleme olarak sıralanabilir.

1.2. Planlama

Planlama fonksiyonu yönetsel açıdan ilk ele alınması gereken fonksiyondur. Bu aşamada yapılacak iş ile ilgili bazı soruların sorulması gerekmektedir. Nereye, niçin, nasıl, hangi araç ve yöntemlerle, ne zaman ve nerede ulaşılacağı bu aşamada belirlenir. Bir takım araçların ve yöntemlerin bu aşamada kullanılması söz konusudur. Bunlara karar verilir. Öncelikle karar verilir. Planlama ile birlikte bir durum tespiti de aynı zamanda ortaya çıkar. Yönetimin nasıl süreci takip edebileceği netleşir. Benimsenecek tutum ve izlenecek yöntemler için bir ön çalışma niteliğindedir.¹

1.3.Örgütleme

Örgütleme, bir işin başarılması ve amacın gerçekleştirilmesi için belirli kaynakların bir araya getirilmesi, karşılıklı ilişkilerin belirlenmesi, yönetsel yapı içerisine entegre edilmesidir.² Bu anlamda örgütlenme kavramı içerisinde farklı aşamaları barındıran unsurlara sahiptir.

Sözen, örgütlenmenin yapısını ikiye ayırarak incelemektedir: “Bir örgüt içerisinde amaçlar, insanlar, yapılacak işler, makam, haberleşme,

¹ Ak, s. 48

² C. Sözen, Sağlık Yönetimi, Ankara, 2003, s. 21

araç gereç, insanların insanlarla ve insanların işle olan ilişkileri bulunur. Örgütlenme, amaçları gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlerin, bu faaliyetleri yürütecek personelin ve kullanılacak araç ve gereçlerin belirlenmesi sürecidir. Örgütlemenin formal ve informal iki yapısı vardır. Formal örgütlenme yapısıdır, kural ve şekildir. Personelin görev ve sorumluluklarını, birbiriyle ilişkilerini belirler. Informal örgütlenme, kişilerin insanlar arası ilişkilerinden doğar, bir otorite ya da fonksiyon yapısından daha çok kişilikler yapısı olarak gelişir. Kişilikler yapısı da denilebilir. Formal örgütlemedeki tasarlanan yapı, informal yapıya da uyarsa (örtüşürse) ilişkiler normal seyreder. Informal yapı ile formal yapı örtüşmediği zaman çatışma ve problem yaşanır.”¹ Örgütlenme ister formal ister informal biçimde kurgulansın yönetsel açıdan ortak amaçların gerçekleştirilmesi ve başarının yakalanması esas gayedir. Örgütlenme bütüncül bir planlama ve fizibiliteyi de içermektedir.

1.4.Yönetme

Yönetme, bir diğer anlamıyla yürütme, kaynakların ilgili alanlarda kullanılmak üzere harekete geçirilmesidir. Ancak, bu durumda özellikle personelin bilgi, beceri ve gücünü net ve belirli biçimde ortaya koymak gerekmektedir. Bu sayede sağlıklı bir yönetim süreci uygulanabilir. Yönetimde kaynakların etkili ve verimli bir şekilde hedefe yönlendirilmesi gerekmektedir. Yönetimde aynı zamanda kurallara ve yazılı bir sisteme uyum da söz konusudur. Yönetimin aynı zamanda bunu da gerçekleştirmesi beklenir. Yürütmede teşkilatlanma başarı için son derece gereklidir. Hareket bu sayede başlar. Buna ek olarak yönetsel otorite de etkili bir yönetim için gereklidir. Hiç otoritenin olmadığı bir ortamda zamanla yönetsel aşınmalar meydana gelebilir. Bu noktada

¹ Sözen, s. 21

mevzuata uygunluk ve denetim de aynı düzeyde önemlidir. Ancak, otoriteden kast edilen insanları yönlendirebilme, işe sevk edebilmedir. Otoritenin dengeli biçimde ve uyumlu bir şekilde uygulanabilmesi için otorite sağlayacak olan makamın yeteneği, işi yapacak olanların da cesareti ve hayal güçleri son derece önemlidir.¹

Günümüzde işletmelerde ekip çalışması, takım ruhu gibi kavramlar sıklıkla kullanılmaya başlamıştır. Bunun için çalışanların iyi tanınması, çeşitli anketlerle güncel bilgi ve yetenek düzeylerinin tespit edilmesi önemlidir. Çalışanların aşırı ayrıntıcı olması da yönetim kabiliyetini zayıflatabilir. Bunun yanında ödül-ceza sisteminin dengeli biçimde yürütülmesi önemlidir. Çalışanların insan oldukları unutulmadan, çalışanda değil üründe sıfır hata prensibi benimsenerek kurumsal kültür yerleştirilmelidir. Aşırı hiyerarşik yapıdan kaçınılması gerekmektedir. Aksi halde, çalışanlarla iletişim kurulamaz ve çalışanları tanımak mümkün olmaz. Çalışanları tanıma, eldeki kaynağı ve kapasiteyi tanıma anlamına gelmektedir. Çalışanları işe ve başarıya inandırma yönetimi kolaylaştıran bir etki sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanların eğitimi ve mesleki niteliklere haiz olması yönetsel başarı için oldukça önemlidir.²

1.5.Eşgüdümleme (Koordinasyon)

Eşgüdümleme ya da yabancı dilden dilimize girdiği şekliyle koordinasyon, işletmelerin kaynakları ve çalışanları arasındaki uyumun sağlanmasını ifade etmektedir. Bu sayede benzer yönde çaba sarf eden bireyler ile başarının yakalanması ve hedeflerin gerçekleştirilmesi daha

¹ Ak, s. 79

² Ak, s. 80

mümkündür. Ortaya çıkarılan çabaların birbirinden zıt olmaması önemlidir. Aynı zamanda işletme çalışanları veya grup üyeleri ortaya koydukları çabanın yönü ile ilgili de fikir sahibi olabilirler. Literatürde bazı yazarlar eşgüdümü yönetimin bir unsuru değil amacı olarak da yansıtmaktadırlar. Eşgüdümleme bu noktada diğer yönetsel fonksiyonların bir yönlendiricisi olarak ortaya çıkmaktadır. Eşgüdümleme sürecinde sorumlu kişi organizasyonun başındaki kişi yani yöneticidir.¹

Eşgüdümleme, sağlık hizmetleri açısından son derece önemlidir. Hastaların sağlığı, bireylerin yaşam kalitesi, sağlığın toplumsal ve bireysel anlamda yükseltilmesi çeşitli alanlarda uzmanlaşmış ve karmaşık görevler bütününe sahip personelin ve bu hizmetin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların eşgüdümlenmesi ile mümkündür.²

1.6.Denetleme

Denetimde, önceden belirlenmiş ve ortaya çıkması istenen sonuçlarla gerçekleştirilen sonuçlar karşılaştırılır. Ortaya çıkan durum gözden geçirilir. Değerlendirmesi yapılır. Yanlışlar varsa tespit edilir. Bunlara ilişkin çözümler geliştirilir. Bu yolla örgüt amacına uygun olmayan eylemleri önler, eylemleri amaca doğru yöneltmiş olur. Denetleme fonksiyonunun tam olarak gerçekleştirilebilmesi için örgütün amaçlarının net biçimde belirlenmiş ve bu amaçlar etrafında çalışmaların yürütülüyor olması gereklidir. Plan ve programların bu amaca göre yapılması ve yürütülmesi gerekmektedir. Böyle bir süreçte denetim

¹ Ak, s. 89

² Ak, s. 37

sayesinde sapmalar ve hatalar tespit edilebilir. Aksi halde denetimden beklenen de gerçekleşmeyecektir.¹

2. YÖNETİMİN KAYNAKLARI

Yönetim bir takım unsurlar ve fonksiyonlar bütünü olduğu gibi aynı zamanda bir takım kaynakların da idare edilmesi, amaca ulaşmak için sevk edilmesini de anlatmaktadır. Bu kaynakları bilmek yönetsel açıdan eldeki kapasitenin doğru biçimde yönetilmesi için zorunludur.

2.1. İnsan

İnsan unsuru yönetsel kaynaklar açısından en önemli kaynak olarak görülebilir. Özellikle sağlık hizmetlerinde insan kaynakları belirgin biçimde ön plana çıkmaktadır. Benli ve Özalp'e göre yönetimin kaynakları açısından insan unsuru şu şekilde açıklanabilir: "Yönetimin en önemli kaynağı insan unsurudur. Herhangi bir örgütün amacına ulaşabilmesi ancak yeterli insan kaynağı ile mümkün olabilir. Yeterli insan kaynağı yalnızca nicelik olarak değil, nitelik ve nicelik olarak düşünülmelidir. Az sayıda nitelikli insan, her zaman çok sayıda niteliksiz insana tercih edilmelidir."² İnsan unsuru kadar günümüzde mesleki eğitim ve liyakat son derece önemli hale gelmiştir. Özellikle sağlık hizmetlerinde bu anlamda yaşanabilecek eksiklikler telafisi imkânsız sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Örneğin, kalifiye olmayan bir sağlık çalışanının kanserli hastaların verilerini birbirine karıştırması insanların hayatını kaybetmesine neden olabilir.

¹ Ak, s. 39

² D. Benli – H. Özalp, Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, Ankara, 1994, s. 6

2.2.Para

Mali kaynakların varlığı hem yönetsel anlamda hem de organizasyonların başarısı anlamında günümüzde olmazsa olmaz niteliktedir. İnsan kaynaklarından yararlanırken, teknoloji ve donanım sahibi olurken ve yönetirken, mekânsal ve fiziksel koşulların tedariki sağlanırken mali kaynaklara ve paraya gereksinim son derece yüksektir. Bu açıdan mali kaynaklara bağımlılık özellikle günümüz işletmecisi anlayışı ile birlikte son derece önemli hale gelmiştir. Paranın varlığı kadar miktarı da önemlidir. Çünkü, sağlık hizmetlerinde sürekli biçimde mali bir gelire ihtiyaç vardır. Sürekli ve kesintisiz hizmet bir anlamda sürekli mali kaynak varlığı ile ilişkilidir. Sağlık hizmetlerinin kalitesi bir yandan para ile ilgili olduğu gibi paranın sürekli ve etkin biçimde yönetilmesi, verimliliğinin sağlanması, yeri geldiğinde tasarruf yönlü politikaların uygulanmasına müsait olması gerekmektedir. İyi sağlık hizmeti iyi bir mali yönetimle ilişkilidir.¹ Örneğin, hastanelerde malzeme alımı ile ilgili disiplinli ve profesyonelce yürütülen mali hizmetler hastanenin gelir gider dengesini sağlamada önemli bir başarı etkenidir.

2.3.Zaman

Zaman ile ilgili olarak çeşitli bilim dallarına göre farklı açıklamalar yapılmaktadır. Yönetim ve işletme yaklaşımlarına göre günümüzde zaman bir işin yapılma sürecindeki etkinlik ve verimlilik ölçütü haline gelmiştir. Ak'a göre zaman sağlık sektörü açısından en önemli yönetsel unsurlardan biridir. Zamanın bu önemini Ak şu şekilde belirtmektedir: "Belli zaman süresindeki sağlıkla ilgili mal veya hizmet üretimimizi artırmak yolu ile onu değerlendirmemiz veya ondan daha

¹ Ak, s. 35

çok yararlanmamız mümkündür. Sağlık hizmetlerinin verimliliği açısından da zaman önemlidir, belli zaman süresinde, aynı imkanlarla, belli değişik tekniklerle daha çok üretme imkanı söz konusudur. Sağlık alanında yaralı ve kan kaybeden bir hastaya veya acilen bir ameliyat hastasına ilk müdahalede veya ameliyatta zaman olumlu veya olumsuz açılardan çok önemlidir. Acil bir ameliyat için zamanında kan bulunamaması veya tedarik edilememesi ve bu yüzden hastanın ölümü sağlık alanında zaman mefhumunun önemini vurgulamaktadır.”¹ Yöneticilerin dikkat etmesi gereken noktalardan en önemlisi zamandan mümkün olduğu kadar etkin biçimde yararlanılabilecek durumların tespit edilmesi ve bu yönde çalışmaların şekillendirilmesi konusunda teşvik edici olunmasıdır. Zaman tasarrufu ne kadar önemli ise zamanı etkin kullanmak da o kadar önemlidir. Plan ve programlarda zamanı etkin kullanmayı engelleyen bir takım unsurlar veya hatalar varsa bu hatalar giderilmelidir. Buna göre değişiklikler yapılmalıdır. Buna uygun iş yapma yöntemleri uygulanmalıdır.² Örneğin, personelin eğitimi ile ilgili olarak programlarda eksiklikler varsa bunların iyi zamanlanması, oryantasyon eğitimlerinin sürece dahil edilmesi son derece önemlidir.

2.4. Malzeme

Malzeme yönetsel açıdan bir işletmenin ihtiyaç duyduğu donanım, hizmetin ortaya çıkması için gerekli somut ürünler toplamıdır. Mal üreten ve hizmet üreten örgütler açısından malzemenin niteliği, türü değişebilmektedir. Ancak, her iki açıdan da yönetimin önemli bir kaynağıdır. Malzemenin niteliği üretilen malın ve hizmetin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Malzemenin kullanımı da bir o kadar

¹ Ak, s. 36

² Ak, s. 36

önemlidir. Özellikle sağlık kurumlarında malzeme tedariğinde hem mali boyuta önem verilmeli; hem de malzemenin türü, miktarı vb. kurumun ihtiyaçları ile örtüşmelidir. Günümüzde sağlık alanında yapılan reformlar ve bilişim alt yapısının etkin biçimde kullanılmasıyla malzeme tedariği konusunda önemli çalışmalar yapılmaktadır. Hem maliyet etkinliğinin sağlanması hem de bürokrasinin azaltılarak hızlı bir şekilde malzeme tedariğinin gerçekleştirilmesi sayesinde sağlık hizmetlerinde kalite artmaktadır.¹ Örneğin, ortopedik malzemelerin alımında kliniklere rehberlik yapmak maliyetin etkinliği ve verimliliği üzerinde etkilidir. Çünkü klinikler kimi zaman hastane mali yönetimini göz ardı edebilmektedir.

2.5.Makine (Teknoloji ve Donanım)

Makine bir anlamda günümüzde teknoloji ve donanımı ifade etmektedir. Yönetimsel açıdan makine bir işin yapılması için gerekli teçhizatı ifade etmektedir. Bu açıdan eğer bir iş teçhizat olmadan yapılamayacaksa, makine bu noktada önemli bir yönetimsel kaynak haline gelmektedir. Bu anlamda makine olmadan yönetim olmaz demek oldukça kesin bir hüküm içerir ki bu çok da doğru olmaz. Ancak, günümüzde teknolojinin hemen her alanda kullanılıyor olması, rekabet anlayışı nedeniyle işletmelerin donanım bakımından son yenilikleri takip etme zorunlulukları, yenilikçi bir takım çalışmaların sürekli biçimde teşvik ediliyor oluşu makineyi yani bir başka deyişle teknoloji ve donanımı önemli bir noktaya taşımış ve yönetimin olmazsa olmazı haline getirmiştir. Bir açıdan insan kaynaklarının yönetimi, zamanın yönetimi vb. teknoloji ve donanımla ilgili olduğu gibi hizmetin üretilmesi ile de son derece ilişkilidir. Hizmetin hızlı biçimde üretilmesi ve kalitenin

¹ Benli ve Özalp, s. 6

sağlanması çabalarının, rekabetçiliğin ve yenilikçiliğin etkin biçimde makine kullanımını teşvik ettiği görülmektedir.¹ Örneğin, teknolojinin etkin biçimde kullanılması aynı zamanda pazarlama kanallarının etkin kullanılabilmesi anlamına da gelmektedir.

Sağlık alanında bir takım sağlık hizmetlerinin gerçekleştirilebilmesi için makine kullanımı son derece önemlidir. Diyaliz, kuvöz, ultrasonografi gibi cihazların kullanımı, idari bir takım hizmetlerin yürütülmesi ve konaklama hizmetlerinin sağlanması için çok çeşitli ve farklı teknolojilerde cihazların kullanılması zaruret haline gelmiştir. Bu açıdan sağlık alanında kullanılan cihazların sağlık hizmetlerinin üretilmesinde yönetsel açıdan çok önemli bir kaynak alanını ifade ettiğini söylemek mümkündür. Eğer sağlık hizmetlerinin istenen düzeyde gerçekleşmesi hedefleniyor ve planlanıyorsa makine ve teknolojinin etkin biçimde kullanılması için yol ve yöntemler üzerinde düşünülmesi, buna uygun biçimde yönetimin karar mekanizmasını işletmesi gereklidir.²

2.6.Fiziksel Mekân

Fiziksel açıdan bir işletmenin veya organizasyonun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için o amaçlar ile uyumlu, amaçların başarılmasını kolaylaştıracak nitelikte bir yere ya da binaya ihtiyaç bulunmaktadır. Sağlık kurum ve kuruluşların açısından bu fiziksel mekân daha çok bir bina olarak düşünülmektedir. Oysaki sağlık kurumlarının idari açıdan, ar-ge faaliyetleri açısından ve sağlık hizmetlerinin sunulması açısından farklı özellikte fiziksel mekânlara ihtiyacı olduğunu ifade etmek

¹ Ak, s. 7

² Ak, s. 36

mümkündür. Bu süreçte önemli olan bir başka nokta sahip olunan yerin hizmetin üretilmesi için en uygun, verimli ve ekonomik biçimde değerlendirilmesidir. Yönetisel açıdan bu son derece önemlidir. Fiziksel mekânın etkin biçimde değerlendirilmesi hizmetin kalitesini doğrudan etkileyecektir. Ayrıca insan kaynağı, zaman, teçhizat ve mali açıdan etkinliğin ve verimliliğin sağlanması fiziksel mekânın akılcı biçimde tasarlanması ile ilişkilidir.¹ Örneğin, hastanın hızlı biçimde tedavisinin gerçekleştirebileceği bina tasarımları son derece önemlidir. Ülkemizde özellikle taşrada maalesef plansız düşünme sonucunda hastaneler parça parça binalarda hatta prefabrik ek binalarda hizmetler sunmaktadır.

3. SAĞLIK YÖNETİMİ

3.1. Kavramsal Çerçeve

Sağlık hizmetleri yönetimi bireylere, kurumlara ve toplumlara belirli biçimde tıbbi bakım ve sağlıklı bir çevrenin oluşturulması noktasında mevcut taleplerin karşılanması için kullanılan işlemlerin ve kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesidir. Sağlık hizmetlerinin yönetimi toplumun sağlık statüsünü etkileyen faaliyetlerin bütünüdür. Yani; toplumun demografik, sosyal, kültürel, ekonomik, biyolojik, ekolojik, vb. karakteristiklerinin belirlenmesi, sağlık anlayışının tespiti, sağlık hizmeti kullanımını etkileyen faktörlerin tespit edilerek ölçülmeye çalışılması, kaynakların niteliklerinin, büyüklüklerinin ve yerlerinin tespiti, sağlık merkezi, sağlık grup başkanlığı, hastane, ilçe, il ve merkezi sağlık teşkilatlarının örgütlenmesini ve toplumun sağlık hizmetine en fazla katkıda bulunacak şekilde yönetimi konularını içermektedir. Bunların hepsi; sağlık

¹ Ak, s. 37

yöneticiliği içerisinde bilimsel ve çağdaş işletme ve yönetim bilgilerini, profesyonel yöneticiliği gerektirir.¹

Sağlık yönetiminde toplum ve birey sağlığı ön plandadır. İnsan hayatı ile ilgili tehlike oluşturacak bir durumun ortaya çıkması hem ekonomik hem milli anlamda son derece telafisi imkânsız sonuçlara neden olabilir. Bu açıdan sağlık yönetimi, gerekli plan, program ve mevzuat ile desteklenmelidir. Mesleki açıdan ehil personelin sağlık kurumlarında çalışması sağlanmalıdır. Ar-ge faaliyetlerine önem verilmelidir. Sağlık kurumlarının yönetimi tüm bu boyutları ile ele alınmalıdır.²

Sağlık yönetimi içerisinde halk sağlığı kavramı ve çalışmaları da önemli bir yere sahiptir. Halk sağlığı yönetimine ilişkin tanımlamaya bakıldığında literatürde şu ortak tanıma rastlanmaktadır; insan ömrünün hastalıklardan arındırılarak uzamasının sağlanması, beden ve akıl sağlığı yetilerinin muhafazası, çevre sağlığının sürekli biçimde korunması, bulaşıcı hastalıklarla mücadele, erken teşhis ve tanı konulması, tedavi amaçlı hekim ve hemşire hizmetinin sağlanması, sosyal hizmetler faaliyetlerinin ve teşkilatının sağlıklı bir çevrenin tesisi için geliştirilmesidir.³

Sağlık yönetimi faaliyetleri, birinci, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri ile birlikte çevre sağlığı hizmetlerinin planlanması,

¹ Ak, s. 11

² C. Kitapçı, Türkiye’de Sağlık Yönetimi (Sorunlar ve Çözüm Önerileri), TODAİE, YYLT, Ankara, 1993, s. 1

³ Ak, s. 1

örgütlenmesi, yönetilmesi, eşgüdümü, denetlenmesi ve tekrar planlanması süreçlerinin toplamını ifade etmektedir.¹

3.2. Sağlık Yöneticisi

Sağlık yöneticisi tanımına bakıldığında, ilgili mevzuatta verili amaçların gerçekleştirilmesinde kurumların sahip oldukları imkanların akılcı ve ekonomik bir şekilde kullanılmasını sağlayan, planlayan, örgütleyen, yönelten ve denetleyen kişidir.²

Sağlık yöneticilerinin, hizmetlere ilişkin tüm sorunlara vakıf olmaları beklenir. Bu sorunlara ilişkin çözüm üretebilmek, amaca ulaşmak için doğru yöntemi uygulayabilmek ve insan kaynaklarını doğru biçimde kullanabilmek, kurumlar arası işbirliğini tesis etmeleri sağlık yöneticilerinden beklenen önemli özelliklerdir.³

Ak'a göre sağlık yöneticileri amaca ulaşmak için karşılaşılabilecek olası sorunları sezmelidir. Uygulanabilir kararlar alabilmelidir. İşin tamamlanması için gerekli zamanı değerlendirmesini bilen bir planlayıcı olmalıdır. Sağlık yöneticisi, etkili sonuçlar verecek faaliyetler için isabetli kararlar veren ilgililerle sürekli haberleşme sağlayan, görevlileri hizmete teşvik eden ve onları cesaretlendirerek davranış ve becerilerini geliştirmesini sağlayan bir yöneticiliktir.⁴

¹ S. Atalay, Türkiye'de Sağlık Hizmetleri ve Yerelleştirme Politikaları, TODAİE, YYLT, Ankara, 2004, s. 3

² Kitapçı, s. 7

³ Ak, s. 11

⁴ Kitapçı, s. 7

Sağlık yöneticiliği plan, organizasyon ve yönetimle ilgili hareket ve faaliyetleri değerlendiren, tespit olunan kriterler ışığında başarı sağlayıcı ve düzeltilmesi gerekli hususları da göz önünde bulundurarak geliştiren bir koordinatördür. Çağdaş anlamda sağlık yöneticiliği, personel yönetimi, ekonomi, işletme, hukuk, istatistik, halkla ilişkiler ve tıbbi nosyonları içeren bir yöneticilik görünümündedir. Bu tanımlamadan, sağlık yöneticisinin, hizmet verdiği örgütü tanıyan, örgütün amaçlarını bilen, örgütün felsefesini kendi felsefesi olarak kabul eden, örgütün mali, idari ve teknik yönü hakkında yeterli bilgilere sahip bir eleman, gereksinilen bir yönetici olduğu söylenebilir.¹

İster hastane, ister sağlık merkezi, ister otel, ister okul, isterse fabrika olsun birer hizmet veya mal üreten işletmeler olarak yönetim fonksiyonunu yöneticilik öğrenimi ve eğitimi almış profesyonel yöneticiler eli ile icra etmek zorunluluğu her geçen gün kendisini artan ölçülerde hissettirmektedir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler sonucu büyüyen sanayi örgütleri ve bu büyümeye paralel olarak diğer kuruluş ve örgütlerdeki değişim ve yenilikleri de, beraberinde birçok sorunlar oluşturmuştur. Bunların başında sağlık sorunları gelmektedir. Dolayısıyla sağlık örgüt ve kuruluşları da bu durumdan etkilenmiştir. Kendini yenileyen, büyüyen sağlık örgütlerinde örgütsel sorunlar doğmuştur. Yeniden örgütlenme yani reorganizasyon zorunluluk haline gelmiştir.²

Hastane ve diğer sağlık kurum ve kuruluşlarının hekimler, fabrikaların patronlar veya mühendisler tarafından yönetildiği klasik uygulamalar artık geride kalmıştır. Kurum ve kuruluşların amaçlarını

¹ Ak, s. 7-9

² Ak, s. 8

rasyonel bir biçimde gerçekleştirebilmeleri için çağdaş işletmecilik ve yöneticilik tekniklerinin profesyonel işletmeci ve yöneticiler tarafından uygulanması gereklidir. Sağlık idaresi önemli bir olaydır. Çünkü, Türkiye'de sağlık ile ilgili problemlerin ön sıralarında yönetim ve organizasyon problemleri gelmektedir. Sağlık hizmetlerinin amaçlanan etkinlikte, verimlilikte, kalitede ekonomiklikte ve karlılıkta üretilebilmesi için çağdaş yönetime ihtiyaç vardır. Sağlık idaresi bu ihtiyaca cevap verdiği için önem arz etmektedir.¹

Sağlık hizmetlerinin başarısı, yönetim fonksiyonlarının iyi organize edilmesi ile mümkün olacaktır. Sağlık idaresi, tespit edilen amaca varmak için işleri planlayıp, uygulama fonksiyonudur. Birçok ülkede sağlık bakım sistemlerinin oluşturulmasında karşılaşılan problemlerden birisi de eksik planlama ve yönetimdir. Birbirinden ayrı birden fazla sağlık hizmeti birbirinden kopuk yürütülmektedir. Bunun yanında sağlık yönetiminde yetersiz eğitilmeme ve olumsuz yönetim planlarının uygulanışı ülke kaynaklarının verimsiz kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle temel sağlık ilkelerinin uygulamaya dönüştürülmesini temin için milli bir yönetim eylemi gereklidir. Bu, planlama, programlama, bütçe, finansman, uygulamanın denetimi, değerlendirme, araştırma, gerekirse yeniden planlama etkinliklerini ve bu etkinliklere yararlı olacak bilgileri kapsar. Sağlık yönetimi, toplumun sağlıklı yaşama ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuş sağlık sistemlerini, sağlık sisteminde yer alan hastanelerin diğer kuruluşların yönetimini kapsamaktadır. Sağlık yönetimi alanında oldukça hızlı bir gelişme vardır. Bu hızlı gelişmenin nedenlerinden en önemlileri gelişen sağlık teknolojisi ile giderek çok büyük hastanelerin kurulmasıdır.²

¹ Ak, s. 13

² Ak, s. 11

Kamu hastaneleri bugüne kadar klasik yönetimler sonucu sürekli zarar eden kuruluşlar haline gelmişti. Buna ek olarak istenilen nitelikte hizmet de üretemez hale gelmişlerdi. Hastanelerin verimli, rasyonel, zarar etmeyen hatta az bile olsa kar eden kuruluşlar haline getirilmesi, ancak modern yöneticilik anlayışıyla mümkündür.¹ Tıbbi hizmetler kadar önemli olan bir konu da hizmetin idari, mali, teknik, ekonomik, yapısının da göz önünde bulundurulmasıdır. Böylece hizmetin daha ekonomik, daha kaliteli ve daha verimli olabileceğini ve toplumun daha büyük bir kesimine hizmet edilebileceğini söylemek mümkündür. Kıt kaynaklarla büyük verim ve etkili hizmet elde etmek ve hizmeti modern yönetim anlayışıyla çağdaş düzeye getirmek, ancak hizmetin, idari, mali vb. yönlerinin önemsenmesi ve bu yöne ağırlık verilmesiyle mümkündür.²

3.3. Hastane Yönetimi

Hastane yönetimi, hastanedeki tüm hizmetlerden ve faaliyetlerden sorumlu olan bir organ olarak tanımlanmaktadır. Hastanelerde de diğer örgütlerde olduğu gibi, üst, orta ve alt kademe yönetim organları bulunmaktadır.³ Ülkemizde sağlık hizmetlerinin yürütülmesi ve denetlenmesi görevinden Sağlık Bakanlığı sorumludur. Bakanlığın altında illerde valiliklere bağlı sağlık müdürlükleri yer almakta ve hastaneler bu müdürlüklere bağlanmaktadır. Hastanelerin iç organizasyonunda tepede başhekimlik makamı, onun altında ise orta kademe yönetim organları bulunmakta olup “Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği” esasları uygulanmaktadır. Sağlık Bakanlığı hastanelerinde ve diğer hastanelerde başhekimlik makamı, hastanedeki

¹ Kitapçı, s. 9

² Ak, s. 11

³ Seçim, s. 7

tüm faaliyetlerin yönetiminden sorumlu en üst idari pozisyonu oluşturmaktadır. Merkez teşkilatı tarafından saptanan kararlar ve hazırlanan planlar dâhilinde hastanede günlük faaliyetlerin yürütülmesi yetkisi başhekimliğe bırakılmıştır. Sorumluluk kendisinde kalmak üzere başhekim bu yetkisinin bir kısmını fonksiyonel yöneticilere devretmektedir. Başhekimliğe bağlı hizmet birimleri; hastane konseyi, temizlik komitesi, satın alma-muayene ve tesellüm ve sayım komisyonlarıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI, ZAMAN TEKNİKLERİ, TUZAKLARI VE ETKİN KULLANMA YÖNTEMLERİ

1. ZAMAN YÖNETİMİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Zaman Yönetimi Kavramı

1.1.1. Zaman Kavramı

Zaman, üzerinde oldukça fazla tartışılan, göreceli ve tarihsel bir kavramdır. Zamanın ölçülebilirliği üzerine tartışmalar yapılmakta ve disipline edilmeye çalışılmaktadır. Bilimsel anlamda ise pek çok farklı bilim alanında zaman kavramının içeriğini ortaya koyabilmek için çalışmalar yapılmaktadır. Öte yandan toplumsal yaşamda da ayrı bir değer atfedilmekte, atasözleri ve özlü sözlerde bu durum kendisini açığa çıkartmaktadır. Bu bakımdan şu anlaşılmaktadır ki zaman eşsiz bir kaynaktır.

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre zaman tanımı şudur: “Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit.”¹ Zaman ile ilgili belirli bir tanım yapmak mümkün olmamaktadır.² Zaman olayların ardışıklığını görerek bireyin zihninde yarattığı ve olayların bundan sonra da içinde olup gideceklerinin düşünüldüğü başı ve sonu

¹ Türk Dil Kurumu İnternet Sözlüğü,
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55f1ff2389c1d9.95193267, (02.09.2015)

² İ. Türkmen, Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Ankara, 1999, s. 2

olmayan soyut bir kavramdır.¹ Diğer bir ifadeyle zaman, bir eylemin geçtiği süredir.²

Bunların yanında zaman, objektif zaman, subjektif zaman ve yönetsel zaman olarak tanımlanabilir. Objektif zaman, saatle ölçülebilen; subjektif zaman hissedilen, algılanan; yönetsel zaman ise yöneticilerin yönetim işlerine harcadıkları zaman olarak tanımlanabilir.³

Zaman, bir iş ya da oluş üretirken içinde bulunduğumuz, içinden geçtiğimiz, yaşayıp bitirdiğimiz ya da yaşamayı umduğumuz süreçleri ifade etmektedir. Bunları kavrayabilmenin yolunu da tabiatı inceleyerek ve kıyaslamalarda bulunarak mümkün kılıyoruz. Oysa tarihsel bir anlam taşıyan zaman kavramı geçmişte farklı günümüzde farklı biçimlerde algılanmakta ve yaşanmaktadır. Günümüz dünyası artık büyük bir ekonomik, kültürel ve siyasi bir sarmal içerisinde bulunmakta, bireyler ve toplumlar bu sarmalın içerisinde iş ve oluş gerçekleştiren eylemlerini bir tertip ve düzen içerisinde meydana getirmeye çalışmaktadırlar.

1.1.2. Zaman Yönetimi Kavramı

Zaman, artık yönetilmesi gereken ya da bir şekilde yönetsel süreçlerle bütünleşik düşünülmesi gereken bir kavramdır. Yönetsel süreçleri zaman odaklı biçimde düşünmek ve buna göre kurgulamak, günümüz yönetim anlayışının da bir gereği haline gelmiştir. Çünkü, artık ekonomik süreçler bir hizmet transferi boyutuna bürünmüş durumdadır. Karşılıklı ve birbirine uygun hizmet üretimi süreçleri, ortak bir zaman

¹ Y. Sucu, Yönetsel Zamanın Etken Kullanılması, Bolu, 1996, s. 3

² A. Akatay, “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, s. 282;
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Cayten%20akatay%5C281-300.pdf, (12.04.2014)

³ Akatay, s. 282

diliminde birbirine denk gelen ve tatmin sağlayan biçimde gerçekleştirilmek zorundadır. Devlet ya da özel sektör olsun hizmetin üretilmesinde hizmetin kalitesi, standartları, üretilmesi, sunulması, ölçülmesi, tekrarlanması, sonuçlandırılması hep bir zaman çizelgesi içerisinde gerçekleşmektedir. Bunun yanında bu süreci yöneten ve yürütenlerin ve hatta yararlananların da zamanla bağlı olduklarını, zamansal bir süreç içerisinde bulunduklarını unutmamak gerekmektedir. Hizmet üretim süreçlerinde karar alınması, hazırlanması, sunulması, uygulanması, takip edilmesi, kontrolü, tekrarlanması, raporlanması, sonuçlarının ölçülmesi ve analizi gibi hizmet süreçlerinin tüm aşamalarıyla yönetilmesi hep bir zaman yönetimi gerektirmektedir.

Zaman yönetimi kavramı, orijini Danimarka'ya dayanan, günümüzde mesleki yaşantının olmazsa olmazı haline gelmiş bir kavramdır. Burada çeşitli görüşler ileri sürülmekte fakat bunlar içerisinde en dikkat çekeni zamanın yönetilmesinin insanın kendisini yönetmesi anlamına geldiği şeklinde olandır. Ancak, şunu unutmamak gerekir ki günümüzde yönetici, sadece tek başına çalışan kişi değil, ya ekiple ya da birimlerle çalışılan bir iş bölümü dünyasının elemanıdır. Yani aslında zaman yönetilebilen bir olgu değildir, asıl olan insanın kendisini zamana göre yönetebilme becerisinde yatmaktadır. Bu ise zaman yönetimi anlamına gelmektedir.¹

Zaman yönetimi için net bir tanım yapmak gerekirse, zaman yönetimi için öncelikle mevcut zamanın başlangıç ve bitişinin var olması ya da tanımlanması gerekmektedir. İkinci olarak ise, yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmesi için tüm kaynakların bu zaman zarfında etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Bu aşamada şunu net

¹ Akatay, s. 283

biçimde söyleyebiliriz ki, zaman yönetimi, ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli olan hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri tespit etmek ve önceliklerle zamanı uyumlaştırmak olarak tanımlanabilir.

Tablo 1. Zaman Yönetimi Matrisi

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

Kaynak: L. Kıdak, Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının

Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması;

<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi25/KIDAK,%20Levent.pdf>,

(12.09.2014), s. 163

I. Grupta yer alan faaliyetler genellikle acil çözüm üretilmesi gereken önemli ve acil faaliyetler olarak görülebilir. Bu faaliyetler kritik öneme sahiptir. Yöneticiler derhal bu alana müdahale edebilmelidir. Diğer yandan acil ancak önemli olarak görülmen bir takım faaliyetler de söz konusudur. Kimi zaman bu faaliyetlerin yoğunluğu yönetim üzerinde baskı oluşturabilir. III. Gruptaki önemsiz ve acil faaliyetler zaman kaynaklı stresi artıran bir niteliğe de sahiptir. Bu faaliyetler asıl gündem üzerinde bozucu etki oluşturabilir. Yönetimin belirlediği amaçlardan sapma bu gruptaki faaliyetler esnasında ortaya çıkabilmektedir. Bir diğer nokta ise yöneticinin kendi kişisel alanına sığınmasını ifade eden faaliyetlerdir. Rutin işler ve kaçış imkânları bu grupta yer alır. IV. Gruptaki eş dost ziyaretleri, işle ilgili olmayan telefon görüşmeleri buna örnek olarak gösterilebilir. II. Grupta yer alan önemli ve acil olmayan faaliyetler yöneticilerin zaman yönetiminde birinci önceliği olan, yöneticinin önemsiz ve zaman öğüten işlerden sıyrılarak gerçekleştirdiği yaşamsal önemdeki faaliyetlerdir. Bu gruptaki faaliyetler sorunun oluşmasını önleyen niteliktedir. Bu faaliyetlerin bitirileceği zamanı yönetici belirlemektedir. Uzun dönemli başarıda ağırlıklı yeri olan bu faaliyetler arasında hazırlık, önleyici bakım, planlama, esneklik kazandırma ve örgütleme faaliyetleri sayılabilir.¹

Kıdak'ın çalışmasından yararlanılarak zaman yönetimi matrisi değerlendirildiğinde yöneticiler zamanı etkili kullanma açısından aşağıdaki hususları dikkate almalıdırlar:

i. Yöneticinin Kendini Yönetmeyi Bilmesi: Yöneticinin kendini denetlemeyi öğrenmesi ve zaman kaybettiren alışkanlıklarını

¹ Kıdak, s. 163

değiştirmesi ve yeni alışkanlıkları sık sık kullanması gerekmektedir. İşlerin sürüncemede bırakıldığı anları bulması, işleri ertelememesi, zor sorunlardan kaçmaması, işleri önem sırasına göre sıralayarak günlük faaliyet zamanlarını belirlemesi, zamanı daha etkili kullanması ile sonuçlanacaktır.

ii. Planlamaya Önem Verme: Yönetim işlevlerinden birincisi olan planlama yöneticiye zaman kazandırmaktadır. Planlamada ilk faaliyet ise amaçları belirlemektir. Amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin amaçlara ulaşma yolunda sürdürölmesini sağlamakta ve gereksiz işlere zaman harcamayı engellemektedir.

iii. Önceliklerin Belirlenmesi ve Yetki Devri: Yöneticinin faaliyetleri arasında gereksiz olanlar varsa bunları ayıklamalı, eğer yapılması gerekiyorsa astlarına devretmelidir. Yönetici bu sayede ayrıntılarla uğraşmaktan kurtularak planlamaya daha çok önem verecek, aynı zamanda astlarının daha etkin çalışmasına fırsat sunacaktır.

iv. Yöneticinin Kendini Örgütlemesi: Yöneticinin asıl faaliyetlerini etkili biçimde yerine getirebilmesi için önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilmelidir. Kullanışlı bir çalışma alanı ve ortamı, düzenli masa, etkili iletişim ve haberleşme olanakları ile iyi bir dosyalama sistemi oluşturmalıdır.

v. Kesintilerin Ortadan Kaldırılması ve İşte Yoğunlaşma: Yöneticinin işlerinin kesintiye uğratan nedenlerden olan geçerken uğrayan ziyaretçilerin engellenmesi, telefonun yarattığı gereksiz zaman kayıplarının azaltılması, aslında yapılması gerekli olmayan toplantıların daha iyi planlanması gerekmektedir. Bu sayede iş üzerinde yoğunlaşma

sağlanacak, bu süre kısa olsa bile dağınık kafa ile uzun süre çalışmaktan daha yararlı olacaktır.

- vi. Zamanı Programlama:** Uzun dönemli planların yanı sıra günlük programlar hazırlama yöneticiye zaman kazandırmaktadır. Aynı şekilde Cuma günleri bir sonraki haftada yapılacak işlerin planlanması, günlük programlar haline getirilerek düzenlilik sağlanmasına yardım edecektir. Önemli ve dikkat gerektiren işleri yüksek enerjili, rutin işleri düşük enerjili zamanlara koyması yararlı olacaktır.
- vii. 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.
- viii. Başlanılan İş Bitirme:** Yönetici sorumluluğu altında olan işlere başlamadan önce kesin bir bitiş tarihi belirlemeli ve bu tarihte bitirmeyi hedeflemelidir.
- ix. Sekreteri Etkili Kılma:** Sekreterler kendi zamanlarını etkili kullanma yönünde eğitim almalıdır. Sekreter kendi zamanını yönetebildiği ölçüde yöneticinin zamanını da etkili kılacaktır.¹

Zamanın nasıl geçirildiğinin yönetici tarafından bilinmesi gerekmektedir. Yani belirli bir zaman diliminde ne yapıldığının yönetici tarafından objektif biçimde ortaya konulması gereklidir. Kişisel zaman yönetimi yani günlük yaşam programının belirlenebilmesi için yapılacak işlerin tanımlanması gerekmektedir. Planlama, insanı bir takım ihtiyaçlar

¹ Kıdak, s. 163

ve işe ulaşım vb. gibi zaman tüketen zorunlu hususlar dışında kalan süre için yapılmalıdır. Zamanın planlanmasında gerçekçilik ve objektif bir bakış sağlanmalıdır. Bunların yanında sadece iş odaklı bir bakış açısı zaman planlamasının gerçekçiliğini tahrip edecektir. Bu açıdan iş dışı zamanın da göz önünde bulundurulması gereklidir.¹

Bir yandan da yönetici olarak statü sahibi olan birey, bu statünün gerektirdiği rolü zamanı yöneterek işe dönüştürmektedir. Bu bakımdan yöneticinin zaman yönetimine ihtiyacı vardır. Zaman yönetimi tüm yöneticilerle ve bireylerle ilişkilidir. Ancak, bu çalışma kapsamında yöneticiler ile ilişkili boyut ele alınmaktadır.

1.2. Zaman Yönetiminin Önemi

Etkin bir yönetimin aracı zaman yönetimidir. Bu anlamda zaman yönetimi sadece yöneticinin başarısını getirmez, birlikte çalışılan mesai arkadaşlarının, ekibin, örgütün de başarısını beraberinde getirir.

Başarılı bir zaman yönetimi için gerekli adımlar şu şekilde sıralanabilir:

- “Öncelikle amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Amaçlar yazılı hale getirilmeli, sonra öncelikler belirlenmeli ve yaşamdan ne beklenildiğinden emin olunmalıdır.
- Faaliyetlerle değil, amaçlarla yoğunlaşılmalıdır. En önemli faaliyet en önemli amaçları gerçekleştirmeye yardımcı olmalıdır.
- Düzenli olarak zaman cetveli tutulmalı ve zamanın nasıl kullanıldığı analiz edilmelidir.

¹...., <http://www.bilkent.edu.tr/~bilheal/uremesagligi/zamanyont.html>, (02.11.2013)

- Her gün önemli bir amaç belirlenmeli ve gerçekleştirilmelidir.”¹

Son yıllarda yapılan çalışmalarda da görülmektedir ki, etkin zaman yönetiminin uygulanamaması, çalışanların geleceği ciddiyle kavrayamamaları, ortaya konulacak davranışların çıktılarını kestirememelerinden kaynaklanmaktadır.

2. ZAMAN YÖNETİMİ TEKNİKLERİ

Zaman yönetiminde zamanın planlanması, organize edilmesi ve kontrol edilmesi söz konusudur. Sistemli bir çalışma süreci ve zaman yönetim tekniklerinden yararlanma bu durumda oldukça önemlidir.

Zaman yönetiminde bir takım yaklaşımları uygulamanın hem bireysel anlamda hem de örgütsel anlamda fayda sağlamaktadır. Bunlar arasında savaşçı yaklaşım, hedef belirleme, ABC yaklaşımı, sihirli araç yaklaşımı, beceri yaklaşımı sayılabilir.

2.1.Savaşçı Yaklaşımı Tekniği

Bu yaklaşımda gelecek önemlidir. En önemli işlere öncelik tanınır ve başarı odaklıdır. Verimlilik ve bağımsız çalışabilmek önemlidir. Odak nokta tespit edilerek belirli bir hedef doğrultusunda başarı yakalanmaya çalışılır. Olumsuz yanı ise işi bütüncül görebilmenin önüne geçmesidir. Bazı işler birbirine eklemler bir takım işlerin de başarılması sayesinde tamamlanabilir. Bu bakımdan bir hedef odaklanmak faydalı ancak diğer başarı unsurlarını göz ardı etmek zararlıdır.

¹ M. A. Özer, “Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi”, s. 22;
<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale241.pdf>, (18.09.2014)

2.2.Hedef Belirleme Yaklaşımı Tekniği

“Ne istediğini bil ve başarmak için çaba harca” mantığına dayanır. Uzun, orta ve kısa vadeli planlama, hedef saptama, gözünde canlandırma, motive etme ve olumlu düşünce tarzı yaratma vb. teknikler içermektedir. Oldukça faydası yüksek olan bu yaklaşımda özellikle bir plan dahilinde hareket etme başarı için oldukça önemlidir. Bireysel bir takım çalışmalarda uzun vadeli planlamalar yüksek ve sürekli motivasyon gerektirebilir. Bu bakımdan uzun vadeli planlamalarla yapılacak işlerin kurumsal niteliğinin artırılması önemlidir. Hedeflerin gerçekleştirilmesi motivasyon desteği ile mümkündür. Bu bakımdan bireysel motivasyon kadar kurumsal motivasyon da bu yaklaşımda önemlidir.

2.3.ABC Yaklaşımı Tekniği

“İstediklerinizi yapabilirsiniz ama her şeyi yapamazsınız” anlayışına dayanır. Adım adım ilerleme ve belirli bir çerçeveye sadık kalma esastır. Bireyi ve kurumu bir disiplin içinde işlerin görülmesi konusunda teşvik eden bu yaklaşımda iş planları, görev tanımları, rol ve sorumluluklar da önemlidir. Yol haritası oluşturulması ve projeci bir bakış açısına sahip olunması gereklidir.

2.4.Sihirli Araç Yaklaşımı Tekniği

Planlamanın, kullanılacak materyalin, takip edilecek takvimin doğru biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Doğru ve net olan işimizi kolaylaştırır. Belirsizliklerin mümkün olduğu kadar giderilmiş

olması yüksek fayda getirecektir. Bunun yanında objektif bir bakış açısı da mevcut koşulları ve hedefleri gerçekçi biçimde değerlendirmeyi sağlayacaktır.

2.5.Beceri Yaklaşımı Tekniği

Bu yaklaşıma göre zaman yönetimi, muhasebe ve kelime işlem gibi beceriye dayalıdır. Bunun için bir planlayıcı yada randevu defteri kullanma, yapılacak işler listesi oluşturma, hedef belirleme, yetki devretme, planlama gibi önceliklerin belirlenmesi önemlidir.¹

Zaman kütüklerinin kullanımı ise, yukarıda sayılan yaklaşımların hangisi kullanılırsa kullanılsın önemlidir. Çünkü, zaman kütükleri, zamanın planlanmasını sağlar ve net biçimde zamanın nasıl aktığını, hemen her kademede yöneticinin zamanı etkin kullanabilmesinin aracıdır. Zaman yönetiminde bir diğer önemli nokta bilgilerin sürekli biçimde güncel tutulması kaygısıdır. Bu çok önemlidir ve gereklidir. Günümüzün hızlı değişim atmosferinde iş yaşamında dağılmayı önleyen önemli bir husustur.

3. ÖRGÜTLERDE ZAMAN TUZAKLARI

Bir örgüt ne kadar büyükse yöneticinin o kadar az zamanı olmaktadır. Yönetim faaliyeti örgüt ile birlikte gerçekleşmektedir. Bu açıdan örgütsel zaman en az bireysel zaman kadar önemlidir. Örgütsel zaman, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içerisinde

¹ H. Gökpınar, “Zaman Yönetimi”, <http://www.projeyonetimi.com/downloads/mak19.pdf>
(12.09.2014)

yerine getirilmesi gereken işlevlere, personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır.¹

Örgütsel zaman aynı zamanda örgüt tarafından yapılacak olan tüm her şeyin de sınırır bir anlamda. Örgütlerde bu kaynağın etkin ve verimli kullanılması, yöneticilerin bireysel zamanlarını örgütün zamanı ile uyumlulaştırabilme becerisiyle eş değerdir. “Örgütsel zamanın etkin yönetilmesini belirleyen veya etkileyen başlıca faktörler; öncelikleri belirleme ve planlama, etkin iletişim, karar verme, yetki devri ve astların zamanını yönetme, üst yöneticiyi yönetme, kesintileri ortadan kaldırma ve sekreterle çalışma olarak sıralanabilir”.²

3.1.Zaman Tuzakları

Zaman tuzakları bir örgütte çalışma hayatı içerisinde çalışanlara ve yöneticilere çokça zaman kaybettirir. Aslında iş gibi görünen fakat yapıldığında işe bir katkı sağlamayan, sadece işi uzatmaktan ve vakit kaybına neden olmaktan başka bir işe yaramayan “kırtasiye” davranışlar ve eylemlerdir.

3.2.Belli Başlı Zaman Tuzakları

Bir örgütte veya bir insan hayatında zamanın etkin kullanılamadığının belirtileri şunlardır:

- “Devamlı iş yetiştirememe stresi,

¹ A. Yılmaz – S. Aslan, “Örgütsel Zaman Yönetimi”, Cumhuriyet Üniversitesi (CÜ), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) Dergisi, Cilt (C.)3, Sayı (S.)1, Sivas, 2002, s. 26

² Yılmaz ve Aslan, s. 27

- Görüşülecek kişiler ve ziyaretçiler için zaman ayıramama, randevu verememe,
- Hiçbir şey yapmadan boşu boşuna günü harcama duygusu,
- Cevap verilecek e-maillere zaman bulamama,
- Telefon görüşmelerini yetiştirememe”.¹

Toplantılar ise örgütlerde boşa öldürülen zamanın ikinci büyük nedenidir. Toplantıların bu derece vakit kaybına neden olmasının başlıca sebepleri ise; gündemin net bir şekilde belli olmaması, normal sürenin aşılması ve toplantılarda amaca bir türlü ulaşamamasıdır. Telefonlar ve gelen-giden e-postalar da örgütün dışından çalışanlara yaratılan ek bir külfettir. Yine örgüt dışından zaman alan bir diğer uğraş ise davetsiz misafirlere ve örgüt içerisinden gelen çeşitli alan dışı işlere “hayır diyememe” durumudur.²

Zaman çalan bir başka etken ise, işleri düzenlemeye engel olan dağınık masalardır. Zamanında alınan küçük notların kaybolması ve evrakların masanın üzerinde karışması işlerin zaman zaman tahmin edilenin de ötesinde gecikmesine neden olur. Keyifsizlik veya diğer sebeplerden ötürü işlerin ertelenmesi ya da performansa ve sonuca etkili bir katkısı olmayacağı halde gereksiz detayların üzerinde fazla kalınması da zaman kaybettirici eylemlerdir.

Zamanı çalışanlardan çalan belki de en önemli faktör de plansız çalışma sonucu ortaya çıkan amaç ve hedef belirsizlikleridir. Baştan

¹ Özer, s. 33

² N. Sarıçay, “Zaman Yönetimi ve Örgütsel Zaman Yönetimi”, CÜ, İİBF Dergisi, C.3, S.1, Sivas, 2002, s.1

planlanmayan ve daha sonra da sonu getirilemeyen işler zamanla kişi de büyük zaman kaybına ve iş yetiştiremememe stresine neden olurlar.

Yukarıda sayılan ‘zaman katili’ konuları bertaraf edebilmek için bir örgütte iyi bir yöneticinin yapması gerekenler ise şunlardır:

- Kısa zaman aralıklarını yönetme konusunda pratik yapılmalı,
- Günün en verimli saatlerini önemli işlerde kullanmak,
- Zaman harcatacak şeylerden uzak durmak,
- Zor kararları olabildiğince erken vermek,
- Planlarla ilgili yapılacak en basit şeyleri bile kâğıda yazmak,
- Yetkileri devretmek,
- Plana bağlı kalmak.¹

4. ZAMANIN ETKİN KULLANILMASINI SAĞLAYAN DAVRANIŞ ve YÖNTEMLER

Bu çalışma kapsamında zaman yönetimi, yönetici odaklı ve mesleki süreçler için değerlendirilmektedir. Ancak, zaman tüm bireyler için ayrıca değerlidir. Zaman; alınamayan, satılamayan, çoğaltılamayan, üretilemeyen, tasarruf edilemeyen ama kullanılan ve kaybedilen bir kaynaktır. Zamanın etkinliğini yükseltebilecek başlıca davranış ve yöntemler mevcuttur.

4.1.Zaman Tutanağı Hazırlanması ve Akşam Analizi

Günlük, haftalık ya da daha uzun süreli biçimde hazırlanabilen zaman tutanakları, zamanın nerelerde ve nasıl harcandığının tespitini

¹ İ. Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002, s. 28-29

kolaylaştırmaktadır. Zaman tuzakları rahatlıkla fark edilir ve bundan sonrası için rehberlik yapar. Akşam analizi ise tüm yapılanların olması gerekenle karşılaştırılmasıdır. Burada önemli bir husus pek çok yöneticinin bu tutanakların tutulmasını daha en başında zaman kaybı olarak görmeleridir. Öncelikle bir sonraki günün işleri listelenmeli, bu yapılırken önem ve aciliyet sıralaması yapılmalıdır.

4.2.Günlük Verimlilik

Verimlilik bir anlamda iş yapılırken geçirilmesi gereken hesaplanmış zaman dilimi ile işin yapımı esnasında harcanan zamanın birbirine oranıdır. Yani öngörülen ile gerçekleşen arasındaki fark bize verimli bir zaman kullanımının mevcut olup olmadığını verecektir. Son aşamasında da yine akşam analizi yapılacaktır.

4.3.Planlamaya Önem Verme

Planlama zaman kazandırır. Uygulamada planlamaya zaman ayrılması işin yapımında daha az zamana gereksinim duyulmasını sağlamaktadır. Planlama sayesinde, amaca odaklanılmakta, çabaların uyumlulaştırılması sağlanmakta ve zaman-emek savurganlığı azalmaktadır.

4.4.Yöneticinin Kendini Yönetmeyi Bilmesi

Yönetici kendi yetenek ve becerilerini değerlendirebilmeli ve kendini tanımalıdır. Öncelikle kendi zaman yönetimi anlayışını yerleştirmiş bir yönetici hem çalışanları hem de kurumu açısından da

zaman yönetimi prensiplerine riayet edilmesini sağlayacaktır. Böylece başarı artacaktır. Çünkü, çalışanları ile birlikte kendisini de zaman yönetimi sürecine entegre edebilecektir.

4.5.Zamanı Programlama

Uzun dönemli programların yanında kısa süreli günlük planlar da önemlidir. Üst ve astlar kendi inisiyatifleriyle bu programları kendilerine göre uyumlulaştırabilirler ve bireysel ve örgütsel zaman kullanımı etkinliği böylece artar. Ayrıca enerji saptaması yapılmalı ve yüksek enerjili anlarda önemli ve acil işler yapılmaya gayret edilmelidir. Ayrıca enerji depolama için de bir zaman yaratılması önemlidir. Aksi halde programlanmamış bir zaman stres ve gerginlik yapar, bu durumun panzehiri ise hobilerdir.¹

4.6.Yetki Devretmek ve Tersine Yetki Devrinden Kaçınmak

Sorumluluğun alt kademe ile paylaşılması yetki devridir. Yöneticiler böylelikle kendilerine daha önemli işleri için zaman yaratabilirler. Öte yandan da işler daha hızlı ve basitçe yerine getirilebilir.

4.7.İşlerin Sürüncemede Bırakılmaması

Bu madde aynı zamanda bir zaman tuzağıdır. Erteleme, yöneticiler için tam bir zaman kaybı anlamına gelmektedir. Bunun çözümü,

¹ E. Eren, Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001, s. 21

hoşlanılmayan işin hemen yapılması, günün başında yerine getirilmesidir.

4.8.Yöneticinin Kendini Organize Etmesi

Toplantılar da yine yöneticiler için zaman tuzakları arasında değerlendirilebilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, üst düzey toplantıların sayısının azaltılması gereğidir. Toplantıya kısıtlı sayıda kişi katılmalıdır. Gündem dışı çıkışlar engellenmeli, toplantı sürelerine uyulmalıdır.

4.9.Toplantı Yönetimi

Bireylerin çalışma ortamında sıklıkla yaşadığı stres, örgüt içinde çalışanları da yöneticileri de aynı şekilde etkilemektedir. Bunda örgüt içinde uygulanan politikalar da etki yaratmaktadır. Yöneticiler zaman yönetimi için kendi kendine pozitif konuşma, değerlerini gözden geçirme, hayır demeyi öğrenme, istendiğinde telefona cevap vermeme, rahatsız edici işleri günün başlangıcında yerine getirme, gün içinde 10 dakika iş yapmama, yetki devri, iş ve sosyal yaşantıyı birbirinden ayırma, gün içinde yeterli dinlenme vakti ayırma gibi yöntemleri uygulayabilirler.

4.10. Zaman Denetimi

Özellikle örgütlerde zamandan yararlanmanın en etkin yollarından bir tanesi zaman denetimi yapılmasıdır. 24 saat içinde neler olduğunun görülmesi, sağlıklı bir öngörü için de gereklidir. Bunu bir yanıyla da

takım (ekip) olarak yapmak, zincirin zayıf halkalarını daha rahat gözlemleyebilmek ve önlem alabilmek için de gereklidir.¹

5. ZAMANIN ETKİN KULLANILMASINA YÖNELİK BAZI ÇALIŞMALAR ve SONUÇLARI

Bu araştırma ile paralel olarak örnek verebileceğimiz çalışma, İzmir İli'nde bulunan Eğitim ve Araştırma Hastanelerinde yapılmış olan bir çalışmadır. Bu hastanelerde görev yapan başhekimler, hastane müdürleri, başhemşire ve yardımcılarının zaman yönetimi konusunda tutumları incelenmiş, zaman yönetimi tutumları konusunda yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, görev ve çalışma süreleri arasında bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma sonuçları, çalışmanın yapıldığı eğitim ve araştırma hastane yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda genel olarak tutumlarının olumlu olduğu yönündedir. Bu doğrultuda hastane yöneticilerinin zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman harcatıcı davranışlarının da olumlu olduğu görülmektedir. En yüksek değeri, boşa zaman harcanmaması yönünde soruları içeren zaman harcattırıcılar almıştır.²

Aynı çalışma içinde atıfta bulunulan Erdem'in (1997) Ankara İli sınırları içerisinde yer alan hastane başhekim ve başhekim yardımcıları, hastane müdürü ve müdür yardımcıları, başhemşire ve başhemşire yardımcılarında oluşan yöneticilerin zaman yönetimi tutum ve davranışlarını araştırdığı çalışmada, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla zamanlarını daha iyi yönettikleri belirlenmiştir. Bu sonuç hastanelerdeki kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre zaman

¹ Özer, s. 28-29

² Kıdak, s. 170

kaybettirici alışkanlıklardan veya etkinliklerden daha fazla kaçındıkları ileri sürülebilir. Elde edilen sonuçlar hastane yöneticilerinin evli veya bekâr olmalarının zaman yönetimi tutumlarına etkisinin olmadığını göstermektedir. Çalışma sonuçları hastane yöneticilerinin görevleri ile zaman yönetimi tutumlarına etkisinin bulunmadığını göstermektedir. Hastane yöneticilerinin yaşı ile zaman yönetimi tutumları arasında bir fark bulunmamaktadır. Yapılan çalışmada eczacıların yaşı ile zaman yönetimi tutumları arasında farklılık bulunmuş, 45 ve daha fazla yaşa sahip olanların 25-34 yaş aralığında olanlara göre zamanlarını daha etkili kullandıkları bulunmuştur.¹

¹ Kızak, s. 170

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ANTALYA'DA SAĞLIK ÇALIŞANLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ

1. KATILIMCILARIN KURUMLARINA İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

Araştırma kapsamında Antalya İli'nde faaliyet göstermekte olan 3 kamu hastanesinde görev yapmakta olan orta düzey ve üst düzey yöneticiler esas alınmıştır.

1.1. Antalya Atatürk Devlet Hastanesi

Antalya Atatürk Devlet Hastanesi, SSK çatısı altında hizmet vermeye başlamıştır. Günümüzde Sağlık Bakanlığı'na devredilen SSK Antalya Hastanesi, Antalya Atatürk Devlet Hastanesi adını almıştır. 6 kişilik olan hasta odaları 4'e düşürülerek 502 yatakla hizmete devam edilmiştir. Prefabrik poliklinik binası eklenerek poliklinik sayısı 102'ye çıkartılmıştır. Döşemealtı ilçesinde Hüseyin Savaş Semt Polikliniği hizmete açılmıştır. Bunun yanında diğer branşlarda poliklinik hizmeti sunulmaktadır.⁶¹ Ayrıca son olarak hastane bünyesinde, Kadın Hastalıkları ve Doğum Kliniği ile Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları hizmetleri ek hizmet binasında faaliyet göstermeye başlamıştır. Atatürk Devlet Hastanesi insan kaynakları yapısına bakıldığında ise 502 yataklı hastanede, 182 uzman hekim, 21 pratisyen hekim, 297 hemşire ve 132 ebe mevcuttur.⁶²

⁶¹ Antalya Atatürk Devlet Hastanesi (AADH), Tarihçe, <http://antalyaataturkdh.saglik.gov.tr/tr/62/tarihce/#sthash.1xox3VEN.dpuf>, (16.08.2014)

⁶² Antalya Atatürk Devlet Hastanesi, Arşiv Verileri, 2014

1.2. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi

Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi 01.12.2007 yılında şu anki binasında hizmet vermeye başlamıştır. 20.08.2008 tarihinde Eğitim ve Araştırma Hastanesi adını almıştır. Toplam hastane arsası 122.609 m² alan üzerine kuruludur.⁶³

1925 yılında 1 başhekim, 3 doktor, 30 yatak kapasiteli Guraba Hastanesi, 1930 yılında Özel İdareye geçerek Memleket Hastanesi adını almıştır. Sadece dahiliye ve hariciye servisleri ile hizmet verebilen hastaneye, 1935 yılında Doğum ve Kadın Hastalıkları Servisi de eklenerek 1952 yılında yatak sayısı 90'a, 1968 yılında ise 200'e çıkarılmıştır.⁶⁴

1985-2007 yılları arası hizmet veren Antalya Devlet Hastanesi binasının 1970 yılında 400 yatak kapasiteli olacak şekilde yapımına başlanmış ve 15 yıllık inşaat süresinden sonra 1985 yılı ortalarında hizmete girmiştir. Aynı bir binada hizmet veren 125 yataklı Doğum Evi ise, 1986 yılında kapatılarak Devlet Hastanesi bünyesine dâhil edilmiş, hastanenin kadrolu yatağı da 525 'e çıkarılmıştır. Yatak kapasitesinin hizmet verilen nüfus yoğunluğuna göre yetersiz kalması nedeniyle binaya yapılan ilavelerle, 1997 yılında kadrolu yatağı 600'e çıkarılmıştır. Bölge hastanesi konumunda hizmet vermiş olan Antalya Devlet Hastanesinin 2005 yılındaki fiili yatak sayısı ise 625 idi. Semt poliklinikleri ile de poliklinik hizmetleri yaygınlaştırılmıştır.⁶⁵

⁶³ Antalya Eğitim Araştırma Hastanesi (AEAH), Arşiv Kayıtları, 2013

⁶⁴,<http://www.aksaglik.org/hastaneler/antalya-egitim-ve-arastirma-hastanesi.html>, (15.05.2014)

⁶⁵,<http://www.aksaglik.org/hastaneler/antalya-egitim-ve-arastirma-hastanesi.html>, (15.05.2014)

1.3. Akdeniz Üniversitesi Hastanesi

Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi, 1981 yılında Akdeniz Üniversitesi'nin kuruluşu ile adı Akdeniz Üniversitesi Tıp Fakültesi adını kazanmıştır. 1988 yılından itibaren poliklinik hizmetleri, Üniversitenin merkez kampüsündeki binalarda verilmeye başlamıştır. 1991 yılında Temel Bilimler bölümü Topçular'daki geçici binadan kampüsteki yeni yerine taşınmıştır. 1997 yılında Kepez'deki geçici hastanede hizmet veren tüm birimler kampüsteki 425 yataklı yeni hastanemize taşınmıştır. 1998 yılında yapımına başlanan 150 yataklı Acil-Yardım, Travma ve Organ Nakli Hastanesi 1999 yılında tamamlanarak ana hastane ile bütünlük içinde hizmete girmiştir. 2001 yılında hizmete açılan C blok ile beraber yatak kapasitesi 650'ye ulaşmıştır.⁶⁶

⁶⁶ Akdeniz Üniversitesi Hastanesi, Tarihçe; <http://hastane.akdeniz.edu.tr/tarihce>, (21.12.2014)

2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE İLGİLİ BULGULAR

Katılımcı Özellikleri	n	%
Yaş		
21-30	11	15,7
31-40	40	57,1
41-50	13	18,6
51 ve üzeri	6	8,6
Cinsiyet		
Erkek	55	78,6
Kadın	15	21,4
Medeni Durum		
Evli	56	80,0
Bekâr	14	20,0
Eğitim Durumu		
Lise	9	12,9
Önlisans	19	27,1
Lisans	31	44,3
Lisansüstü	11	15,7
Toplam	70	100,0

Araştırma kapsamında 70 katılımcı (n=70) ile anket çalışması yapılmıştır. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında 21-30 yaş arasında %15,7, 31-40 yaş arasında %57,1, 41-50 yaş arasında %18,6 ve 51 yaş ve üzeri katılımcılar ise %8,6 oranındadır. Bu durumda katılımcıların ağırlıklı olarak 31-40 yaş arasında genç ve orta yaştaki yöneticilerden oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin dağılıma bakıldığında erkek katılımcılar %78,6 oranında iken kadın katılımcıların oranı %21,4 oranındadır. Türkiye’de kamu kurumlarında yönetim kademelerinde ağırlıklı olarak erkeklerin bulunduğu gerçeği bu katılımcı profilinde de görülmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında evli katılımcıların oranı %80, bekâr katılımcıların oranı ise %20’dir. Orta yaş grubunda olan yöneticilerin sayıca fazla olması aynı zamanda bu

katılımcıların evli oldukları gerçeğini de ifade etmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında ise katılımcıların büyük oranda lisans mezunu oldukları tespit edilmiştir. Kamu kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin tahsil kriteri ile görevde yükselmeleri bu sonucun ortaya çıkmasındaki etkenlerden biridir.

3. ZAMAN PLANLAMASI, TUTUMLARI ve TUZAKLARI

Sağlık kurumlarında yönetici olarak çalışan bireylerin zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman tuzakları açısından mevcut durumlarının tanımlanması amacıyla yapılan çalışmada üç kategoride veriler sınıflandırılabilir. Aşağıda görülebileceği gibi soruların kategorilere göre dağılımları şu şekildedir:

Zaman Planlaması (ZPLA) : 1, 2, 3, 4, 5, 6, 15, 16, 17, 18, 19, 20 ve 21.

Zaman Tutumları (ZTUT) : 7, 8, 9, 10, 22, 23, 24 ve 27.

Zaman Tuzakları (ZTUZ) : 11, 12, 13, 14, 25 ve 26.

3.1. Katılımcılarda Zaman Planlaması

3.1.1. Gün Başlangıcında Planlama Yapma

Tablo 2. Gün Başlangıcında Planlama Yapma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	7	10,0	10,0	10,0
Nadiren	15	21,4	21,4	31,4
Bazen	25	35,7	35,7	67,1
Sık sık	16	22,9	22,9	90,0
Her zaman	7	10,0	10,0	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcıların güne başlamadan önce günlerini planlamalarına ilişkin soruya verdikleri yanıtların dağılımına bakıldığında %10 oranında katılımcının her zaman, %22,9 oranında sık sık, %35,7 oranında bazen, %21,4 oranında nadiren gün başlangıcında planlama yaptıkları tespit edilmiştir.

Günün başlangıcında planlama yapmak, iş listesi oluşturmak günü öngörmenin bir diğer adıdır. Günlük bir planlama bütünü de gerçekleştirebilmenin önemli bir aşamasıdır. Bu açıdan günlük planlamanın aksatılmadan yapılması, gerçekçi ve objektif biçimde bu planlamanın süreklilik kazanması esas amaçların gerçekleşmesinin temelini oluşturacaktır. Gün başlangıcında planlama yapma oranlarının çok yüksek olmadığı görülmektedir. Bir başka deyişle katılımcılar çok ilkel biçimde gün başlamadan önce planlama yapma ihtiyacı hissetmemektedirler. Bu açıdan günlük planlama anlamında kesin davranış tespit edebilmek güçtür.

3.1.2. Hafta Başında Planlama Yapma

Tablo 3. Hafta Başında Planlama Yapma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	2	2,9	2,9	2,9
Bazen	24	34,3	34,3	37,1
Sık sık	37	52,9	52,9	90,0
Her zaman	7	10,0	10,0	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Gün başlangıcında planlama yapmak kadar hafta başında planlama yapmak da bir o kadar önemlidir. Günlük planlar ile bütünleşik olarak değerlendirildiğinde hafta sonunda ortaya çıkması beklenenlerin önceden görülebilmesi mümkün hale gelmektedir.

Katılımcıların hafta başında planlama yapmalarına ilişkin dağılıma bakıldığında büyük bir oranın sık sık bu yönde planlama yaptığı görülmektedir. %52,9 oranında katılımcının sık sık hafta başında bir planlama yaptığı görülmektedir. Hafta başında planlama yapma, büyük oranda kişiyi disipline etmektedir. Buna göre başarılması istenenler tespit edilip hedefler gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Bu son derece önemlidir ve yöneticilerin buna büyük önem verdikleri görülmektedir.

3.1.3. Her gün Planlama İçin Zaman Harcama

Tablo 4. Her Gün Planlama İçin Zaman Harcama

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	10	14,3	14,3	14,3
Bazen	19	27,1	27,1	41,4
Sık sık	27	38,6	38,6	80,0
Her zaman	14	20,0	20,0	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcıların her gün planlama yapmak için zaman harcamalarına ilişkin dağılıma bakıldığında %38,6 oranında katılımcının sık sık her gün zaman planlaması için vakit harcadıkları görülmektedir. Öte yandan diğer ağırlıklı oran (%27,1) katılımcıların bazen bu yönde zaman harcadıklarını göstermektedir.

Katılımcılar planlama konusunda çaba sarf etmektedir. Ancak, bu davranışın gerçekten uygulamaya dönüşen bir planlama halini alması önemlidir. Planlama için zaman harcamak planlamanın gerçekleştirildiği anlamına gelmemektedir. Zamanın planlanması yönünde gayret gösterilmesi son derece önemlidir. Buna ilişkin zaman harcanması, zihinde bir takım sınıflandırmaların ve sıralamaların yapılması için gerçekleştirilmesi için önemli adımlardır. Ancak, sonuç olarak ortaya çıkacak olan hizmetin veya ürünün sağlık hizmetleri ile ilgili olduğu düşünüldüğünde planlama için harcanan zamanın bu veriler ışığında yetersiz olduğu ve aynı zamanda belirsizlik taşıdığı görülmektedir.

3.1.4. Her gün Amaç Belirleme

Tablo 5. Her Gün Birtakım Amaçlar Belirleme

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	4	5,7	5,7	5,7
Nadiren	5	7,1	7,1	12,9
Bazen	21	30,0	30,0	42,9
Sık sık	32	45,7	45,7	88,6
Her zaman	8	11,4	11,4	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Amaçların belirlenmesi hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Aynı zamanda bir motivasyon kaynağı da olan amaçların belirlenmesi, işten beklenen verimliliği artıracaktır. Bu durumda zaman, amaçlar ile amaçların gerçekleştirilme düzeyi arasında bir ölçüt olarak kullanılabilir.

Katılımcıların her gün kendileri için bir takım amaçlar belirlemelerine ilişkin dağılıma bakıldığında %46,7 oranında sık sık bu yönde amaç belirlendiği tespit edilmiştir. %30 oranında ise bazen katılımcılar kendileri için amaçlar belirlemektedirler. Her zaman amaç belirlemeye ilişkin dağılıma bakıldığında ise %11,4 oranında katılımcının bu yönde bir planlama içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Amaç belirleme konusunda yöneticilerin kuvvetli bir şekilde davranış sergiledikleri görülmektedir.

3.1.5. Her gün İş Listesi Yapma

Tablo 6. Her Gün Yapmak Zorunda Olunan İşlerle İlgili Liste Yapma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	1	1,4	1,4	1,4
Nadiren	5	7,1	7,1	8,6
Bazen	27	38,6	38,6	47,1
Sık sık	27	38,6	38,6	85,7
Her zaman	10	14,3	14,3	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun sık sık ve bazen (%38,6) günlük iş listesi yaptıkları ve bu şekilde bir planlama anlayışına sahip oldukları görülmektedir. Her zaman bu şekilde bir planlama yapan katılımcıların oranı ise %14,3 olarak tespit edilmiştir.

Liste yapma bir anlamda zaman planlamasını kolaylaştıran bir uygulamadır ancak her zaman zaman yönetimi için disipline eden bir yön barındırmamaktadır. Kişinin kendi iradesi ile bu yönde yapılan listeye uyması ya da uymaması listenin işlevini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanlar yine de listenin sağladığı avantajı olumlu görmekte ve liste yaparak uymaya gayret etmektedirler. Ancak, liste yapmanın kimi işletmelerdeki esnekliği körelttiği de gözlemlenebilir. İş listesi ile aşırı bağlı kalmak, iş ile ilgili bir takım tamamlayıcı noktaları göz ardı etmeye neden olabilir. Bu açıdan listenin yapılması sırasında veya uygulama anında ortaya çıkabilecek ek bazı zaman tüketicilerin de göz önünde bulundurulması, bütüncül bir bakış açısı ile iş listesi uygulamasına yaklaşılması gerekmektedir.

3.1.6. Günlük Faaliyet Programı Yapma

Tablo 7. Günlük Faaliyet Programı Yapma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	1	1,4	1,4	1,4
Nadiren	3	4,3	4,3	5,7
Bazen	24	34,3	34,3	40,0
Sık sık	26	37,1	37,1	77,1
Her zaman	16	22,9	22,9	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcıların sık sık günlük faaliyet programı yaptıkları tespit edilmiştir (%37,1). Bazen günlük faaliyet programı yaptıklarını ifade eden yöneticilerin oranı ise %34,3 olarak gerçekleşmiştir. Her zaman günlük faaliyet programı yaptığını ifade eden yöneticilerin oranı ise %22,9'dur.

Günlük faaliyet programı, aslında içeriğinde birden çok planlamayı da barındırmaktadır. Haftalık planlamanın takibi, liste tutulması, günlük planın takibi ve yapılanların listelenmesi açısından zaman planlamasının en somut görülebileceği uygulamalardan biridir. Yöneticiler günlük planlama konusuna önem verdiklerini büyük oranda ifade etmektedirler. Ancak günlük faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde zaman tuzakları bu planlardan beklenenin gerçekleşmesini engelleyecektir. Bu veriler değerlendirilirken zaman tuzakları ile birlikte düşünülmesi zaman yönetiminin etkinliğinin yorumlanmasında objektif bir görünüm sağlayacaktır.

3.1.7. Gelecek Hafta Başarmak İstenilenleri Belirleme

Tablo 8. Bir Sonraki Hafta İçin Ne Başarmak İstediğini Belirleme

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	2	2,9	2,9	2,9
Nadiren	24	34,3	34,3	37,1
Bazen	21	30,0	30,0	67,1
Sık sık	22	31,4	31,4	98,6
Her zaman	1	1,4	1,4	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcıların nadiren bir sonraki haftada ne başarmak istediklerine ilişkin düşündükleri tespit edilmiştir (%34,3). Bu oranın yüksekliği dikkat çekmektedir. Yöneticilerin büyük oranda kısa vadeli, günlük veya haftalık düşündükleri, bir sonraki haftaya ilişkin duyarlılıklarının nispeten daha az olduğu ifade edilebilir. Bu durum bazen seçeneğinin oranının yüksek oluşu ile de desteklenmektedir (%30).

Bir sonraki hafta için başarılması istenen amaçların belirlenmesi noktasında ise içinde bulunulan hafta için başarılacak istenen amaçların belirlenmesindeki kadar net bir durum ortaya çıkmamıştır. Bir başka deyişle yöneticiler zaman planlamasında ve amaçların belirlenmesinde içinde bulundukları süreci daha fazla dikkate almaktadırlar. Bu anlamda daha çok kısa vadeli bir planlama ve amaç belirleme anlayışı hâkimdir.

3.1.8. Çalışmaları Bitirmek İçin Tarih Saptama

Tablo 9. Çalışmaları Bitirmek İçin Tarih Saptama

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	9	12,9	12,9	12,9
Bazen	18	25,7	25,7	38,6
Sık sık	35	50,0	50,0	88,6
Her zaman	8	11,4	11,4	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcılar büyük oranda, çalışmalarını bitirmek için kendilerine bir tarih saptamaktadırlar. Bunu sık sık yapanların oranı %50 olarak gerçekleşmiştir. Bu hususta yöneticilerin tarih hedefine göre hareket etmeye gayret ettikleri görülmektedir.

Amaç belirleme ve uzun vadeli düşünme konusunda katılımcılar çok net bir tutum sergilemeseler de çalışmaların bitirilmesi yönünde bir tarih saptadıkları, işlerin bitirilmesi için tarih saptama önem verdikleri görülmektedir. Amaçların belirlenmesi kadar amaçların gerçekleştirilmesi için bir tarih belirlemek çoğu zaman motive edici ve aynı zamanda disipline edici bir nitelik taşıyabilir. Bu noktada çalışanların amacı gerçekleştirmeye sevk edilmesi, disipline edilmesi tarih saptamayla mümkün olabilir. Aynı zamanda bir silsile halinde çalışmaların bir sonraki çalışma için tamamlanıp yeni çalışmaya geçilmesi sağlık hizmetleri gibi çok fazla iş yoğunluğunun olduğu bir sektörde son derece önemlidir.

3.1.9. Uğraş Gerektiren İşler İçin Zaman Programlama

Tablo 10. Çok Uğraş Gerektiren İşlere, En İyi (Verimli) Zamanı Programlama

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	3	4,3	4,3	4,3
Nadiren	8	11,4	11,4	15,7
Bazen	32	45,7	45,7	61,4
Sık sık	21	30,0	30,0	91,4
Her zaman	6	8,6	8,6	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Çok uğraş gerektiren bir takım işler için en verimli zamanın ayrılması ise her zaman mümkün olmamaktadır. Bu hususta katılımcılar bazen bu şekilde bir planlama yapabildiklerini ağırlıklı olarak ifade etmişlerdir (%45,7). Sık sık bu şekilde çalışma planlaması yaptığını ifade eden yöneticilerin oranı ise %30 olarak gerçekleşmiştir.

Katılımcılar büyük oranda verimli zamanları göz önünde bulundurarak iş yaşamını düzenleme gayreti içerisindeyler. Ancak, bunun her zaman mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Bu konuda zaman tuzaklarının bozucu etkisi göz önünde bulundurulabilir. Bu nedenle yöneticilerin zaman planlaması matrisleri yapmaları, öncelik ve aciliyet gerektiren faaliyetlerin veya tam tersi etkisi olan faaliyetlerin tespit edilmesi zamanın verimliliğini artırma konusunda fayda sağlayacaktır.

3.1.10. Ajanda Tutma

Tablo 11. Önemli Tarihleri Ajandaya İşleme

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Bazen	12	17,1	17,1	17,1
Sık sık	30	42,9	42,9	60,0
Her zaman	28	40,0	40,0	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Yazılı çalışma sisteminin benimsenmesi yöneticiler açısından oldukça önemlidir. Özellikle iş yoğunluğunun fazlalığında her şeyin hafızada tutulması mümkün olmayabilir. Bu açıdan sorunların, çözümlerin yazılı bir şekilde düşünülmesi yönetsel açıdan kaliteyi de artıracaktır. Bu anlamda yazılı biçimde planlamanın yapılması, gün içinde gerçekleşen ve planlama gerektiren farklı saatlerin, faaliyetlerin takvim üzerinde işlenmesi yönetsel açıdan otokontrolü sağlayacaktır.

Katılımcıların önemli tarihleri ajandaya işlemelerine ilişkin oranlara bakıldığında sıklıkla yöneticilerin bu hususa dikkat ettikleri görülmektedir (%42,9). Her zaman bu hususa dikkat edenlerin oranı da oldukça ciddi bir ağırlığa sahiptir (%40). Ajandaya işleme yönünde davranış yöneticiler açısından randevu alışkanlıklarının kazanılması, makamın gerektirdiği saygı ve itibar ile de ilişkilendirilebilir. Randevularda aksaklık önemli iş aksamalarına, çeşitli kurumlar arasındaki görüşmelerin aksamasına, makamlar arası anlaşmazlıklara neden olabilir. Bu nedenle yöneticilerin ajanda kullanma alışkanlıkları yüksektir.

3.1.11. Finansal veya Faaliyet Dönemleri İçin Amaç Belirleme

Tablo 12. Finansal veya Faaliyet Dönemleri İçin Amaç Belirleme

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	1	1,4	1,4	1,4
Bazen	21	30,0	30,0	31,4
Sık sık	36	51,4	51,4	82,9
Her zaman	12	17,1	17,1	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcıların finansal veya faaliyet dönemleri ile ilgili amaç saptamaları ve buna uymak için kendilerini zorlamaları son derece önemlidir. Bu yönde sık sık çaba gösterdiğini ifade eden yöneticilerin oranı %51,4 olarak gerçekleşmiştir. %17,1 oranında katılımcı her zaman bu hususta çaba sarf ettiğini ifade etmiştir.

Sağlık kurumlarında her kademedeki yöneticiden finansal anlamda planlama beklemek mümkün değildir. Ancak, idari ve mali işler konusunda rol ve sorumlulukları olan yöneticilerde bu yönde bir davranış özelliğinin daha fazla görüldüğü varsayılabilir. Bu açıdan amaçların finansal dönemler göz önünde bulundurularak belirlenmesi finansal işlerle uğraşan yöneticiler açısından daha önemli olabilir. Bu durumda bu yönetim düzeyindeki çalışanların diğer yönetim düzeylerindeki çalışanları bilgilendirmesi ve amaçların buna göre belirlenmesini sağlamaları gerekmektedir. Öte yandan bir işletmenin faaliyet dönemi varsa buna uygun biçimde zaman planlamasının yapılması ve amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Aksi halde amaçların gerçekleştirilmesinde aksamaların olduğu sonucuna ulaşılabilir, zaman planlamasında aksamalar ortaya çıkabilir.

3.1.12. Boş Zaman Bulduğunda Yapmak İçin Kimi Şeyleri Yanında Taşıma

Tablo 13. Boş Zaman Bulduğunda Yapmak İçin Kimi Şeyleri Yanında Taşıma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	3	4,3	4,3	4,3
Bazen	28	40,0	40,0	44,3
Sık sık	25	35,7	35,7	80,0
Her zaman	14	20,0	20,0	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcıların işlerini yetiştirebilmeleri ile sıkıntı çektiklerini de ortaya koyan bu önerme ile ilgili olarak, %35,7 oranında yöneticilerin boş vakitlerinde yapmak için kimi şeyleri sık sık yanlarında taşıdıkları, %40 oranında ise bazen bu şekilde hareket ettikleri tespit edilmiştir. Her zaman kimi şeyleri yanında taşıyarak boş vakitlerini değerlendiren yöneticilerin oranı ise %20 olarak gerçekleşmiştir.

Katılımcıların işlerini yetiştirebilmek için ve boş zamanlarında işe ait görevleri yerine getirebilmek için iş dışı zamanlarını iş ile ilgili faaliyetlere ayırmaları etkin bir zaman yönetiminin yapılamadığını göstermektedir. Bu açıdan katılımcıların sıklıkla iş ile ilgili bir takım görevleri iş dışında da yapmaya gayret ettikleri görülmektedir.

3.1.13. Öncelikleri Belirleme

Tablo 14. Öncelikleri Belirleme ve Ona Uyma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	3	4,3	4,3	4,3
Bazen	22	31,4	31,4	35,7
Sık sık	36	51,4	51,4	87,1
Her zaman	9	12,9	12,9	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcılar büyük oranda önceliklerini belirlemekte ve ona uymaktadırlar. %51,4 oranında katılımcı sık sık bu yönde önceliklerini belirlediklerini ve buna uyduklarını ifade etmektedirler. %31,4 oranında katılımcı ise bazen önceliklerini belirlediklerini ve buna uyduklarını ifade etmektedirler.

Önceliklerin belirlenmesinde önem ve aciliyet kriterlerine bağlı kalınarak, yapılması güç ve zaman gerektiren işler için verimliliği yüksek zaman dilimleri ayrılarak çözüm geliştirilebilir. Ancak, buradaki önemli olan nokta bu planlamaya uyulması ve gerçekleştirilme oranının yüksek olmasıdır.

3.2. Katılımcıların Zaman Tutumları

3.2.1. Zamanı Yapıcı Kullanma

Tablo 15. Zamanı Yapıcı Olarak Kullanma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	16	22,9	22,9	22,9
Bazen	30	42,9	42,9	65,7
Sık sık	21	30,0	30,0	95,7
Her zaman	3	4,3	4,3	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Zamanı yapıcı olarak kullanma, iş için gerekliliklerin yerine getirilmesi, zaman tuzaklarına düşmeden zamanın verimliliğine ilişkin tutumların geliştirilmesi anlamına gelmektedir. Amaçların gerçekleştirilmesinde planlama kadar zamanın yapıcı olarak kullanılması da son derece önemlidir.

Zamanını sık sık yapıcı olarak kullandığını ifade eden katılımcıların oranı %30 olarak tespit edilmiştir. %42,9 oranında yönetici ise bazen zamanlarını yapıcı olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Her zaman verimli bir şekilde zamanlarını kullandıklarını ifade eden yöneticilerin oranı ise sadece %4,3 olarak gerçekleşmiştir.

3.2.2. Zaman Planlamasında Kendini Geliştirme

Tablo 16. Zaman Planlama Konusunda Kendini Geliştirmeye İhtiyaç Duyma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Bazen	14	20,0	20,0	20,0
Sık sık	37	52,9	52,9	72,9
Her zaman	19	27,1	27,1	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcıların tutumlarına yönelik olarak kendi özeleştirilerini yapabilme veya farkındalıklarını ölçebilme anlamında en önemli verilerden biri bu soru ile ortaya çıkmaktadır. Bu noktada katılımcıların yanıtlarına bakıldığında yöneticiler sık sık zaman planlama konusunda kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duyduklarını düşünmektedirler (%52,9). Bunun yanında her zaman bu şekilde düşünenlerin oranı %27,1 olarak gerçekleşmiştir.

Kendini zaman planlaması konusunda geliştirme ihtiyacı daha iyi bir yönetsel süreç arzusu ile birlikte değerlendirilmelidir. Yöneticiler bir takım olumsuzlukların farkındadır. Bu açıdan olumsuzlukların giderilmesi, zaman planlamasına verilen önem ve zaman planlaması konusunda yaşanan eksikliklerin giderilmesi isteği ile mümkün olacaktır.

3.2.3. Kendi Zamanını Planlayabilme

Tablo 17. Kendi Zamanını Planlayabilme

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	17	24,3	24,3	24,3
Bazen	31	44,3	44,3	68,6
Sık sık	18	25,7	25,7	94,3
Her zaman	4	5,7	5,7	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Kendi zamanını planlayabilme, bir anlamda yaptığı işin farkında olma ancak bir takım nedenlerden dolayı işe uygun planlamayı gerçekleştirememeye şikâyetini de ifade etmektedir. Bu uyumsuzluk yöneticilerin kendisinden kaynaklanabileceği gibi çalışanlardan ya da yöneticinin ilişki kurduğu farklı kurum ve kişilerden kaynaklanabilir. Yöneticiler planlamayı işe uygun biçimde yapma ve planlandığı şekilde bitirebilme arzusunu taşımaktadır.

Yöneticilerin kendi zamanlarını kendilerinin planlayabilmesi mümkün olmamaktadır. Hiyerarşik kademe içerisinde ve başka etkenler ile birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin zamanlarını planlamaları bir takım nedenlerden etkilenmektedir.

3.2.4. Amaçların O Hafta Başarılabilirliğini Düşünme

Tablo 18. Genellikle Amaçların Hepsinin O Hafta İçinde Başarılabilirliğine İlişkin Düşünce

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	14	20,0	20,0	20,0
Bazen	27	38,6	38,6	58,6
Sık sık	21	30,0	30,0	88,6
Her zaman	8	11,4	11,4	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Katılımcıların amaçlarını içinde bulundukları haftada başarma konusundaki düşüncelerine bakıldığında bazen bu düşünceye sahip olduklarını ifade eden katılımcıların oranı oldukça yüksektir. Bunun yanında sık sık bu düşünceye sahip olanların da oranının yüksek olduğu görülmektedir. Ortaya çıkan oranlara bakıldığında genel olarak katılımcıların o hafta içerisinde planlarını gerçekleştirebilme konusunda iyimser oldukları görülmektedir.

3.2.5. Küçük Kararları Hızlı Verme

Tablo 19. Küçük Kararları Çabucak Verebilme

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	2	2,9	2,9	2,9
Nadiren	8	11,4	11,4	14,3
Bazen	23	32,9	32,9	47,1
Sık sık	26	37,1	37,1	84,3
Her zaman	11	15,7	15,7	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Küçük kararları çabuk verebilme yöneticiler açısından son derecede önemlidir. Alt kademelerde çalışanlar açısından sıkıntılı durumlara neden olabilen küçük kararları çabuk verememe sorunu kişinin kendisinden veya üstlerinin tutumundan kaynaklanabilir. Ancak bir yönetici açısından bu şekilde bir sorunun yaşanması yönetsel açıdan oldukça önemli bir sorun olarak görülebilir.

Katılımcıların bu anlamda sık sık ve bazen bu sorunu yaşadıklarını gösteren oranların son derece ciddi oranlar olduğu görülmektedir. Yöneticiler küçük kararlarda sıkıntı yaşayabilmektedirler. Bu anlamda iş baskısı veya yoğun iş temposu danışma ihtiyacını ortaya çıkarıyor olabilir.

3.2.6. Hayır Denilemediği İçin Rutin İşlerin Engellenmesi

Tablo 20. Hayır Diyememekten Sıkça Rutin İşlerin Engellenmesi

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	3	4,3	4,3	4,3
Nadiren	8	11,4	11,4	15,7
Bazen	29	41,4	41,4	57,1
Sık sık	24	34,3	34,3	91,4
Her zaman	6	8,6	8,6	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Bireylerin hem gündelik yaşamda hem de iş ortamında bir takım hususlarda görüşünü rahatlıkla ifade edebilmesi, karşı görüş öne sürebilmesi, kabul etmemesi gayet doğaldır ve kimi zaman olmasında yarar görülür. Özellikle kişinin ruhsal ve zihinsel sağlığı da buna bağlı olarak değerlendirilebilir. Öte yandan bir örgütsel yapı içerisinde yönetici pozisyonundaki bir bireyin de rahatlıkla hayır diyebilmesi işlerin sıhhatini etkileyebilir, personelin çalışma disiplini temin edebilir.

Katılımcıların hayır diyememekten dolayı bazen ve sık sık işlerinin engellenecek düzeye geldiğini ifade ettikleri görülmektedir. Son yıllarda özellikle kamu kurumlarının işletmecisi bir yaklaşımla yönetilmeye çalışılması çoğu zaman halkla ilişkiler anlamında çok daha fazla güç sarfetmeye neden olabilmektedir. Bu nedenle katılımcılar hayır demekten günümüzde daha fazla imtina ediyor olabilirler.

3.2.7. Yapılacak İş Olmadığında Uzun Süre Bekleme

Tablo 21. Yapacak Bir İş Olmadığında, Uzun Sure Bekleme

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	11	15,7	15,7	15,7
Bazen	29	41,4	41,4	57,1
Sık sık	22	31,4	31,4	88,6
Her zaman	8	11,4	11,4	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Kişinin işi ile ilgili olarak yapacak bir uğraş bulamaması, iş üretilmemiş olması zamanın etkin kullanılmadığının ve daha fazlası iş açısından bir katma değer üretilmemiş olduğunun bir göstergesidir. Katılımcıların sık sık bu şekilde yapacak bir işleri olmadığında kendilerini uzun süre bekler vaziyette bulmaları zaman yönetimi açısından iyi bir gösterge değildir.

Yönetmel anlamda yetenek sahibi olmak uzun bir tecrübe ya da önsezi sahibi olmakla ilgili olabilir. Bu şekilde düşünüldüğünde yöneticilik vasfı her zaman kazanılan bir yetenek değil doğuştan gelen bir yetenek olarak da görülebilir. Bu bağlamda iş olmadığında hiçbir şey yapmayan bir çalışan ya da yönetici profili başarı ve amaçların gerçekleştirilmesinden son derece uzak bir profili ifade etmektedir. Bir iş olmadığı zaman gibi bir alternatif zaman dilimi planlamanın kötü yapıldığının, hizmetlerin yürütülmesinde sorunlar olduğunun bir göstergesi olabilir. Yöneticilik vasıfları bir iş olmadığı zaman ne yaparım sorusunu sordurmayacak yönetmel yetenekleri ifade etmektedir.

3.2.8. Sekreterden Verimli Yararlanma

Tablo 22. Sekreterden Verimli Bir Şekilde Yararlanma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	6	8,6	8,6	8,6
Nadiren	24	34,3	34,3	42,9
Bazen	27	38,6	38,6	81,4
Sık sık	11	15,7	15,7	97,1
Her zaman	2	2,9	2,9	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Sağlık kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışan hemen hemen bütün yöneticiler sekreter pozisyonunda bir yardımcı ile işlerini düzenlemektedirler. Özellikle de üst düzey yöneticiler açısından geçerli olan bu çalışma şeklinde sekreterin işleri düzenleyen ve dokümanite eden görevlerinden etkin biçimde faydalanılması yöneticinin verimli bir iş programı uygulayabilmesi bakımından son derece önemlidir. Bu noktada yapılan çalışmada yöneticilerin sekreterlerinden yeterince yararlanma konusunda sıkıntı yaşadıkları görülmektedir.

3.3. Katılımcılarda Zaman Tuzakları

3.3.1. Normal İş Gününde Örgüt İşlerinden Özel İşlere Zaman Harcama

Tablo 23. Normal İş Gününde, Örgüt İşlerinden Özel İşlere Zaman Harcama

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	14	20,0	20,0	20,0
Nadiren	23	32,9	32,9	52,9
Bazen	21	30,0	30,0	82,9
Sık sık	10	14,3	14,3	97,1
Her zaman	2	2,9	2,9	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Normal bir iş gününde iş yerinde yöneticilerin iş dışında kendi özel işleri ile sıklıkla uğraşmak zorunda kalmaları zaman yönetimi açısından son derece tehlikeli bir tuzaktır. Özellikle kişisel işlere ayrılan zamanın daha değerli görülmesi halinde bu tür işlere ayrılan zaman dilimi de artmaktadır. Çalışma kapsamında yöneticilerin özel işlerine zaman harcama konusunda daha dikkatli ve bu tür tuzaklara düşmekten kendilerini alıkoyan bir tutum izledikleri görülmektedir. Bunda özellikle iş ahlakı ve etik değerlere sahip olma da etkili olabilir. Bu noktada yönetici iş başında kendi sorumluluklarına ve iş değerlerine uygun hareket ederse bu tür zaman tuzaklarına düşmekten de uzak kalabilir.

3.3.2. Fayda Sağlamayan Alışkanlık ve Aktivitelere Devam Etme

Tablo 24. Fayda Sağlamayan Alışkanlıklara veya Aktivitelere Devam Etme

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	22	31,4	31,4	31,4
Nadiren	27	38,6	38,6	70,0
Bazen	18	25,7	25,7	95,7
Sık sık	3	4,3	4,3	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Fayda sağlamayan alışkanlıklar ve aktiviteler kesinlikle zaman tuzağı olarak görülmelidir. Zamanın tüketilmesi ve amaçların gerçekleştirilmesi yönünde hiçbir çabanın ortaya çıkarılamamış olması son derece sakıncalıdır. Fayda sağlamayan alışkanlıklar bireysel anlamda verimsizliğe ve atalete de neden olmaktadır. Faydasız alışkanlıkların örgüt bünyesinde yönetsel kademe tarafından dolaylı olarak taltif görmesi çalışanların da bu yönde atalete ve verimsizliğe sevk olmasına neden olacaktır. Bu nedenle örgüt bünyesinde bu tür zaman tuzaklarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Fayda sağlamadığı görülmüş olan veya fayda sağlamayacağı düşünülen aktivitelerle ve alışkanlıklarla uğraşmaktan kaçınmak gerekmektedir. Örneğin kahve alışkanlığının sürekli biçimde işi erteleme veya sigara alışkanlığının sürekli mola verme ihtiyacı oluşturması hem yönetsel açıdan hem de çalışma düzeni açısından sorun oluşturacağı bellidir. Bu konuda katılımcıların oldukça dikkatli oldukları ve zaman tuzağına düşmemek için gayret sarf ettikleri görülmektedir.

3.3.3. Önemli İşler Üzerinde Son Ana Kadar Çalışma

Tablo 25. Önemli Bir Raporun Son Teslim Gününün Önceki Gecesi, Hala Onun Üzerinde Çalışma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	2	2,9	2,9	2,9
Nadiren	18	25,7	25,7	28,6
Bazen	28	40,0	40,0	68,6
Sık sık	19	27,1	27,1	95,7
Her zaman	3	4,3	4,3	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Zamanın etkin ve verimli kullanıldığıının en büyük kanıtlarından biri de son dakikaya kadar iş yapmama veya işleri zamanında programlandığı şekilde bitirebilme becerisidir. Zaman tuzaklarından biri de işi son ana bırakmak veya bırakmak zorunda kalmaktır. Kişi bu düşünce ile hareket ederse iş muhakkak son ana kalacaktır. Bu noktada katılımcılar arasında sık sık bu şekilde işlerini yetiştirmeye çalışanların oranının yüksek olması dikkat çekicidir. Bu açıdan sağlık yöneticilerinin bu konu üzerinde daha sistemli biçimde hareket etmeleri gerektiği ifade edilebilir.

3.3.4. Ziyaretçilere Gereğinden Fazla Zaman Ayırma

Tablo 26. Ziyaretçilere, Gerektiğinden Daha Fazla Zaman Ayırma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	16	22,9	22,9	22,9
Nadiren	19	27,1	27,1	50,0
Bazen	25	35,7	35,7	85,7
Sık sık	9	12,9	12,9	98,6
Her zaman	1	1,4	1,4	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Üst düzey yönetici olmak çok fazla kurum yetkilisi veya hizmet sunulan kişi ile sıklıkla bir araya gelmeyi gerekli kılabilir. Özellikle en üst düzeydeki yöneticiler açısından zaman tuzakları nedeniyle asıl işe vakit ayırlamamakta ve bu nedenle de yapılan iş birer imza atma rutininden ibaret hale gelmektedir.

Zaman tuzaklarından en önemlilerinden biri ziyaretlerin sık ve uzun tutulmasıdır. Bu nedenle ziyaretler kaçınılmaz biçimde gerçekleşebilir veya olması gereken şekilde ziyaretler ile iş bir arada yürütülebilir. Ancak yapılan ziyaretler veya kabullerde ziyaretçiye veya ziyarete ayrılan zaman geniş tutulmamalıdır. Yapılması planlanan işlerin sıkışmaması, programın ihlal edilmemesi adına ziyaretler belirli bir zaman dilimi çerçevesinde yürütülmelidir. Aksi halde programlanmış faaliyetlerin gasp edilmesi anlamına gelecektir. Çalışma kapsamında yöneticilerin buna dikkat ettikleri, nadiren bu noktada esneklik tanıdıkları görülmektedir.

3.3.5. Telefonda Gereksiz Zaman Harcama

Tablo 27. Telefonda Gereksiz Yere Zaman Harcama

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Nadiren	12	17,1	17,1	17,1
Bazen	34	48,6	48,6	65,7
Sık sık	18	25,7	25,7	91,4
Her zaman	6	8,6	8,6	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ziyaretçilerin fazlaca vakit alması gibi telefonla konuşma da önemli bir zaman tuzağı olarak ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin bazı zamanlarda bu hataya düştükleri görülmektedir. Sık sık bu şekilde zaman harcadığını düşünen yöneticilerin de oranı oldukça yüksektir. Telefon konuşmalarının çoğu zaman hal hatır sorma şeklinde gelişmesi, iş dışında bir takım planlamaların yapılması, çeşitli sorunların konuşulması, başka kişi ve kurumlar hakkında konuşma eğiliminin yüksek olması, yüz yüze iletişimden ziyade telefonla iletişimin tercih edilmesi gibi etkenler nedeniyle telefon görüşmeleri önemli bir zaman tuzağı haline gelebilmektedir.

3.3.6. Toplantıların Gereksiz Olduğu Fikri

Tablo 28. Kimi Toplantıların Gereksiz Yere Yapıldığı Fikrine Kapılma

	n	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Hiç	1	1,4	1,4	1,4
Nadiren	6	8,6	8,6	10,0
Bazen	23	32,9	32,9	42,9
Sık sık	27	38,6	38,6	81,4
Her zaman	13	18,6	18,6	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Yöneticilik vasfının yerine getirilmesi ve yönetim unsurlarının gereklerinin yapılabilmesi açısından yöneticilerin ve çalışanların bir takım toplantılarda bir araya gelmesi söz konusu olabilir. Bu toplantılar periyodik aralıklarla yapılabilir. Mesleki eğitim veya kurum içi düzenin sağlanması, verimliliğin artırılması için kalite toplantıları yapılabilir. Bu ve benzeri toplantıların öneminin yanında eğer kişi bu toplantıların sıklıkla yapılmasının gereksiz olduğunu düşünmeye başlamışsa zamanı etkin kullanma konusunda sorunlar yaşıyor olabilir. Toplantılara ayrılan zamanı boşa harcanan zaman olarak görmek kimi zaman daha önemli konuların var olduğunu ortaya koymanın bir yolu olarak görülse de işler eğer programlanmışsa bu toplantıları gereksiz olarak görmekten çok nasıl fayda elde edilebilir sorusuna yanıt aranması daha isabetli olacaktır.

Tablo 29. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	X	SS
1-Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	3,01	1,123
2-Hafta başında, her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?	3,70	0,688
3-Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	3,64	0,964
4-Her gün kendiniz için birtakım amaçlar belirler misiniz?	3,50	0,989
5-Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin bir listesini yapar mısınız?	3,57	0,878
6-Günlük olarak yapmak zorunda olduğunuz faaliyetlerin programını yapar mısınız?	3,76	0,908
7-Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	3,16	0,828
8-Zamanınızı planlama konusunda kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	4,07	0,688
9-Genel olarak düşünüldüğünde, kendi zamanınızı kendiniz planlayabiliyor musunuz?	3,13	0,850
10-Genellikle amaçlarınızın hepsini o hafta içinde başarabileceğinizi düşünür müsünüz?	3,33	0,928
11-Normal bir iş gününde, örgüt işlerinden özel işlerinize zaman harcar mısınız?	2,47	1,059
12-Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?	2,03	0,868
13-Önemli bir raporun son teslim gününün önceki gecesi, hala onun üzerinde çalışır mısınız?	3,04	0,908
14-Ziyaretçilere, gerektiğinden daha fazla zaman ayırır mısınız?	2,43	1,030
15-Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz, net olarak belirgin mi?	2,94	0,915
16-Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	3,60	0,858
17-Çok uğraş gerektiren işlere, en iyi (verimli) zamanınızı programlar mısınız?	3,27	0,931
18-Sizin için önemli tarihleri bir ajandaya (elektronik de olabilir) işler misiniz?	4,23	0,726
19-Finansal veya faaliyet dönemleri için bir dizi amaç belirler misiniz?	3,84	0,715
20-Boş zaman bulduğunuzda yapmak için kimi şeyleri yanınızda taşır mısınız?	3,71	0,837
21-Önceliklerinizi belirleyip genel olarak ona uyar mısınız?	3,73	0,741
22-Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	3,51	0,989
23-İnsanlara hayır diyememekten sıkça rutin işlerinizi engelleyen işlerle uğraşır mısınız?	3,31	0,941

24-Yapacak bir işiniz olmadığında, kendinizi uzun süre bekler durumda bulur musunuz?	3,39	0,889
25-Telefonda gereksiz yere zaman harcadığınız olur mu?	3,26	0,846
26-Kimi toplantıların gereksiz yere yapıldığı fikrine kapılır mısınız?	3,64	0,933
27-Zamanı etkin kullanmak için sekreterinizden verimli bir şekilde yararlanıyor musunuz?	2,70	0,938

Çalışma kapsamında elde edilen ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında en yüksek ve en düşük ortalamaya sahip ifadeler tespit edilmiştir. En yüksek ortalamaya sahip ifadelere bakıldığında katılımcıların kendilerini zaman planlaması konusunda geliştirmeye ihtiyaç duydukları görülmektedir. Öte yandan benzer şekilde katılımcıların kendileri için önemli tarihleri ajandaya işledikleri, bir takvim planlaması yapmaya dikkat ettikleri görülmektedir. Katılımcıların fayda sağlamayan alışkanlıklara devam etme konusunda verdikleri yanıtlar anketin en düşük ortalamasına sahiptir. Bu açıdan katılımcıların fayda sağlamayan alışkanlıklardan uzak durmaya gayret ettikleri ifade edilebilir.

Çalışma kapsamında bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için ki kare testi uygulanmıştır. Anlamlılık değeri $p < 0,050$ olarak belirlenmiştir.

Tablo 30. Yaş ve Amaçların Başarılması İlişkisi

Amaçların hepsi o hafta başarılı mı?			Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Toplam
Yaş	21-30	n	0	8	3	0	11
		%	0,0	72,7	27,3	0,0	100,0
	31-40	n	12	14	10	4	40
		%	30,0	35,0	25,0	10,0	100,0
	41-50	n	2	2	5	4	13
		%	15,4	15,4	38,5	30,8	100,0
	51 ve üzeri	n	0	3	3	0	6
		%	0,0	50,0	50,0	0,0	100,0
Toplam		n	14	27	21	8	70
		%	20,0	38,6	30,0	11,4	100,0
Ki Kare Testi							
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)				
Pearson Chi-Square	18,753a	9	,027				

Katılımcıların hafta başında belirledikleri bir takım amaçlarını o hafta içerisinde başarmalarına ilişkin düşünceleri ile yaş grupları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($p=0,027$). Bu noktada yaş grubu 21-30 aralığında olan katılımcıların o hafta amaçlarını başarmaları konusunda daha pozitif oldukları tespit edilmiş, ileri yaş grubunda ise bu oranın düştüğü gözlenmiştir.

Tablo 31. Yaş ve Son Gece İş Yetiştirme İlişkisi

Önemli raporun tesliminde son gece çalışma			Hiç	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Toplam
Yaş	21-30	n	2	2	3	2	2	11
		%	18,2	18,2	27,3	18,2	18,2	100,0
	31-40	n	0	12	12	15	1	40
		%	0,0	30,0	30,0	37,5	2,5	100,0
	41-50	n	0	2	9	2	0	13
		%	0,0	15,4	69,2	15,4	,0	100,0
	51 ve üzeri	n	0	2	4	0	0	6
		%	0,0	33,3	66,7	,0	,0	100,0
Toplam		n	2	18	28	19	3	70
		%	2,9	25,7	40,0	27,1	4,3	100,0
Ki Kare Testi								
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)					
Pearson Chi-Square	27,485a	12	,007					

Yaş grupları ve son gece iş yetiştirme ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için verilere bakıldığında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,007$). Katılımcıların 21-30 yaş grubunda her zaman bu şekilde iş yetiştiriyor olma konusunda sorun yaşandığı tespit edilmektedir. Yaş ilerledikçe bazen bu şekilde son ana kadar çalışmanın yaşandığı tespit edilmektedir.

Tablo 32. Eğitim ve İş Evraklarını Yanında Taşıma İlişkisi

Boş zamanda yapmak için kimi şeyleri yanında taşıma			Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Toplam
Eğitim	Lise	n	1	5	1	2	9
		%	11,1	55,6	11,1	22,2	100,0
	Önlisans	n	0	11	4	4	19
		%	0,0	57,9	21,1	21,1	100,0
	Lisans	n	0	9	17	5	31
		%	0,0	29,0	54,8	16,1	100,0
	Lisans üstü	n	2	3	3	3	11
		%	18,2	27,3	27,3	27,3	100,0
Toplam		n	3	28	25	14	70
		%	4,3	40,0	35,7	20,0	100,0
Ki kare Testi							
			Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)		
Pearson Chi-Square			18,140a	9	,034		

İş evraklarını yanında taşıma, iş yetiştirme ve zamanı etkin biçimde kullanamamanın bir sonucu olarak görülebilir. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile iş ile ilgili evrakları yanında taşıyarak boş zamanında iş yapma kaygısı gütmeleri arasındaki ilişkide anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,034$). Katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça bu şekilde bir davranış sergiledikleri görülmektedir. Eğitim düzeyi düştükçe buna ilişkin davranış sıklığında da bir azalma gözlemlenmektedir.

Tablo 33. Cinsiyet ile Amaçlar Saptama İlişkisi

Her hafta amaçlar saptama			Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Toplam
Cins	Erkek	n	0	21	28	6	55
		%	0,0	38,2	50,9	10,9	100,0
	Kadın	n	2	3	9	1	15
		%	13,3	20,0	60,0	6,7	100,0
Toplam		n	2	24	37	7	70
		%	2,9	34,3	52,9	10,0	100,0
Ki Kare Testi							
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)				
Pearson Chi-Square	8,866a	3	,031				

Cinsiyet dağılımı ile amaçlar saptama arasındaki ilişkiye bakıldığında değişkenler arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p=0,031$). Kadınlarda amaç saptama konusunda erkeklere nazaran daha rahat davrandıkları ifade edilebilir. Ancak her iki cins için de amaç saptama konusunun zaman yönetimi açısından önemli görüldüğü tespit edilmiştir.

SONUÇ

Zaman yönetimi günümüz işletmecî yaklaşımla sağlık hizmetlerinde hem örgütsel açıdan hem de personel açısından son derece önemli hale gelmiştir. Bu noktada çalışanların ve yöneticilerin zaman yönetimi ile ilgili ilkelere, uygulamalara, yöntemlere dikkat etmesi iş verimliliğini ve performansı artıracaktır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular büyük oranda yöneticiler açısından zaman yönetiminin öneminin kavrandığını ifade etmektedir. Ancak, uygulama anlamında zaman yönetimine ilişkin düşüncelerin hayata geçirilmesi, çalışma yaşamına yansıtılmasında bir takım sıkıntılar yaşandığı görülmektedir. Araştırma kapsamında belirlenen varsayımlar dikkate alındığında şu değerlendirmelerin yapılması mümkündür.

i. “Genç yaştaki yöneticiler zaman yönetimine daha fazla odaklı çalışmaktadırlar.”

Katılımcıların yaş grupları dikkate alındığında amaçların başarılmasında genç yöneticilerin daha pozitif ve amaçların başarılmasına daha istekli oldukları görülmektedir. Bu yönde genç yöneticilerin zaman yönetimine, başarıya, performansa daha fazla odaklı oldukları da ifade edilebilir.

ii. “Genç yaştaki yöneticiler iş yetiştirme kaygısı ile bağlantılı olarak mesai dışında çalışmaya eğilimlidirler.”

Yaş grupları üzerinden yapılan değerlendirmelerden bir diğeri de iş yetiştirme kaygısının olmasıdır. Genç katılımcıların iş yetiştirme anlamında sorun yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu daha çok tecrübe ile ve iş konusundaki yenilikçiliğe bağlı olarak değerlendirilebilir. Çünkü, günümüz

iş yaşamı sadece mesai kavramı ile birlikte düşünülemez. Genç yöneticiler açısından mesai dışında da iş yapmak esnek ve yaratıcı yöneticiliğin önünü açabilmesi bakımından önemli görülmektedir.

iii. “Eğitim düzeyi arttıkça iş evraklarının yanında taşınması daha sık görülmektedir.”

Eğitim durumu ile birlikte iş evraklarının yanında taşınması ve boş zamanlarında iş ile ilgili görevlerin yerine getirilmesi konusunda eğitimin artması ile birlikte bu tutumun da sıklaştığı görülmüştür. Bunda eğitim düzeyi yükseldikçe sorumluluk algısının ve üzerine alınan işin miktarının artması da etkili olabilir.

iv. “Kadınlar iş yaşamında amaçlar saptanmasında erkeklere göre daha fazla esnektir.”

Cinsiyet ile iş yaşamında amaçların saptanmasının ve buna göre hareket edilmesi arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu noktada özellikle kadın katılımcıların bir miktar daha rahat bir tavır sergiledikleri tespit edilmiştir. Erkekler amaçların saptanmasında daha sıkı bir çalışma anlayışına sahiptir.

KAYNAKÇA

Ak, B., Hastane Yöneticiliği, Ankara, 1990

Akatay, A., “Örgütlerde Zaman Yönetimi”,

http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ayten%20AKA TAY/281-300.pdf (12.04.2014)

Akdeniz Üniversitesi Hastanesi, Tarihçe;

<http://hastane.akdeniz.edu.tr/tarihce>, (21.12.2014)

Akşit Aşık, N., Yönetimsel Bir Beceri Olarak Zaman Yönetimi,

http://www.vizyon21yy.com/documan/Egitim_Ogretim/Rehberlik/Yon etsel_Bir_Beceri_Olarak_Zaman_Yonetimi.pdf (12.09.2014)

AEAH, Arşiv Kayıtları, 2013

Antalya Atatürk Devlet Hastanesi, Arşiv Verileri, 2014

Atalay, S., Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Yerelleştirme Politikaları, TODAİE, YYLT, Ankara, 2004

Aytürk, N., Başarılı Yönetim ve Yönetici Teknikleri Yönetim Sanatı, Ankara, 1999

Başaran, İ. E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 1991

Benli, D., – Özalp, H., Sağlık Hizmetlerinde Yönetim, Ankara, 1994

Can, H. – Akgün, A. – Kavuncubaşı, Ş., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1998

Efil, İ., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2002

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001

Gökpınar, H., Zaman Yönetimi,
<http://www.scribd.com/doc/45945897/Zaman-Yonetimi-Huseyin-Gokp%C4%B1nar> (12.09.2014)

Kıdak, L. B., Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi25/KIDAK,%20Levent.pdf
(12.09.2014)

Kitapçı, C., Türkiye’de Sağlık Yönetimi (Sorunlar ve Çözüm Önerileri), TODAİE, YYLT, Ankara, 1993

Özer, M. A., “Verimli Örgüt Yönetimi İçin Zaman Yönetimi”,
www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale241.pdf (18.09.2014)

Sarıçay, N., “Zaman Yönetimi ve Örgütsel Zaman Yönetimi”, CÜ, İİBF Dergisi, C.3, S.1, Sivas, 2002

Sözen, C., Sağlık Yönetimi, Ankara, 2003

Sucu, Y., Yönetimsel Zamanın Etken Kullanılması, Bolu, 1996

Şener, O., Türkiye’de 1980 Sonrası Sağlık Politikaları, TODAİE, YYLT, Ankara, 2005

Türk Dil Kurumu İnternet Sözlüğü,

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.55f1ff2389c1d9.95193267, (02.09.2015)

Türkmen, İ., Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik, Ankara, 1999

Yılmaz, A.- Arslan, S., “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, CÜ, İİBF Dergisi, C.3, S.1, Sivas, 2002

....., <http://www.aksaglik.org/hastaneler/antalya-egitim-ve-arastirma-hastanesi.html>, (15.05.2014)

....., Bilkent Üniversitesi, Sağlık Merkezi, Zaman Yönetimi, <http://www.bilkent.edu.tr/~bilheal/uremesagligi/zamanyont.html> (12.11.2013)

EK – Antalya Sağlık Kurumları Yöneticilerinde Zaman Planlaması Anketi

Bu çalışma Antalya İli kamu hastanelerinde görev yapmakta olan hastane yöneticilerinin zaman yönetimi tutum ve davranışlarının tespit edilmesi amacıyla Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans programı çerçevesinde yapılmaktadır. Anket sorularının içtenlikle ve doğrulukla yanıtlanması önemlidir. Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi

Metin KANDEMİR
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

1) Yaş

- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 50 ve üzeri

2) Cinsiyet

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

3) Medeni Durum

- ☐ Evli
- ☐ Bekar

4) Eğitim

- ☐ Lise
- ☐ Önlisans
- ☐ Lisans
- ☐ Lisansüstü

No	Sorular	Hiç	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?					
2	Hafta başında, her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?					
3	Her gün planlama için zaman harcar mısınız?					
4	Her gün kendiniz için birtakım amaçlar belirler misiniz?					
5	Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin bir listesini yapar mısınız?					
6	Günlük olarak yapmak zorunda olduğunuz faaliyetlerin programını yapar mısınız?					
7	Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?					
8	Zamanınızı planlama konusunda kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?					
9	Genel olarak düşünüldüğünde, kendi zamanınızı kendiniz planlayabiliyor musunuz?					
10	Genellikle amaçlarınızın hepsini o hafta içinde başarabileceğinizi düşünür müsünüz?					
11	Normal bir iş gününde, örgüt işlerinden özel işlerinize zaman harcar mısınız?					
12	Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?					
13	Önemli bir raporun son teslim gününün önceki gecesi, hala onun üzerinde çalışır mısınız?					
14	Ziyaretçilere, gerektiğinden					

	daha fazla zaman ayırır mısınız?					
15	Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz, net olarak belirgin mi?					
16	Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?					
17	Çok uğraş gerektiren işlere, en iyi (verimli) zamanınızı programlar mısınız?					
18	Sizin için önemli tarihleri bir ajandaya (elektronik de olabilir) işler misiniz?					
19	Finansal veya faaliyet dönemleri için bir dizi amaç belirler misiniz?					
20	Boş zaman bulduğunuzda yapmak için kimi şeyleri yanınızda taşıyor mısınız?					
21	Önceliklerinizi belirleyip genel olarak ona uyar mısınız?					
22	Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?					
23	İnsanlara hayır diyememekten sıkça rutin işlerinizi engelleyen işlerle uğraşıyor mısınız?					
24	Yapacak bir işiniz olmadığında, kendinizi uzun süre bekler durumda bulur musunuz?					
25	Telefonda gereksiz yere zaman harcadığınız olur mu?					
26	Kimi toplantıların gereksiz yere yapıldığı fikrine kapılır mısınız?					
27	Zamanı etkin kullanmak için sekreterinizden verimli bir şekilde yararlanıyor mu?					

ÖZGEÇMİŞ

26 Ekim 1976 tarihinde Burdur İli Bucak İlçesi Kuşbaba Köyü'nde doğdum. İlkokulu köyümde, ortaokulu ise Burdur Lisesi'nde tamamladım. 1994 yılında Rize Sağlık Meslek Lisesi'nden Sağlık Memuru olarak mezun oldum. Aynı yıl Ankara'nın Beypazarı İlçesi'nde göreve başladım. 2006 yılında Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden mezun oldum. 2007 yılında askerlik görevimi ifa ettim. 2010 yılında Antalya'ya atanarak İl Sağlık Müdürlüğü'nde sağlık memuru olarak görece başladım. Burada 1,5 yıl kadar şube müdürlüğü görevi yürüttüm. 2012 yılında Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Laborant ve Veteriner Sağlık Ön Lisans Bölümünü tamamladım. 2012 yılı Ağustos ayından itibaren de Halk Sağlığı Müdürlüğü'nde şube müdürü olarak görev yapmaktayım. Aynı yıl içerisinde Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi alanında yüksek lisans programına başladım.

Evli ve iki çocuk babasıyım.

Aday: Metin KANDEMİR