

**ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KIRIKKALE İLİNDE HEKİM VE HASTANE
YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ**

108420

FARİBA MOSTAME

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

108420

**DANIŞMAN
Prof.Dr. Nilgün SARP**

2001 - ANKARA

ÖNSÖZ

Hepimiz güne aynı yirmi dört saatle başlıyoruz. Bir günümüz aslında değerli dakikalardan oluşan bir zaman bankasıdır.

Kaynak kısıtlı, fakat onu kullanma biçimlerimiz kısıtlı değildir.

Zaman, örgütlerin temel boyutudur. Bu nedenle zaman yetersizliği, son yılların önemli sorunlarından birisi haline gelmektedir.

Zaman her meslekten insanları yakından ilgilendirir. Özellikle de profesyonel çalışma hayatında kısıtlı bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman kavramının öneminin anlaşılması üzerine zaman yönetimi ile ilgili çalışmalar başlamıştır.

Zaman yönetimi daha fazla değil, daha zekice ve planlı çalışmaktır, ve bu konuda dünyada pek çok araştırma yapılmıştır.

Bu araştırma ile, hekim ve yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki tutum ve davranış biçimleri zaman yönetimi olanakları, ve verimli çalışma zamanlarını belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırma süresince yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Nilgün Sarp'a, ayrıca Yrd.Doç.Dr. Cihat Kartal, Dr. Mehmet Yalçın'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Kabul ve Onay	ii
Önsöz	iii
İçindekiler	iv
Tablolar	ix
1. GİRİŞ	1
2. ZAMAN	3
2.1. Zaman Tanımı	3
2.2. Zaman Çeşitleri	3
2.2.1. Objektif Zaman	3
2.2.2. Subjektif Zaman	3
2.2.2.1. İşçilik Zamanı	4
2.2.2.2. Yönetisel Zaman	4
3. YÖNETİM	4
3.1. Yönetimin Anlamı	4
3.2. Yönetim Fonksiyonları	5
3.2.1. Planlama	5
3.2.2. Karar Verme	5
3.2.3. Organizasyon	6
3.2.4. Denetim, Değerlendirme	6
3.3. Yönetici	6
3.3.1. Yöneticinin Yaptığı İşlerin Sınıflandırılması	7
3.3.1.1. Kritik İşler	7
3.3.1.2. Ajanda İşler	7
3.3.1.3. Planlanması Gereken İşler	7
3.3.1.4. Günlük İşler	7
3.3.1.5. Özel İşler	7
3.3.2. İşlerin Sınıflandırılmasının Yararları	8
4. ZAMAN YÖNETİMİ	8
4.1. Zaman Yönetiminin Tanımı	8
4.2. Zaman Yönetiminin Önemi	8

5. ZAMAN YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	9
5.1. Dışsal Faktörler.....	9
5.2. Örgütsel Faktörler	9
5.3. Kişisel Faktörler.....	9
6. ZAMAN YÖNETİMİYLE İLGİLİ SORUNLAR.....	10
6.1. Planlama Sorunu	10
6.2. Önceliklerin Belirlenmesi	10
6.2.1. Yapılan Listede Önceliklerin Belirlenmesi Teknikleri.....	11
6.3. Ertelemek	11
6.4. Çalışma Alanı.....	12
6.5. Kırtasiye İşleri.....	13
6.6. Telefonlar	13
6.6.1. Yöneticinin Aradığı Telefonlar.....	13
6.6.2. Yöneticiye Gelen Telefonlar.....	14
6.7. Yetki Devri.....	14
6.8. Aşırı Çalışma ve Kendini Gereğinden Fazla İşe Vermek.....	15
6.9. Karar Vermek.....	15
6.10. Ziyaretçiler	16
6.11. Açık Kapının Kapatılması.....	16
6.12. Toplantılar.....	16
6.13. Acelecilik	17
6.14. Sıradan Gereksiz İşler	17
7. ZAMANI ETKİLİ KULLANMANIN YOLLARI.....	17
7.1. Yöneticinin Özellikle Kendini Yönetmeyi Bilmesi.....	17
7.2. Planlamaya Önem Verme	18
7.3. Önceliklerin Belirlenmesi	18
7.4. Yöneticinin Kendini Örgütlemesi	19
7.5. Kesintilerin Ortadan Kaldırılması.....	21
7.6. Yetki Devri.....	23
7.7. Zamanı Planlama	23
7.8. Astların Zamanını Yönetme.....	24
7.9. İşe Konsantre Olmak.....	24

7.10. Başlanılan İşi Bitirmek	25
7.11. Sekreteri Etkili Kılma	25
8. GEREÇ VE YÖNTEM.....	26
8.1. Çalışmanın Amacı.....	26
8.2. Problem Cümlesi.....	26
8.3. Varsayımlar.....	26
8.4. Hipotezler.....	26
8.5. Sınırlamalar.....	27
8.6. Evren ve Örneklem	27
8.7. Veri Toplama Yöntemi	28
8.8. Verilerin Analizi	28
9. BULGULAR.....	29
9.1. Evrenin Tanımlanması	29
9.2. Hastane Yöneticilerinin Medeni Durum, Cinsiyet, Öğretim Düzeyleri ve Konumlarının İncelenmesi	29
9.3. Hastane Yöneticilerinin Yaş Ortalamalarının İncelenmesi.....	31
9.4. Hastane Yöneticilerinin Günlük Çalışma Sürelerinin İncelenmesi	31
9.5. Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Olanakları	32
9.5.1. Hastane Yöneticilerinin Sekreteri Olup Olmadığı, Faks ve Bilgisayar Olanakları Durumlarının İncelenmesi	32
9.5.2. Hastane Yöneticilerinin Fiziksel Ortamlarının İncelenmesi.....	33
9.5.3. Hastane Yöneticilerinin Yeterli Zaman, Yetki ve Sorumluluk ve Farklı Üstlerden Emir Alıp Almadıkları Yönünden İncelenmesi.....	33
9.6. Hastane Yöneticilerinin Verimli Çalışma Zamanlarının İncelenmesi.....	35
9.6.1. Hastane Yöneticilerinin, Kendilerini İyi/Kötü Hissettikleri Saatlerin İncelenmesi	35
9.6.2. Hastane Yöneticilerinin Zor ve Önemli İşleri Hangi Saatlerde Yaptıklarının İncelenmesi	36
9.6.3. Hastane Yöneticilerinin Öğle Yemeğinden Sonraki Verimliliklerinin İncelenmesi	37
10. ZAMAN YÖNETİMİ PUANINA GÖRE KARŞILAŞTIRMA.....	37
10.1. Zaman Yönetimi Puanının Tanımı.....	37

10.2. Hastane Yöneticilerinin Medeni Durum, Cinsiyet, Öğretim Düzeyi ve Konum Yönünden Zaman Yönetimi Puanına Göre İncelenmesi	38
10.3. Hastane Yöneticilerinin Fiziksel Ortamlarının Uygunluğu, Sekreter, Faks ve Bilgisayarın Varlığının Zaman Yönetimi Puanına Göre İncelenmesi	38
10.4. Hastane Yöneticilerinin Yeterli Zamana, Yetki ve Sorumluluk ve İki Farklı Üstten Emir Almaları Bakımından Zaman Yönetimi Puanına Göre İncelenmesi	39
10.5. Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puanlarının Karşılaştırılmalı İncelenmesi	39
11. Sorulara Verilen Yanıtlara Göre Hastane Yöneticilerinin Karşılaştırılması	40
12. Sorulara ve Konumlarına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	40
13. Sorulara ve Sekreterinin Olup Olmadığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	40
14. Sorulara ve Fiziksel Ortama Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	40
15. Sorulara ve Faksın Varlığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	41
16. Sorulara ve Bilgisayarın Varlığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	41
17. Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin Zamanlarına Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	41
18. Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin Yetki ve Sorumluluklarının Açık ve Net Olmasına Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	41
19. Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin İki Farklı Üstten Emir Almalarına Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	42
20. TARTIŞMA	43
21. SONUÇ	51
22. ÖNERİLER	52
ÖZET	53

SUMMARY	54
KAYNAKLAR	55
EKLER.....	56
EK 1-12	56-73



TABLOLAR

	Sayfa
Tablo 1. Araştırmaya Alınan Yöneticilerin Hastanelere Göre Dağılımı.....	29
Tablo 2. Hastane Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	29
Tablo 3. Hastane Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	30
Tablo 4. Hastane Yöneticilerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	30
Tablo 5. Hastane Yöneticilerinin Konumlarına Göre Dağılımı	30
Tablo 6. Hastane Yöneticilerinin Yaş Ortalamalarına Göre Dağılımı	31
Tablo 7. Hastane Yöneticilerinin Günlük Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	31
Tablo 8. Hastane Yöneticilerinin Sekreterlerinin Olup Olmadığına Göre Dağılımı.....	32
Tablo 9. Hastane Yöneticilerinin Fakslarının Olup Olmadığına Göre Dağılımı	32
Tablo 10. Hastane Yöneticilerinin Bilgisayarının Olup Olmadığına Göre Dağılımı	33
Tablo 11. Hastane Yöneticilerinin Fiziksel Ortamlarının Uygunluğuna Göre Dağılımı.....	33
Tablo 12. Hastane Yöneticilerinin Yeterli Zamana Sahip Olma Durumuna Göre Dağılımı	34
Tablo 13. Hastane Yöneticilerinin Yetki ve Sorumluluklarının Açık ve Net Olma Durumuna Göre Dağılımı.....	34
Tablo 14. Hastane Yöneticilerinin Farklı Üstlerden Emir Alma Durumuna Göre Dağılımı	34
Tablo 15. Hastane Yöneticilerinin Verimli Çalışma Günlerine Göre Dağılımı	35
Tablo 16. Hastane Yöneticilerinin Kendilerini İyi Hissettikleri Saatlere Göre Dağılımı	35
Tablo 17. Hastane Yöneticilerinin Kendilerini Kötü Hissettikleri Saatlere Göre Dağılımı	36
Tablo 18. Hastane Yöneticilerinin Önemli ve Zor İşleri Yaptıkları Saatlere Göre Dağılımı	36

Tablo 19.	Hastane Yöneticilerinin Öğle Yemeğinden Sonraki Verimlilik Konusundaki Görüşlerine Göre Dağılımı.....	37
Tablo 20.	Hastane Yöneticilerinin Hastanelere Göre Puan Dağılımı	39
Tablo 21.	Hastane Yöneticilerinin Medeni Durum ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı	63
Tablo 22.	Hastane Yöneticilerinin Cinsiyet ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı	63
Tablo 23.	Hastane Yöneticilerinin Öğrenim Düzeyi ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı	63
Tablo 24.	Hastane Yöneticilerinin Yönetsetl Görev ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı	63
Tablo 25.	Hastane Yöneticilerinin Fiziksel Ortam ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı	63
Tablo 26.	Hastane Yöneticilerinin Sekreterinin Olup Olmadığı ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı	64
Tablo 27.	Hastane Yöneticilerinin Faksı Olup Olmadığı ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı	64
Tablo 28.	Hastane Yöneticilerinin Bilgisayarı Olup Olmadığı ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı	64
Tablo 29.	Hastane Yöneticilerinin Zaman Konsundaki Görüşleri ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı	64
Tablo 30.	Hastane Yöneticilerinin Yetki ve Sorumluluklarının Açık Olması Konusundaki Görüşleri ve Puanı Ortalamasına Göre Dağılımı	64
Tablo 31.	Hastane Yöneticilerinin Farklı Üstlerden Emir Alma ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı	64
Tablo 32.	Sorulara Verilen Yanıtlara Göre Hastane Yöneticilerinin Karşılaştırılması	65
Tablo 33.	Sorulara ve Konumlarına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	66
Tablo 34.	Sorulara ve Sekreterinin Olup Olmadığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	67

Tablo 35.	Sorulara ve Fiziksel Ortama Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	68
Tablo 36.	Sorulara ve Faksın Varlığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	69
Tablo 37.	Sorulara ve Bilgisayarın Varlığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	70
Tablo 38.	Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin Yeterli Zaman Konusunda Görüşlerine Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	71
Tablo 39.	Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin Yetki ve Sorumluluklarının Açık ve Net Olması Konusundaki Görüşlerine Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	72
Tablo 40.	Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin İki Farklı Üstten Emir Alma Durumuna Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları	73

1. GİRİŞ

Zaman, tarihin başlangıcından bu yana insanoğlunu en çok meşgul eden kavramdır. İlk insandan günümüze kadar yaşadığı anı ve geleceğini en iyi şekilde değerlendirmeyi amaçlayan insanoğlu zaman olgusunu tanımlamayı denemiştir (Kartal, 2000).

Pek doğaldır ki zamanı ölçeklendiremeyen ilk insan, mevsimler ile zaman tanımlaması yapmayı denemiştir (ilk yaz, ikinci sonraki yazlar...vb). Ancak bu çok geniş dilimde yapılan tanımlama yeterli gelmeyip, gündüz ve gece tanımlamasını yaparak ölçeğini gittikçe küçültmüştür (Kartal, 2000).

Rönesansa kadar olan süreçte gelişen sibernetik bilimi mekanik kavramını ortaya çıkarmış, sonuç olarak da zaman daha küçük dilimlere ayrılabilmiştir. İlk örneklerini güneş saati, kum saati ve su saatini oluşturan araçlar ile insanlığın gök yüzüne olan ilgisi, gün batımı ve gün doğuşu arasındaki farkın 24 eşit paya bölünmesi ile daha da ayrıntılandırılmış, Rönesansla gelişen mekanik bilimi ve matematik biliminin ardından dakika ve saniye kavramları oluşmuştur. Günümüzde teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı atom saati, salisiyenin altındaki zamanlama dilimlerine olanak sağlamış ve diğer mekanlarda ortak paylaşım alanı bulmuştur (Kartal, 2000).

Peki neden insanoğlu bu denli zaman kavramı ile ilgilenmektedir? Zaman pahalı bir kaynaktır. Geri dönüşümsüz olarak sürekli belli bir tempoda yitip gitmektedir. Maddi kaynakların gücü ne olursa olsun zaman asla satın alınamaz, daha sonra kullanmak üzere biriktilemez ya da depolanamaz. Harcanan zaman kazanılan zamandan daima daha fazladır. Üstelik insanların zamanı sadece yaşadıkları süre ile sınırlıdır (Kartal, 2000).

Her insanın farklı bir doğası vardır, hedeflerimiz alternatiflerimiz, problemlerimiz, sevinçlerimiz ve kederlerimiz farklıdır. Buna karşın her insanın elde etmek istedikleri vardır ve bu isteklerde belli bir süre ile sınırlandırılmak zorundadır. İşte bu zaman sınırlaması Zaman Planlaması ve Zaman Yönetimi kavramlarını ortaya çıkarmıştır (Kartal, 2000).

Özellikle yığın işlerle uğraşan yönetici gibi kişiler bu kavramlara dikkat etmek durumundadır. Zira yöneticiler kişisel hedefleri kadar grup işletme hedeflerini de kısa zaman süreçleri içinde gerçekleştirmek durumundadır (Kartal, 2000).

Giderek küçülen ve gelişen teknolojilerde önde kalanlar ve geride kalanlar arasında farklılıkların doğduğu dünyamızda, Dr. Rüştü Bozkurt'un "kendine ayna tutan yönetici" isimli kitabında adlandırdığı "zaman fukaralığı" da önemli sorunlardandır (Kartal, 2000).

Özellikle yöneticinin kendi özel işlerine verdiği değer ile geçimini sağlamaya verdiği değer arasında fark olması, zaman kıskacı altına girilmesine neden olmaktadır (Kartal, 2000).

Diğer yandan yöneticilerin en fazla düştüğü zaman tuzağı "her işin yöneticinin her an elinin altında olması" inancıdır ya da bazı kişilerin sonuç olarak çok çalışmış gibi bir hava yaratmaları da bir başka zaman fukaralığıdır (Kartal, 2000).

Artık günümüz dünyasının en önemli kaynağı zamandır. Çünkü zaman;

İsteğe bağlı olmaksızın harcanır.

Zamanı durdurma ve yeniden başlatmanın olanağı yoktur.

Eğer yönetici zamanını yönetemiyorsa işini de yönetemiyordur.

Zaman geriye çevrilmez ve her olay geçmişten geleceğe doğru ilerler (Kartal, 2000).

Tüm bu nedenler ister istemez yönetimde; kalite, maliyet, stok, finans ve diğerleri gibi zamanın da planlaması gereğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle zaman yönetimi zaman tabanlı rekabet kurallarının geçerliliğini koruduğu dünyamızda gittikçe önem kazanmaktadır (Kartal, 2000).

Bu çalışmada hekimlerin ve yöneticilerin zamanlarını alan faktörleri ortaya çıkartıp daha iyi zaman planlamasını yapmalarını sağlayacak önlemleri saptamak amacıyla yapılmıştır. Zira Edgar Wille'nin dediği gibi hedef mükemmelliğe ulaşmaktır. Mükemmellik iyi bir zaman planlaması ile gerçekleşebilir (Kartal, 2000).

2. ZAMAN:

2.1 Zaman Tanımı:

Günlük yaşamımızda sıkça kullandığımız saptamalar vardır: “hiç zamanım yok”, ya da “zaman bana yetmiyor” gibi. Zaman belki hepimiz için önemlidir ama özellikle yöneticiler için bu önem daha fazladır. Peter Drucker’a göre zaman “en kıt” ve “eşsiz”, Mackenzie’e göre “son derece nazik”, Lakien’e göre ise “temel bir kaynaktır” geri döndürülmesi ve yerinin doldurulması olanaksızdır (Can, 1994).

Zamandan tasarruf sağlamak, yaşamdan tasarruf sağlamaktır. Karabulut’ a göre de zamanı durdurmak mümkün değildir. Sürekli olarak akar ve yitilir. Dünden bugüne gelen ve yarına giden, sürekli, geri dönmeyen tek yönlü bir akışı vardır (Can, 1994).

Öte yandan zamanın kullanmadan önce ve harcandıktan sonra hiç bir değeri kalmaz (Josephs, 1996).

2.2. Zaman Çeşitleri:

Bildiğimiz gibi her saat altmış dakika ve her dakika altmış saniyeden oluşmaktadır. Zaman bazen hızlı ve bazen yavaş geçer. Bu bilgidan yola çıkarak zamanı ikiye bölmemiz mümkündür:

a) Objektif zaman, b) Subjektif zaman (Onal, 1992).

2.2.1. Objektif Zaman:

Ölçülebilen ve gözlenebilen zamandır. Yani zaman fiziksel olaylardan hareketle kantitatif duruma getirilmiştir.

Mesela bir saatlik zamanda, kişilerin yaptıkları iş farklı da olsa, değişmez. Bu objektif zaman veya diğer adı ile gerçek zamandır (Onal, 1992).

2.2.2. Subjektif Zaman:

Objektif zamanın aksine ölçülmesi zordur. Subjektif zaman duruma göre değişir. Kişinin yaptığı işe ve ilgi alanına göre değişir. Örneğin, kişilerin zevk aldığı saatler çabuk, sıkıldığı saatler yavaş geçer (Onal, 1992).

Yönetim açısından zamanı ikiye bölebiliriz:

1. İşçilik zamanı, 2. Yönetimsel zaman (Türkmen, 1996).

2.2.2.1. İşçilik Zamanı:

Çalışanların üretim için harcadıkları zamandır (Türkmen, 1996).

2.2.2.2. Yönetimsel Zaman:

Yöneticilerin yönetim süreçlerini yerine getirmek için harcadıkları zamandır (Türkmen, 1996).

3. YÖNETİM

3.1. Yönetimin Anlamı:

Yönetim evrensel bir kavramdır. İnsanların önceden ne yapacaklarının kestirilmesi oldukça zordur. Yönetim, insanların toplumsal yaşamın gereği olarak diğer kişilerle ilişkilerini ve onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda hepimiz birer yönetici sayılırız. Ustalığımızı, zamanımızı ve işlerimizi planlayıp, örgütleriz, onları yönlendirir ve kontrol ederiz. Böylece kendimizi yönetiriz (Can, 1994).

Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve iş gücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir (Can, 1994).

Yönetim bilimciler, yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Onlara göre örgüt yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir (Can, 1994).

Toplum bilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirirler (Can, 1994).

Psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları, yönetimi, ilgi alanlarının amacına uygun bir biçimde tanımlamaya çalışmışlardır. Ancak bütün bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur (Can, 1994).

Sağlık personeli açısından, hastane yönetimi, daima anlaşılması zor ve karmaşık olmuştur. Hastane örgütsel modeli üç bölümden oluşmaktadır; Bunlar; hastanedeki yüksek sevk ve idare kademesi, hastane yöneticisi ve tıbbi personeldir.

Hastane yönetimini karmaşık kılan nedenlerden birisi, hastanelerde aşırı iş bölümü, uzmanlaşma ve ünitelerin birbirine bağılılığıdır (Ak, 1990).

3.2. Yönetim Fonksiyonları:

Çağdaş yönetim biliminin dört temel işlevi olduğuna ilişkin görüş birliği vardır: Planlama, karar verme, organizasyon, denetim ve değerlendirme (Sümbüloğlu, 1998).

Bu dört işlev etkin ve yeterli bir sağlık yönetimi için de gereklidir ve yaşamsal önem taşımaktadır (Sümbüloğlu, 1998).

3.2.1. Planlama:

Planlama, kaynakların en etkili ve verimli bir biçimde kullanılarak, en az maliyetle en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanılması ve eldeki kaynakların ihtiyaçlara yönltilmesi olarak tanımlanmaktadır (Varlık, 1997).

Planlama genelde şu sorulara yanıt aramaktadır:

- Ne yapılacaktır?
- Yapılacak iş neden önemlidir?
- Nerede yapılacaktır?
- Ne zaman yapılacaktır?
- Kim yapacaktır ?
- Hangi olanaklar kullanılacaktır ?

Planlama, yönetici tarafından bir kez yapılacak bir olay değil, sürekli olarak yapılması gereken bir işlemdir (Varlık, 1997).

3.2.2. Karar Verme:

Karar verme, “bir problemi çözme ya da problemi çözmeye yardımcı olabilecek yöntemleri seçmede, çeşitli seçenekler içinden en uygun olanını bulma işlemi” olarak tanımlanabilir (Sümbüloğlu, 1998).

3.2.3. Organizasyon:

Organizasyon, planlama işlerinin yürürlüğe ya da uygulamaya konması işlemidir (Sümbüloğlu, 1998).

Organizasyon çerçevesinde, planda öngörülen amaca ulaşmak için insanların, araç ve gereçlerin ve benzeri olanakların bulunması gerekmektedir (Sümbüloğlu, 1998).

Her işletmede yapılacak işlerin saptanması, bu işlerin gruplandırılması, ilgili bölümlere verilmesi ve bu iş bölümünün arkasından bölümlere yetki ve sorumluluk verilmesi ve son olarak da, ilgili bölümleri denetleme, organizasyonun sürecini oluşturmaktadır (Sümbüloğlu, 1998).

3.2.4. Denetim, Değerlendirme :

Denetim ve değerlendirme, planlanan ve saptanan standartlara, uygulamada ulaşılan sonucun karşılaştırılması işlemidir. Genel de uygulamada, işlerin planlanan biçimde yürümesi her zaman mümkün değildir. Bazı sapmalar görülebilir ve bu sapmalar yöneticinin kontrolü dışındadır (Sümbüloğlu, 1998).

Denetim sistemi başlıca üç temel fonksiyondan oluşmaktadır:

1. Sistem çıktılarının, ürünün ölçülmesi,
2. Çıktıların planla karşılaştırılması, varsa sapmaların ortaya konması,
3. Sapmaların ortadan kaldırılması için gereken düzenlemelerin yapılması (Sümbüloğlu, 1998).

3.3. Yönetici:

Yönetici, bir zaman dilimi içinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş, vb. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir bileşim, uyumlaşma sağlayan kişidir (Eren, 1993).

Yöneticinin aynı zamanda bir lider olması gerekir. Lider yönetici, vizyon sahibi olabilmeli ve ekibi ile paylaşabilmelidir. İnsan kaynaklarına gerekli önemi, kurumsal dinamizmi sağlamalı ve sürekli kılmalıdır (Eren, 1993).

3.3.1. Yöneticilerin Yaptığı İşlerin Sınıflandırılması:

Yöneticilerin çalışma hayatlarında pek çok işle uğraşmaları gerekmektedir(Can,1994).

Bu işlerden bazıları yaşamsal öneme sahiptir, diğerleri ise ertelenebilir işlerdir. Yöneticilerin temel sorunlarından birisi, önemsiz işlerdir. Bir yöneticinin yapacağı işleri beş grupta toplamak olasıdır (Can, 1994).

3.3.1.1. Kritik İşler:

Bu tür işlerin ertelenmesi mümkün değildir. Zamanında bitirilmesi ve en küçük sorunun bile çözülmesi gerekmektedir (Can, 1994).

3.3.1.2. Ajanda İşler:

Bu işler yöneticinin ajandasında olan ve belirli bir zamanda bitirilmesi gereken işlerdir. Kritik işlerden farkı, bu işlerin bitirileceği zamanın yönetici tarafından belirlenmesidir (Can, 1994).

3.3.1.3. Planlanması Gereken İşler:

Zaman sınırlaması yoktur, örneğin uzun süreli planlar (Can, 1994).

3.3.1.4. Günlük İşler:

Her gün yapılacak işlerdir (rutin işler), örneğin her gün okunması gereken yazılar, yazışmalar ve imzalar (Can, 1994).

3.3.1.5. Özel İşler:

Kişiyeye özel işlerdir. Örneğin, tanıdık, eş, dost ziyaretleri, işle ilgili olmayan telefon görüşmeleri (Can, 1994).

3.3.2. İşlerin Sınıflandırılmasının Yararları:

Yöneticilerin zamanlarını etkili kullanabilmeleri için ilk önce bir günde yaptığı işleri bir kağıda yazması ve bunları yukarıdaki iş türlerine göre sınıflandırması gerekir (Can, 1994).

Bu konuda , iyi organizasyon, uzmanlaşma ve yetişmiş personel önem taşımaktadır, sınıflandırma işlere ayrılacak zamanı azaltacaktır (Can, 1994).

Kritik işlerden sonra sıra ajanda işlerindedir. Bu işlerin (ajanda işleri) mutlaka belirlenmiş zamanda bitirilmesi gerekir. Aksi halde bu işler kritik konumuna çıkıp zaman öldürücü olacaktır (Can, 1994).

Planlanması gereken işler ise, belirli bir zaman saptadıktan sonra yapılmalıdır. Bazen bu işler, diğer işler nedeniyle ertelenmek zorunda kalınabilir (Can, 1994).

Son olarak günlük işler düzene konulmalı, özel işler için ise olanak elverdiğince az zaman harcanmalıdır. Özel işler batı ülkelerinde çay arasında yapılır (Can, 1994).

4. ZAMAN YÖNETİMİ

4.1. Zaman Yönetiminin Tanımı :

Zaman yönetimi, yapılması gereken işlerin kısa zamanda ve en az çabayla, nasıl yapılacağıdır. Time dergisi yöneticisi Todd L. Pearson, zaman yönetiminin teriminin yanlış kullanıldığını belirtmektedir. Pearson'a göre "Zamanı yönetemeyiz, yalnızca kendimizi zamana göre yönetebiliriz. Bu da organizasyon ve plan gerektirir" (Josephs, 1996).

4.2. Zaman Yönetiminin Önemi:

Zaman, örgütün temel boyutudur ve onun için zaman yönetimi her meslekten kişileri ilgilendiren bir konu olmakla birlikte, örgüt ve yöneticiler için başka bir öneme sahiptir.

Zaman yönetimi, yöneticilerin tutum ve davranışlarını, örgütün işleyişini ve çalışmalarını yakından etkilemektedir.

Sağlık hizmetlerinde zaman yönetimi daha çok önem taşımaktadır Çünkü hastaneler, doğrudan insan sağlığıyla ilgilenmektedir.

5. ZAMAN YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yöneticilerin zamanını etkileyen üç faktör bulunmaktadır:

1. Dışsal faktörler,
2. Örgütsel faktörler,
3. Kişisel faktörler (Atkinson, 1997),

5.1. Dışsal Faktörler:

Her yönetici pek çok kişiyle muhatap olacak şekilde kritik bir pozisyonda görev almaktadır (Atkinson, 1997).

Örgüt dışından gelen ve yöneticinin zamanını almak isteyen faktörler dışsal faktörler olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, yöneticiye yapılan ziyaretler, telefonlar vb (Atkinson, 1997).

5.2. Örgütsel Faktörler:

Örgütlerde görevlerin yapısı veya niteliği , farklı örgüt birimleri, kısımları ve bölümleri, zaman ufkunda değişikliklere yol açar. Yöneticinin çalıştığı örgütteki çalışma saatleri, yapmak zorunda olduğu işlerin yoğunluğu, örgütteki iletişim biçimi, teknolojik donanım düzeyi çalışmaların nitelik ya da niceliği, hiyerarşik yapı ve benzeri tüm örgütsel faktörler, yöneticilerin zaman yönetiminde etkili olur (Atkinson, 1997).

5.3. Kişisel Faktörler:

Kişilerin yapıları ve çalışma alışkanlıkları zamanı kullanma biçimlerini yakından etkiler. Yöneticilerin zaman gereksinimleri kişilik yapıları ve çalışma alışkanlıklarından etkilenir (Atkinson, 1997).

1950’li yıllarda Amerikalı Meyer Friedman ve Ray Rosenman adlı iki Kardiyolog insanları A tipi ve B tipi kişilik olarak ikiye ayırmışlardır (Atkinson, 1997).

A tipi : Kendi kendini denetlemez, dağınık çalışır, aşırı enerjik ve bir iş bitmeden başkasına başlar, aceleci ve maceracıdır.

B tipi : A tipinin tersidir. Planlamaya önem veren, ekip çalışmasını seven, sakin, iş bitiren bir karaktere sahiptir (Atkinson, 1997) .

Kısaca zaman yönetimi, yöneticilerin eğitim durumu, alışkanlıkları, yaşayış biçimleri, inançları gibi tüm tutum ve davranışlarını belirleyen faktörlerden etkilenebilir.

6. ZAMAN YÖNETİMİYLE İLGİLİ SORUNLAR

6.1. Planlama Sorunu :

Etkin zaman kazanmanın ilk adımı, planlamadır. Pek çok yönetici zamanlarının yeterli olmadığından yakınır (Josephs, 1996).

Her yönetici öncelikle, ertelenebilir ve vazgeçilebilir işler arasında zekice tercihini yapmalıdır (Josephs, 1996).

Bu tercih yapıldıktan sonra zamanı organize edip planlama yapabilir (Josephs, 1996).

Planlama, günlük olarak yapılacak işlerin listesinin hazırlanmasıyla başlar. Bu listede yapılacakların neler olduğu ve ne zaman yapılacağı belirtilir (Josephs, 1996).

Eğer bazı yapılacaklar programa o anda yerleştirilemiyorsa, “bu hafta yapılacaklar” veya “gelecek hafta yapılacaklar” gibi başlıklar kullanılabilir. Yapılacaklar listesinde, büyük işler, küçük ve üstesinden gelinebilecek parçalara ayrılarak yer alabilir. Her bir parça üzerinde çalışmak için zaman dilimlerini programlayacak hatırlatıcı notlar yazılabilir. Örneğin, yazılacak bir raporun 4 saat süreceği tahmin ediliyorsa, bu rapor 30 dakikalık zaman dilimlerine ve günlere programlanabilir (Josephs, 1996).

6.2. Önceliklerin Belirlenmesi :

Önceliklerin belirlenmesi planlamada çok önemlidir. Yapılan listede öncelikli olan işler listenin en üstünde yer almalıdır. Uzun süre yöneticilik yapan Fred Lazarus Jr’ın konuyla ilgili çözümü aşağıdaki gibidir:

“İşin sırrı en öncelikli işe karar verebilmek için sık sık yeniden değerlendirme yapmaktır. Önce ve zor işleri sıralıyorum, sonra da o programa sıkı sıkı uyuyorum. Can sıkıcı işleri ertelemek sadece işi uzatıyor” (Josephs, 1996).

Böylece yönetici daha önemli işlerle uğraşacak zaman bulur ve sonuçta pek çok iş yapar (Josephs, 1996).

6.2.1. Yapılan Listede Önceliklerin Belirlenmesi Teknikleri:

Planlama önceliklerinin belirlenmesi için en kolay ve basit yol numaralandırmadır (Joseph, 1996).

Eğer günlük olarak 10'dan az işi varsa, işlerin hepsini “bugün yapılacaklar” listesine yazdıktan sonra en önemli olan işin karşısına 1 ve sırayla 2,3...10'a kadar yazılabilir (Joseph, 1996).

İkinci yöntem alfabetik yöntemdir. Alfabetik sistem genellikle harf ve numaralama kombinasyonudur. Hangi işlerin önemli ve acil olduğuna karar verdikten sonra, bunlar A ile belirlenir. B; önemli ama acil olmayan işler için, C; daha az önemliler için kullanılır (Joseph, 1996).

Her yöneticinin planlamadan en yüksek faydayı sağlayabilmesi için, her işi belli bir tarihe koyması gerekir. Bu teknik yöneticinin her işi zamanında bitirmesine yardımcı olur (Joseph, 1996).

Belirli ve değişmez işler için dolmakalem, değişebilecekler için kurşun kalem kullanılabilir. Bitirilen işleri silmek yerine, üstü çizilebilir (Joseph, 1996).

Son olarak çeşitli renkli kalem ya da bir ispirotolu kalemle önemli işler işaretlenebilir. Öncelikler ve önem dereceleri, yapılabilir yöntemlerle belirtilebilir (Joseph, 1996).

6.3. Ertelemek:

Erteleme sözcüğünün latincesi, ertesi güne bırakmak veya başka bir deyişle işi ertesi güne ertelemektir. Erteleme genellikle, kendi kendimizi aldatmanın yoludur (Scoot, 1995).

Ancak yapılması gereken öncelikli işlerin ertelenmesi, normalde alacakları zamanı ikiye, üçe katlanması demektir (Scoot, 1995).

Edward Young iki yüz elli yıl önceden şöyle söylemiştir: “Ertelemek, zaman hırsızlığıdır”. Erteleme zamanı çalar ve hedeflere ulaşmaktan alıkoyar. Ertelemenin ana nedenlerinden biri alışkanlıktır (Scoot, 1995).

Genellikle belirli işler ertelenir. Çünkü bunlar zor, sevimsiz ya da kişilerin kendilerini kararsız hissetmesine neden olan türde işlerdir (Scoot, 1995).

Kolay ve zevkli işlerde pek erteleme yapılmaz (Scoot, 1995).

6.4. Çalışma Alanı:

Genelde çalışmalarda yapılan ana eylemler (düşünce, planlama, düzenleme, programlama) pek çok değişik alanda yapılabilir ama günlük çalışmalar bürodaki masada yapılır. Masanın, ihtiyaçlara uygun, etkin bir kişisel çalışma alanı halinde düzenlenmesi önemli bir zaman kazandırıcı faktör olabilir (Josephs, 1996).

Bazı masalar, kağıt yığınlarının altında gözükmeye hale gelir. Zor ve sıkıcı işler, okunmamış raporlar, yarı bitmiş işler ve geçen ayın dergileri masanın üstünde birikmemelidir (Scoot, 1995).

Dağınık masalar aşağıdaki nedenlerden dolayı zamanı etkiler,

1. İş üzerindeki kontrolü kaybettirir,
2. Üretkenlik yok olur,
3. Dikkat dağınık, yorgunluk ve gerginlik hissedilir,
4. Karmaşık bir çalışma masası, çalışma arkadaşları gözünde imaj zedeler.

Ayrıca önemli dokümanlar, yazışmalar ve projelerin yanlış yerlere konması sık görülen bir durumdur (Josephs, 1996).

6.5. Kırtasiye İşleri:

Kırtasiye işleri, düzenli bir hizmet için çok önemlidir ve bundan kaçmanın yolu yoktur (Josephs, 1996).

Teknolojinin gelişmesiyle kağıt kullanımı daha da çoğalmaktadır. Faksler, bilgisayar çıktıları, bilanço programı, fotokopiler, gazeteler, dergiler, raporlar, vs. çoğalmaktadır (Atkinson, 1997).

Kağıt yığını sistematik bir şekilde düzenlenmediğinde, yönetici verimliliğini kaybeder ve sonuçta kırtasiyecilik zaman kaybettiren faktörlerden birine dönüşür (Atkinson, 1997).

6.6. Telefonlar :

Gereksiz telefonlar zaman kaybettiren faktörlerden birisidir. Richad Saul Worman 'a göre," telefon konuşmaları, birbiriyle yüz yüze konuşmaya göre daha yetersizdir". Çünkü iletişime zenginlik katan, göz göze gelme, yüz ifadeleri, el ve vücut hareketleri telefon konuşmalarında söz konusu değildir. Ancak telefon konuşmaları iletişimi hızlı, rahat ve ucuz hale getirdiği için pek çok kişi tarafından tercih edilmektedir (Josephs, 1996).

Telefon konuşmaları;

1. Yöneticinin aradığı telefonlar,
2. Yöneticiye gelen telefonlar olarak ikiye ayrılabilir (Josephs, 1996).

6.6.1. Yöneticinin Aradığı Telefonlar:

Yöneticilere zaman kazandıracak ilk adım, telefonu çevirmeden önce gerekliliğini düşünmektir. Arama amacının net olması gerekir. Birden fazla konu görüşülecek ise, başlıklar halinde not alınmalıdır. Konuya hemen girilmeli, görüşme hem çabuk, hem bilgi verme niteliğinde olmalıdır (Josephs, 1996).

6.6.2. Yöneticiye Gelen Telefonlar:

Özellikle istenmeyen veya zamanlaması uygun olmayan telefonlar, bir çok insanın iş ve özel hayatının işkencesidir (Josephs, 1996).

Bir üst düzey yönetici yapılan tüm telefonlara çıkmamalıdır. Her gün pek çok dakikanın kaybolmasına neden olan telefonlar elenmelidir. Çünkü çoğunlukla gerekli bilgiler başkaları tarafından sağlanabilir (Josephs, 1996).

6.7. Yetki Devri:

Bilindiği gibi yönetim, “işleri başkaları aracılığıyla yapmak” olarak tanımlanır. Yetki vermek ise, “kişilere yapılacak işler için görev vermek” demektir (Mac Kenzie, 1989).

Astlarına yetki vermeyen bir yöneticinin yönetmediğini belirtmek mümkündür (Mac Kenzie, 1989).

Yöneticinin en önemli etkinliği olan yetki vermenin, dolaylı ve dolaysız yararları şunlardır;

1. Bireyin verimini, yapabileceği işlerin sınırından denetleyebileceği şeylerin sınırına genişletir.
2. Daha önemli işlerin yapılabilmesi için zaman kazandırır.
3. Astların inisiyatifini, bilgisini ve becerisini geliştirir.
4. Karar verme yetkisinin aynı düzeyde kalmasını sağlar (Mac Kenzie, 1989).

Yönetici başkalarına ait uygulamaların kendi düşüncelerine uymayabileceğini önceden bilmelidir. Belki de bir yönetici için yetki vermenin en güç yanı, farklı yöntem ve uygulamalara alışmaktır (Mac Kenzie, 1989).

Her yönetici yetki vermenin riskini göze alabilmelidir. Ancak yetki devri hesaplı bir risktir. Yetki devri yöneticilere zaman kazandıran bir araçtır (Mac Kenzie, 1989).

Yetki vermemenin muhtemel nedenleri şöyle sıralanabilir:

1. Astların yetersiz olmasından korkmak,
2. Astların becerisinden korkmak,
3. Astlara fazla iş verilmesinden korkmak (Mac Kenzie, 1989).

6.8. Aşırı Çalışma ve Kendini Gereğinden Fazla İşe Vermek:

Aşırı çalışma alışkanlığı, yönetici ve ait olduğu kurum için gurur nedeni olmaktan çok aşırı yıpranmadır. Çok çalışmayla olumlu sonuçlar doğrudan ilişkili değildir. “Çok değil, akıllıca çalış” özdeyişi, bu gerçeği yansıtmaktadır. Yöneticinin faal olmaktansa, oturup düşünmesi ve plan yapması bir zaman kaybı olarak düşünülmemelidir (LaKein, 1995).

Bir yöneticinin kendini gereğinden fazla işe adanmasının nedenlerinden bazıları, geniş ilgi alanı, hedeflerde karışıklık, öncelikleri belirleyememe v.b. olabilir (LaKein, 1995).

6.9. Karar Vermek:

Bazen değişik ve birbiriyle çatışan işler yapma durumunda kalınabilir. Mantıksal, duygusal ve fiziksel ihtiyaçların hepsinin yerine getirilmesi gereklidir, ancak bunların hepsi aynı anda yapılamaz (LaKein, 1995).

Charles Flory ‘a göre; “En büyük zaman hırsızı kararsızlıktır”.

Karar verme aşamasına gelince, çoğu yöneticiler tereddüt ederek, erteleyerek ya da başka nedenlerle karar vermekten kaçınırlar. Kararsızlık yalnızca zaman kaybına neden olmaz bunun yanında endişeyi de beraberinde getirir (Mackenzie, 1989).

Hızla karar verildiğinde, verilen karar yanlış olsa bile, onu düzeltebilmek için zaman kazanılır. Bu aynı zamanda olayları tartışmak ve tekrar gözden geçirmek için yapılan toplantılarda da vakit kazandırır. Zaten karar verilmişse, bu tür toplantılara da gerek kalmaz (Mackenzie, 1989).

Ertelemenin, kararın niteliğini geliştirdiğine ilişkin bir inanış vardır. Ancak bazı durumlarda kararsızlık ve erteleme kötü sonuçlar doğurabilir. Karar verme gücü

bölünmüşse, ya da yetkinin kimde olduğu belli değilse, karar verme işlemi gecikir (Mackenzie, 1989).

Kararsızlığın gerçek nedenlerinden bazıları şunlardır;

1. Hatanın sonuçlarından korkmak,
2. Bütün gerçekleri bilmekte ısrar etmek,
3. Olaylara karşı güvensizlik (Mackenzie, 1989).

6.10. Ziyaretçiler :

Ziyaretçilerin, yöneticilere çıkardıkları sorunların pek çok nedeni vardır. Bunlardan biri, yöneticinin sosyal ilişkilerinden haz duyması ve diğeri “hayır” diyememesidir (Mackenzie, 1989).

6.11. Açık Kapının Kapatılması:

Açık kapı politikasının, yönetici etkinliğini artırdığı doğru değildir (Mackenzie, 1989).

Bu görüş, üstlerin, yaklaşılması zor kişiler olmadığını göstermek amacıyla, bireylere dayalı yönetime doğru bir eğilimdir. Bazen astlar kendilerini dışlanmış gibi hissedebilirler ve çoğu yöneticiler, bu yöntemi benimsemişlerdir. Ancak her zaman görüşülebilir biri olmak, yöneticinin başarısını garantilemez. Tam tersine, randevusuz ziyaretçilere cesaret vererek, onun gününü böler. Aynı zamanda, önemli işlerinden zaman çalınmasına ve önemsiz ayrıntılarla uğraşmasına neden olabilir (Mackenzie, 1989).

Açık kapı politikasının en kötü yanı, esnek olmasıdır (Mackenzie, 1989).

6.12. Toplantılar:

Toplantıların çoğu geç başladığı gibi, tartışılacak konuya da bir türlü girilemez. Doğal olarak bu, toplantıya başkanlık eden kişiyi ilgilendiren bir konudur (Mackenzie, 1989).

Hemen konuya gelinse bile, tartışmalar gündemden uzaklaşıyorsa yine zaman kaybedilmiş olur. Gündemden sapmanın nedenlerinden bazıları; katılımcıların önemsememesi, kötü liderlik, gereksiz konular olabilir (Mackenzie, 1989).

6.13. Acelecilik:

Bazı insanlar olaylar karşısında aceleci bir tavır takınarak kendilerini sürekli bir şeyler yapmak zorunda hissederek. Bu tip kişiler, işi yaparken öğrenirler. Planlama için yeterli zamanları yoktur (Scoot, 1995).

Aceleci yöneticiler, ayrıntılarda sabırsızdır , gelecek için plan yapmaz, acil durumlarda aşırı tepki gösterir ve çok kısa zamanda fazla iş yapmaya çalışırlar (Mackenzie, 1989).

Aceleci yöneticiler plansızlık ve dolayısıyla ertelemeler sonucunda zamanı doğru yönetemedikleri gibi zaman kaybı sorunu yaşarlar (Atkinson,1997).

6.14. Sıradan Gereksiz İşler:

Bazı işler başkaları tarafından yapılabileceği halde, bazı yöneticiler çeşitli nedenlerle zamanlarının önemli bir kısmını bu işlere ayırırlar. Bunun yanında işle ilgisi olmayan bazı aktivitelere de günlük hayatta karşılaşılmaktadır. Bunlar gerçekte zaman kaybettirici faktörlerdir (Atkinson, 1997).

Gereksiz işlerin nedenlerinden bazıları; işlerde öncelikleri belirleyememek, astları gereğinden fazla gözetim altında tutmak, yetki vermeyi reddetmek ve uygulamaya karışarak kendini daha çok güven içinde hissetmek sayılabilir (Mackenzie, 1989).

7. ZAMANI ETKİLİ KULLANMANIN YOLLARI

7.1. Yöneticinin Özellikle Kendini Yönetmeyi Bilmesi:

Denetim yapmak isteyen bir yöneticinin, her şeyden önce kendini tanıması gerekir. İşlerin uzun zaman alması, yöneticinin kendinden kaynaklanıyor olabilir. Bunu gören yöneticinin bu tür alışkanlıklarını hızla terk etmesi gerekir (Can,1994).

Bu konuda Willam James yöneticilerin eski alışkanlıklardan kurtulmaları için bazı önerilerde bulunmaktadır.

- Yeni alışkanlıkların çok sık kullanılması,

- Bu alışkanlıklar kökleşinceye kadar istisnalara izin verilmemesi,
- Kararları uygulamak için fırsat yaratılması,

Zaman kaybetmek istemeyen bir yönetici, bir an önce işe başlamalı ve bırakmak istediği alışkanlığından vazgeçmelidir (Can,1994).

Mackenzie' ye göre kendini yönetme konusunda anahtar "Kararı verin ve hemen uygulamaya geçin" dir (Can,1994).

Aynı zamanda başlanan iş mutlaka bitirilmeli ve iş için ayrılan zamanın boş geçmemesine önem verilmelidir(Can,1994).

7.2. Planlamaya Önem Verme:

Daha önce tartışıldığı gibi örgütlerde büyük para ve zaman kayıplarına neden olan konulardan en önemlisi plansızlıktır (Can,1994).

Mintzberg'e göre, yöneticiler derin düşünmeli ve planlamacı olmalıdır. Ancak, yapılan araştırmalar, yöneticilerin oldukça hızlı çalıştıklarını, faaliyetlerinin genellikle kısa, çeşitli ve kopuk olduğunu ve düşünsel faaliyetlerden çok, eyleme dönük olduklarını göstermiştir (Can,1994).

Yönetimin işlevleri bölümünde de bahsedildiği gibi, yönetim olayı, planlama ile başlar. Başarılı bir planlama, yöneticiye zaman kazandırır (Can,1994).

Planlamada ilk faaliyet amaçları saptamaktır. Amaçları belirleyen bir yönetici, faaliyetlerini, bunlara ulaşma yolunda sürdürecektir ve gereksiz işlere zaman harcamayacaktır. Ayrıca yapılan işlerle, örgütün amaçlarını karşılaştıran yönetici, amaçlara katkısı olmayan faaliyetleri saptayarak ortadan kaldırabilecektir (Can,1994).

7.3. Önceliklerin Belirlenmesi:

Bir yönetici faaliyetlerini listelemeli ve öncelikleri belirlemelidir. Listede gereksiz faaliyetler varsa bunlar ya bir daha yapılmamalı ya da yapılmaları yararlıysa, astlara devredilmelidir. Bunu yaparken " Eğer bu iş yapılmazsa kaybım ne olabilir? " sorusunu sormalı ve değerlendirmeyi bunun ışığında yapmalıdır (Can,1994).

Zamanı etkili kullanmak isteyen bir yönetici “hayır” demeyi bilmelidir. Etkili zaman yönetiminde ilk altın kural başlanmış işi bitirmektir. Yarım kalmış iş, boşa harcanmış zamandır (Can,1994).

7.4. Yöneticinin Kendini Örgütlemesi:

Örgütün temel işlevlerinden birisi faaliyetleri ve fiziksel kaynakları örgütlemektir. Yöneticinin kişisel görevi, bunları etkili bir biçimde yerine getirebilmek için önce kendini ve kendi faaliyetlerini örgütleyebilmesidir (Can,1994).

Bunun için kullanışlı bir çalışma alanı ve ortamı sağlanmalı, düzenli bir masa, etkili iletişim ve iyi bir dosyalama sistemine önem verilmelidir (Can,1994).

Çalışma ortamı ile ilgili bir diğer aksaklık, örgütte, daha önce çeşitli yararları vurgulanan “açık kapı politikası”nın yanlış uygulmasıdır. Astlarını tanıma, açık ve kesintisiz iletişimi sağlamak için gerekli olan bu politika, zamanla, bir merhaba demek için yöneticiye uğrayanlar yönünden, yöneticinin dikkatinin dağılmasına dönüşebilecektir (Can,1994).

Bunu önlemek için fiziksel anlamda açık kapı politikasından vazgeçerek kapıyı kapalı tutmak, ya da masayı gelen geçenin göremeyeceği bir yere yerleştirmek, yahut ta hiç değilse sırtı kapıya yönelik tarzda oturmak önerilebilir (Can,1994).

Yöneticiler bütün çalışanlarının verimliliğini artırmak için şunları yapabilir.

1. Çalışma yerinde ışığın tek yönden olması ve yapılabilirse tek kaynaktan gelmesi, ışık kaynağının sabit ve renk değişebilir renkte kaçınılması,
2. Aydınlatmanın, yapılan işin niteliğine uygun olması,
3. İş yerinin havalandırılması,
4. Isı, basınç, hava değişimi, nem oranının uygun olması,
5. Gürültülü kaynakların önlenmesi,
6. Koltukların rahat olması gerekir (Can,1994).

Masa düzeni ve masa temizliği de önemlidir. Yöneticilerin iyi bir dosyalama sistemine sahip olmaları gerekir (Can,1994).

Önemli düşünce ve notların, sürekli olarak kaydedilebileceği bir masa biçiminde olması ya da cep günlüğü yararlıdır. Böylece aranan bilgi kaybolmaz ve istenilen anda bulunarak zaman kazanılır (Can,1994).

Ayrıca bazı uzmanlar, yöneticilere, zaman analizi cetveli diye adlandırılan bir çizelge düzenlemelerini ve her yarım saatte bir yapılan işleri buraya kaydetmelerini önererek, bu yolla, o gün neler yapıldığını görme olanağı elde edilebileceğini belirtmektedirler (Can,1994).

Yöneticilerin zamanının büyük bir bölümünü alan işlerden biri de, yazışmalardır (Can,1994).

Gereksiz yazışmaları önlemenin bir yolu çok ivedi nitelikte olanları hemen yanıtlamak, diğerlerinin okunmasını ise, günün sonunda evine giderken ya da ertesi sabah erken saatlere bırakmaktır. Ayrıca yanıtlar elverdiğince kısa olmalıdır. Buna ek olarak bu konuda mikro bilgisayarlardan yararlanmak, zamandan büyük tasarruf sağlar (Can,1994).

Yöneticinin kendini düzenleme ve örgütlemesinde son bir konu da “okumak” tır.

Bu konuda yöneticiye kolaylık sağlayabilecek bazı öneriler şunlardır;

1. Her şeyden önce bir amaç doğrultusunda okumalı,
2. Varsa önce, konunun özetine bakmalı,
3. Okunan şey mutlaka anlaşılmalı, yorgun durumlarda okumayı bir süre için durdurmalı,
4. Seçici okuma alışkanlığı elde edilmelidir. Bunun için öncelikle kitabın içindekiler kısmına bakarak yazarın tarzı öğrenilmeli, baştan sona kısa bir gözden geçirme yapılmalı, daha sonra ilgilenilen kısımlar dikkatle okunmalı,

5. Hızlı okuma alışkanlığı geliştirilmeli, tekrar tekrar sözcüklere değil, sözcük gruplarına bakılarak okuma açısı genişletilmelidir (Can,1994).

7.5. Kesintilerin Ortadan Kaldırılması:

Yöneticilerin işleri çeşitli nedenlerle sık sık kesilmektedir. Kesinti yaratan kaynaklar üç ana grupta toplanabilir:

1. Telefonlar,
2. Ziyaretçiler,
3. Toplantılar (Can,1994).

1. Telefonlar:

Modern dünyada, etkili iletişime katkıda bulunan araç telefondur. Gelişmekte olan ülkelerde telefon zaman kaybettiren kaynaklardan biridir (Can,1994).

Telefonun yarattığı gereksiz zaman kayıplarının önlenmesinde, sekreterlere büyük görev düşmektedir. Sekreter gelen telefonlardan önemli olanlarını bağlamalı ve ivedi olmadığını anladığı görüşmeleri ise, uygun bir dille geri çevirmelidir (Can,1994).

Yönetici bu tür telefonlara, öğle yemeği çıkışında, ya da akşam eve gidiş saatlerinde yanıt vererek gereksiz zaman kaybını önleyebilir (Can,1994).

Yönetici telefon aramalarında aşağıdaki konuları dikkate almalıdır;

1. Yönetici, önce kiminle konuşulacağını sekretere söylemelidir, bu kişinin olmadığı takdirde aynı bilgiyi verebilecek kişinin olup olmadığını önceden saptamalıdır,
2. Yönetici sorulacak veya söylemek istediği konuyu önceden kısaca not etmelidir,
3. Konuyla ilgili dosya varsa, el altında bulundurulmalıdır,
4. Yönetici, telefonu beş defadan çok çaldırmamalıdır,

5. Yönetici, istenilen kişiye ulaşıldığında kimlik ve konumunu belirtmelidir,

6. Yönetici, istediği yanıt anında almadığında, beklemek yerine bir süre sonra tekrar arayacağını söyleyerek telefonu kapatmalıdır (Can,1994).

2. Ziyaretçiler:

“Yalnız bir merhaba demeye geldim.” Ziyaretlerine izin verildiği sürece zaman kaybı kaçınılmaz olacaktır (Can,1994).

Ziyaretçilere karşı çeşitli uygulamalar vardır:

1. Sekretere randevuları düzenleme sorumluluğu verilebilir,
2. Ziyaretçilerin önce sekreterden geçmesi sağlanabilir,
3. Belirli ziyaret saatleri koyulabilir,
4. Ayağa kalkarak konuşulabilir ve böylelikle meşgul olduğu duygusu yaratılabilir,
5. Astlara danışmak istenilen konular önceden kısa notlar olarak hazırlanabilir,
6. Astları, odanıza çağırtmak yerine, geçiyormuş gibi yapıp, yanlarına gidilebilir,
7. Uzun ziyaretleri kısaltacak davranışlarda bulunulabilir. Örneğin; Kolda veya duvardaki saate bakmak, vs. gibi (Can,1994).

3. Toplantılar:

Toplantıların çoğu aslında yapılması gerekli olmayan zorlama toplantılardır (Can,1994).

Gerekli toplantılarda ise, yöneticiler toplantıya kimin katılması gerektiğini çok iyi saptamak durumundadırlar. Aksi halde orada bulunması gerekenlerin zamanı boşa harcanmış olacaktır (Can,1994).

Toplantılarda zaman kaybını önlemek için çeşitli önlemler alınabilir.

1. Üst düzey toplantıların sayısı en alt düzeye indirilmelidir,
2. Toplantı düzenlemeden önce yönetici toplantıyı niçin düzenlediğini kendisine sormalıdır,
3. Toplantılara dört, beş kişiden fazlasının katılması engellenmelidir,
4. Toplantı öncesi tartışılacak konular mutlaka belirlenmeli ve gündem dışına çıkış önlenmelidir,
5. Toplantı sürelerine uymaya çalışılmalıdır,
6. Toplantıya başlamadan önce alınan kararlar ve gelişmeler özetlenmelidir (Can,1994).

7.6. Yetki Devri:

“Her işi ben daha iyi yaparım” inancı yetki devrini önleyen bir nedendir. Yeterince yetki devredildiğinde bir yönetici hem astlarından ve hem de işinden yararlanmış olacaktır. Yani o işin ayrıntılarıyla uğraşmaktan kurtulacak ve planlamaya daha fazla zaman ayıracaktır(Can,1994).

7.7. Zamanı Planlama:

Uzun dönemli planların yanısıra günlük programlar hazırlama yöneticiye zaman kazandırır (Can,1994).

Bunun için randevuları, astlarla konuşma saatlerini ve benzeri konuları programlamak zamanın düzenli kullanılmasını sağlayabilir (Can,1994).

Araştırmalar sonucu yöneticiye önerilen yöntemlerden biri , Cuma akşam üzeri, bir sonraki haftada yapılacak işleri belirlemektir. Haftalık olarak planlanan bu işler günlük programlar haline dönüştürülerek düzenlilik sağlanmış olur. Planlama da öncelikli bir nokta, işlerin kişinin bir gün boyunca sahip olduğu enerjiye göre programlanmasıdır (Can,1994).

Bunun için kişinin gün boyunca sahip olduğu yüksek ve düşük enerji zamanlarını saptaması ve önemli işleri yüksek enerjili, rutin işleri ise düşük enerjili zamanlara koyması yararlı olacaktır (Can,1994).

Programlamanın esnek olması ve gün boyu oluşabilecek kesintiler ve ivedi durumlara uyabilecek biçimde hazırlanması gerekir (Can,1994).

7.8. Astların Zamanını Yönetme:

Astların zamanından doğru, etkili bir biçimde yararlanmak için, onların da zamana karşı duyarlılıklarını geliştirmek gerekir (Can,1994).

Bu konuda yöneticilerin düştüğü üç temel yanlış vardır,

1. Astlara verilen görevlerin açık olması:

Anlaşılır emirler vermek için yeterli zaman ayırmak daha etkili bir iletişim ve daha yüksek verim sağlar.

2. Astları bekletmek,

Başkalarına değer vermeyen yöneticilerin astlarını beklettikleri sıkça görülen bir olaydır. Bu durum verimli astları çok rahatsız edicidir.

3. Astları işlerinden alıkoymak,

Astın çalışmasını sık sık kesen bir yönetici astların tekrar işi üzerinde yoğunlaşmasının ne kadar zaman alacağından haberdar değildir (Can,1994).

7.9. İşe Konsantre Olmak:

Peter Drucker'a göre yoğunlaşma, etkili olmanın sırrıdır. Yoğunlaşma süresi kısa bile olsa, dağınık kafayla uzun süre çalışmak kolay değildir (Can,1994).

Bunu elde etmenin bir koşulu, kişiyi yoğunlaşmaktan uzaklaştıran etmenleri ve alışkanlıkları saptamaktır (Can,1994).

Yoğunlaşmayı olumsuz yönde etkileyen ve sonuçta çalışma süresini uzatan iki etmenden söz edilebilir;

1. Çalışanların umutsuzlukları ve paniğe kapılmaları,
2. Yöneticinin baskısı, sabırsızlığı ve heyecan yaratan biri olması (Can, 1994).

7.10. Başlanılan İşi Bitirmek:

Yönetici yeni bir projeye başlamadan önce, tamamlanıncaya kadar işin kendi üzerinde olacağını anımsamalıdır (Can,1994).

Bunun için kesin bir bitiş tarihi saptanmalı, bu tarihte bitirme amaçlanmalıdır (Can,1994).

7.11. Sekreteri Etkili Kılma:

Zaman yönetimi konusunda sekreterlerin de eğitilmesi gerekir. Sekreter kendi zamanını yönetebiliyorsa yöneticisini etkili kılacaktır (Can, 1994).

8. GEREÇ VE YÖNTEM:

8.1. Çalışmanın Amacı :

Modern örgütlerde zaman, örgütün verimliliğini sağlamada kullanılan kaynaklardan birisidir. Zaman yönetimi her meslekten yönetici için önemlidir. Ancak insan sağlığı ile doğrudan ilişkisi olan hastane yöneticileri için ayrı bir öneme sahiptir.

Tanımlayıcı türdeki bu araştırmada hastane yöneticilerinin (idari ve tıbbi) zaman yönetimi ile ilgili tutum ve davranışlarını saptamak, zaman yönetimi olanakları, verimli çalışma zamanları ve zamanlarını etkileyen faktörleri belirlemek amaçlanmıştır.

8.2. Problem Cümlesi:

“Kırıkkale ili sınırları içersinde bulunan hastane yöneticilerinin (idari ve tıbbi), zaman yönetimi konusundaki tutum ve davranışları ile imkanları, verimli çalışma saatleri, zamanı etkileyen faktörler yönünden aralarında fark var mıdır” sorusu, bu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

8.3. Varsayımlar:

- 1.Hastane yöneticileri zamanlarını planlamaktadırlar,
- 2.Hastane yöneticileri zaman yönetimi ile ilgilenmektedirler,
- 3.Yöneticilerin bilgi toplama aracı olarak kullanılan ankete verdikleri yanıtlar gerçek durumu yansıtmaktadır.

8.4.Hipotezler:

- 1.Hastanelerde, yöneticilerin medeni durumu, cinsiyeti ve yaşı, yöneticilerin zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir.
- 2.Hastanelerde, yöneticilerin çalışma süresi zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir.
- 3.Hastane yöneticilerinin öğrenim düzeyi zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir.

- 4.Hastane yöneticilerinin konumları zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir.
- 5.Hastane yöneticilerinin fiziksel olanakları zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir.
6. Hastane yöneticilerinin çalışma verimlerini haftanın günleri etkilemektedir.
7. Hastane yöneticilerinin çalışma saatleri zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir.
- 8.Hastane yöneticilerinin yeterli zamana sahip olup olmadıkları algısı zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir.
- 9.Hastane yöneticilerinin sorumluluklarının açık ve net olması zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir.
- 10.Hastane yöneticileri zor ve önemli işleri planlamaktadırlar.
- 11.Hastane yöneticilerinin verimliliği öğlen yemeğinden sonra değişmemektedir.
- 12.Hastane yöneticilerinin farklı üstlerden emir almaları zamanı yönetmelerini etkilemektedir.

8.5. Sınırlamalar

- 1.Araştırma, Kırıkkale il sınırlarında bulunan devlet hastanesi, Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK) hastanesi ve Tıp Fakültesi hastanesinin, idari (Başhekim ve Başhekim Yardımcısı, Müdür ve Müdür Yardımcısı, Başhemşire ve Başhemşire Yardımcısı) ve tıbbi bölüm yöneticilerini (uzman doktorlar) kapsamaktadır.
2. Araştırma 1 Ekim 1999 - 30 Ocak 2000 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

8.6. Evren ve Örneklem:

Araştırmanın evrenini Kırıkkale ilinde bulunan Devlet, Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK) ve Tıp Fakültesi hastanelerinin 143 yöneticisi (idari ve tıbbi) oluşturmaktadır.

Araştırma için örneklem seçilmemiş, araştırma evrenin tamamı üzerinde gerçekleştirilmiştir.

8.7. Veri Toplama Yöntemi:

Araştırmada kullanılan Veriler, Ek 1' de verilen "Zaman Yönetimi Anket Formları" aracılığıyla elde edilmiştir. Zaman yönetimi anketinin geçerliliği ve güvenilirliği, Ankara'daki hastane yöneticileri ile daha önce yapılan çalışmada test edilmiştir (Erdem, 1997).

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetici ve çalıştığı hastane ile ilgili sorular, ikinci bölümde yöneticilerin zaman yönetimi tutum ve davranışlarını belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde yöneticilerin zaman yönetimi olanakları, dördüncü bölümde ise verimli çalışma zamanları ve yöneticilere en çok zaman kaybettiren faktörleri belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anket formunu uygulamak için hastanelerde yetkili makamlardan izin alınmıştır

Anket formları araştırmacı tarafından yüzyüze görüşme yöntemi ile uygulanmış ve yöneticiler ile birlikte doldurulmuştur.

8.8. Verilerin Analizi:

1 Ekim 1999 - 30 Ocak 2000 tarihleri arasında yapılan araştırmada elde edilen veriler bilgisayarda Statistical Program for Social Sciences (SPSS) kullanılarak değerlendirilmiştir.

Verilere tek yönlü varyans analizi (F testi), ki-kare (χ^2), t testi (iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi) analizleri yapılmıştır.

Zaman yönetimi ile ilgili araştırmalar (Woolfolk and Woolfolk, 1986; Orpen, 1993), zaman yönetimi ile ilgili eğitim görme, kitap okuma gibi çalışmaların zamanı iyi yönetme ve iş etkililiğini artırmada etkili olduğunu göstermektedir.

Macan et.al (1990)'da yaptığı araştırmada kadınların zamanlarını erkeklerden daha iyi yönettikleri sonucuna varmıştır.

Türkiye'de Hüseyin Bahkçı (1991) Marmara Üniversitesinde ve Ramazan Erdem (1997)'de Hacettepe Üniversitesinde bu konuda araştırma yapmışlardır.

9. BULGULAR

9.1. Evrenin Tanımlanması:

Kırıkkale ilinde bulunan Devlet, SSK ve Tıp Fakültesi hastanelerinde görevli, hastanenin idari yöneticisi konumunda olan başhekim ve başhekim yardımcısı, müdür ve müdür yardımcısı, başhemşire ve başhemşire yardımcısı ve tıbbi yöneticiler olan uzman hekimleri kapsayan toplam 143 kişi, araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrene ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Alınan Yöneticilerin Hastanelere Göre Dağılımı

Hastaneler	Sayı(N)	Yüzde(%)
Devlet Hastanesi	76	53.1
SSK Hastanesi	35	24.5
Tıp Fakültesi Hastanesi	32	22.4
Toplam	143	100.0

Tablo 1’de görüldüğü gibi Devlet hastanesindeki yönetici sayısı diğer hastanelere göre daha fazladır.

9.2. Hastane Yöneticilerinin Medeni Durum, Cinsiyet, Öğrenim Düzeyleri ve Konumlarının İncelenmesi:

Yöneticilerin medeni durumlarına, cinsiyetlerine, öğrenim düzeylerine ve konumlarına göre dağılımları 2, 3, 4, 5 ve 6 nolu tablolarda verilmiştir.

Tablo 2. Hastane Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Devlet Hastanesi Sayı (N)	Devlet Hastanesi Yüzde(%)	S.S.K. Hastanesi Sayı (N)	S.S.K. Hastanesi Yüzde(%)	Tıp Fak Hastanesi Sayı (N)	Tıp Fak Hastanesi Yüzde(%)	TOPLAM Sayı (N)	TOPLAM Yüzde (%)
Evli	56	73.7	28	80.0	23	71.9	107	74.8
Bekar	14	18.4	4	11.4	6	18.8	24	16.8
Dul	2	2.6	1	2.9	2	6.3	5	3.5
Boşanmış	3	3.9	2	5.7	1	3.1	6	4.2
Ayrı yaşıyor	1	1.3	-	-	-	-	1	0.7
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 3.03882, P > 0.05$$

Tablo 2’de görüldüğü gibi yöneticilerin %74.8’i evlidir.

Tablo 3. Hastane Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Devlet Hastanesi Sayı(N)Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		TOPLAM Sayı (N) Yüzde(%)	
Kadın	34	44.7	13	37.1	9	28.1	56	39.2
Erkek	42	55.3	22	62.9	23	71.9	87	60.8
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 2.68741, P > 0.05$$

Tablo 3’de görüldüğü gibi yöneticilerin %60.8 erkektir.

Tablo 4. Hastane Yöneticilerinin Öğrenim Düzeylerine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	Devlet Hastanesi Sayı(N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı(N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı(N) Yüzde(%)		TOPLAM Sayı(N) Yüzde(%)	
Lise	1	1.3	1	2.9	-	-	2	1.4
Ön Lisans	10	13.2	1	2.9	1	3.1	12	8.4
Lisans	7	9.2	6	17.1	1	3.1	14	9.8
Yüksek Lisans	3	3.9	3	8.6	-	-	6	4.2
Doktora	38	50.0	21	60.0	26	81.3	85	59.4
Diğer	17	22.4	3	8.6	4	12.5	24	16.8
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 18.60884, P > 0.05$$

Tablo 4’de görüldüğü gibi yöneticilerin %59.4’unun öğrenimi doktora düzeyindedir.

Tablo 5. Hastane Yöneticilerinin Konumlarına Göre Dağılımı

Görev	Devlet Hastanesi Sayı(N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı(N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N)Yüzde(%)		TOPLAM Sayı(N) Yüzde(%)	
Baş Hek ve Yrd.	3	3.9	4	11.4	6	18.8	13	9.1
Müdür ve Yrd.	7	9.2	4	11.4	-	-	11	7.7
Baş Hem ve Yrd.	11	14.5	3	8.6	1	3.1	15	10.5
Uzman Dr.	55	72.4	24	68.6	25	78.1	104	72.7
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 16.96038, P > 0.05$$

Tablo 5’de görüldüğü gibi hastanelerde uzman hekimler (%72.7) diğerlerine göre daha fazladır.

Hastane yöneticileri, medeni durum ($X^2=3.03882$), cinsiyet ($X^2=2.68741$), öğrenim düzeyi ($X^2=18.60884$) ve konumlarına ($X^2=16.96038$) göre karşılaştırıldığında, üç hastane arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 2, 3, 4, 5) ($p>0.05$).

9.3. Hastane Yöneticilerinin Yaş Ortalamalarına İncelenmesi:

Yöneticilerin yaş ortalamasına göre dağılımı Tablo 6'de gösterilmiştir.

Tablo 6. Hastane Yöneticilerinin Yaş Ortalamalarına Göre Dağılımı

HASTANELER	X	±	SD
Devlet Hastanesi	37.3421	±	7.2490
SSK Hastanesi	42.0000	±	6.0779
Tıp Fakültesi Hastanesi	39.1875	±	6.7987

Tablo 6'da görüldüğü gibi Devlet Hastanesinde yaş ortalaması (37.3421 ± 7.2490) diğer hastanelere göre daha düşüktür.

9.4 Hastane Yöneticilerinin Günlük Çalışma Sürelerinin İncelenmesi:

Yöneticilerin günlük çalışma süreleri dağılımı Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Hastane Yöneticilerinin Günlük Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

HASTANELER	X	±	SD
Devlet Hastanesi	13.4211	±	6.8142
SSK Hastanesi	17.0857	±	6.0067
Tıp Fakültesi Hastanesi	12.0313	±	6.8320

Tablo 7'de görüldüğü gibi SSK Hastanesinde çalışma süresi (17.0857 ± 6.0067) daha uzundur.

9.5. Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Olanakları :

Yöneticilerin zaman yönetimi olanakları (sekreter, faks ve bilgisayar, fiziksel olanaklar, yetki ve sorumluluk, iki farklı üstten emir alma) değerlendirilmiş ve bunlara ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

9.5.1. Hastane Yöneticilerinin Sekreterleri Olup Olmadığı, Faks ve Bilgisayar Olanakları Durumlarının İncelenmesi:

Yöneticilerin sekreteri olup olmadığı, faks ve bilgisayar olanağına göre dağılımları Tablo 8, 9 ve 10'da verilmiştir.

Tablo 8. Hastane Yöneticilerinin Sekreterlerinin Olup Olmadığına Göre Dağılımı

Sekreter	Devlet Hastanesi Sayı(N) Yüzde(%)		SSK Hastanesi Sayı(N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı(N) Yüzde(%)		T O P L A M Sayı(N) Yüzde(%)	
Var	15	19.7	8	22.9	5	15.6	28	19.6
Yok	61	80.3	27	77.1	27	84.4	115	80.4
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 0.55778, P > 0.05$$

Tablo 8'de görüldüğü gibi yöneticilerin %80.4'unun sekreteri bulunmamaktadır.

Tablo 9. Hastane Yöneticilerinin Fakslarının Olup Olmadığına Göre Dağılımı

Faks	Devlet Hastanesi Sayı(N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		T O P L A M Sayı (N) Yüzde(%)	
Var	15	19.7	7	20.0	10	31.3	32	22.4
Yok	61	80.3	28	80.0	22	68.8	11	77.6
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 1.86924, P > 0.05$$

Tablo 9'da görüldüğü gibi yöneticilerin %77.6'sının faksı bulunmamaktadır.

Tablo 10. Hastane Yöneticilerinin Bilgisayarlarının Olup Olmadığına Göre Dağılımı

Bilgisayar	Devlet Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		TOPLAM Sayı(N) Yüzde(%)	
Var	19	25.0	9	25.7	12	37.5	40	28.0
Yok	57	75.0	26	74.3	20	62.5	103	72.0
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 1.86361, P > 0.05$$

Tablo 10'da görüldüğü gibi yöneticilerin %72.0'nın bilgisayarı bulunmamaktadır.

Sekreterinin varlığı ($X^2=0.55778$), faks ($X^2=1.86924$) ve bilgisayar olanakları ($X^2=1.86361$) yönünden üç hastane yöneticileri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$, Tablo 8, 9, 10).

9.5.2. Hastane Yöneticilerinin Fiziksel Ortamlarının İncelenmesi:

Tablo 11. Hastane Yöneticilerinin Fiziksel Ortamlarının Uygunluğuna Göre Dağılımı

Fiziksel Ortam	Devlet Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		TOPLAM Sayı (N) Yüzde(%)	
Uygun	60	78.9	33	94.3	14	43.8	107	74.8
Uygun değil	16	21.1	2	5.7	18	56.3	36	25.2
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 24.12669, P < 0.05$$

Tablo 11'de görüldüğü gibi hastane yöneticilerinin %74.8'i fiziksel ortamının uygun olduğu kanaatindedir.

9.5.3. Hastane Yöneticilerinin Yeterli Zaman, Yetki ve Sorumluluk ve Farklı Üstlerden Emir Alıp Almadıkları Yönünden İncelenmesi:

Hastane yöneticilerinin, yeterli zamana sahip olma, yetki ve sorumluluklarının açık ve net olması ve farklı üstlerden emir alma durumuna göre dağılımları Tablo 12 , 13 ve 14 verilmiştir.

Tablo 12. Hastane Yöneticilerinin Yeterli Zamana Sahip Olma Durumuna Göre Dağılımı

Yeterli Zaman	Devlet Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		TOPLAM Sayı (N) Yüzde(%)	
Var	30	39.5	12	34.3	13	40.6	55	38.5
Yok	21	27.6	4	14.4	5	15.6	30	21.0
Yanıt yok	25	32.9	19	54.3	14	43.8	58	40.6
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 6.58706, P > 0.05$$

Tablo 12’de görüldüğü gibi yöneticilerin %38.5 i yönetim fonksiyonları için yeterli zamanı olduğu kanısındadır.

Tablo 13. Hastane Yöneticilerinin Yetki ve Sorumluluklarının Açık ve Net Olma Durumuna Göre Dağılımı

Yetki	Devlet Hastanesi Sayı(N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		TOPLAM Sayı (N) Yüzde(%)	
Evet	46	60.5	25	71.4	25	78.1	96	67.1
Hayır	30	39.5	7	21.9	7	21.9	47	32.9
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 3.54842, P > 0.05$$

Tablo 13’de görüldüğü gibi yöneticilerin %67.1 i yetki ve sorumluluklarının açık ve net olduğu kanaatindedir.

Tablo 14. Hastane Yöneticilerinin Farklı Üstlerden Emir Alma Durumuna Göre Dağılımı

Farklı üst. emir alma	Devlet Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		TOPLAM Sayı(N) Yüzde(%)	
Evet	24	31.6	9	25.7	6	18.8	39	27.3
Hayır	52	68.4	26	74.3	26	81.2	104	72.7
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 5.19613, P > 0.05$$

Tablo 14’de görüldüğü gibi yöneticilerin %72.7 ‘si farklı üstlerden emir almamaktadır.

Yöneticilerin yeterli zamana sahip olma ($X^2=6.58706$), yetki ve sorumluluklarının açık ve net olması ($X^2=3.54842$) ve farklı üstlerden emir alma durumu ($X^2=5.19613$) incelendiğinde, üç hastane arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

9.6. Hastane Yöneticilerinin Verimli Çalışma Zamanlarının İncelenmesi:

Hastane yöneticilerinden, verimli çalışma zamanlarının haftanın hangi günleri olduğu sorulduğunda, alınan yanıtlar Tablo 15’de incelenmiştir.

Tablo 15. Hastane Yöneticilerinin Verimli Çalışma Günlerine Göre Dağılımı

Günler	Devlet Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		T O P L A M Sayı (N) Yüzde(%)	
Pazartesi	29	38.2	14	40.0	18	56.3	61	42.7
Salı	2	2.6	6	17.1	7	21.9	15	10.5
Çarşamba	5	6.6	1	2.9	3	9.4	9	6.3
Perşembe	7	9.2	-	-	-	-	7	4.9
Cuma	5	6.6	4	11.4	2	6.3	11	7.7
Cumartesi	15	19.7	2	5.7	2	6.3	19	13.3
Pazar	13	17.1	8	22.9	-	-	21	14.7
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 31.55130, P < 0.05$$

Tablo 15’de görüldüğü gibi yöneticilerin en verimli çalışma günü Pazartesi (61-%42,7) ve en verimsiz günü de Perşembe (7-%4.9) olarak belirtilmiştir.

9.6.1.Hastane Yöneticilerinin, Kendilerini İyi/Kötü Hissettikleri Saatlerin İncelenmesi:

Yöneticilerin günün hangi saatlerinde kendilerini iyi/kötü hissettikleri ile ilgili bilgiler Tablo 16 ve 17’de verilmiştir.

Tablo 16. Hastane Yöneticilerinin Kendilerini İyi Hissettikleri Saatlere Göre Dağılımı

Saat	Devlet Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		T O P L A M Sayı (N) Yüzde(%)	
8-10	20	26.3	3	8.6	2	6.3	25	17.5
11-12	32	42.1	21	60.0	20	62.5	73	51.0
13-15	5	6.6	3	8.6	-	-	8	5.6
16-17	10	13.2	5	14.3	3	9.4	18	12.6
Diğer	9	11.8	3	8.6	7	21.9	19	13.3
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 15.17330, P > 0.05$$

Genelde yöneticiler sabah saatlerinde kendilerini iyi hissetmektedirler.

Tablo 17. Hastane Yöneticilerinin Kendilerini Kötü Hissettikleri Saatlere Göre Dağılımı

Saat	Devlet Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		TOPLAM Sayı (N) Yüzde(%)	
8-10	21	27.6	10	28.6	7	21.9	38	26.6
11-12	7	9.2	1	2.9	3	9.4	11	7.7
13-15	23	30.3	14	40.0	7	21.9	44	30.8
16-17	13	17.1	8	22.9	11	34.4	32	22.4
Diğer	12	15.8	2	5.7	4	12.5	18	12.6
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 8.49673, P > 0.05$$

Genelde yöneticiler öğleden sonra kendilerini kötü hissetmektedirler. Yöneticiler arasında günün hangi saatlerinde kendilerini iyi ($X^2=15.17330$)/ kötü ($X^2=8.49673$) hissettikleri yönünden istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır. (Tablo 16-17).

9.6.2.Hastane Yöneticilerinin Zor ve Önemli İşleri Hangi Saatlerde Yaptıklarının İncelenmesi:

Yöneticilerin zor ve önemli işleri yaptıkları saatlerin dağılımı Tablo 18’de verilmiştir. Yöneticiler genelde zor ve önemli işleri sabah saatlerinde yapmaktadırlar.

Tablo 18. Hastane Yöneticilerinin Önemli ve Zor İşleri Yaptıkları Saatlere Göre Dağılımı

Saat	Devlet Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		S.S.K. Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		Tıp Fak Hastanesi Sayı (N) Yüzde(%)		TOPLAM Sayı (N) Yüzde(%)	
8-10	20	26.3	10	28.6	3	9.4	33	23.1
11-12	44	57.9	22	62.9	24	75.0	90	62.9
13-15	4	5.3	-	-	-	-	4	2.8
16-17	4	5.3	1	2.9	2	6.3	7	4.9
Diğer	4	5.3	2	5.7	3	9.4	9	6.3
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 9.04760, P > 0.05$$

Genelde yöneticiler zor ve önemli işleri sabah saatlerinde yapmaktadırlar. Yöneticilerin zor ve önemli işleri yaptıkları saatler ($X^2=9.04760$) incelendiğinde; hastaneler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Tablo 18).

9.6.3. Hastane Yöneticilerinin Öğle Yemeğinden Sonraki Verimliliklerinin

İncelenmesi:

Yöneticilerin öğle yemeğinden sonra verimliliğin değişip değişmediği konusundaki görüşleri Tablo 19'da incelenmiştir.

Tablo 19. Hastane Yöneticilerinin Öğle Yemeğinden Sonraki Verimlilik Konusundaki Görüşlerine Göre Dağılımı

Öğle Yemeğinden Sonra Verimlilik	Devlet Hastanesi		S.S.K. Hastanesi		Tıp Fak Hastanesi		TOPLAM	
	Sayı (N)	Yüzde(%)	Sayı (N)	Yüzde(%)	Sayı (N)	Yüzde(%)	Sayı(N)	Yüzde(%)
Artar	15	19.7	2	5.7	3	9.4	20	14.0
Azalır	28	36.8	10	28.6	15	46.9	53	37.1
Değişmez	33	43.4	23	65.7	14	43.8	70	49.0
TOPLAM	76	53.1	35	24.5	32	22.4	143	100.0

$$X^2 = 8.16983, P > 0.05$$

Tablo 19'da görüldüğü gibi yöneticilerin % 49.0 u öğle yemeğinden sonra verimliliğin değişmediği kanaatindedirler. Öğle yemeğinden sonraki verimliliğin değişip değişmediği konusundaki görüşler incelendiğinde ($X^2=8.16983$) hastaneler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0.05$, Tablo 19).

Ancak, hastanelerde yöneticilerin % 37 si verimliliğin azaldığı görüşündedir ($p<0.05$, $X^2=27.15$) (Tablo 19).

10. ZAMAN YÖNETİMİ PUANINA GÖRE KARŞILAŞTIRMA

10.1. Zaman Yönetimi Puanının Tanımı:

Ankete katılan 143 yöneticinin zaman yönetimi konusundaki tutum ve davranış biçimlerini irdeleyen bölüm (anketin 2.bölümü) toplam 33 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulara verilen yanıtlar ile her bir yöneticinin aldığı zaman yönetimi puanları hesaplanmıştır. Verilen yanıt "hiç" ise 1 puan, "arasıra" ise 2 puan, " oldukça sık" ise 3 puan, " çok sık" ise 4 puan, "her zaman" ise 5 puan verilmiştir. Bu puanlamaya göre her bir yönetici en düşük 33 ve en yüksek 165 puan almaktadır.

10.2. Hastane Yöneticilerinin Medeni Durum, Cinsiyet, Öğrenim Düzeyi ve Konum Yönünden Zaman Yönetimi Puanına Göre İncelenmesi:

Yöneticilerin medeni durum, cinsiyet, öğrenim düzeyi ve konuma göre zaman yönetimi puan ortalaması Tablo 21, 22, 23 ve 24’de verilmiştir.

Tablolarda görüldüğü gibi dul olan yöneticilerin, puan ortalaması (107.2000 ± 20.1047) daha yüksektir. Cinsiyet yönünden ise, erkeklerin puan ortalaması (104.3908 ± 13.696) daha yüksektir.

Öğrenim düzeyi yönünden yapılan incelemede, lise mezunlarının puan ortalaması (114.0000 ± 0.0000) daha yüksektir. Konumları yönünden başhekim ve yardımcısının puan ortalaması (105.5385 ± 1.5878) daha yüksektir.

Yöneticilerin medeni durum ($F=0.3624$), cinsiyet ($F=3.759$), öğrenim düzeyi ($F=0.3553$) ve yönetsel görevleri ile ($F=0.4203$) toplam puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$, Tablo 21,22, 23 ve 24).

10.3. Hastane Yöneticilerinin Fiziksel Ortamlarının Uygunluğu, Sekreter, Faks ve Bilgisayarın Varlığının Zaman Yönetimi Puanına Göre İncelenmesi:

Yöneticilerin fiziksel ortamlarının uygunluğu, sekreterin varlığı, faksın varlığı ve bilgisayarın varlığı ile toplam puanlarının dağılımı Tablo 25,26,27,28’de incelenmiştir.

Tablolarda görüldüğü gibi fiziksel ortam yönünden; fiziksel ortamını uygun olarak nitelendirenlerin toplam puan ortalaması (103.8224 ± 12.780) daha yüksektir.

Sekreter yönünden; sekreteri olan yöneticilerin puan ortalaması (104.2500 ± 16.112) daha yüksektir.

Faks yönünden; faksı olmayan yöneticilerin puan ortalaması (103.8108 ± 12.060) daha yüksektir.

Bilgisayar yönünden; bilgisayarı olmayan yöneticilerin puan ortalaması (104.0485 ± 12.206) daha yüksektir.

Yöneticilerin fiziksel ortamlarının uygunluğu ($F=0.001$), sekreter ($F=7.969$), faks ($F=2.428$) ve bilgisayar olanakları ($F=0.672$), yeterli zamanlarının olup olmadığı durumları ($F=0.031$) ile toplam puan arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Tablo 25, 26, 27 ve 28).

10.4. Hastane Yöneticilerinin Yeterli Zaman, Yetki ve Sorumluluk ve İki Farklı Üstten Emir Almaları Bakımından Zaman Yönetimi Puanına Göre İncelenmesi:

Yöneticilerin yeterli zamana sahip olup olmadıkları, yetki ve sorumluluklarının açık ve net olması ve iki farklı üstten emir almaları ile puan ortalamalarının dağılımları Tablo 29, 30 ve 31’de verilmiştir. Tablolarda görüldüğü gibi yeterli zamana sahip olan yöneticilerin puan ortalaması (104.0182 ± 12.672) daha yüksektir. Yetki ve sorumluluklarının açık ve net olmayan yöneticilerin puan ortalaması (104.851 ± 11.998) daha yüksektir.

Ayrıca iki farklı üstten emir almayan yöneticilerin puan ortalaması (105.3010 ± 12.367) daha yüksektir .

Yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının açık ve net olması ($F=0.138$) ve farklı üstlerden emir almaları ($F=0.138$) ile puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>0.05$, Tablo 29, 30 ve 31).

10.5. Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puanlarının Karşılaştırılmalı İncelenmesi:

Yöneticilerin toplam puanları Tablo 20 de verilmiştir.

Tablo 20. Hastane Yöneticilerinin Hastanelere Göre Puan Dağılımı

HASTANE	$\bar{X}$	$\pm$	SD	Min	Max
Devlet Hastanesi	105.0658	$\pm$	12.4872	76	135
SSK Hastanesi	100.9429	$\pm$	13.2708	71	122
Tıp Fakültesi Hastanesi	102.9688	$\pm$	12.1296	82	122

$$F = 1.3316, P > 0.05$$

Tablo 20’de görüldüğü gibi yöneticilerin aldıkları puan ortalaması SSK hastanesinde diğer hastanelere göre daha düşük bulunmuştur (100.9429 ± 13.2708). Yöneticilerin aldıkları puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($F=1.3316$) (Tablo 20).

11. Sorulara Verilen Yanıtlara Göre Hastane Yöneticilerinin Karşılaştırılması:

Yöneticilerin bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğilimleri, bir işe başladıktan sonra işi bitirinceye kadar ısrar etmeleri, telefonla işlerine yaramayacak görüşmeler yapmaları ve işlerinin kesilmesini önlemek için önlemler almalarına ilişkin sorulara verilen yanıtlar bakımından hastaneler arasındaki farklılık, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Tablo 32).

12. Sorulara ve Konumlarına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları:

Göreve göre zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde;

Yöneticilerin görevi; işleriyle ilgili bir yıllık veya uzun süreli amaçlar belirlemelerini, bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğilimlerini, telefonla işlerine yaramayacak görüşmeler yapmalarını, kendi kariyerini geliştirmek için meslekleriyle ilgili kitap veya makaleleri okumaya zaman ayırmalarını, masaları üzerinde halen çalıştıkları konu ile ilgisi olmayan şeyler bulundurmalarını, her şeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem vermelerini ve toplantılarının verimli geçmelerini etkilemektedir (Tablo 33).

13. Sorulara ve Sekreterinin Olup Olmadığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları:

Sorulara ve sekreterinin olup olmadığına göre hastane yöneticilerinin zaman yönetimi puan ortalaması Tablo 34’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin sekreterinin bulunup bulunmaması ile zaman yönetimi, tutum ve davranış biçimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

14. Sorulara ve Fiziksel Ortama Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları:

Sorulara ve fiziksel ortama göre hastane yöneticilerinin zaman yönetimi puan ortalamaları araştırıldığında; Yöneticilerin, bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğilimlerini, hastane dışından gelen ziyaretçiler için belirli kabul saatleri düzenlemelerini, kendi kariyerini geliştirmek için meslekleriyle ilgili kitap veya makaleleri okumaya zaman

düzenlemelerini ve toplantılarını verimli geçmesini fiziksel ortamın uygunluğunun etkilediği saptanmıştır (Tablo 35).

15. Sorulara ve Faksın Varlığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları:

Sorulara ve faksın varlığına göre hastane yöneticilerinin zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde; faks olanağının yöneticilerin günlük işlerini belirli bir programa göre yapmalarını etkilediği saptanmıştır (Tablo 36).

16. Sorulara ve Bilgisayarın Varlığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları:

Sorulara ve bilgisayarın varlığına göre hastane yöneticilerinin zaman yönetimi puan ortalamalarına bakıldığında hastane dışından gelen ziyaretçiler için belirli kabul saatleri ayırmaları faktörü, yöneticilerin günlük işlerini belirli bir programa göre yapıp yapmamalarını etkilemektedir (Tablo 37).

17. Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin Zamanlarına Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları:

Sorulara ve hastane yöneticilerinin zamanlarına göre zaman yönetimi puan ortalamalarına bakıldığında; yöneticilerin günlük işlev içinde boğulmaları faktörü, yazışmalarını bekletmeden zamanında yapıp yapmamalarını etkilemektedir (Tablo 38).

18. Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin Yetki ve Sorumluluklarının Açık ve Net Olmasına Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları:

Sorulara ve yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının açık ve net olmasına göre zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde; bireylerin günlük işlerini belirli bir programa göre yapıp yapmamalarını, randevu ve görüşme saatlerine uymalarını etkilemektedir (Tablo 39).

19. Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin İki Farklı Üstten Emir Almalarına Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları:

Sorulara ve yöneticilerinin iki farklı üstten emir alıp almamalarına göre zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde; yöneticilerin işleriyle ilgili kısa süreli amaçlar belirlemelerini, zamanlarını kimlere ve nereye harcadıklarının bir analizini yapmalarını, beklenmedik ve acil durumlar için ek zaman ayırmalarını, zamanlarının çok hızlı bir biçimde geçip gittiği duygusuna kapılmalarını, rutin ve kolay işlerde astlarına yetki devrinde bulunmalarını, astlarının sorunlarını anlatabilmeleri için günün veya haftanın belirli bir bölümünü ayırmalarını, kendi kariyerlerini geliştirmek için meslekleri ile ilgili kitap veya makaleleri okumaya zaman ayırmalarını, her şeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem vermelerini etkilemektedir. İki farklı üstten emir almayan yöneticiler zamanı daha verimli kullanabilmektedirler (Tablo 40).

20. TARTIŞMA

Elde edilen bulgulara göre;

1.Yöneticiler, yaş ortalamasına göre karşılaştırıldığında (Tablo 6), SSK hastanesinde yaş ortalamasının diğer hastanelere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır ($\bar{X} = 42.0000 \pm SD 6.0779$).

Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi 1999 yılında açılmış genç bir kuruluştur. Öğretim üyelerinin büyük bir çoğunluğu yardımcı doçent düzeyindedir. Bu nedenle oldukça genç bir yaş ortalamasına sahiptir.

Kırıkkale SSK Hastanesi ise köklü bir kurum özelliğine sahiptir. Gerek Ankara'dan gelen gerekse atamalar sonucu Kırıkkale'de ikamet eden doktorların yaş ortalaması $42 \pm SD 6,07$ olarak tespit edilmiştir. Şu an Kırıkkale'deki hastaneler içerisinde yaş ortalaması en yüksek olan kurumdur.

2. SSK hastanesi yöneticilerinin çalışma süresi (Tablo 7) daha uzun olarak saptanmıştır ($\bar{X}=17.0857 \pm SD 6.0067$). Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinin yakın zamanda açılmış ve atamalarının yeni olması personeli çalışma süresini etkilemiş olabilir. Pek çok ünitesi hizmete açılmamış olan bu hastanede oldukça sınırlı sayıda öğretim üyesi doktor bulunmaktadır. Ayrıca öğretim üyelerinin çoğunluğu yardımcı doçent doktor unvanlıdır. Bu nedenle hizmet sürelerinin fazla olması beklenemez. Ancak söz konusu durum Kırıkkale SSK Hastanesi için geçerli değildir. Atama ve yer değiştirmelerin devlet hastanesinde, SSK Hastanesine göre daha fazla olması sebebiyle yöneticilerin çalışma süresi az olabilir.

3. Yöneticilerin fiziksel olanaklarına bakıldığında, hastaneler arasında farklılık saptanmıştır. Tıp Fakültesi hastanesinde fiziksel olanaklar (masa, oda, ısı, aydınlatma) diğer hastanelere göre daha yetersizdir ($p<0.05$, $X^2=24.12669$) (Tablo 11). Tıp Fakültesi Hastanesi'nde fiziksel ortam diğer hastanelere göre daha yetersiz bulunmuştur ($p<0.05$, $X^2=24.12.669$).

Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nin resmi açılış tarihi 1999'dur. Ancak hastanenin tüm ünitelerinin kademeli olarak tamamlanması 2000 yılına kadar sürmüştür. Geçici olarak tahsis edilen Kızılay binasının da fiziksel olanakları yetersiz ve kullanışsızdır. Bu nedenle anketimize Tıp Fakültesi Hastanesi'nden katılan yöneticiler

olumsuz görüş bildirmişlerdir. Ancak kuruluşu daha eski olan devlet hastanesi ve SSK Hastaneleri'nden daha az olumsuz görüşler gelmiştir.

4. Yöneticilerin verimli çalışma zamanları Tablo 15'de incelendiğinde, Devlet hastanesinde çalışanlar cumartesi ve pazar günlerini, Tıp Fakültesi hastanesinde çalışanlar ise pazartesi günlerini daha verimli çalıştıkları günler olarak belirtmişlerdir ($p<0.05$, $X^2=31.55130$). Bunun nedeni yöneticilerin kendilerini o günlerde daha iyi hissetmeleri olabilir.

5. Yaş faktörü, yöneticilerin bir gün sonrası için veya herhangi bir zaman dilimi içersinde “yapılacak işler listesi” hazırlamalarını ($p<0.05$, $r=0.1717$) ve bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğilimlerini ($p<0.05$, $r=0.1615$) olumlu yönde etkilemektedir. Bunun nedeni yaş ilerledikçe yöneticilerin işlerini daha planlı yapmaları olabilir. İşletme literatürüne bakıldığında “zaman faktörü belli bir işte yoğunlaşmayı ve peşinden uzmanlaşmayı beraberinde getirmektedir” denmektedir (Kartal, 2000). Belli bir işte uzun süre çalışmak yöneticiye deneyimler kazandırılmakta gerek planlamada, gerek ise işleri kategorize etmek açısından yarar sağlamaktadır. İstatistik verilerden de görüleceği gibi, belli bir işte uzun süre çalışmanın gerektirdiği deneyim, ve sosyal yaşantının yöneticiye kazandırdığı deneyimlerin etkisi yaş ilerledikçe yapılacak işler listesi hazırlamak ve planlı bir biçimde çalışmak olarak ortaya çıkmaktadır.

Ancak, yaş faktörü yöneticilerin, yaşamın belirsiz ve amaçsız olduğu duygusunu olumsuz yönde etkilemektedir ($p<0.05$, $r=-0.1596$). Yöneticiler yaşları ilerledikçe yaşamın belirsiz ve amaçsız olduğu duygusuna daha az kapılmaktadır. Yaşam onlar için önem taşımaktadır. Yöneticiler ilerleyen yaşlarıyla kazandıkları deneyimler sonucu geleceğe daha güvenle bakabilmektedirler. Pek çok yöneticinin çalışma yaşamlarının ilk yılları bilgi ve deneyim azlığı nedeniyle belirsizlik ve risklerle dolu olabilir. İlerleyen yıllarda elde edilen deneyim ve bilgi birikimi çözüm yollarını da beraberinde getirmektedir. Diğer yönden ilerleyen yaş ile beraber kazanılan maddi birikimler yöneticilerin geleceğe karşı endişelerini de azaltmaktadır.

6. Çalışma süresi, yöneticilerin günlük veya haftalık olarak yaptıkları program değerlendirmelerini ($p<0.05$, $r=0.1645$) olumlu yönde etkilemektedir. Daha uzun süreli çalışan yöneticiler programlarını değerlendirebilmekte ve böylece işlerini planlı bir biçimde yapabilmektedirler. Her yöneticinin yaptığı gibi hastane yöneticileri de

hazırladıkları programlarını başarıya ulaşabilmesi için bir feed back sürecinden yararlanmaktadır. Söz konusu feed back ancak yapılan programların değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkabilecektir. Çalışma süresinin bu programların değerlendirilmesini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Çalışma süresi, yöneticilerin bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğilimlerini ($p<0.05$, $r=-0.1714$) ve yaşamın belirsiz ve amaçsız olduğu duygusunu ($p<0.05$, $r=-0.1985$) olumsuz yönde etkilemektedir.

Kısa süre çalışan yöneticiler daha çok plansız çalışmakta ve yaşamın belirsiz ve amaçsız olduğu hissine kapılmaktadır. Çalışma süresi belirsizliğin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Amaç; geleceğe yönelik faaliyetlerin daha planlı ve programlı yapılmasını gerektiriyorsa, amaca sahip olmak, amaca ulaşmada planlama yapmayı da zorunlu kılacaktır.

7. Yöneticilerin öğle yemeğinden sonraki verimliliğinin değişmediği saptanmıştır. Ancak hastanelerde yöneticilerin % 37'si verimliliğin azaldığı görüşündedirler ($P<0.05$, $X^2 = 27.15$). Ancak bu durum soruyu yanıtlayan oranının az olmasından kaynaklanmış olabilir.

8. Yöneticilerin zaman yönetimi, tutum ve davranış biçimleri hastaneler arasında karşılaştırıldığında; yöneticilerin bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğilimlerinde ($p<0.05$, $X^2=5.2846$) farklılık görülmüştür. Tıp Fakültesi hastanesinde bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğilimi daha fazladır ve bir iş bitmeden başkasına başlanılmaktadır.

Kırıkkale Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi yeni kurulmuş ve fiziksel olanakları henüz yeterli olmayan genç bir hastanedir.

Doğaldır ki uzun yıllar hizmet veren bir kurumun yerleşmiş bir hiyerarşik yapısı, etkili bir haberleşme ve ilişkiler sistemine sahip olması beklenir. Kurumsallaşmış yapı kişilerin birbirleri ile olan ilişkilerinin yanında, bireyin kuruma ve kendisine karşı olan tutumlarını da etkileyecektir. Kurumsallaşmış yapı, çalışanlarından ne isteyeceğini ve ne alabileceğini bilir. Dolayısı ile çalışanlar kurumun kendilerinden isteyebilecekleri doğrultusunda düzenli çalışmak durumundadırlar. Plansızlık ve amaçsızlık kurumsallaşmış bir yapının özelliği olamaz. Ancak söz konusu hastane, kurumsallaşma yolunda ilerlemektedir. Bu nedenle yöneticiler plansız ve amaçsız bir işten diğer işe geçiyor görülebilmektedirler. Diğer yandan yöneticiler hastanenin kuruluş aşamasında olması nedeni ile uzmanlıkları dışındaki pek çok alanda da çalışmak zorundadırlar.

9. Yöneticilerin bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğilimleri ($p<0.05$, $F=3.1691$) ve telefonla işlerine yaramayacak görüşmeler yapmaları yönünden hastaneler arasında farklılık görülmüştür ($p<0.05$, $F=3.1738$). Tıp Fakültesi hastanesi yöneticilerinin diğer hastanelere göre puanları daha yüksektir (Tablo 32). Bu durum; yeni yapılanma süreciyle, bindirmeli görevlerle sıkça karşılaşılmasından kaynaklanabilir.

Yöneticilerin bir işe başladıktan sonra işi bitirinceye kadar ısrar etmeleri ($p<0.05$, $F=2.5263$) ve işlerinin kesilmesini önlemek için önlemler almaları yönünden yapılan incelemelerde ($p<0.05$, $F=2.4824$), Devlet hastanesinin puanları diğer hastanelere göre daha yüksektir.

Devlet hastanesinde, yöneticiler bir işin bitmesi için diğer hastanelerdeki yöneticilere göre daha ısrarlıdırlar ve kesintileri önlemek için diğer hastanelere göre daha fazla önlem almaktadırlar. İncelemeyi yapmış olduğumuz Devlet Hastanesi bürokratik kuralların daha katı işlediği, bürokratik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle başlanılan işin bitirilmesi hastane yönetimince dikkat edilen konuların başında gelmektedir (Tablo 32).

10. Sorulara ve konumlarına göre hastane yöneticilerin zaman yönetimi puan ortalamaları araştırıldığında; yöneticilerin görevi, işleriyle ilgili bir yıllık veya uzun süreli amaçlar belirlemeleri ($p<0.05$, $F=4.4552$) ve her şeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem verme durumunu ($p<0.05$, $F=3.1338$) etkilemektedir. Bu konularda baş hemşireler ve yardımcılarının puanları diğer yöneticilere göre daha yüksek olmaktadır. Baş hemşireler ve yardımcılar diğer yöneticilere göre işlerini daha planlı yapıp, kısa ve uzun süreli planlar yaparak zamanlarını daha iyi yönetmekte ve düzenli bir dosyalama sistemine önem vermektedirler. Hastanelerin gelenekselleşmiş yapısında, doktorlar hastalarına ilişkin gerekli tüm evrakların hemşireler tarafından tutulmasını istemekte ve çoğunlukla başhemşireyi bu konudan sorumlu tutmaktadırlar. Başhemşireler, yönetsel görevlerinin yanında iyi bir dosyalama sisteminin takibinden de doğrudan sorumludurlar. Diğer yandan gerek başhekimin gerekse doktorların isteklerini en verimli şekilde karşılayabilmek için uzun süreli planlar yapılması başhemşirelerin sorumluluk alanına giren diğer bir konudur.

Yöneticilerin görevleri, bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğilimlerini ($p<0.05$, $F=2.4650$), telefonla işlerine yaramayacak görüşmeler yapmalarını ($p<0.05$, $F=2.8363$) ve masalarının üzerinde halen çalıştıkları konu ile ilgisi olmayan obje

ya da iş bulundurmalarını ($p<0.05$, $F=3.5003$) etkilemektedir. Bu konularda başhekimler ve yardımcılarının puanları daha yüksek bulunmuştur (Tablo 33).

Bulgularımızda, başhekim ve yardımcılarının diğerine göre daha plansız bir biçimde hareket edip, işe yaramayacak telefon görüşmeleri yaptıkları, masalarının üzerinde çalıştığı konu ile ilgisi olmayan iş ya da obje bulundurdıkları ve işlerini erteledikleri saptanmıştır. Başhekimlik kurum temsilciliğini ifade ettiğinden, standart bir çalışma düzeni bulunmamakta, her türlü iş ile doğrudan ilgilenmektedirler. Bu da başhekimlerin diğer yöneticilere göre daha plansız çalışmalarına, telefonla, işlerine yaramayacak görüşmeler yapmalarına neden olabilmektedir.

Yöneticilerin yaptıkları görev nedeniyle kendi kariyerlerini geliştirmek için meslekleriyle ilgili kitap veya makaleleri okumaya yeterince zaman ayırmadıkları ($p<0.05$, $F=3.6869$) belirlenmiştir. Bu konuda uzman hekimlerin puanı diğer yöneticilere göre daha yüksektir (Tablo 33).

Bunun nedeni, uzman hekimlerin meslekleriyle ilgili diğerlerine göre daha çok kitap veya makale okumaları olabilir. Hastane yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu tıp fakültesi mezunu olmalarına karşın yöneticilik görevlerinin, doktorluk mesleğinin önüne geçmesi nedeniyle çoğu hastane yöneticisinin, yoğun yönetsel faaliyetlerinden dolayı meslekleriyle doğrudan ilgili akademik yayınları okuyamadığı düşünülmektedir.

Yöneticilerin görevleri, toplantılarının verimli geçmesini etkilemektedir. ($p<0.05$, $F=2.5093$) Bu konuda hastane müdürleri ve yardımcılarının puanları diğer yöneticilere göre daha yüksektir. Bunun nedeni müdürler ve yardımcılarının toplantıdan önce hazırlıklı olmaları, başlama ve bitiş saatlerine uymaları, toplantı konusundan sapmamalarından kaynaklanabilir (Tablo 33). İyi bir yöneticinin haftada en az bir toplantı yapması beklenir. Toplantılar, katılımcı yöneticiler arasında psikolojik etki doğurur. Uygulanan, beyin fırtınası sorunları çok daha farklı çözüm seçeneklerinin geliştirilmesine neden olur (Kartal,2000). Kurum içinde yönetsel faaliyetlerini fikir birliği içinde sürdüren hastane müdürü ve yardımcılarının düzenlediği toplantıların başarıyı artırması beklenen bir durumdur.

Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Yüksekokulunda 1997'de yapılan bir araştırma sonucunda, yöneticilerin görevleriyle zaman yönetimi, tutum ve davranış biçimleri arasında ilişki saptanmıştır.

11. Sorulara ve yöneticilerin sekreterinin olup olmadığına göre zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Tablo 34). Her ne kadar bir sekreter, yöneticinin en büyük yardımcısı olsa da, zaman yönetimi açısından çok etkili roller üstlense de, incelemeye konu olan hastanelerde ilişki saptanamamıştır.

Bunun nedeni çoğu hastanede sekreterlerin görevlerinin telefonlara bakma ve misafir ağırlama ile sınırlı kalması sonucunda, diğer sekreteryaya görevlerini bilmemeleri olabilir. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık İdaresi Yüksekokulu'nda, 1997'de yapılan araştırmada da, sekreter faktörü ve zaman yönetimi, tutum ve davranış biçimleri arasındaki ilişki anlamlıdır.

12. Sorulara ve fiziksel ortamına göre hastane yöneticilerinin zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde;

Yöneticilerin, bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğilimlerini ($p<0.05$, $F=2.217$) ve kendi kariyerini geliştirmek için meslekleriyle ilgili kitap veya makaleleri okumaya zaman ayırmalarını ($p<0.05$, $F=1.225$) fiziksel ortamın uygun olmaması etkilemektedir. Fiziksel ortamın uygun olmamasının plansızlığa ve kitap okumak için yeterli zaman ayıramamaya, neden olduğu düşünülmektedir (Tablo 35).

Yöneticilerin hastane dışından gelen ziyaretçileri için belirli kabul saatleri ayırmalarını ($p<0.05$, $F=0.789$) ve toplantılarının verimli geçmesini ($p<0.05$, $F=0.071$) fiziksel ortamın etkilediği saptanmıştır. Gelen ziyaretçilere zaman ayrılması ve toplantıların verimli geçmesi için fiziksel ortamın uygunluğunun önem taşıdığı düşünülmektedir (Tablo 35).

13. Sorulara ve faksın varlığına göre hastane yöneticilerinin zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde;

Yöneticilerin günlük işlerini belirli bir programa göre yapmaları açısından ($p<0.05$, $F=0.260$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Faksı olmayan yöneticilerin puanı, faksı olanlara göre daha yüksektir (Tablo 36). Faks, yazılı iletişim kurmasında bir çok yöneticinin en büyük yardımcısıdır. Bu durum hastane yöneticileri için de geçerlidir. Yönetimsel faaliyetlerin önemli bir kısmı yazılı belgelere dayandırılmak zorundadır. Faksın olmaması, bu belgeleri elde edebilmek için daha farklı ve daha uzun iletişim kanallarının kullanılmasını gerektirmektedir. Faks, yazılı iletişimde zamanı kısaltan önemli teknolojik araçlardan biridir.

14. Sorulara ve bilgisayarın varlığına göre hastane yöneticilerinin zaman yönetimi puan ortalamaları araştırıldığında;

Bilgisayarın varlığı, yöneticilerin günlük işlerini belirli bir programa göre yapmalarını ($p<0.05$, $F=0.260$) ve hastane dışından gelen ziyaretçiler için belirli kabul saatleri ayırmalarını ($p<0.05$, $F=0.656$) etkilemektedir. Bilgisayarı olmayan yöneticilerin puanı, bilgisayarı olanlara göre daha yüksektir (Tablo 37). Günümüzde pek çok hastane, hastaları için numaralı dosya sistemi geliştirmiştir. Söz konusu sistem bilgisayarla en verimli şekilde çalışmaktadır. Böylece gerek hastalığın seyri, gerek randevu zamanları, bilgisayarla otomatik olarak, etkili bir biçimde izlenmektedir.

15.Sorulara ve hastane yöneticilerin zamanlarına göre zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde;

Yöneticilerin, günlük işler içinde boğulmaları kullanılan zamanı etkilemektedir ($p<0.05$, $F=2.759$). Yeterli zamanı olmadığını düşünen yöneticilerin puanları daha yüksektir (Tablo 38). Bunun nedeni yöneticilerin çoğunluğunun yetki vermemesine karşın sorumluluklarını ve işlerini devretmeyi tercih etmesi olabilir.

Yazışmalarını bekletmeden ve zamanında yapmaları, yöneticilerin zamanını, ($p<0.05$, $F=2.126$) etkilemektedir. Yeterli zamanı olduğunu düşünen yöneticilerin puanı daha yüksektir (Tablo 38).

Bunun nedeni resmi kurumlarda, bir üst makama ivedi ve günlük evrakların zamanında yetiştirilmesi bürokraside oldukça önemlidir. Zaman yönetimini bu durum etkilemiş olabilir.

16. Sorulara ve hastane yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarının açık ve net olmasına göre zaman yönetimi puan ortalamaları araştırıldığında;

Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları; günlük işleri belirli bir programa göre yapmalarını ($p<0.05$, $F=0.947$), randevu ve görüşme saatlerine uymalarını ($p<0.05$, $F=0.073$) etkilemektedir (Tablo 39).

Bu soruları olumsuz olarak yanıtlayanların puanı daha yüksektir. Yetki ve sorumluluk açık ve net olmadığında planlama iyi yapılmamaktadır ve dolayısıyla yöneticiler randevu ve görüşme saatlerine uymaktadır. Araştırma sonucundan da görüldüğü gibi bunun nedeni; yöneticilerin sahip oldukları yetki ve sorumluluklar günlük işlerini belli bir programa göre yapmalarını ve randevularını saatlere göre planlamalarını etkilemesi olabilir.

17.Sorulara ve hastane yöneticilerinin iki Farklı üstten emir almalarına göre zaman yönetimi puan ortalamaları incelendiğinde;

Yöneticilerin farklı üstlerden emir almaları, işleriyle ilgili kısa süreli amaçlar belirlemelerini ($p<0.05$, $F=1.396$), zamanlarını kimlere ve nereye harcadıklarının bir analizini yapmalarını ($p<0.05$, $F=4.728$), beklenmedik ve acil durumlar için ek zaman ayırmalarını ($p<0.05$, $F=0.030$), rutin ve kolay işlerde astlarına yetki devrinde bulunmalarını ($p<0.05$, $F=10.452$), astlarının sorunlarını anlatabilmeleri için günün veya haftanın belirli bir bölümünü ayırmalarını ($p<0.05$, $F=0.000$), kendi kariyerini geliştirmek için meslekleriyle ilgili kitap veya makaleleri okumaya zaman ayırmalarını ($p<0.05$, $F=11.857$), ve her şeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem vermelerini ($p<0.05$, $F=12.977$) etkilemektedir. Yöneticiler arasında bu konulara olumsuz yanıt verenlerin puanları daha yüksektir. Yöneticilerde, farklı üstlerden emir almak plansızlığa, zamanın analizini yapamamaya, erteleme alışkanlığına, astlara yetki devrinde bulunamamaya, astlarını dinlemeye, kitap okuyamamaya ve dağınık olmaya, sebep olmaktadır.

Yöneticilerin farklı üstlerden emir almaları, zamanlarının çok hızlı bir biçimde geçip gittiği duygusuna kapılmalarını ($p<0.05$, $F=0.278$) etkilemektedir. olumlu olarak yanıtlayan yöneticilerin puanı daha yüksektir. Bu durum yöneticilerin plansız ve programsız çalışmalarından kaynaklanabilir (Tablo 40). İdeal bir emir komuta yapısında, (matriks tipi organizasyonlar hariç) ast tek bir üstten emir alır. Böylece üst, astın ne kadar iş yaptığını ve ne kadarlık bir sürede bu işleri yetiştirebileceğini bilir. Ancak astın birden fazla üstten emir alması durumunda işlerin yetiştirilmesi açısından bir zaman kaosu yaşanır. Dolayısıyla birden fazla emir alan ast, yoğun iş temposu nedeniyle zamanlarının çok hızlı bir biçimde aktığı hissine kapılabilir (Kartal, 2000).

21. SONUÇ

Araştırmanın sonunda elde ettiğimiz verilere göre hipotezlere bakıldığında;

1. Yöneticilerin medeni durumu ve cinsiyeti, zamanı yönetmelerini etkilememektedir. Ancak yöneticilerin yaşı, zamanı yönetmelerini etkilemektedir. Hipotezin bir kısmı ret ve bir kısmı kabul edildi.
2. Yöneticilerin çalışma süresi zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir. Hipotez kabul edildi.
3. Yöneticilerin öğrenim düzeyi zamanlarını yönetmelerini etkilememektedir. Hipotez reddedildi.
4. Yöneticilerin, konumları zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir. Hipotez kabul edildi.
5. Yöneticilerin, fiziksel olanakları zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir. Hipotez kabul edildi.
6. Yöneticilerin çalışma verimlerini haftanın günleri etkilemektedir. Hipotez kabul edildi.
7. Yöneticilerin çalışma saatleri zamanlarını yönetmelerini etkilememektedir. Hipotez reddedildi.
8. Yöneticilerin yeterli zamana sahip olup olmadıkları algısı zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir. Hipotez kabul edildi.
9. Yöneticilerin sorumluluklarının açık ve net olması zamanlarını yönetmelerini etkilemektedir. Hipotez kabul edildi.
10. Yöneticiler zor ve önemli işleri planlamamaktadırlar. Hipotez reddedildi.
11. Yöneticilerin verimliliği, öğle yemeğinden sonra değişmemektedir. Hipotez kabul edildi.
12. Yöneticilerin farklı üstlerden emir alması, zaman yönetimini etkilemektedir. Hipotez kabul edildi.

22. Öneriler:

Bir yönetici;

- 1) Etkili zaman yönetimi ilkelerinden olan, planlamaya önem vermelidir.
- 2) Bir gün sonrası veya herhangi bir zaman dilimi içersinde “yapılacak işler listesi” hazırlamalı ve yapılacak işleri öncelik ve önem sırasına göre dizmelidir.
- 3) Günlük veya haftalık programları değerlendirmelidir.
- 4) Beklenmedik ve acil durumlar için ek zaman ayırmalıdır.
- 5) Zaman tutanağı hazırlamalı ve zamanının kimlerle ve nerelerde harcandığını analiz etmelidir.
- 6) Rutin ve kolay işlerde yetki devrinde bulunmalıdır.
- 7) Astların sorunları dinlenmelidir.
- 8) İşleri bölen faktörler önlenmelidir.
- 9) Gelen ziyaretçilere belirli kabul saati ayrılmalıdır.
- 10) Randevu ve görüşme saatlerine uyulmalıdır.
- 11) “Hayır” diyebilmelidir.
- 12) Kendi kariyerini geliştirmek için kitaplar veya makaleler okumalıdır.
- 13) Toplantılara önceden hazırlık yapmalıdır.
- 14) Başlangıç ve bitiş saatlerine uymalıdır.
- 15) İşlerini ertelememelidir.
- 16) Telefonunu gereksiz işlerle meşgul etmemelidir.
- 17) Çalışma masasının üzerini düzenli tutmalıdır.
- 18) Zaman yönetimi konusunda eğitim düzeyini yükseltmelidir.

ÖZET

KIRIKKALE İLİNDE HEKİMLERİN VE YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ

Zaman yönetimi, zaman tabanlı rekabet kurallarının geçerliliğini koruduğu dünyamızda gittikçe önem kazanmaktadır.

Bu çalışmada hastane yöneticilerinin (idari, tıbbî) zamanlarını etkileyen faktörler ve yöneticilerin zaman yönetimi ile ilgili tutum ve davranış biçimleri incelenmiştir.

Araştırma Kırıkkale il sınırında bulunan Devlet hastanesi, SSK hastanesi TIP fakültesi hastanesinin 143 yöneticisine uygulanmıştır.

Veri uygulama aracı olarak zaman yönetimi anket formları kullanılmıştır.

Yöneticiler ile tek tek ve yüz yüze görüşülmüştür. Veriler bilgisayar aracılığı ile (Spss/Pc programında) değerlendirilmiştir.

Veri analiz yöntemi olarak tek yönlü varyans analizi(F testi), ki-kare(x2) ve t testi kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin yaş, çalışma süresi, konumları, fiziksel olanakları(fiziksel ortam, faks ve bilgisayar), yeterli zamanı olup olmadığı, sorumluluklarının açık ve net olması, farklı üstlerden emir almaları ve haftanın günleri gibi faktörlerin, yöneticilerin zaman yönetimi tutum ve davranış biçimlerini etkilediği saptanmıştır.

Araştırma bulgularına göre hastanelerde eğitim programları başta olmak üzere yöneticiler için önerilmiştir.

ANAHTAR KELİMELER : Zaman Yönetimi, Zaman Planlaması

SUMMARY

THE TIME MANAGEMENT OF DOCTORS AND ADMINISTRATORS IN THE PROVINCE OF KIRIKKALE

Time Management, while the validity of time based competitive systems are being supported in the world, gains importance.

In this study the factors affecting the administrators (medical-administrative) time and their attitude and policy manners toward time management are sought.

The research has been conducted among 143 administrators in the State Hospital, National Health Insurance Hospital and Hospital of faculty of Medicine located within the borders of Kırıkkale province.

Time Management questionnaire have been used as data collecting means. Here all the administrators have been interviewed.

The datum have been evaluated through SPSS programme on computer.

As data analysis method, single directed variation analysis (F test), Standart Deviation, K Square and t test have been used.

As a result of this study, we have concluded that the age of the administrators, working periods, positions, physical facilities (equipments for use), having enough time or not, having accurate responsibilities, getting commands from different senior positions and working days of the week are the factors that affect time management attitude and policy manners.

According to the result of the study some proposals especially training programmes are made to the admininstrators.

KEY WORDS: Time Management, Time Planning

KAYNAKLAR

- ATKINSON, J. (1997). Zamanı Yönetme Sanatı. İstanbul : Nehir Yayınlar, s : 25-128.
- AK, B .(1990). Hastane Yöneticiliği. Ankara : Özkan Matbacılık, s:25.
- CAN, H.(1994). Organizasyon ve Yönetim. Ankara Adım Yayıncılık, Birinci Baskı, s: 271-273.
- ERDEM, R. (1997). Zaman Yönetimi ve Üst Düzey Yöneticilerde Bir Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi. Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- EREN,E. (1993). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş, İkinci Baskı ,s: 6
- JOSEPHS,R. (1994).Zaman Yönetimi. İstanbul : Epsilon Yayıncılık , s: 8-135.
- KARTAL, C. (2000). Zaman Yönetimi. Yayınlanmamış Ders Notları.
- LAKEIN, A . (1995). Zaman Hayattır, Zaman ve Hayatınızı Nasıl Kontrol edersiniz?.İstanbul: Rota Yayıncılık, Birinci baskı ,s:22
- MACKENZIE, R.A. (1989). Zaman Tuzağı. İstanbul : Amacom Yayıncılık ,s: 113-214.
- ONAL, G. (1988). Zaman Yönetimi. İstanbul: Marmara Üniversitesi .İşletme Dergisi,s: 267- 271.
- SCOOT, M.(1995). Zaman yönetimi. İstanbul: Rota Yayıncılık, Birinci Baskı,s: 28-34.
- SÜMBÜLOĞLU, K., SÜMBÜLOĞLU, V. (1998). Sağlık Bilimlerinde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık, İkici Baskı , s: 11-13.
- TÜRKMEN, İ. (1996). Yönetmel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik Amperik Bir Çalışma. Ankara: MPM Yayınları, s:2
- VARLIK, M. (1997). Planlama. Yayınlanmamış Ders Notları. Ankara.

EKLER**EK 1****ZAMAN YÖNETİMİ ANKET FORMU**

Sayın Yönetici,

Çağımızın önemli sorunlarından biri olan zaman konusu yöneticiler için ayrı bir öneme sahiptir. Bu araştırmanın amacı da, hastane yöneticilerinin zaman yönetimi konusundaki tutum ve davranışlarını ve zaman yönetimini etkileyen faktörleri incelemektir.

Anketlerden elde edilecek bilgiler, yüksek lisans (master) tezinde kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Ayrıca ankete katılanlara araştırmanın sonucunu belirten bir özet de gönderilecektir.

Göstereceğiniz yardımlardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Fariba Mostame

I. BÖLÜM: YÖNETİCİ VE ÇALIŞTIĞI HASTANE İLE İLGİLİ BİLGİLER

Aşağıdaki sorular, hastaneniz ve sizinle ilgili sorulardır. Sizin için uygun olanın karşısına (X) işareti koyunuz veya boşlukları doldurunuz.

1. Çalıştığınız hastanenin adını yazınız.

.....

2. Çalıştığınız hastanenin mülkiyet yapısını işaretleyiniz.

a. Sağlık Bakanlığı ()

b. Sosyal Sigortalar Kurumu ()

c. İktisadi Devlet Kuruluşları ()

d. Diğer Bakanlıklar ()

e. Tıp Fakültesi ()

f. Belediye ()

g. Şahıs ()

h. Şirket ()

i. Dernek ()

j. Vakıf ()

3. Yaşınız ?

.....

4. Medeni durumunuz nedir?

- | | |
|--------------|---------------------|
| a. Evli () | d. Boşanmış () |
| b. Bekar () | e. Ayrı yaşıyor () |
| c. Dul () | |

5. Cinsiyetiniz nedir?

- | | |
|--------------|--------------|
| a. Kadın () | b. Erkek () |
|--------------|--------------|

6. Eğitim dereceniz nedir?

- | | |
|---------------------------------|-----|
| a. Ortaokul | () |
| b. Lise | () |
| c. Ön Lisans (iki yıllık) | () |
| d. Lisans (dört yıllık) | () |
| e. Yüksek lisans | () |
| f. Doktora | () |
| g. Diğer (Belirtiniz) | () |

7. En son bitirdiğiniz okulun ve varsa tamamlamış olduğunuz programın adını yazınız.

.....

8. Hastanedeki göreviniz nedir?

- | | |
|-----------------------------------|-----|
| a. Başhekim | () |
| b. Başhekim Yardımcısı | () |
| c. Hastane Müdürü | () |
| d. Hastane Müdür Yardımcısı | () |
| e. Başhemşire | () |
| f. Başhemşire Yardımcısı | () |
| g. Uzman Doktor | () |

9. Kaç yıldır çalışma yaşamındasınız?

.....

10. Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz?

.....

11. Çalışma yaşamınızın kaç yılı bu hastanede geçti?

.....



II. BÖLÜM: YÖNETİCİLERİN ZAMAN YÖNETİMİ TUTUM VE DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Aşağıdaki soruların karşısına yanıt derecelerinden sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

Sıra No	Sorular	Hiç	Ara sıra	Oldukça Sık	Çok Sık	Her Zaman
1	İşlerinizi planlamak için zaman ayırır mısınız?	1	2	3	4	5
2	Günlük işlerinizi belirli bir programa göre yapar mısınız?	1	2	3	4	5
3	Bir gün sonrası için veya herhangi bir zaman dilimi içerisinde “yapılacaklar listesi” hazırlar mısınız?	1	2	3	4	5
4	İşinizle ilgili kısa süreli amaçlar belirler misiniz?	1	2	3	4	5
5	İşinizle ilgili bir yıllık veya daha uzun süreli amaçlar belirler misiniz?	1	2	3	4	5
6	Yapılacak işleri öncelik ve önem sırasına göre dizer misiniz?	1	2	3	4	5
7	Yapılacak işleriniz için son bitim tarihi belirler misiniz?	1	2	3	4	5
8	Günlük veya haftalık yaptığınız programları değerlendirir misiniz?	1	2	3	4	5
9	Zamanınızı kimlere ve nereye harcadığının bir analizini yapar mısınız?	1	2	3	4	5
10	Beklenmedik ve acil durumlar için ek zaman ayırır mısınız?	1	2	3	4	5
11	Yapmanız gereken işleri önemli olmayan nedenlerle erteler misiniz?	1	2	3	4	5
12	İşlerinizi son anda yetiştirme durumunu yaşıyor musunuz?	1	2	3	4	5
13	Zamanınızın çok hızlı bir biçimde geçip gittiği duygusuna kapılır mısınız?	1	2	3	4	5
14	Bir işten diğerine plansız ve amaçsız bir biçimde geçme eğiliminde misiniz?	1	2	3	4	5
15	Özel ricalarla veya kendi isteğinizle başkalarının işlerini yapar mısınız?	1	2	3	4	5
16	Rutin ve kolay işlerde astlarınıza yetki devrinde bulunur musunuz?	1	2	3	4	5
17	Yapılan işlerde mükemmellik arar mısınız?	1	2	3	4	5
18	Astlarınızın size sorunlarını anlatabilmeleri için günün veya haftanın belirli bir bölümünü ayırıyor musunuz?	1	2	3	4	5
19	Bir işe başladıktan sonra işi bitirinceye kadar ısrar eder misiniz?	1	2	3	4	5
20	Hastane dışından gelen ziyaretçiler için belirli kabul saatleri ayarlıyor musunuz?	1	2	3	4	5

Sıra No	Sorular	Hiç	Ara sıra	Oldukça Sık	Çok Sık	Her Zaman
21	İşlerinize yararı olmayacak görüşmelere “hayır” diyebiliyor musunuz?	1	2	3	4	5
22	Randevu ve görüşme saatlerine uyuyor musunuz?	1	2	3	4	5
23	Telefonla işinize yaramayacak görüşmeler yapar mısınız?	1	2	3	4	5
24	Kendi kariyerinizi geliştirmek için mesleğinizle ilgili kitap veya makaleleri okumaya zaman ayırır mısınız?	1	2	3	4	5
25	Günlük işler içinde boğulur musunuz?	1	2	3	4	5
26	Yaşamınızın belirsiz ve amaçsız olduğu duygusuna kapılır mısınız?	1	2	3	4	5
27	Masanızın üzerinde halen çalıştığınız konu ile ilgisi olmayan şeyler bulunur mu?	1	2	3	4	5
28	Yazışmalarınızı bekletmeden zamanında yapar mısınız?	1	2	3	4	5
29	Herşeyin yerli yerinde olduğu ve kolayca bulunabileceği bir dosyalama sistemine önem verir misiniz?	1	2	3	4	5
30	Toplantılara katılmadan önce hazırlık yapar mısınız?	1	2	3	4	5
31	Yönettiğiniz toplantılarda başlama ve bitiş saatlerine uyuluyor mu?	1	2	3	4	5
32	Toplantılarınız verimli geçiyor mu?	1	2	3	4	5
33	İşinizin kesilmesini önlemek için önlemler alıyor musunuz?	1	2	3	4	5
	Eğer alıyorsanız bunlar nelerdir? Kısaca belirtiniz. a. b. c. d. e.					

III. BÖLÜM: YÖNETİCİLERİN ZAMAN YÖNETİMİ OLANAKLARI

Aşağıdaki sorulara yanıt verirken sizin için en uygun olanının karşısına (X) işareti koyunuz.

1. Sekreteriniz var mı?

a) Evet () b) Hayır ()

2. İşlerinizi yapabilmek için yeterli fiziksel olanaklara (masa, oda, ısı, ışık) sahip misiniz?

a) Evet () b) Hayır ()

3. Faks makinanız var mı?

a) Evet () b) Hayır ()

4. Bilgisayarınız var mı?

a) Evet () b) Hayır ()

5. Yönetim görevlerinizi yerine getirmek için yeterli zamana sahip misiniz?

a) Evet () b) Hayır ()

6. Hastanenizde görev, yetki ve sorumluluklar yeterince açık ve iyi tanımlanmış mıdır?

a) Evet () b) Hayır ()

7. İki farklı üstten emir alma durumunuz var mı?

a) Evet () b) Hayır ()

(Üstlerinizin görevleri nelerdir?)

a.1)

b.2)

IV. BÖLÜM: YÖNETİCİLERİN VERİMLİ ÇALIŞMA ZAMANLARININ BELİRLENMESİ

Aşağıdaki sorulardan sizin için uygun olanının karşısına (X) işareti koyunuz veya boşlukları doldurunuz.

1. Haftanın hangi gününde ya da günlerinde kendinizi iyi hissedersiniz?

.....

2. İşgününün hangi saatlerinde kendinizi iyi hissedersiniz?

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| a) 8.00 – 10.00 arası () | d) 16.00 – 17.00 arası () |
| b) 11.00 – 12.00 arası () | e) Diğer (Belirtiniz) () |
| c) 13.00 – 15.00 arası () | |

3. İşgününün hangi saatlerinde kendinizi kötü hissedersiniz?

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| a) 8.00 – 10.00 arası () | d) 16.00 – 17.00 arası () |
| b) 11.00 – 12.00 arası () | e) Diğer (Belirtiniz) () |
| c) 13.00 – 15.00 arası () | |

4. Önemli ve zor işleri günün hangi saatlerinde yaparsınız?

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| a) 8.00 – 10.00 arası () | d) 16.00 – 17.00 arası () |
| b) 11.00 – 12.00 arası () | e) Diğer (Belirtiniz) () |
| c) 13.00 – 15.00 arası () | |

5. Yemekten sonra verimliliğiniz artar mı, azalır mı yoksa değişmez mi?

- | | |
|-----------------|---------------|
| a) Artar () | b) Azalır () |
| c) Değişmez () | |

6. Çalışma yaşamınızda size en çok zaman kaybettiren faktörler nelerdir? Beş tanesini önem sırasına göre yazınız.

-
-
-
-
-

EK 2**Tablo 21. Hastane Yöneticilerinin Medeni Durum ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı**

Medeni Hal	$\bar{X}$	$\pm$	SD
Evli	103.8318	$\pm$	11.8150
Bekar	102.0833	$\pm$	14.3160
Dul	107.2000	$\pm$	20.1047
Boşanmış	100.6667	$\pm$	15.9583

F=0.3624, P>0.05

Tablo 22. Hastane Yöneticilerinin Cinsiyet ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı

Cinsiyet	$\bar{X}$	$\pm$	SD
Kadın	102.3393	$\pm$	10.779
Erkek	104.3908	$\pm$	13.696

F=3.759, P>0.05

Tablo 23. Hastane Yöneticilerinin Öğrenim Düzeyi ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	$\bar{X}$	$\pm$	SD
Lise	114.0000	$\pm$	0.0000

EK 3

Tablo 26. Hastane Yöneticilerinin Sekreterinin Olup Olmadığı ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı

Sekreter	$\bar{X}$	$\pm$	SD
Sekreter Var	104.2500	$\pm$	16.112
Sekreter Yok	103.4261	$\pm$	11.714

F=7.969, P>0.05

Tablo 27. Hastane Yöneticilerinin Faksı Olup Olmadığı ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı

Faks	$\bar{X}$	$\pm$	SD
Faks Var	102.8125	$\pm$	14.639
Faks Yok	103.8108	$\pm$	12.060

F=2.428, P>0.05

Tablo 28. Hastane Yöneticilerinin Bilgisayarı Olup Olmadığı ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı

Bilgisayar	$\bar{X}$	$\pm$	SD
Bilgisayar Var	102.4000	$\pm$	13.767
Bilgisayar Yok	104.0485	$\pm$	12.206

F=0.672, P>0.05

Tablo 29. Hastane Yöneticilerinin Zaman Konusundaki Görüşleri ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı

Yeterli Zaman	$\bar{X}$	$\pm$	SD
Yeterli Zaman Var	104.0182	$\pm$	12.672
Yeterli Zaman Yok	100.4667	$\pm$	12.867

F=0.031, P>0.05

Tablo 30. Hastane Yöneticilerinin Yetki, Sorumluluklarının Açık Olması Konusundaki Görüşleri ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı

Yetli ve Sorumluluk	$\bar{X}$	$\pm$	SD
Açık ve net	103.3438	$\pm$	12.989
Açık ve net değil	104.851	$\pm$	11.998

F=0.138, P>0.05

Tablo 31. Hastane Yöneticilerinin Farklı Üstlerden Emir Alma ve Puan Ortalamasına Göre Dağılımı

Farklı Üstlerden Emir Alma Durumu	$\bar{X}$	$\pm$	SD
Alıyor	98.9231	$\pm$	12.446
Almıyor	105.3010	$\pm$	12.367

F=0.138, P>0.05

EK 4

Tablo 32. Sorulara Verilen Yanıtlara Göre Hastane Yöneticilerinin Karşılaştırılması

Soru No	Devlet Has. $\bar{X} \pm SD$	SSK Has. $\bar{X} \pm SD$	Tıp Fak.Has. $\bar{X} \pm SD$	P
1	3.5395±1.1938	3.2286±1.1653	3.5313±0.9832	P>0.05
2	3.6579±1.1261	3.4286±1.2669	3.3438±0.9708	P>0.05
3	3.4868±1.2701	3.2571±1.1205	3.0938±1.1176	P>0.05
4	3.5789±1.2249	3.3714±1.0870	3.3750±1.0080	P>0.05
5	2.8947±1.2391	2.5143±1.2217	2.8750±1.3380	P>0.05
6	4.1316±1.0500	3.8857±1.1317	3.9063±1.2536	P>0.05
7	3.5132±1.2382	3.1429±1.2401	3.0625±1.2427	P>0.05
8	3.4342±1.2257	3.2000±1.2078	2.9375±1.1622	P>0.05
9	3.2368±1.2422	2.8286±1.0142	2.9063±0.9955	P>0.05
10	2.9868±1.2806	2.8571±1.3963	2.5313±1.3194	P>0.05
11	1.5789±0.6167	1.6857±0.7183	1.5938±0.5599	P>0.05
12	2.1447±1.0290	2.2286±0.9420	2.4375±1.0758	P>0.05
13	2.9079±1.3777	3.1143±1.5102	3.2500±1.2700	P>0.05
14	1.3947±0.6127	1.4000±0.6508	1.7188±0.6832	P<0.05*
15	2.3289±0.7727	2.1429±0.9438	2.4688±0.9832	P>0.05
16	3.2105±1.2994	2.9429±1.5519	2.8438±1.4393	P>0.05
17	4.4474±0.8547	4.2857±0.8599	4.4063±0.7560	P>0.05
18	3.2237±1.2285	3.1429±1.3963	3.0625±1.3183	P>0.05
19	4.4605±0.7013	4.1143±0.8321	4.3438±0.7874	P<0.05*
20	2.8947±1.3224	2.8857±1.3009	2.6563±1.3102	P>0.05
21	3.1579±1.2864	3.4857±1.2217	3.4688±1.2948	P>0.05
22	4.0526±1.0052	3.7143±1.3410	3.8750±1.0701	P>0.05
23	1.7500±0.7506	1.5143±0.5621	2.0000±1.0473	P<0.05*
24	3.7105±1.1292	3.5143±1.1212	4.0313±1.773	P>0.05
25	2.2895±1.0174	2.4571±1.0939	2.6563±1.2342	P>0.05
26	1.7763±1.0013	1.9143±0.9509	1.8125±0.8206	P>0.05
27	1.7105±0.7627	1.7429±0.9185	1.7813±0.6591	P>0.05
28	4.0000±1.0583	4.1429±0.9121	3.9688±1.0313	P>0.05
29	4.3816±0.9376	4.4571±0.7413	4.3438±1.0035	P>0.05
30	4.4211±0.8208	4.3143±0.7960	4.3125±1.0607	P>0.05
31	3.6053±1.1323	3.5429±1.1966	3.7188±1.1426	P>0.05
32	3.6579±0.9599	3.6000±0.9762	3.5000±0.9504	P>0.05
33	3.5000±1.3013	2.8857±1.4906	3.1563±1.4834	P<0.05*

*F₁₄=3.1691, F₁₉=2.5263, F₂₃=3.1738, F₃₃=2.4824.

EK 5

Tablo 33. Sorulara ve Konumlarına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları

Soru No	Grp 1 $\bar{X} \pm SD$	Grp 2 $\bar{X} \pm SD$	Grp 3 $\bar{X} \pm SD$	Grp 4 $\bar{X} \pm SD$	P
1	3.5385±0.8771	3.8182±1.2505	2.9333±1.0328	3.4904±1.1658	P>0.05
2	3.8462±0.8006	3.0000±1.2649	3.4667±1.2459	3.5577±1.1306	P>0.05
3	3.6154±0.8697	3.3636±1.3618	3.8000±1.2649	3.3846±1.2092	P>0.05
4	3.6154±0.8697	2.9091±1.3003	3.0000±1.3093	3.5962±1.1106	P>0.05
5	2.6923±0.7511	2.9091±1.3751	1.7333±0.5936	2.9519±1.3026	P<0.05*
6	3.7692±1.2352	4.4545±1.0357	4.3333±0.9759	3.9615±1.1228	P>0.05
7	3.2308±1.1658	2.8182±1.2505	3.2667±1.3870	3.3942±1.2418	P>0.05
8	3.3077±0.9473	3.3636±1.3618	3.0667±1.3870	3.2788±1.2184	P>0.05
9	2.7692±0.7250	3.0909±1.5783	2.8000±1.3202	3.1346±1.1153	P>0.05
10	2.7692±0.8321	2.4545±1.4397	2.3333±1.1127	2.9808±1.3723	P>0.05
11	1.4615±0.6602	1.7273±0.6467	1.4667±0.5164	1.6346±0.6394	P>0.05
12	2.1538±0.3755	2.2727±1.4206	2.2667±0.9612	2.2308±1.0449	P>0.05
13	3.2308±1.3634	3.7273±1.4206	3.3333±1.4960	2.8942±1.3576	P>0.05
14	1.9231±0.6405	1.3636±0.5045	1.4000±0.6325	1.4327±0.6501	P<0.05*
15	2.6154±1.1209	2.5455±0.8202	2.0667±0.7988	2.2885±0.8439	P>0.05
16	3.5385±0.9674	3.3636±1.5667	2.3333±1.0465	3.0769±1.4393	P>0.05
17	4.5385±0.7763	4.3636±0.9244	4.5333±0.7432	4.3654±0.8483	P>0.05
18	3.3077±1.3775	3.0909±1.5783	3.0667±1.2799	3.1731±1.2575	P>0.05
19	4.4615±0.5189	4.2727±1.0090	4.4667±0.7432	4.3269±0.7688	P>0.05
20	3.2308±1.0127	2.4545±1.3685	3.1333±1.8465	2.7885±1.2438	P>0.05
21	3.4615±0.8771	3.2727±1.3484	3.2667±1.7512	3.2981±1.2454	P>0.05
22	3.3077±1.3775	4.0000±1.1832	4.4667±0.7432	3.9231±1.0856	P>0.05
23	2.3077±1.3775	1.5455±0.5222	1.5333±0.6399	1.7308±0.7272	P<0.05*
24	3.3077±1.4367	3.1818±1.4709	3.2000±1.5213	3.9231±0.9522	P<0.05*
25	2.7692±1.2352	2.2727±1.2721	2.7333±1.0328	2.3365±1.0577	P>0.05
26	1.9231±0.4935	1.4545±0.6876	1.8667±0.9904	1.8365±1.0059	P>0.05
27	2.2308±0.5991	1.5455±0.6876	1.3333±0.6172	1.7500±0.7974	P<0.05*
28	4.0000±0.9129	4.1818±1.0787	4.3333±1.1127	3.9712±1.0092	P>0.05
29	4.1538±1.1435	4.0909±1.3003	5.0000±0.0000	4.3654±0.08596	P<0.05*
30	4.4615±0.8771	4.3636±1.0269	4.5333±0.8338	4.3365±0.08659	P>0.05
31	3.3846±1.2609	3.4545±1.4397	4.1333±1.2459	3.5865±1.0759	P>0.05
32	3.3077±0.6304	4.2727±0.7862	3.4000±1.1832	3.6058±0.9494	P<0.05*
33	3.3077±1.3156	3.3636±1.4334	1.1333±1.5055	3.2788±1.4173	P>0.05

*F₅=4.4552, F₁₄=2.4650, F₂₃=2.8363, F₂₄=3.6869, F₂₇=3.5003, F₂₉=3.1338, F₃₂=2.5093.

Grp 1: Başhekim ve Yrd, Grp 2: Müdür ve Yrd, Grp 3: Başhekim ve Yrd, Grp 4: Uzm Dr.

EK 6

Tablo 34. Sorulara ve Sekreterinin Olup Olmadığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları

Soru No	Sekreter var $\bar{X} \pm SD$	Sekreter yok $\bar{X} \pm SD$	P
1	3.3214±1.156	3.4957±1.142	P>0.05
2	3.5000±1.202	3.5391±1.118	P>0.05
3	3.4286±1.103	3.3217±1.232	P>0.05
4	3.5000±1.139	3.4783±1.150	P>0.05
5	3.1071±1.343	2.7217±1.232	P>0.05
6	3.9643±1.201	4.0348±1.100	P>0.05
7	3.2500±1.351	3.3391±1.228	P>0.05
8	3.3929±1.166	3.2348±1.231	P>0.05
9	3.0357±1.319	3.0696±1.106	P>0.05
10	3.0357±1.290	2.8087±1.230	P>0.05
11	1.7143±0.600	1.5826±0.635	P>0.05
12	2.5000±1.171	2.1652±0.973	P>0.05
13	3.3214±1.307	2.9652±1.401	P>0.05
14	1.5000±0.638	1.4609±0.653	P>0.05
15	2.5000±1.036	2.2696±0.820	P>0.05
16	3.1429±1.458	3.0435±1.385	P>0.05
17	4.3571±0.951	4.4087±0.805	P>0.05
18	2.9643±1.347	3.2174±1.269	P>0.05
19	4.2500±0.844	4.3739±0.743	P>0.05
20	2.7143±1.182	2.8696±1.341	P>0.05
21	3.1786±1.188	3.3391±1.297	P>0.05
22	3.6429±1.096	4.0000±1.108	P>0.05
23	1.8929±1.031	1.7130±0.735	P>0.05
24	3.8929±1.197	3.6957±1.133	P>0.05
25	2.4643±1.071	2.4000±1.099	P>0.05
26	1.7500±0.844	1.8348±0.973	P>0.05
27	1.9286±0.858	1.6870±0.754	P>0.05
28	3.8929±1.133	4.0609±0.985	P>0.05
29	4.1429±1.145	4.4522±0.830	P>0.05
30	4.2500±0.967	4.4000±0.846	P>0.05
31	3.5000±1.232	3.6435±1.125	P>0.05
32	3.7143±0.854	3.5826±0.982	P>0.05
33	3.5000±1.262	3.2174±1.437	P>0.05

EK 7

Tablo 35. Sorulara ve Fiziksel Ortama Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları

Soru No	Fiziksel Ortam Uygun $\bar{X} \pm SD$	Fiziksel Ortam Uygun Değil $\bar{X} \pm SD$	P
1	3.4766±1.160	3.4167±1.105	P>0.05
2	3.5047±1.160	3.6111±1.050	P>0.05
3	3.4206±1.221	3.1111±1.141	P>0.05
4	3.4673±1.160	3.5278±1.108	P>0.05
5	2.7383±1.231	2.9722±1.341	P>0.05
6	4.0561±1.106	3.9167±1.156	P>0.05
7	3.3738±1.248	3.1667±1.254	P>0.05
8	3.3364±1.205	3.0556±1.241	P>0.05
9	3.0748±1.187	3.0278±1.028	P>0.05
10	2.8785±1.301	2.7778±1.396	P>0.05
11	1.6168±0.639	1.5833±0.604	P>0.05
12	2.1589±0.963	2.4444±1.157	P>0.05
13	3.0093±1.404	3.1111±1.348	P>0.05
14	1.3925±0.611	1.6944±0.710	P<0.05*
15	2.3458±0.933	2.2222±0.637	P>0.05
16	3.1402±1.384	2.8333±1.424	P>0.05
17	4.4206±0.813	4.3333±0.894	P>0.05
18	3.2523±1.267	2.9167±1.317	P>0.05
19	4.3738±0.721	4.2778±0.882	P>0.05
20	2.9907±1.299	2.3889±1.248	P<0.05*
21	3.3178±1.241	3.2778±1.386	P>0.05
22	3.8411±1.142	4.1944±0.980	P>0.05
23	1.7103±0.714	1.8611±1.018	P>0.05
24	3.6075±1.139	4.1111±1.090	P<0.05*
25	2.3738±1.033	2.5278±1.253	P>0.05
26	1.7850±0.901	1.9167±1.079	P>0.05
27	1.7009±0.755	1.8333±0.845	P>0.05
28	4.0467±0.975	3.9722±1.134	P>0.05
29	4.4019±0.867	4.3611±1.018	P>0.05
30	4.3925±0.821	4.3056±1.009	P>0.05
31	3.5888±1.157	3.6944±1.117	P>0.05
32	3.7200±0.917	3.2500±0.996	P<0.05*
33	3.2991±1.416	3.1944±1.390	P>0.05

*F₁₄=2.217, F₂₀=0.789, F₂₄=1.225, F₃₂=0.071.

EK 8

Tablo 36. Sorulara ve Faksın Varlığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları

Soru No	Faks Var $\bar{X} \pm SD$	Faks Yok $\bar{X} \pm SD$	P
1	3.4063±1.103	3.4775±1.159	P>0.05
2	3.1250±1.157	3.6486±1.101	P<0.05*
3	3.2188±1.009	3.3784±1.236	P>0.05
4	3.3750±1.238	3.5135±1.119	P>0.05
5	2.9063±1.445	2.7658±1.206	P>0.05
6	4.1875±0.998	3.9730±1.148	P>0.05
7	3.1250±1.362	3.3784±1.214	P>0.05
8	3.2500±1.295	3.2703±1.198	P>0.05
9	2.9375±1.343	3.0991±1.087	P>0.05
10	2.5000±1.270	2.9550±1.324	P>0.05
11	1.5313±0.621	1.6306±0.631	P>0.05
12	2.4063±1.188	2.1802±0.965	P>0.05
13	3.2813±1.326	2.9640±1.401	P>0.05
14	1.5313±0.671	1.4505±0.643	P>0.05
15	2.4063±0.979	2.2883±0.835	P>0.05
16	3.4375±1.458	2.9550±1.364	P>0.05
17	4.5000±0.842	4.3694±0.830	P>0.05
18	2.7813±1.431	3.2793±1.222	P>0.05
19	4.2813±0.813	4.3694±0.750	P>0.05
20	2.7188±1.301	2.8739±1.315	P>0.05
21	3.2188±1.237	3.3333±1.289	P>0.05
22	3.9688±1.092	3.9189±1.121	P>0.05
23	1.8750±1.008	1.7117±0.731	P>0.05
24	3.7813±1.211	3.7207±1.130	P>0.05
25	2.1875±0.821	2.4775±1.151	P>0.05
26	1.7188±0.851	1.8468±0.974	P>0.05
27	1.7813±0.608	1.7207±0.822	P>0.05
28	4.1875±0.965	3.9820±1.027	P>0.05
29	4.2500±1.107	4.4324±0.838	P>0.05
30	4.3438±0.971	4.3784±0.843	P>0.05
31	3.7188±1.114	3.5856±1.156	P>0.05
32	3.6875±0.693	3.5856±1.022	P>0.05
33	3.1875±1.281	3.2973±1.443	P>0.05

*F₂=0.260.

EK 9

Tablo 37. Sorulara ve Bilgisayarın Varlığına Göre Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları

Soru No	Bilgisayar Var $\bar{X} \pm SD$	Bilgisayar Yok $\bar{X} \pm SD$	P
1	3.4750±1.261	3.4563±1.101	P>0.05
2	3.2250±1.121	3.6505±1.118	P<0.05*
3	3.2000±1.181	3.3981±1.215	P>0.05
4	3.4500±1.218	3.4951±1.119	P>0.05
5	2.9250±1.385	2.7476±1.210	P>0.05
6	4.2000±0.966	3.9515±1.166	P>0.05
7	3.2000±1.363	3.3689±1.204	P>0.05
8	3.2000±1.369	3.2913±1.160	P>0.05
9	3.1250±1.223	3.0388±1.120	P>0.05
10	2.7750±1.368	2.8835±1.308	P>0.05
11	1.6000±0.545	1.6117±0.660	P>0.05
12	2.4750±1.086	2.1359±0.981	P>0.05
13	3.2000±1.324	2.9709±1.410	P>0.05
14	1.5500±0.677	1.4369±0.637	P>0.05
15	2.4500±0.904	2.2621±0.851	P>0.05
16	2.9500±1.431	3.1068±1.386	P>0.05
17	4.3750±0.925	4.4078±0.798	P>0.05
18	2.8500±1.350	3.2913±1.242	P>0.05
19	4.2750±0.751	4.3786±0.768	P>0.05
20	2.4250±1.259	3.0000±1.299	P<0.05*
21	3.1250±1.244	3.3786±1.284	P>0.05
22	3.9750±1.121	3.9126±1.112	P>0.05
23	1.7750±0.660	1.7379±0.851	P>0.05
24	3.7250±1.062	3.7379±1.180	P>0.05
25	2.4500±1.011	2.3981±1.123	P>0.05
26	1.8250±0.844	1.8155±0.988	P>0.05
27	1.7750±0.620	1.7184±0.833	P>0.05
28	3.9750±1.074	4.0485±0.994	P>0.05
29	4.2000±0.966	4.4660±0.872	P>0.05
30	4.3750±0.952	4.3689±0.840	P>0.05
31	3.5500±1.218	3.6408±1.119	P>0.05
32	3.5750±0.813	3.6214±1.011	P>0.05
33	3.1500±1.369	3.3204±1.423	P>0.05

*F₂=0.260, F₂₀=0.656.

EK 10

Tablo 38. Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin Yeterli Zaman Konusunda Görüşlerine Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları

Soru No	Yeterli Zaman Var $\bar{X} \pm SD$	Yeterli Zaman Yok $\bar{X} \pm SD$	P
1	3.3636 $\pm$ 1.144	3.4000 $\pm$ 1.102	P>0.05
2	3.4727 $\pm$ 1.136	3.7000 $\pm$ 1.088	P>0.05
3	3.2909 $\pm$ 1.197	3.1000 $\pm$ 1.213	P>0.05
4	3.2727 $\pm$ 1.254	3.5333 $\pm$ 1.042	P>0.05
5	2.8909 $\pm$ 1.343	2.7667 $\pm$ 1.251	P>0.05
6	4.1455 $\pm$ 1.026	3.6667 $\pm$ 1.213	P>0.05
7	3.2909 $\pm$ 1.356	3.2333 $\pm$ 1.223	P>0.05
8	3.3455 $\pm$ 1.265	3.1000 $\pm$ 1.213	P>0.05
9	3.1091 $\pm$ 1.227	2.7667 $\pm$ 1.165	P>0.05
10	2.6909 $\pm$ 1.359	2.7000 $\pm$ 1.149	P>0.05
11	1.6182 $\pm$ 0.593	1.6333 $\pm$ 0.615	P>0.05
12	2.3273 $\pm$ 1.123	2.2667 $\pm$ 0.907	P>0.05
13	3.3818 $\pm$ 1.394	3.3000 $\pm$ 1.236	P>0.05
14	1.5273 $\pm$ 0.634	1.5000 $\pm$ 0.731	P>0.05
15	2.3636 $\pm$ 0.930	2.4333 $\pm$ 0.817	P>0.05
16	2.9455 $\pm$ 1.446	2.8000 $\pm$ 1.031	P>0.05
17	4.4182 $\pm$ 0.832	4.2333 $\pm$ 0.898	P>0.05
18	3.0545 $\pm$ 1.393	2.6333 $\pm$ 1.033	P>0.05
19	4.4182 $\pm$ 0.712	4.1667 $\pm$ 0.834	P>0.05
20	2.6909 $\pm$ 1.451	2.4667 $\pm$ 1.137	P>0.05
21	3.4000 $\pm$ 1.369	3.1333 $\pm$ 1.196	P>0.05
22	4.1455 $\pm$ 1.026	3.9667 $\pm$ 1.245	P>0.05
23	1.8000 $\pm$ 0.911	1.7667 $\pm$ 0.728	P>0.05
24	3.6182 $\pm$ 1.298	3.7000 $\pm$ 1.179	P>0.05
25	2.3455 $\pm$ 1.004	2.8333 $\pm$ 1.177	P<0.05*
26	1.6909 $\pm$ 0.858	1.5667 $\pm$ 0.568	P>0.05
27	1.7273 $\pm$ 0.757	1.9000 $\pm$ 0.960	P>0.05
28	4.2182 $\pm$ 1.031	3.5667 $\pm$ 1.135	P<0.05*
29	4.3818 $\pm$ 0.991	4.0667 $\pm$ 1.015	P>0.05
30	4.3455 $\pm$ 0.985	4.2000 $\pm$ 0.997	P>0.05
31	3.8545 $\pm$ 1.079	3.5000 $\pm$ 1.137	P>0.05
32	3.6364 $\pm$ 0.910	3.5333 $\pm$ 1.008	P>0.05
33	3.2364 $\pm$ 1.347	3.3333 $\pm$ 1.269	P>0.05

*F₂₅=2.759, F₂₈=2.126.

EK 11

Tablo 39. Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin Yetki ve Sorumluluklarının Açık ve Net Olması Konusundaki Görüşlerine Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları

Soru No	Açık ve Net $\bar{X} \pm SD$	Açık ve Net Değil $\bar{X} \pm SD$	P
1	3.4167±1.149	3.5532±1.138	P>0.05
2	3.3854±1.146	3.8298±1.049	P<0.05*
3	3.3021±1.180	3.4255±1.264	P>0.05
4	3.4792±1.151	3.4894±1.140	P>0.05
5	2.7604±1.279	2.8723±1.227	P>0.05
6	4.0417±1.114	3.9787±1.132	P>0.05
7	3.3542±1.231	3.2553±1.293	P>0.05
8	3.2500±1.188	3.2979±1.284	P>0.05
9	3.0729±1.136	3.0426±1.179	P>0.05
10	2.8229±1.290	2.9149±1.396	P>0.05
11	1.6250±0.620	1.5745±0.651	P>0.05
12	2.2083±0.962	2.2766±1.136	P>0.05
13	2.9167±1.374	3.2766±1.394	P>0.05
14	1.4375±0.646	1.5319±0.654	P>0.05
15	2.3021±0.896	2.3404±0.815	P>0.05
16	3.1250±1.446	2.9362±1.292	P>0.05
17	4.4792±0.833	4.2340±0.813	P>0.05
18	3.2708±1.269	2.9574±1.301	P>0.05
19	4.3854±0.759	4.2766±0.772	P>0.05
20	2.9792±1.273	2.5532±1.348	P>0.05
21	3.2396±1.254	3.4468±1.316	P>0.05
22	3.7917±1.065	4.2128±1.160	P<0.05*
23	1.7500±0.834	1.7447±0.736	P>0.05
24	3.7500±1.105	3.7021±1.232	P>0.05
25	2.3125±1.049	2.6170±1.153	P>0.05
26	1.8021±0.913	1.8511±1.021	P>0.05
27	1.6875±0.730	1.8298±0.868	P>0.05
28	4.0521±1.019	3.9787±1.011	P>0.05
29	4.4688±0.894	4.2340±0.914	P>0.05
30	4.4271±0.830	4.2553±0.943	P>0.05
31	3.5521±1.150	3.7447±1.132	P>0.05
32	3.6042±0.912	3.6170±1.054	P>0.05
33	3.2917±1.414	3.2340±1.402	P>0.05

*F₂=0.974, F₂₂=0.073.

EK 12

Tablo 40. Sorulara ve Hastane Yöneticilerinin İki Farklı Üstten Emir Alma Durumlarına Göre Zaman Yönetimi Puan Ortalamaları

Soru No	Alıyor $\bar{X} \pm SD$	Almıyor $\bar{X} \pm SD$	P
1	3.2308±1.063	3.5437±1.170	P>0.05
2	3.3846±1.227	3.5825±1.098	P>0.05
3	3.0256±1.287	3.4466±1.152	P>0.05
4	3.1795±1.254	3.6117±1.078	P<0.05*
5	2.6410±1.405	2.8350±1.189	P>0.05
6	3.9487±1.169	4.0388±1.102	P>0.05
7	3.2564±1.332	3.3398±1.225	P>0.05
8	3.0769±1.365	3.3592±1.136	P>0.05
9	2.7692±1.307	3.1942±1.048	P<0.05*
10	2.4103±1.251	3.0388±1.306	P<0.05*
11	1.5641±0.598	1.6311±0.642	P>0.05
12	2.4103±1.229	2.1748±0.923	P>0.05
13	3.6154±1.248	3.8252±1.382	P<0.05*
14	1.5641±0.718	1.4369±0.621	P>0.05
15	2.3333±0.701	2.2816±0.890	P>0.05
16	2.6923±1.195	3.2136±1.446	P<0.05*
17	4.2564±0.850	4.4466±0.825	P>0.05
18	2.7436±1.312	3.3301±1.248	P<0.05*
19	4.2308±0.902	4.3883±0.703	P>0.05
20	2.6410±1.478	2.8932±1.228	P>0.05
21	3.1282±1.321	3.3592±1.251	P>0.05
22	4.1282±1.105	3.8641±1.112	P>0.05
23	1.5897±0.595	1.8058±0.864	P>0.05
24	3.1795±1.315	3.9320±1.003	P<0.05*
25	2.5641±1.095	2.3592±1.092	P>0.05
26	1.6410±0.811	1.8835±0.993	P>0.05
27	1.5641±0.718	1.8058±0.793	P>0.05
28	4.0000±1.147	4.0485±0.964	P>0.05
29	4.1026±1.165	4.4951±0.765	P<0.05*
30	4.1282±1.151	4.4563±0.725	P>0.05
31	3.5385±1.274	3.6408±1.101	P>0.05
32	3.4872±1.023	3.6408±0.927	P>0.05
33	2.8974±1.392	3.3981±1.389	P>0.05

*F₄=1.396, F₉=4.728, F₁₀=0.030, F₁₃=0.278, F₁₆=10.452, F₁₈=0.000, F₂₄=11.857, F₂₉=12.977.