

**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**SAĞLIK KURUMLARINDA HASTANE YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN  
YÖNETİMİ BECERİLERİNİN BAZI DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER  
AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR HASTANE UYGULAMASI**

**TEZİ YAZAN**  
**Emine Banu ELBİSTAN**

**Danışman: Prof. Dr. Mustafa Kemal KÜLEKÇİ (Tarsus Üniversitesi)**  
**Jüri Üyesi: Prof. Dr. Funda KAHRAMAN (Tarsus Üniversitesi)**  
**Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim İNAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN / ARALIK 2019**

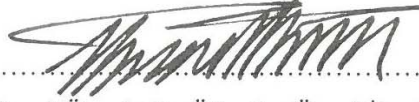
## ONAY

T.C  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

201713020 numaralı öğrencimiz olan **Emine Banu ELBİSTAN** tarafından hazırlanan **“SAĞLIK KURUMLARINDA HASTANE YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİNİN BAZI DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR HASTANE UYGULAMASI”** başlıklı bu tez çalışması jüri üyelerimiz tarafından **oy çokluğu** ile **Sağlık Kurumları Yönetimi** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.



Üniv. Dışı asıl üye - Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Prof.Dr. Mustafa Kemal KÜLEKÇİ  
(Tarsus Üniversitesi)

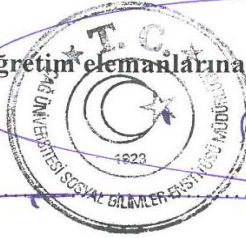


Üniv. İçi – Jüri asıl Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi İbrahim İNAN



Üniv. Dışı - Jüri asıl Üyesi: Prof. Dr. Funda KAHRAMAN  
(Tarsus Üniversitesi)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylım.



25 / 12 / 2019

Doç. Dr. Murat KOÇ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

**Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.**

İTHAF

*Hayatta en hakiki mürşit, ilimdir. (1924)*

**Mustafa Kemal ATATÜRK**

## ETİK BEYANI

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

25.12.2019

Emine Banu ELBİSTAN

## TEŞEKKÜR

Yapmış olduğum Yüksek Lisans çalışması sırasında bilgisinden ve tecrübelerinden yararlandığım danışman hocam Sayın Prof. Dr. Mustafa Kemal KÜLEKÇİ'ye desteklerini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım. Çalışmam sırasında bilgilerini benimle paylaşarak katkı sağlayan bölüm öğretim üyelerine katkıları için Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline çok teşekkür ederim.



**ÖZET****SAĞLIK KURUMLARINDA HASTANE YÖNETİCİLERİNİN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİNİN BAZI DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER AÇISINDAN İNCELENMESİ: BİR HASTANE UYGULAMASI****Emine Banu ELBİSTAN****Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mustafa Kemal KÜLEKÇİ****Aralık 2019, 92 Sayfa**

Yapılan Yüksek Lisans çalışmasında sağlık kurumlarında görevli yöneticilerin zaman yönetimi becerileri, bazı demografik özellikler açısından incelenmiştir. Çalışmada yönetim performansının en önemli kavramlardan biri olan, zaman yönetimini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen eğitim, tecrübe, yaş, cinsiyet, zaman planlaması, gelir durumu, iletişim teknolojileri, zaman tuzakları gibi faktörlerin ölçülmesine yönelik anket geliştirilmiştir. Geliştirilen anket Tarsus'ta faaliyet gösteren devlet ve özel hastanelerde görev yapan 132 yöneticiye uygulanmıştır. Anket ile elde edilen veriler İstatistiksel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; çalışma konusu ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde; Sağlık yönetimi, Sağlık kurumları yöneticisi, hastane yönetimi kavramları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde araştırma yöntem ve araçları verilmiştir. Dördüncü bölümde çalışma kapsamında geliştirilen anketlerden elde edilen verilerin analizleri yapılarak zaman yönetimine etki eden bulgulara ulaşılmıştır.

Beşinci bölümde, çalışmadan elde edilen sonuçlar tartışılarak, yorumlanmıştır. Altıncı bölümde tez çalışmasından elde edilen sonuçlar ve öneriler verilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Sağlık kurumları, yönetim, sağlık kurumları yönetimi, zaman tuzakları, etkili zaman yönetimi, zaman planlaması

**ABSTRACT****INVESTIGATION OF TIME MANAGEMENT SKILLS OF HOSPITAL MANAGERS IN HEALTH INSTITUTIONS IN TERMS OF SOME DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS: AN HOSPITAL PRACTICE****Emine Banu ELBİSTAN****Master Thesis, Department of Health Institutions Management****Supervisor: Prof. Dr. Mustafa Kemal KÜLEKÇİ****December 2019, 92 Pages**

In the postgraduation study conducted, positive and negative factors affecting time management in health institutions management have been investigated. In the study, a questionnaire has been devised in order to evaluate the agents such as education, experience, age, gender, time planning, income status, communication technologies, time traps, etc., that positively and negatively affect time management being one of the most important concepts of management performance.

The research consists of four chapters. In the first chapter, studies on the literature related with the subject have been presented. In the second part, the concepts of Health Management, health institutions manager, hospital management have been emphasized. The third section contains research methods and instruments (Quantitative Methods). In the fourth chapter, the results of the study have been discussed and suggestions have been made to the researchers in the field. The preferences of managers in time management vary by their education level, years of experience in management, marital status, and previous training/education on time management.

**Keywords:** Health institutions, management, health institutions management, time traps, effective time management, time planning

## ÖNSÖZ

Tez çalışması ile sağlık kurumları yönetiminde zaman yönetimine etki eden faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Sağlık kurumları yönetiminde zaman yönetimine etki eden, olumlu ve olumsuz faktörlere yöneticilerin yaklaşımları değerlendirilmiştir. Zaman yönetiminin, yöneticilerin performansına etkileri belirlenmiştir. Yönetim performansının en önemli kavramlardan biri olan, zaman yönetimini olumlu ve olumsuz yönde etkileyen eğitim, tecrübe, yaş, cinsiyet, zaman planlaması, gelir durumu, iletişim teknolojileri, zaman tuzakları gibi faktörleri belirlemek amacıyla likert ölçeğine göre geliştirilen anket Tarsus İlçesinde görev yapan yöneticilere uygulanmıştır.

Anket ile elde edilen veriler SPSS ile analiz edilerek yöneticilerin zamanı kulanma tercihlerinde eğitim, tecrübe, yaş, cinsiyet, zaman planlaması, gelir durumu, iletişim teknolojileri, zaman tuzaklarının farkındalığının ne düzeyde etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Etkili zaman yönetiminin sağlık kurumları yöneticilerine sağlayacağı avantajları belirlenmeye çalışılmıştır.

25.12.2019

Emine Banu ELBİSTAN

## İÇİNDEKİLER

	<b>Sayfa</b>
<b>KAPAK</b> .....	I
<b>ONAY</b> .....	II
<b>İTHAF</b> .....	III
<b>ETİK BEYANI</b> .....	IV
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	V
<b>ÖZET</b> .....	VI
<b>ABSTRACT</b> .....	VII
<b>ÖNSÖZ</b> .....	VIII
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	IX
<b>KISALTMALAR</b> .....	XII
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	XIII
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	XV
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b> .....	XVI
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	XVIII

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Arka Planı .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Problemi .....	3
1.4. Araştırmanın Önemi .....	3
1.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	3
1.6. Araştırmanın Sayıtları .....	4
1.7. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	4
1.8. Tanımlar .....	5

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Sağlık Kurumları .....	6
-----------------------------	---

	X
2.2. Yönetim.....	7
2.3. Sağlık Yönetimi .....	7
2.3.1. Sağlık Yöneticisi .....	10
2.4. Zaman Yönetimi Kavramsal Çerçeve .....	11
2.4.1. Zaman Yönetimi Kavramı .....	12
2.4.2. Zaman Yönetiminin Önemi .....	13
2.4.3. Zamanı Etkin ve Verimli Kullanmak İçin Gerekli Olan Taktikler .....	14
2.4.4. Zaman Tuzakları .....	17
2.5. Sağlık Yönetiminde Zaman Yönetimi .....	19

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı.....	20
3.2. Araştırmanın Modeli .....	20
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem .....	21
3.4. Araştırmanın Yapılışı.....	23
3.5. Veri Toplama Araçları .....	23
3.6. Verilerin Analizi .....	23

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

4.1. Genel Bulgular .....	24
4.2. İstatiksel Analiz Bulguları .....	27
4.2.1. Anket Çalışmasının Birinci Kısımının Betimsel Analizi .....	28
4.2.2. Anket Çalışmasının İkinci Kısımının Betimsel Analizi.....	31
4.2.3. Anket Çalışmasının Birinci Kısımının Normalite Testi.....	44
4.2.4. Anket Çalışmasının İkinci Kısımının Normalite Testi.....	45
4.2.5. Anket Çalışmasının Birinci Kısımının Kendi İçinde Korelasyonu .....	51

**BÖLÜM V****5. TARTIŞMA VE YORUM**

5.1. Tartışma .....	52
5.2. Yorum .....	52

**BÖLÜM VI****6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

6.1. Sonuçlar .....	54
6.2. Öneriler .....	56

**7. KAYNAKÇA**..... 58**8. EKLER** ..... 61**9. ÖZGEÇMİŞ** ..... 74

**KISALTMALAR**

**TDK** : Türk Dil Kurumu  
**WHO** : World Health Organisation



## TABLOLAR LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
<b>Tablo 1.</b> Türkiye’de Hastanelerin Mülkiyet Türüne Göre Dağılımı .....	6
<b>Tablo 2.</b> Zaman Çizelgesi Örneği .....	16
<b>Tablo 3.</b> Zaman Takvimi Örneği.....	17
<b>Tablo 4.</b> Araştırmanın Örneklemei .....	22
<b>Tablo 5.</b> Meslekte Çalışma Yılı Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.....	28
<b>Tablo 6.</b> Yönetici Olarak Toplam Çalışma Yılı Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı .....	29
<b>Tablo 7.</b> Zamanı Etkin Kullanma Önerisi Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı .....	30
<b>Tablo 8.</b> “Randevu Ve Görüşme Saatlerime Dikkat Ederim” Sorusunun Cevaplarının Dağılımı.....	32
<b>Tablo 9.</b> Toplantıya Yalnızca İlgili Kişilerin Katılımını Sağlarım İfadesine Verilen Cevaplarının Dağılımı.....	33
<b>Tablo 10</b> “Düzenleyeceğim Toplantıların Gündemlerini Önceden Belirlerim” İfadesine Verilen Cevaplarının Dağılımı .....	34
<b>Tablo 11.</b> “Çalışılacak Konuları Toplantı Yaparak Ele Alırım” İfadesine Verilen Cevaplarının Dağılımı.....	35
<b>Tablo 12.</b> “Toplantı Sonunda Konuşulanları Özetlerim”, İfadesine Verilen Cevaplarının Dağılımı.....	36
<b>Tablo 13.</b> “Mesai Bitiminde İşleri Tamamlamış Olmanın Huzurunu Hissederim”, İfadesine Verilen Cevaplarının Dağılımı .....	37
<b>Tablo 14.</b> “Mesai Saatlerine Dikkat Ederim”, İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı .....	38
<b>Tablo 15.</b> “Önemli İşlerimi İlk Saatlerinde Yaparım”, İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	39
<b>Tablo 16.</b> “Acil Durumlarda Çözüm Odaklı Karar Vermede Zorlanmam”, İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı .....	40
<b>Tablo 17.</b> “Acil Durumlarda Çözüm Odaklı Çalışabilirim”, İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	41
<b>Tablo 18.</b> “Cevaplanacak Yazıya Zaman Ayırmada Sıkıntı Yaşarım”, İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	42

<b>Tablo 19.</b> “Görevlerim İle İlgili Dosyalarımı Kendim Düzenlerim” İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı.....	43
<b>Tablo 20.</b> Anket Çalışmasının Birinci Kısmının Normalite Testi.....	44
<b>Tablo 21.</b> Anket Çalışmasının İkinci Kısmının Tanımlayıcı Analizi.....	45
<b>Tablo 22.</b> Çalışma Yılı İle Yönetici Olarak Çalışma Yılı Arasında Korelasyon .....	51



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
<b>Şekil 1.</b> Sağlık kurumlarında hiyerarşik yapı örneği. ....	8
<b>Şekil 2.</b> Sistem yaklaşımı.....	9
<b>Şekil 3.</b> Sağlık kurumları yönetimine etki eden unsurlar ve aralarındaki ilişki.....	10
<b>Şekil 4.</b> Zaman yönetiminde Pareto İlkesi (80/20 İlkesi) .....	14
<b>Şekil 5.</b> Araştırmanın modeli.....	20
<b>Şekil 6.</b> Araştırmanın akışı. ....	21



## GRAFİKLER LİSTESİ

		<b>Sayfa</b>
<b>Grafik 1.</b>	Pareto İlkesi (80/20 İlkesi) .....	13
<b>Grafik 2.</b>	Hastane türlerine göre yönetici tercihleri .....	24
<b>Grafik 3.</b>	Eğitim seviyesine göre tercihler .....	25
<b>Grafik 4.</b>	Medeni duruma göre tercihler .....	25
<b>Grafik 5.</b>	Yönetici olarak çalışma yılına göre tercihler.....	26
<b>Grafik 6.</b>	Zaman yönetimi eğitimi alma durumuna göre tercihler .....	26
<b>Grafik 7.</b>	Zamanımı daha etkin kullanma yönünde önerilerin dağılımı.....	27
<b>Grafik 8.</b>	Çalışanların görevlerinin oranlarının dağılımı .....	27
<b>Grafik 9.</b>	Meslekte çalışma yılı sorusuna verilen cevapların dağılımı.....	28
<b>Grafik 10.</b>	Yönetici olarak toplam çalışma yılı sorusuna verilen cevapların dağılımı.....	29
<b>Grafik 11.</b>	Zamanı etkin kullanma önerisi ile ilgili soruya verilen cevapların dağılımı.....	31
<b>Grafik 12.</b>	“Randevu ve görüşme saatlerime dikkat ederim”, sorusuna verilen cevapların dağılımı .....	32
<b>Grafik 13.</b>	“Toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımını sağlarım”, ifadesine verilen cevaplarının dağılımı .....	33
<b>Grafik 14.</b>	<i>“Düzenleyeceğim toplantıların gündemlerini önceden belirlerim”, ifadesine verilen cevaplarının dağılımı .....</i>	34
<b>Grafik 15.</b>	<i>“Çalışılacak konuları toplantı yaparak ele alırım” ifadesine verilen cevaplarının dağılımı.....</i>	35
<b>Grafik 16.</b>	“Toplantı sonunda konuşulanları özetlerim”.sorusu cevaplarının dağılımı.....	36
<b>Grafik 17.</b>	Mesai bitiminde işleri tamamlama huzuru sorusu cevapları dağılımı.....	37
<b>Grafik 18.</b>	“Mesai saatlerine dikkat ederim”, ifadesine verilen cevapların dağılımı.....	38
<b>Grafik 19.</b>	Önemli işleri mesainin ilk saatlerinde yapma sorusu cevapları dağılımı.....	39
<b>Grafik 20.</b>	“Acil durumda çözüm odaklı karar vermede zorlanmam”, ifadesine verilen cevapların dağılımı .....	40

<b>Grafik 21.</b> “Acil durumlarda çözüm odaklı çalışabilirim”, ifadesine verilen cevapların dağılımı .....	41
<b>Grafik 22.</b> “Cevap verilecek yazıya zaman ayırmada sıkıntı yaşarım”, ifadesine verilen cevapların dağılımı .....	42
<b>Grafik 23.</b> “Görevlerim ile ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim”, ifadesine verilen cevapların dağılımı .....	43



**EKLER LİSTESİ**

	<b>Sayfa</b>
<b>8.1.</b> Etik Kurulu Onay Belgesi .....	61
<b>8.2.</b> Çalışmada kullanılan anket formu.....	62
<b>8.3.</b> Çağ Üniversitesi Anket Uygulama İzin Belgesi.....	70
<b>8.4.</b> Sağlık Bakanlığı, Mersin İl Sağlık Müdürlüğü, İnceleme ve değerlendirme Komisyon Kararı .....	71
<b>8.5.</b> Sağlık Bakanlığı, Mersin İl Sağlık Müdürlüğü, Tarsus Devlet Hastanesi Bilimsel Araştırma Çalışmaları Ön İzin Formu .....	72



## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Araştırmanın Arka Planı

Lakein'e göre zaman yönetimi; ihtiyaçların belirlenmesi, ihtiyaçlara ulaşmak için amaçların hazırlanması, gerekli görevlerin önceliklendirilmesi ve bu görevlerin planlama, programlama ve liste yapma yöntemleriyle kaynaklara ve zamana göre ayarlamasını kapsar (Kocabaş ve Erdem, 2003, s.192). Zaman yönetimi öğrenilebilen bir beceri olup, faaliyetleri öncelik sırasına koyma, zamanı etkin kullanma tekniklerini içerirken olası aksaklıkları ve zaman kaybını da ortadan kaldırır. Zaman yönetimi, hayatınızın şeklini yavaş yavaş değiştiren küçük ve büyük, sınırsız bir dizi kararlardır. Zaman yönetimi yöneticiye, hangi görevlerin veya faaliyetlerin ele alınacağını ve bu göreve hangi önceliğin atanacağını seçme fırsatları verir (Öncel vd., 2005, s.193). Bu seçeneklerin kullanılması zamanı kontrol etmemize olanak tanımaktadır.

Etkili zaman yönetiminin temeli organizasyon ve planlamadır. Her birey kendi gereksinimlerine, eğilimlerine ve ilgi alanlarına uyumlu kendi zamanını planlayacaktır (<https://www.mccc.edu/nursing>, Erişim Tarihi: 19.10.2019). Planlama ile kazanılan her otuz dakika, hayatı daha zengin ve daha iyi hale getirmek için kullanılabilir zamandır. Zaman yönetimine, şu anki zaman kullanımınızın bir değerlendirmesini yapmakla başlanır, ardından günlük, haftalık ve aylık listeler içeren bir takvim, program veya planlayıcı oluşturularak devam eder.

Hastaneler, üretmiş oldukları hizmet faaliyetleri ile yaratmış oldukları katma değer esas alındığında büyük işletmeler arasında değerlendirilmektedir. Bu özellikleri nedeniyle hastanelerin, genel işletmeler gibi profesyonel yönetim ilkeleri dikkate alınarak yönetilmesi gerekmektedir. Sağlık alanındaki yenilikler ve sağlık sigortası alanında yapılan düzenlemeler ile oluşan talep artışı, sağlık harcamalarını oldukça yüksek seviyelere çıkarmıştır (Çimen, 2010, s. 137). Sağlık sektörünün kullandığı kaynakların büyüklüğü, bu kurumların etkin yönetilmesi ve performanslarının artırılmasını zorunlu kılmaktadır. Sağlık hizmetlerinin toplumdaki her birey için yeterli kalitede, miktarda sunulması ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Bu hedefin başarılabilmesi için yönetim ve organizasyon önemli bir araçtır. Zamanın etkili ve verimli kullanımı, yönetim ve organizasyonun performansını belirleyen önemli kavramlardan biridir (Can ve İbicioğlu, 2008, s. 254).

Zaman; üzerinde oldukça fazla tartışılan, göreceli ve tarihsel bir kavramdır. Zamanın ölçülebilirliği üzerine tartışmalar yapılmakta ve disipline edilmeye çalışılmaktadır. Bilimsel anlamda ise pek çok farklı bilim alanında zaman kavramının içeriğini ortaya koyabilmek için çalışmalar yapılmaktadır (Kandemir, 2015, s. 9). Öte yandan toplumsal yaşamda da ayrı bir değer atfedilmekte, atasözleri ve özlü sözlerde bu durum kendisini açığa çıkartmaktadır. TDK sözlüğüne göre zaman tanımı: “Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit.” (Ağaoğlu, 2018, s. 5) olarak açıklanmaktadır. Literatürde zamanın farklı şekillerde tanımlanması, zamanın belirli bir tanımının yapılmasının mümkün olmadığını ortaya koymaktadır. Zaman olayların ardışıklığını görerek bireyin zihninde yarattığı ve olayların bundan sonra da içinde olup gideceklerinin düşünüldüğü başı ve sonu olmayan soyut bir kavramdır (Güçlü, 2001, s. 87). Diğer bir ifadeyle zaman, bir eylemin geçtiği süredir Bunların yanında, objektif zaman, subjektif zaman ve yönetsel zaman olarak tanımlanabilir. Objektif zaman, saatle ölçülebilen; subjektif zaman hissedilen, algılanan; yönetsel zaman ise yöneticilerin yönetim işlerine harcadıkları zaman olarak tanımlanabilir (Kandemir, 2015, s. 9).

Bunları kavrayabilmenin yolunu da tabiatı inceleyerek ve kıyaslamalarda bulunarak mümkün kılıyoruz (Özer, 2010, s. 3). Oysa tarihsel bir anlam taşıyan zaman kavramı geçmişte farklı günümüzde farklı biçimlerde algılanmakta ve yaşanmaktadır. Günümüz dünyası artık büyük bir ekonomik, kültürel ve siyasi bir sarmal içerisinde bulunmakta, bireyler ve toplumlar bu sarmalın içerisinde iş ve oluş gerçekleştiren eylemlerini bir tertip ve düzen içerisinde meydana getirmeye çalışmaktadırlar (Kışla, 2017, s. 27). Zamanın, bir iş ya da oluş üretirken içinde bulunduğumuz, içinden geçtiğimiz, yaşayıp bitirdiğimiz ya da yaşamayı umduğumuz süreçleri ifade etmekte olduğu anlaşılmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Yapılan yüksek lisans çalışmasında sağlık kurumlarında görevli yöneticilerin zaman yönetimi becerileri, bazı demografik özellikler açısından incelenmiştir. Yönetim performansının en önemli kavramlarından biri olan, zaman yönetimi konusunda yöneticilerin tercihlerini şekillendirmesinde eğitim, tecrübe, yaş, cinsiyet, zaman planlaması, gelir durumunun etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Zaman yönetimini geliştirmeye yönelik teknikler belirlenerek, etkili zaman yönetiminin sağlık kurumları yöneticilerine sağlayacağı avantajlar belirlenmeye çalışılmıştır.

### 1.3. Araştırmanın Problemi

Çalışmanın temelini oluşturan sorular aşağıda yer almaktadır.

- Sağlık kurumlarında çalışan hastane yöneticilerinin zaman yönetimi becerileri bazı demografik özellikler açısından ne yönde değişmektedir?
- Sağlık kurumlarında zaman yönetimi ile demografik özellikler arasındaki ilişki nasıldır?

### 1.4. Araştırmanın Önemi

Zaman, yönetilmesi gereken ya da bir şekilde yönetsel süreçlerle bütünleşik düşünülmesi gereken bir kavramdır. Yönetsel süreçleri zaman odaklı biçimde düşünmek ve buna göre kurgulamak, günümüz yönetim anlayışının da bir gereği haline gelmiştir. Çünkü, ekonomik süreçler bir hizmet transferi boyutuna bürünmüş durumdadır. Karşılıklı ve birbirine uygun hizmet üretimi süreçleri, ortak bir zaman diliminde birbirine denk gelen ve tatmin edici biçimde gerçekleştirilmek zorundadır. Devlet ya da özel sektör de hizmetin üretilmesinde; hizmetin kalitesi, standartları, üretilmesi, sunulması, ölçülmesi, tekrarlanması ve sonuçlandırılması hep bir zaman çizelgesi içerisinde gerçekleşmektedir. Bunun yanında, bu süreci yöneten ve yürüten ve hatta yararlananların zamanın önemli bir kavram olduğu, zamansal bir süreç içerisinde bulduklarını unutmamak gerekmektedir. Hizmet üretim süreçlerinde karar alınması, hazırlanması, sunulması, uygulanması, takip edilmesi, kontrolü, tekrarlanması, raporlanması, sonuçlarının ölçülmesi ve analizi gibi hizmet süreçlerinin tüm aşamalarıyla yönetilmesi hep bir zaman yönetimini gerektirmektedir. Başarılı bir yönetim daha uzun süre çalışmaktan ziyade daha sistematik bir çalışma gerekmektedir. Yöneticilerin bunu sağlayabilmesinin yolu, zamanı etkili kullanma tekniklerini ve zaman tuzaklarının farkında olarak yönetim çalışmalarını organize etmesinden geçer.

### 1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada sağlık kurumları yönetiminde zaman yönetimine etki eden demografik değişkenler; eğitim düzeyi, cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki deneyim, gelir durumu olarak belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bilimsel önermelere, beklentilere hipotez denilmektedir.

Araştırma hipotezi ise değişkenler arasındaki farkın veya ilişkinin var olduğunu belirtir. Genellikle  $H_1$ ,  $H_2$ , gibi semboller ile gösterilir. Çalışmaya ait hipotezler aşağıdaki gibidir.

$H_1$ : Eğitim düzeyinin yükselmesi, yöneticilerin zaman yönetimini pozitif yönde etkilemektedir.

$H_2$ : Mesleki deneyim süresindeki artış, yöneticilerin zaman yönetimini pozitif yönde etkilemektedir.

$H_3$ : Zaman yönetimi konusunda eğitim almış olmak, yöneticilerin zaman yönetimini pozitif yönde etkilemektedir.

### **1.6. Araştırmanın Sayıtları**

Yapılan yüksek lisans çalışmasında Tarsus'ta bulunan kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde görevli yöneticilerin zaman yönetimi becerileri, bazı demografik özellikler açısından incelenmiştir. Çalışmada yönetim performansının en önemli kavramlarından biri olan zaman yönetimi ile demografik özellikler arasındaki ilişki, geliştirilen anket yardımıyla Tarsus'ta faaliyet gösteren devlet hastanelerinde ve özel hastanelerde görev yapan 132 yöneticiye uygulanmıştır. Anket ile elde edilen veriler İstatistiksel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Analizi yapılan veriler çalışmanın amacına uygundur. Aynı zamanda verilerin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

### **1.7. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde; çalışma konusu ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bilimsel veri tabanlarından makalelere ulaşılarak, alandaki çalışmalar değerlendirilmiştir. Yükseköğretim Kurulu Tez Merkezi veri tabanından çalışmanın içeriği ile ilgili yapılmış tezlerden yararlanılmıştır.

İkinci bölümde; sağlık yönetimi, sağlık kurumları yöneticisi, hastane yönetimi kavramları değerlendirilmiştir. Zaman yönetimi kavramı, zaman yönetiminin önemi, zaman yönetim teknikleri, örgütlerde zaman tuzakları, üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; araştırma yöntem ve araçları verilmiştir. Dördüncü bölümde; çalışma kapsamında geliştirilen anketlerden elde edilen verilerin analizleri yapılarak zaman yönetimine etki eden bulgulara ulaşılmıştır.

Beşinci bölümde; çalışmadan elde edilen sonuçlar tartışılarak, önerilerde bulunulmuştur.

Altıncı bölümde tez çalışmasından elde edilen sonuçlar ve öneriler verilmiştir.

## 1.8. Tanımlar

**Sağlık:** İnsani Gelişme Endeksi'nin en önemli öğelerinden biri olan sağlık kavramı insanlar açısından fiziksel anlamda iyi olmak hali şeklinde bilinirken, WHO (World Health Organisation) sağlık kavramını kişinin bedenen, ruhen ve sosyal anlamda tam bir iyilik hali olarak tanımlamaktadır (WHO, 1946).

**Yönetim:** Sosyal bilimlerin çeşitli dalları (psikoloji, hukuk vb.) yönetim kavramını ilgi alanlarına göre tanımlamaktadır. Ancak tanımlamaların ortak noktası, yönetimin bireylerin çabaları ve desteği ile amaçların başarılması süreci olduğudur (Can, 1997, s. 12).

**Sağlık Yöneticisi:** Sağlık yöneticisi ilgili mevzuattaki amaçların gerçekleştirilmesinde kurumların sahip oldukları imkanların akılcı ve ekonomik bir şekilde kullanılmasını sağlayan, planlayan, örgütleyen, motive eden ve denetleyen yönetici (Çimen, 2010, s. 137).

**Zaman:** Zamanın, bir iş ya da oluş üretirken içinde bulunduğumuz, içinden geçtiğimiz, yaşayıp bitirdiğimiz ya da yaşamayı umduğumuz süreçleri ifade etmektedir (Kışla, 2017, s. 27).

**Zaman Yönetimi:** ihtiyaçların belirlenmesi, ihtiyaçlara ulaşmak için amaçların hazırlanması, gerekli görevlerin önceliklendirilmesi ve bu görevlerin planlama, programlama ve liste yapma yöntemleriyle kaynaklara ve zamana göre ayarlamasını kapsar (Kocabaş ve Erdem, 2003, s.192).

## BÖLÜM II

### 2. KURAMSAL AÇIKLAMALAR VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Sağlık Kurumları

Sağlık Bakanlığı 1920 yılında kurulmuş ve başlangıçta, savaş sonrasında yeniden yapılanmaya ve ülke sağlık sistemini kurmak için kilit mevzuatın oluşturulması konularına odaklanmıştır.

Sağlık sistemi içerisinde hastaneler, verdikleri hizmet türüne göre de sınıflandırılmaktadır. Hizmet türüne göre hastaneler, genel hastaneler ve özel dal hastaneler olarak iki grupta yer almaktadır (Çavmak, 2017, s.2). Mülkiyet türlerine göre hastane dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.

*Türkiye’de Hastanelerin Mülkiyet Türüne Göre Dağılımı*



Kaynak: Tengilimoğlu ve arkadaşları, 2018, s.20.

Genel hastaneler, uzmanlık dalları ile ilgili her türlü acil vaka ile yaş, cinsiyet farkı gözetmeksizin hastaların kabul edildiği hastanelerdir. Özel dal hastaneleri ise belirli;

- Yaş ve cinsiyet grubu (çocuk, geriatri, kadın hastalıkları ve doğum v.b)
- Hastalık türü (onkoloji, tüberküloz v.b)

- Organ türü (kalp damar, göz, kemik vb) (Kavuncubaşı, ve Kısa, 2002, s.72-73) hastaneleridir.

Hastaneler üretmiş oldukları hizmet faaliyetleri ile yaratmış oldukları katma değer esas alındığında büyük işletmeler arasında değerlendirilmektedir. Bu özellikleri nedeniyle hastanelerin genel işletmeler gibi profesyonel yönetim ilkeleri dikkate alınarak yönetilmesi gerekmektedir. Sağlık alanındaki yenilikler ve sağlık sigortası alanında yapılan düzenlemeler ile oluşan talep artışı, sağlık harcamalarını oldukça yüksek seviyelere çıkarmıştır (Çimen, 2010, s. 137).

## 2.2. Yönetim

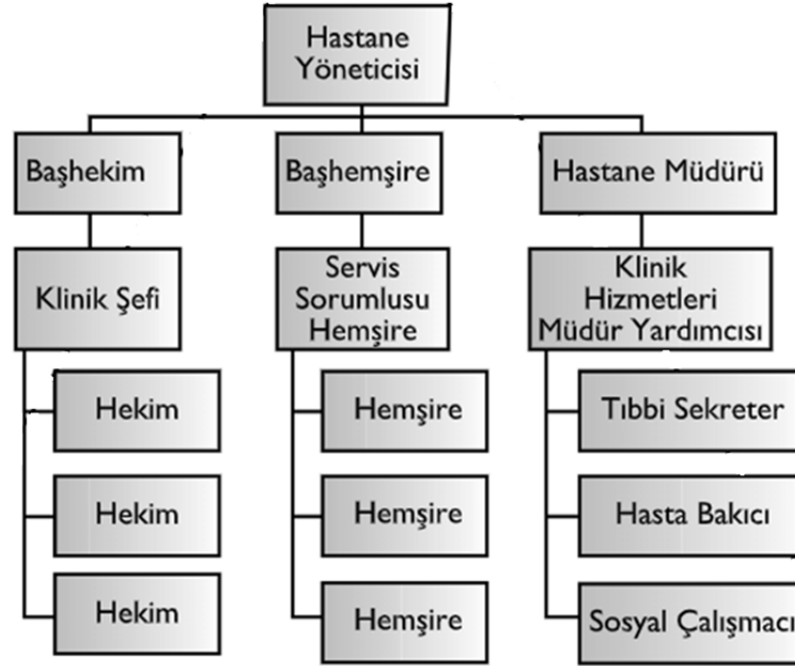
İnsanın içinde var olan yönetim olgusu bireyin kendisini tanımasıyla başlamaktadır. Bireyin başarılı olabilmesi için kendi kendisini yönetebilmesi gerekmektedir. Literatürde yönetim oldukça farklı tanımlarla ortaya konulmaktadır. Bu tanımlar disiplinlere göre farklılıklar gösterebilmektedir. İşletme yönetimi, yönetim kavramını, toprak, sermaye, iş gücü ile birlikte üretimin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Yönetim bilimi alanında çalışanlar yönetimi bir otorite sistemi olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanıma göre örgüt, yöneten ve yönetilenlerden oluşmaktadır.

Gruplar arasındaki ilişki ise otorite ilişkisidir. Toplum bilimciler yönetim kavramını bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirmektedirler (Can, 1997, s. 12). Sosyal bilimlerin çeşitli dalları (psikoloji, hukuk vb.) yönetim kavramını ilgi alanlarına göre tanımlamaktadır. Ancak tanımlamaların ortak noktası, yönetimin bireylerin çabaları ve desteği ile amaçların başarılması süreci olduğudur.

## 2.3. Sağlık Yönetimi

Sağlık kurumlarının yapıları incelendiğinde bu kurumların piramit ve hiyerarşik yapı özelliklerinde oldukları görülmektedir. Piramidin veya hiyerarşinin en üst seviyesinde olan bireyler (üst düzey veya birim yöneticisi) sınırları belirli yetkiye sahiptir. Bu yöneticiler gerektiğinde yetkilerini emir komuta sürecine uygun olarak alt düzeydeki yöneticilere ve çalışanlara aktarabilirler (Çimen, 2010, s.137). Örneğin faaliyet alanı eğitim ve araştırmayı kapsayan bir sağlık kurumunda sağlık hizmeti sunumunda görevli yöneticiler Şekil 1'de gösterildiği gibi kendi aralarında hiyerarşik

bir düzende örgütlenebilirler (Somunoğlu, Ağırbaş, Tengilimoğlu, Çelik, Erdem, Akbulut ve Ergüç, 2012, s. 102).



Şekil 1. Sağlık kurumlarında hiyerarşik yapı örneği.

Kaynak: Somunoğlu ve arkadaşları, 2012, s.102

Sağlık kurumlarında piramit örgütlenme ile birlikte kullanılan diğer bir örgütlenme matrisi örgütlenmedir. Matris yapı problem çözme ve projeleri planlanan zamanda tamamlamada etkili olan bir örgütlenme şeklidir. Sağlık kurumlarında farklı hiyerarşik yapı içerisinde olan çalışanlar, bir problemi aşmak veya bir hastayı tedavi etmek için birlikte çalışırlar (Fedotova, 2005, s.55). Matris tipi organizasyon, proje temelli çalışan kurumlarda tercih edilmektedir. Proje, belirlenmiş amaçlara ulaşılabilme için ya da faydalı bir ürün veya değer ortaya çıkarılması için girişilen çaba olarak tanımlanmaktadır. Matris tipi organizasyonda farklı yetenek ve becerilere sahip kurum ya da çalışanlar bir araya getirilerek amaca yönelik yönetim stratejilerinin uygulanması gerekmektedir (Karagül, 1987, s. 151).

Karmaşık sosyal kurumlar olan sağlık kurumlarının yönetiminde bir taraftan tahmin edilebilirlik, verimlilik ve düzen; diğer taraftan yenilik, uyum ve açıklık arasında denge sağlama söz konusudur. Tahmin edilebilirlik, düzen ve verimlilik kapalı sistem mantığı içinde çalışan sistemlere uygun gözükürken açıklık, uyum ve yenilik gibi

kavramlar açık sosyal sistemlere uygundur (Yalçınkaya, 2002, s. 106). Kapalı sistem, kurumların çevrelerinden ayrı ve bağımsız olduğunu varsaymaktadır. Bu sistemlerde, çevrenin etkilerinden kurumları korumak için yönetim, kurumu formal iş dizaynları, verimliliği artırıcı araçları ve teşvik yöntemlerini kullanarak yönetir. Açık sistemde, kurumlar dış çevrenin ayrılamaz unsurudur. Çevredeki değişimlere karşı kurumun kendisini değiştirmek zorunda olduğunu ve problemlerin üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır (Şenaras ve Sezen, 2012, s. 41).

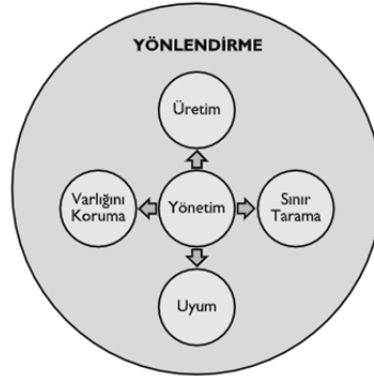
Bir sistemi belirleyen beş temel unsur Şekil 2’de görüldüğü gibi girdiler, yapı/dönüşüm, çıktılar, geri besleme ve çevredir. Girdiler; makine, personel, finansal veya bilgi kaynaklarıdır. Çıktılar ise personel, finansal ve bilgi kaynak verimlilik düzeyleridir. Dönüşüm süreci, yönetimin; organizasyonun prosedürlerini uygulayarak bu girdileri mal ve hizmet şekline dönüştürmesidir (Tecim, 2004, s. 86). Çıktılar organizasyon tarafından üretilen mal ve hizmetlerdir. Geri besleme, çıktılarından sağlanan bilgi yardımıyla girdilerin yeniden düzenlenmesidir. Çevre ise işletmenin içinde yer aldığı sosyal, ekonomik, politik değerlerdir.



Şekil 2. Sistem yaklaşımı

Kaynak: Tecim, 2004, s. 86

Sağlık kurumu içinde yer alan süreçler altı temel başlıktan oluşmaktadır. Bu süreçlerin yönetilmesinde bazen açık bazen kapalı sistem yaklaşımı hakim olabilmektedir. Bu süreçler Şekil 3’de verildiği gibi sınır tarama, üretim, varlığını sürdürme, uyum, yönetim ve yönlendirmeden ibarettir (Kılıç ve Aydın, 2015, s. 144).



Şekil 3. Sağlık kurumları yönetimine etki eden unsurlar ve aralarındaki ilişki.

Kaynak: Somunoğlu vd., 2012, s.102

### 2.3.1. Sağlık Yöneticisi

Sağlık yöneticisi ilgili mevzuattaki amaçların gerçekleştirilmesinde kurumların sahip oldukları imkanların akılcı ve ekonomik bir şekilde kullanılmasını sağlayan, planlayan, örgütleyen, motive eden ve denetleyendir. Sorunlara ilişkin çözüm üretebilmek, amaca ulaşmak için doğru yöntemi uygulayabilmek ve insan kaynaklarını doğru biçimde kullanabilmek, kurumlar arası işbirliğini tesis etmeleri sağlık yöneticilerinden beklenen önemli özelliklerdir (Çimen, 2010, s. 137).

Yöneticilerin yönetim becerileri;

- İnsan ilişkileri becerisi,
- Teknik, idari beceri,
- Kavramsal beceriler,
- Karar verebilme becerisi,
- Problemleri tespit edebilme,
- Çözüm yollarını geliştirebilme,
- En iyi çözüme karar verebilme ve uygulama becerisi olarak tanımlanmıştır (Kahyaoğlu vd., 2013, s.18).

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

geliştirmesini sağlayabilmelidir (Yıldız, 2008, s.2). Sağlık kurumları yönetimi, hastanedeki tüm hizmetlerden ve faaliyetlerden sorumlu olan organizasyondur. Hastanelerde de diğer örgütlerde olduğu gibi, üst, orta ve alt kademe yönetim organları bulunmaktadır. Ülkemizde sağlık hizmetlerinin yürütülmesi ve denetlenmesi görevinden Sağlık Bakanlığı sorumludur. Bakanlığın altında illerde valiliklere bağlı sağlık müdürlükleri yer almakta ve hastaneler bu müdürlüklere bağlanmaktadır (Demir, 2009, s.82). Hastanelerin iç organizasyonunda tepede başhekimlik makamı, onun altında ise orta kademe yönetim organları bulunmakta olup “Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği” esasları uygulanmaktadır. Sağlık Bakanlığı hastanelerinde ve diğer hastanelerde başhekimlik makamı, hastanedeki tüm faaliyetlerin yönetiminden sorumlu en üst idari pozisyonu oluşturmaktadır (Kışla, 2017, s.60). Her bir kademedeki kurumun etkinliğinin sistemin etkinliğine ve verimliliğine etki ettiği değerlendirilmiştir. Merkez teşkilatı tarafından saptanan kararlar ve hazırlanan planlar dahilinde hastanede günlük faaliyetlerin yürütülmesi yetkisi başhekimliğe bırakılmıştır. Sorumluluk kendisinde kalmak üzere başhekim bu yetkisinin bir kısmını fonksiyonel yöneticilere devretmektedir. Başhekimliğe bağlı hizmet birimleri; hastane konseyi, temizlik komitesi, satın alma muayene ve tesellüm ve sayım komisyonlarıdır (Kavuncubaşı ve Kısa, 2002, s.45). Merkez teşkilatı tarafından saptanan kararlar ve hazırlanan planlar dâhilinde hastanede günlük faaliyetlerin etkin ve verimli sonuçlandırılması yöneticilerin yönetim yeteneklerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

#### **2.4. Zaman Yönetimi Kavramsal Çerçeve**

Einstein, vücudumuzun algıladığı zamanın duvardaki saatin gösterdiği zamana göre daha hassas olduğunu fark etmişti (Güçlü, 2001, s.87). Vücudumuzun algıladığı zaman "beden günü" olarak ifade edilmektedir. Bu ifadenin başlangıcı, saatin bulunuşundan çok daha eskilere, canlının gelişiminin derinliklerine kadar gitmektedir. Beden saatinin kontrol mekanizmasının beynin hipotalamus bölgesinde olduğuna inanılmaktadır.

Beden saatini inceleyenler beden kimyasındaki düzenli değişikliklerin kalp atışını, kan dolaşımını, bağışıklık sistemini, düzenleyen yedi günlük ritimlerden söz etmektedirler (Yahyaoglu, 2013, s.4). Etkin zaman yönetimi için doğru işi, doğru şekilde, doğru zamanda, ve doğru yerde yapılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Başarılı bir yönetim süreci için yöneticinin, kişisel ve kurumun önceliklerini belirlemesi ve çalışmalarını bunlara göre yapması gerekmektedir. Zamanı kontrol edebilmek için ise yöneticinin işlerine ve önceliklerine odaklanması gerektiği anlaşılmaktadır. Başarılı bir yönetim için daha uzun süre çalışmaktan ziyade daha sistematik çalışmak gerekmektedir. Yöneticilerin bunu sağlayabilmesinin yolu ise, zamanı etkili kullanma tekniklerini ve zaman tuzaklarının farkında olarak yönetim çalışmalarını organize etmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

#### **2.4.1. Zaman Yönetimi Kavramı**

Bilimsel anlamda pek çok farklı bilim alanında zaman kavramının içeriğini ortaya koyabilmek için çalışmalar yapılmaktadır (Güçlü, 2001, s. 90). Öte yandan toplumsal yaşamda da ayrı bir değer atfedilmekte, atasözleri ve özlü sözlerde bu durum kendisini açığa çıkartmaktadır. Bu bakımdan zaman eşsiz bir kaynaktır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre zaman tanımı “Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit” ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr), Erişim Tarihi: 26.12.2018). Zaman belirli bir tanımlama yerine farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Zaman birbirini izleyen olayların ardışıklığını görerek bireyin zihninde yarattığı ve olayların bundan sonra da içinde olup gideceklerinin düşünüldüğü başı ve sonu olmayan soyut kavramdır. Diğer ifadeyle zaman, eylemin geçtiği süredir. Bunların yanında zaman, objektif zaman, subjektif zaman ve yönetsel zaman olarak tanımlanabilir (Pembecioğlu, 2018, s.35). Objektif zaman, saatle ölçülebilen; subjektif zaman hissedilen, algılanan; yönetsel zaman ise yöneticilerin yönetim işlerine harcadıkları zaman olarak tanımlanabilir.

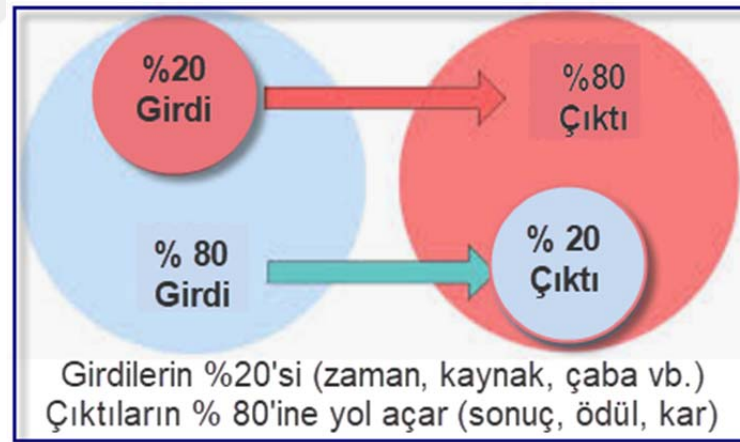
Zaman, bir iş ya da oluş üretirken içinde bulunduğumuz, içinden geçtiğimiz, yaşayıp bitirdiğimiz ya da yaşamayı umduğumuz süreçleri ifade etmektedir. Bunları kavrayabilmenin yolunu da tabiatı inceleyerek ve kıyaslamalarda bulunarak mümkün kılıyoruz (Demirel, 2005, s.31). Oysa tarihsel bir anlam taşıyan zaman kavramı geçmişte farklı günümüzde farklı biçimlerde algılanmakta ve yaşanmaktadır. Günümüz dünyası artık büyük bir ekonomik, kültürel ve siyasi bir sarmal içerisinde bulunmakta, bireyler ve toplumlar bu sarmalın içerisinde iş ve oluş gerçekleştiren eylemlerini bir tertip ve düzen içerisinde meydana getirmeye çalışmaktadırlar (Karadaş, 2015, s.325). Yukarıda verilen bilgiler zamanın üzerinde, oldukça fazla tartışılan, göreceli ve tarihsel bir kavram olduğunu, ölçülebilirliği üzerine tartışmaların yapıldığı, ve disipline edilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

### 2.4.2. Zaman Yönetiminin Önemi

Etkin zaman yönetimi için doğru iş doğru şekilde, doğru zamanda ve doğru yerde yapılmalıdır. Zaman yönetiminin anlam ifade edilebilmesi ve etkin olabilmesi için;

- Mevcut zamanın nasıl kullanıldığının ortaya çıkarılması
- Zaman problemlerinin tanımlanması
- Kendini tanımlama
- Amaçları ve öncelikleri belirleme
- Program hedeflerini uygulama ve planlara aktarma aşamalarının izlenmesi gerekmektedir (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005, s. 32 )

Pareto ilkesi kurallarından bir tanesi 80/20 ilkesidir. 80/20 ilkesinin tanımı Şekil 4'te görüldüğü gibi çabanın ya da yatırımın %20'sinin, sonucun veya karın %80'ini sağlamasıdır.



Grafik 1. Pareto ilkesi (80/20 İlkesi)

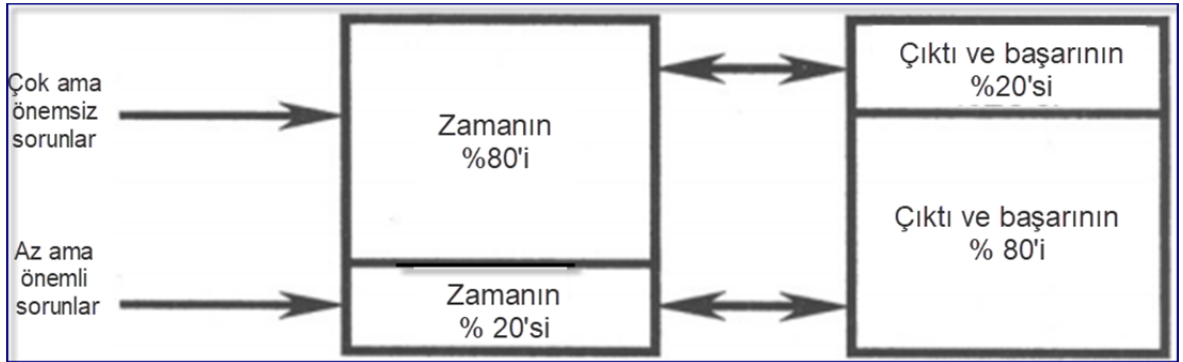
Kaynak: Özkan ve Altınsoy, 2017, s.326

Ekonomi biliminde çıktıların %80'inin, girdilerin %20'sinden; sonuçların %80'inin nedenlerin %20'sinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Koch, 1999, s.12). Ekonomi bilimi literatüründe 80/20 kuralı olarak da ifade edilen Pareto yasası, kütüphane ve bilgi bilimi literatüründe, genellikle 80/20 kuralı olarak geçmekte olup bu kural, ürünlerin %80'inin, kaynakların %20'si tarafından gerçekleştirilebileceği fikrine dayanmaktadır.

Pareto ilkesi zaman yönetimine uygulandığında, aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır (Koch, 1999, s.163 ).

Bireyin önemli başarılarından çoğu, zamanının küçük bir bölümünde ortaya çıkmaktadır.

Başarının % 80'i kullanılan zamanın % 20'sinde elde edilmektedir; diğer taraftan, harcanan zamanın % 80'i çıktı değerinin sadece % 20'sini verir. Zaman yönetiminde 80/20 ilkesini Şekil 4' teki gibi gösterebiliriz (Eren, 1996, s.102).



Şekil 4. Zaman yönetiminde Pareto ilkesi (80/20 ilkesi)

Kaynak: Eren, 2016, s.102

### 2.4.3. Zamanı Etkin ve Verimli Kullanmak İçin Gerekli Olan Taktikler

Planlama; bireyin başarılı olabilmesi için hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşabilmesi için de plan yapması gerekmektedir. Planlama süreci, bilinçli bir seçim ve karar verme aşamalarından oluşmaktadır. Plan detaylarının bireyin belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için gereken araç ve yöntemleri kapsamaması gerekmektedir (Döner, 2016, s. 14). Yapılan planların geleceğe dönük olması nedeniyle plan süreci içerisinde zaman kavramı oldukça önemli bir etkidir. Birey hedeflerini belirlememiş ise neye ulaşılmak istendiği bilinemeyeceğinden bu durumda zamanın kontrolünden bahsedilemez (Özsoy ve Vatan, 2002, s. 94).

Zaman çizelgesi, yöneticinin belirli bir zaman dilimi içerisinde, hangi işlere ne kadar zaman gerektiğini tayin etmek için işler ile ilgili bilgileri kaydettiği, değerlendirme ve sınıflandırma süreci olarak tanımlanabilir. Zamanın analizi için zaman çizelgesinden (zaman cetveli, zaman envanteri, zaman kütüğü) yararlanılmaktadır. Zaman çizelgesi değişik zaman aralığını içerebilir (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005, s.32). Yönetici zaman çizelgesine bir sonraki gün yapacağı belli olan tüm faaliyetlerini öncelik ve aciliyet sırasına koyarak ve gerekli zamanı ayırarak,

planlamak, harcanan süreleri zaman envanterine işleyerek kayıt altına alması gerekmektedir. Plan içerisinde olmayan ancak ortaya çıkan planlanmamış işler için çizelgede harcanan süre ve gereken süreye ilişkin verileri de kaydetmek önemlidir (Güçlü, 2001, s.90).

Pareto İlkesi; özellikle sorun çözümünde çok yararlı bir yaklaşım olan Pareto ilkesi tüm kişisel etkinlik alanlarında kullanılabilir. Pareto ilkesinin zaman yönetimine uygulanması yönetimin performansını arttırmada mükemmel sonuçlar vermektedir. Özellikle davranış biçimlerinin kaydedildiği günlük listeleri hazırlarken bu ilke yararlı olur (Özsoy ve Vatan, 2002, s.94). Ulaşılan sonuç genellikle listedeki iki üç maddeye bağlıdır. Bu önemli maddeler bulunarak üzerinde çalışılmalıdır. Yararlı ve üretken çalışmaların yüzde 80' i zamanın yüzde 20' sinde gerçekleşmektedir. Zamanın yüzde 20' sinde en verimli çalışmaların yüzde 80' i üretilmektedir (Koch, 1999, s.12).

En Verimli Zamandan En İyi Şekilde Yararlanma: En iyi işin çıkarıldığı zaman yönetim açısından en iyi zamandır. Genellikle insanlar için en iyi zaman sabahın erken saatleridir. Bu nedenle en önemli işlerin günün erken saatlerinde yapılması gerekmektedir (Kışla, 2017, s.27). Ancak etkili zaman yönetim tekniklerini kullanmayan bireylerin çoğunluğu günün en verimli saatlerini rutin işlere ayırmakta geriye kalan verimsiz zamanlarda ise önemli işlerini tamamlamaya çalışmaktadır. Bu ise bireyin performansını olumsuz etkilemektedir (Döner, 2016, s. 14).

Her bir zaman yönetim tekniğinin her yönetici özelliği ile uyumlu olacağı beklenmemelidir. Yöneticinin kendi bireysel yeterliliklerini değerlendirerek kendisine en uygun olan zaman yönetimi tekniğini seçmesi gerekmektedir. Değerlendirmeden sonra yönetici kendisine en uygun en verimli zaman yönetim aracını seçmelidir.

Yöneticilerin hedeflerine ulaşabilmeleri için kendilerine en uygun zaman planlama aracını kullanmaları gerekmektedir. En yaygın zaman yönetimi araçları:

- a) Bilgisayar esaslı araçlar: masaüstü bilgisayarlar, diz üstü bilgisayarlar, cep telefonları.
- b) Çizelgeler, tablolar, takvimler: Günlük tablolar, çizelgeler, aylık tablolar, çizelgeler, dönemlik tablo, çizelge ve takvimler.

#### Zaman Planlama Aşamaları:

- Zaman çizelgeleri, tabloları, takvimleri kullanılarak zaman planlaması yapılırken, yerine getirilmesi gereken faaliyetler esas alınmalıdır. Bazı aktiviteler için belirli bir zaman aralığı gerekirken diğerleri daha esnek zaman gerektirebilir. Yöneticilerin en çok göz önünde bulundurması gerekenler:



Zaman çizelgesi, yapılacak işlerin önceden belirlenerek konuları ile birlikte öncelik sıralamasının planlanmasına olanak tanır. Böylece yöneticinin işlerinin zamanında yapılması konusunda, zamanını etkin ve verimli kullanmasında yol gösterici olacaktır.

Tablo 3.

*Zaman Takvimi Örneği*

Zaman	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar
7:00							
8:00							
9:00							
10:00							
11:00							
12:00							
1:00							
2:00							
3:00							
4:00							
5:00							
6:00							
7:00							
8:00							
9:00							
10:00							
11:00							

Kaynak: [https://www.mccc.edu/nursing/documents/Time\\_Management\\_New.pdf](https://www.mccc.edu/nursing/documents/Time_Management_New.pdf),  
Erişim: 21.10.2019.

Tablo 3'te verilen zaman takvimi ile yönetici bir haftalık süre boyunca yapılması gereken çalışmalarını işlerini, toplantılarını önceden haftanın günleri ve saatlerine planlamak suretiyle zamanını etkin ve verimli kullanabilecektir.

#### 2.4.4. Zaman Tuzakları

Bireyin kültürel, kişisel özelliklerinden sosyal çevresi ile olan ilişkilerinden kaynaklanan ve zamanın kötü kullanılmasına neden olan etkenlere zaman tuzakları denilmektedir (Demirel ve Ramazanoğlu, 2005, s.32). Bu zaman tuzakları aşağıda ayrıntıları ile açıklanmıştır.

- Planlama eksikliği: Planlama eksikliğinin nedeni, yöneticinin planlamanın sağlayacağı faydayı görememesi, planlama yapmayarak da sonuca gidebileceği ön yargısıdır. Oysa planlama bir miktar zaman alacaktır; ancak uzun dönemde zaman kazandıracaktır.
- Önceliklerin belirlenmemiş olması: Amaç ve hedeflerin belirlenmemesinden kaynaklanır. Amaç ve hedeflerin belirlenerek kayıt altına alınması gerekir.
- Aşırı talep: Yöneticiye ulaştırılan aşırı taleplerdir. Etkili zaman yönetimi için makul taleplere evet diyerek diğerleri için yönlendirme yapmak yararlı olacaktır. Bu taleplerden hangisinin öncelikli olduğuna karar verilmelidir. Kişisel bir zaman felsefesi geliştirilerek, öncelikler günlük, haftalık yapılacaklar listesine eklenmelidir.
- Yönetimde kriz yaşanması: Yönetimde kriz yaşanmasının nedeni planlama eksikliğinden, gerçekçi olmayan zaman tahminlerinden kaynaklanabilmektedir. Bu zaman tuzağına takılmamak için, yeterli ve gerçekçi zaman dilimi planlamak ve uygun zaman aralıkları belirlemek gerekmektedir. Fırsat odaklı olmak ve reaktif olmak yerine proaktif yaklaşımda bulunmak yararlı olacaktır.
- Acelecilik: Ayrıntı ve rutin konularda sabırsız olmaktan, yeterli veri elde etmeden acele ile cevap vermekten, tepkide bulunmaktan, önceden planlamanın yapılmamış olmasından, kısıtlı bir zaman içerisine çok şey sığdırmaya çalışmaktan kaynaklanabilmektedir. Bu zaman tuzağına takılmamak için, yapılması gereken iş veya eylemin doğru zamanda tek seferde yapılması zaman tasarrufu sağlayacaktır. Acil ve önemli olan arasındaki farkı ayırt ederek yaklaşım sergilenmeli, planlama yapmak için zaman ayrılmalıdır.
- Ziyaretçiler: Bu zaman tuzağının nedeni yöneticinin sosyallaşmadan keyif alması, “hayır” diyememesidir. Sosyalleşme ziyaretlerinin çalışma saati dışına ve çalışma ortamı dışına bırakılması, ziyaretçilerle dışarda veya kapının önünde görüşmek yararlı olacaktır. Gerektiğinde ulaşılmaz olmak açık kapı politikasını değiştirmek yararlı olabilir.
- Kararsızlık: Durum hakkında yeterli bilgi sahibi olamama, hata yapma endişesinden kaynaklanabilmektedir. Olaylara, durumlara tam olarak hakim olunmalı, olası tüm riskler değerlendirilmeli, yapılan hatalar bir öğrenme süreci olarak kullanılmalı. Durumlarla başa çıkmanın olası sonuçları ve eylem planları düşünülmelidir. Gerçeklerin farkında olarak, hedefler belirlenmeli, alternatifler ve olumsuzluklar araştırılarak karar verilip uygulamaya geçilmeli (Kandemir, 2015, s.9).

## 2.5. Sağlık Yönetiminde Zaman Yönetimi

Yakın zamana kadar araştırmacıların ilgi alanı dışında kalan zaman yönetimi kavramı, insan yaşamının amacı ve kişiliğinin verimliliğini doğrudan etkilediği fark edilerek, etkili ve üretken kullanılabilmesi gündeme gelmiştir (Çağlayan ve Göral, 2009, s.175.). Lakein'e göre zaman yönetimi, ihtiyaçların belirlenmesi, ihtiyaçlara ulaşmak için amaçların hazırlanması, gerekli görevlerin önceliklendirilmesi ve bu görevlerin planlama, programlama ve liste yapma yöntemleriyle kaynaklara ve zamana göre ayarlamasını kapsar (Kocabaş ve Erdem, 2003, s.192). Bu anlamda zaman yönetiminin temel amacı sınırlı zamanı artırmak olmayıp sınırlı zaman içinde yapılan faaliyetlerin niteliğini artırmaktır (Erdem vd., 2005, s.167).

Sağlık alanındaki faaliyetlerin yönetimi, sağlık hizmetlerine duyulan talebin karşılanması için kullanılan prosedürler ile kaynakların planlanması, değerlendirilmesi, örgütlenmesi ve kontrol edilmesidir. Sağlık kurumlarında zamanın iyi yönetilmemesi, diğer kurumlarda olduğu gibi maddi kayıplara neden olmasının yanında, insanlarda yaşam kaybına neden olacağı için üzerinde daha hassasiyetle durulması gereken bir konudur (Yılmaz, 2002, s.4). Sağlık kurumlarında görevli yöneticiler kendilerinden beklenen görevleri yaparken zamanlarını da etkin kullanmak için gerekli planlamaları yapmak durumundadırlar (Kitapçı, 1993, s.15). Zaman yönetiminin önemi bilinmekle beraber, zamanın etkili ve verimli kullanılmasına yönelik eksikliklerin giderilebilmesi için araştırmaların yapılması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu konuda yapılacak çalışmalarda astların zamanını yönetmenin, yönetici zaman yönetimine etkisi kavramlarının araştırılmasının da kurumlarda zaman yönetiminde faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Zaman kavramı, kurumlarda ve yönetim ile ilgili işlemlerde etkin biçimde değerlendirilmesi gereken önemli bir kavramdır (Türkmen, 1999. s.27). Son zamanlarda çağdaş yönetim süreçleri arasında değerlendirilen zaman yönetimi kavramı, sağlık kurumları açısından ayrı bir öneme sahiptir. Yarı kamusal kurumlar niteliğinde olan sağlık kurumlarının verdikleri hizmetin sürekli ve aksamadan yerine getirilmesi zorunluluğu nedeniyle sağlık kurumlarında zaman yönetiminin oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır.

## BÖLÜM III

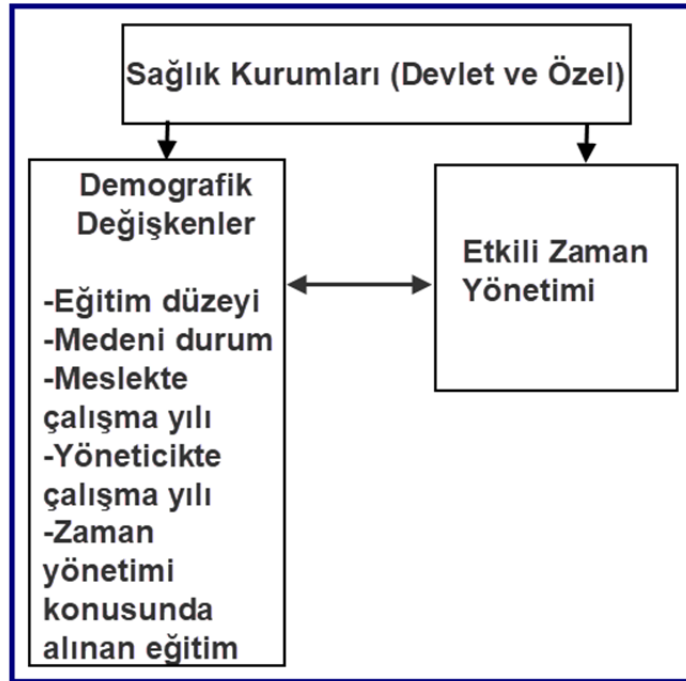
### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Yapılan yüksek lisans çalışmasında sağlık kurumlarında görevli yöneticilerin zaman yönetimi becerileri, bazı demografik özellikler açısından incelenmiştir. Yönetim performansının en önemli kavramlarından biri olan, zaman yönetimi konusunda yöneticilerin tercihlerini şekillendirmesinde eğitim, tecrübe, yaş, cinsiyet, zaman planlaması, gelir durumunun etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Zaman yönetimini geliştirmeye yönelik teknikler belirlenerek, etkili zaman yönetiminin sağlık kurumları yöneticilerine sağlayacağı avantajlar belirlenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli

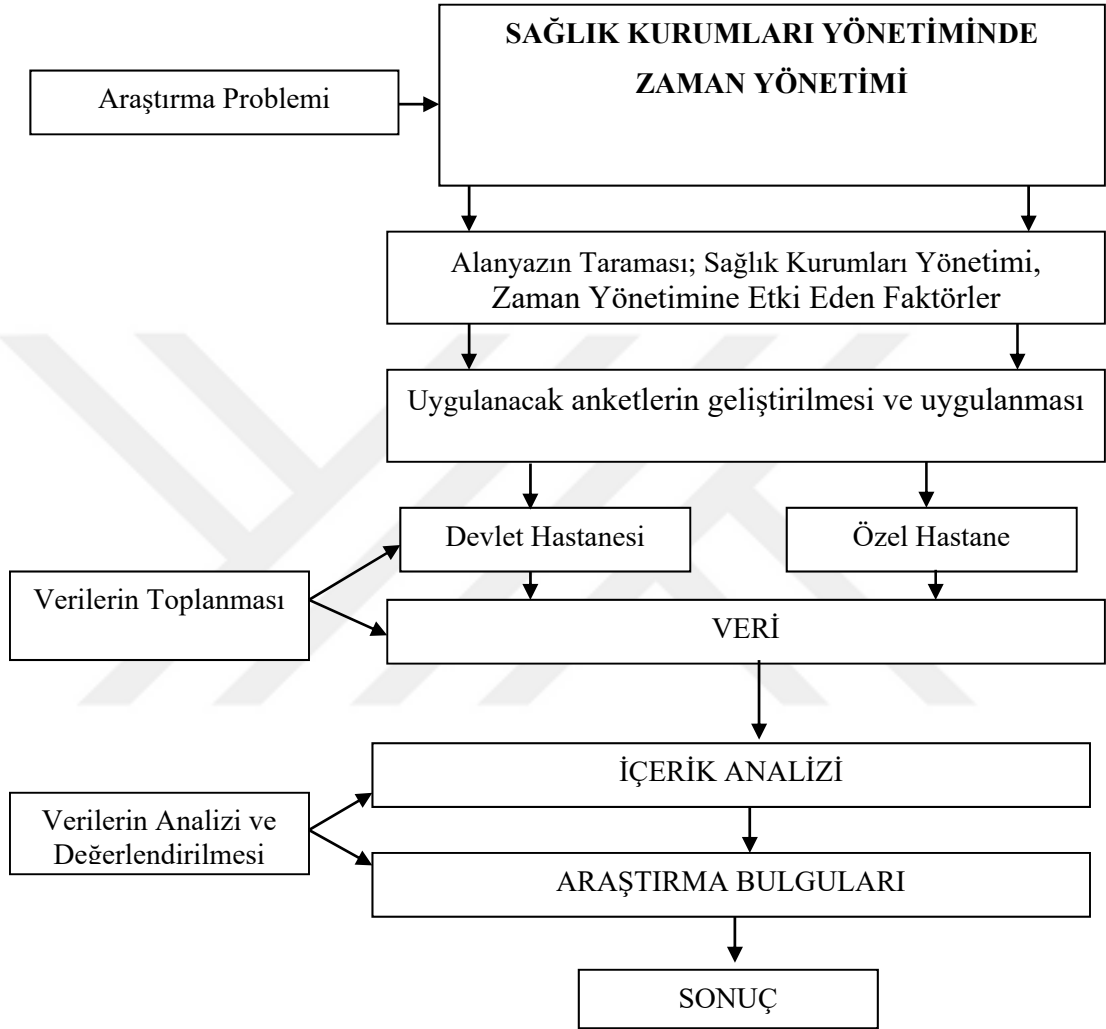
Araştırmanın modeli Şekil 5 'te, araştırmanın akışı ise Şekil 6' da verildiği gibidir.



Şekil 5. Araştırmanın modeli.

Araştırmanın modelinde görüldüğü gibi, Tarsus'ta görev yapan kamu hastanelerinde ve özel hastanelerde görevli yöneticilerin zaman yönetimi becerileri, bazı

demografik özellikler açısından incelenmiştir. Çalışmada yönetim performansının en önemli kavramlardan biri olan, zaman yönetimi ile demografik özellikler arasındaki ilişki geliştirilen anket yardımıyla Tarsus'ta faaliyet gösteren devlet hastanelerinde ve özel hastanede görev yapan 132 yöneticiye uygulanmıştır.



Şekil 6. Araştırmanın akışı.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Çalışmada, Tarsus ilçesindeki kamu hastanelerinde ve özel hastanede görev yapan yöneticilere uygulanacak anketlerden elde edilen verilerden yararlanılmıştır.

Tarsus'ta faaliyet gösteren devlet hastanesinde görev yapan personel ve yöneticilerin dağılımı:

- Uzman Doktor 126
- Pratisyen Doktor 44
- Hemşire 455
- Ebe 180
- Destek Personeli 426 olmak üzere toplam 1231 Personel.

Bu personel içerisinde yönetici olarak görev yapan personel sayı ve dağılımı:

- 1 Başhekim,
- 3 Başhekim Yardımcısı,
- 2 Müdür,
- 4 Müdür Yardımcısı şeklindedir.
- 26 Hemşire (Başhemşire, Sorumlu Hemşire, Eğitim Hemşiresi)
- 30 İdari Kadro Yöneticisi (Orta Kademe Yönetici, Sorumlu)

Tarsus'ta faaliyet gösteren özel hastanede görev yapan personel ve yöneticilerin dağılımı:

- Doktor 45 (Yönetici Sayısı : 4, Başhekim, 1 Başhekim Yardımcısı, 1 Mesul Müdür, 1 Mesul Müdür Yardımcısı),
- Hemşire 72 (Yönetici Sayısı 16, Başhemşire, Sorumlu Hemşire, Eğitim Hemşiresi),
- İdari Kadro 94 (Yönetici Sayısı 18, Orta Kademe Yönetici, Sorumlu),
- Destek Personeli 68 (Yönetici Sayısı 5, Orta Kademe Yöneticisi, Otel, Yemekhane, Temizlik, Güvenlik, Kafeterya)

Araştırmanın örnekleme Tablo 4'te verildiği gibidir.

Tablo 4.

*Araştırmanın Örnekleme*

	Çalışan Sayısı	Yönetici Sayısı
Devlet Hastanesi	1231	66
Diş Hastanesi	62	23
Medical Park	279	53
<b>TOPLAM</b>	<b>1572</b>	<b>141</b>

### 3.4. Araştırmanın Yapılışı

Çalışmada kullanılan anket formları geliştirilerek devlet hastanelerinde, özel hastanede görev yapan her kademedeki yöneticilere uygulanmıştır. Sağlık kurumları yönetiminde zaman yönetimine etki eden faktörler 'Etkili Zaman Yönetimi' anket formu kullanılarak araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçları hastanelerde zamanın iyi yönetilmemesi, maddi kayıpların yanı sıra, insan yaşamının kaybına neden olabileceği için daha duyarlı olunması gereken bir konudur. Yöneticilerin sürekli gelişen teknoloji ve kendilerinden beklenen görevler arasında zamanlarını da düzenlemek durumunda oldukları, zamanın etkili ve verimli kullanılmasındaki eksikliğin giderilmesi için araştırmaların yapılması gerektiği anlaşılmaktadır.

Hastane yöneticilerinin etkili zaman yönetimine ilişkin veriler, literatürden yararlanılarak oluşturulan, likert ölçeğine göre hazırlanan anket formu ile toplanmıştır. Likert Ölçeği istenilen durum ve istenmeyen durumun ortaya konmasında olumlu ve olumsuz durumların eşit sayıda madde ile ifade edildiği ölçektir. Genellikle 5 seçenekli olan Likert Ölçeği'nde puanlamaları 1'den 5'e yapılmaktadır (Bayat, 2014, s. 14).

### 3.5. Veri Toplama Araçları

Çalışmada öncelikle yönetim kavramı, zamanın önemi, zaman yönetimi alanında literatürde yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir. Zaman yönetimine etkisi olan faktörlere yönelik anketler geliştirilerek Tarsus'ta faaliyet gösteren devlet hastanelerindeki ve özel hastanedeki yöneticilere uygulanmıştır.

### 3.6. Verilerin Analizi

Anket ile elde edilen veriler SPSS istatistiksel analiz yöntemleri ile analiz edilerek olumlu ve olumsuz faktörler belirlenmiştir. Çalışılan faktörlerin birbirleri ile etkileşimi araştırılmıştır. 1 den 5'e kadar ölçeklendirilen anket sonuçları nicel yöntem ile değerlendirilmiştir. Çalışmada nicel yöntemin tercih edilmesinin nedeni; elde edilen sonuçların tekrarlanabilir nitelikte olması, matematiksel tabana aktarılabilmesi ve sonuçların matematiksel olarak ortaya konulmasına olanak sağlaması nedeniyle somut sonuçlara yaklaşılmaya olanak sağlamasıdır.

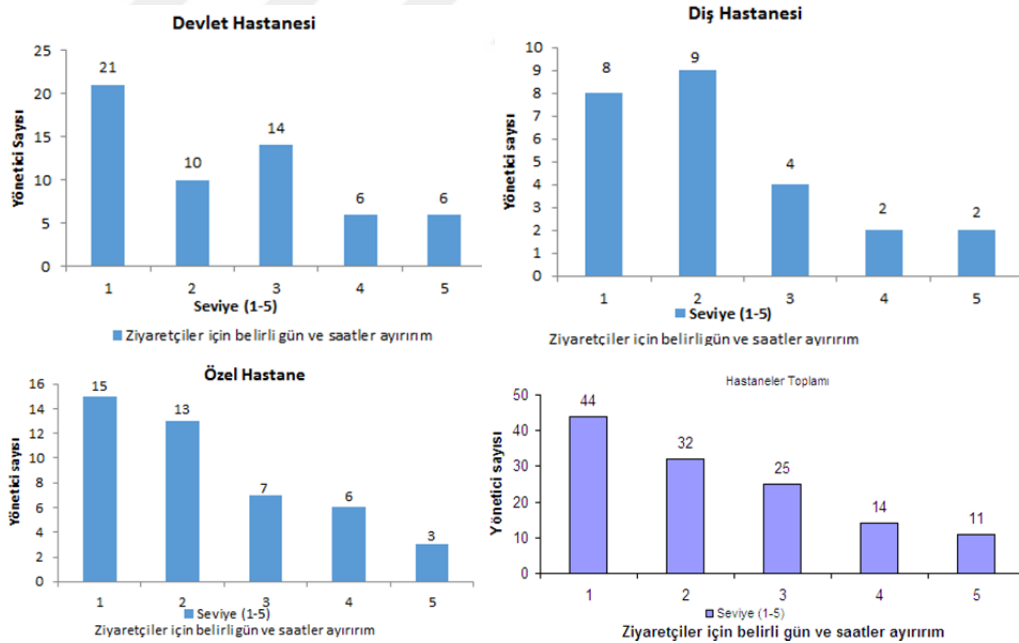
## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Tez çalışması kapsamında yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler genel olarak incelenmiş ve bulgular ortaya konmuştur. Daha sonra anket çalışmasından elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde anket soruları iki kısımda incelenmiştir. Anketin birinci kısmında katılımcıların nitel özellikleri 13 soru ile araştırılmıştır. Anketin ikinci kısmında ise katılımcılara 5 li likert ölçeği kullanılarak 100 soru sorulmuştur. İstatistik programı ile yapılan analizlerde anket çalışmasından elde edilen verilerin betimsel analizleri, normalite testleri ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

#### 4.1. Genel Bulgular

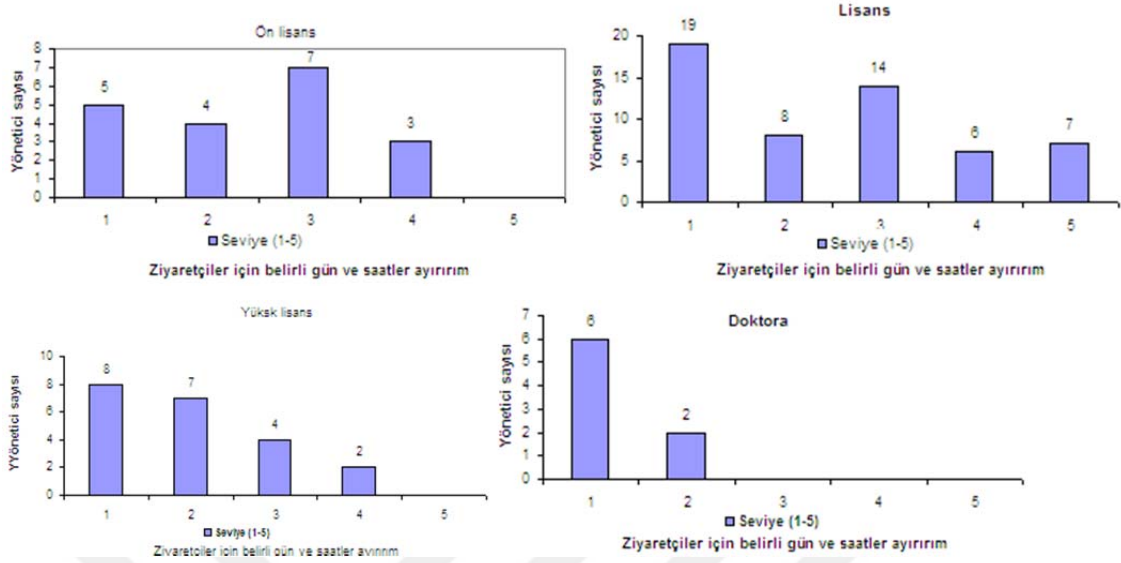
- “Ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırırım.” sorusuna verilen cevaplar sonucunda şu bilgilere ulaşılmıştır:



Grafik 2. Hastane türlerine göre yönetici tercihleri

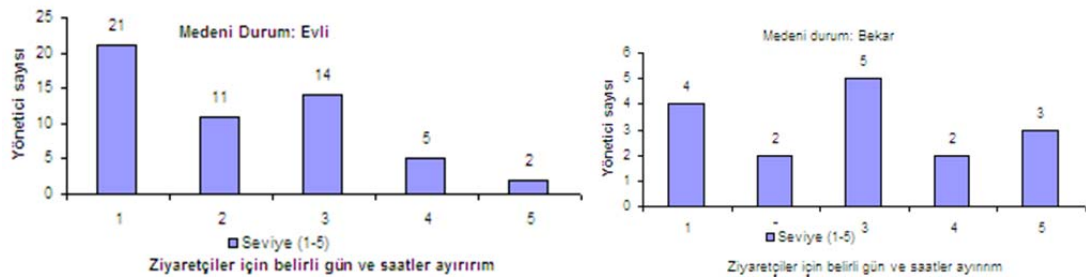
Yukarıda Grafik 2’de görüldüğü üzere devlet hastanesinde görevli 57 yöneticiden 45’i, diş hastanesinden 25 yöneticiden 21’i, özel hastanede görevli 44 yöneticiden 35’i ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırdıklarını belirtmektedirler. Toplamda 126

yöneticiden 101 yönetici ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırdıklarını belirtmektedir.



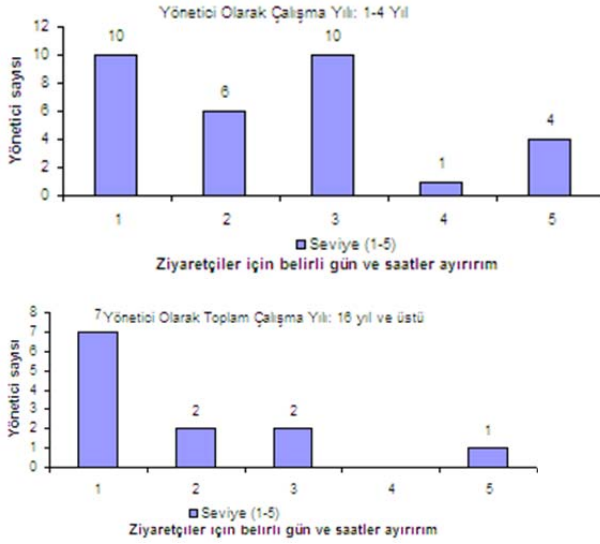
Grafik 3. Eğitim seviyesine göre tercihler

Yukarıda Grafik 3'te görüldüğü üzere ön lisans seviyesinde toplam 19 yöneticiden 16'sının ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Lisans seviyesinde toplam 54 yöneticiden 41'inin ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Yüksek Lisans seviyesinde toplam 21 yöneticiden 19'unun ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Doktora seviyesinde toplam 8 yöneticiden 8'inin de ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir.



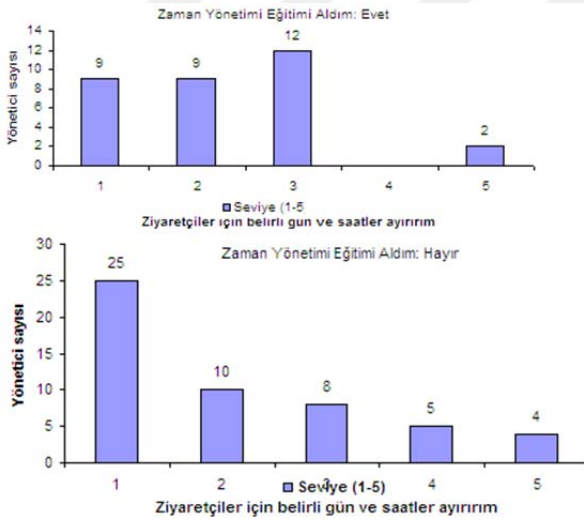
Grafik 4. Medeni duruma göre tercihler

Yukarıda Grafik 4'te görüldüğü üzere evli olan toplam 53 yöneticiden 46'sının ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Bekar olan toplam 16 yöneticiden 11'inin ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir.



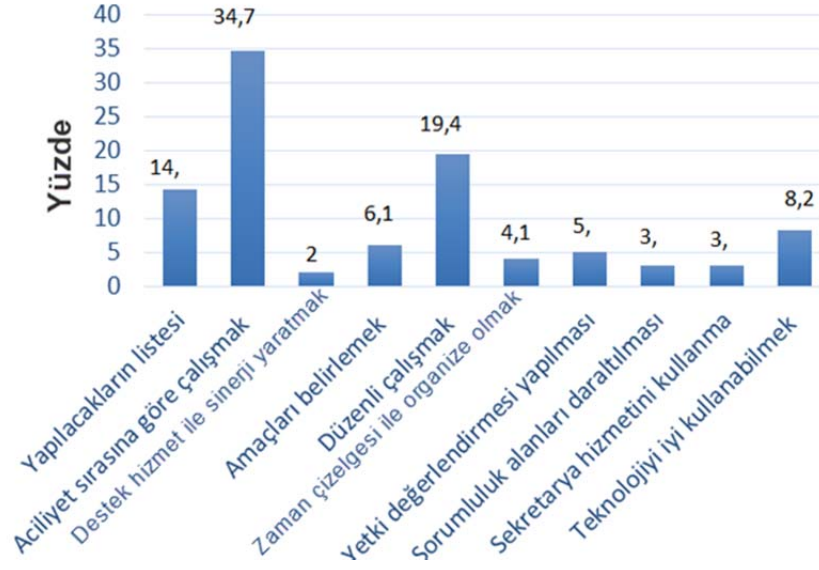
Grafik 5. Yönetici olarak çalışma yılına göre tercihler

Yukarıda Grafik 5'te görüldüğü üzere 1-4 yıl arasında deneyimi olan toplam 31 yöneticiden 26'sının ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzerinde deneyimi olan toplam 12 yöneticiden 11'nin ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir.



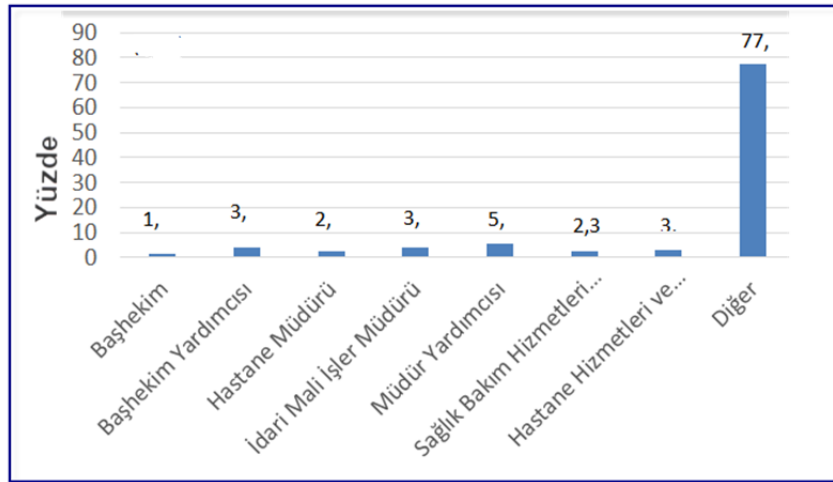
Grafik 6. Zaman yönetimi eğitimi alma durumuna göre tercihler

Yukarıda Grafik 6'da görüldüğü üzere zaman yönetimi eğitimi alan toplam 32 yöneticiden 30'unun ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Zaman yönetimi eğitimi almayan toplam 52 yöneticiden 43'ünün ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. "Zamanı daha etkin kullanma yönünde öneriler" ile ilgili soruya verilen cevaplar sonucunda aşağıda görüldüğü üzere Grafik 7'deki bulgular elde edilmiştir.



Grafik 7. Zamanımı daha etkin kullanma yönünde önerilerin dağılımı

Çalışanların görevleri ile ilgili soruya verilen cevaplar sonucunda aşağıda görüldüğü üzere Grafik 8’deki bulgular elde edilmiştir.



Grafik 8. Çalışanların görevlerinin oranlarının dağılımı

#### 4.2. İstatiksel Analiz Bulguları

Tez çalışması kapsamında yapılan anket çalışmasının istatiksel analizi yapılmıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zaman yönetiminin daha başarılı yapılabilmesi için neler yapılabileceği konusunda veriler elde edilmiştir.

#### 4.2.1. Anket Çalışmasının Birinci Kısımının Betimsel Analizi

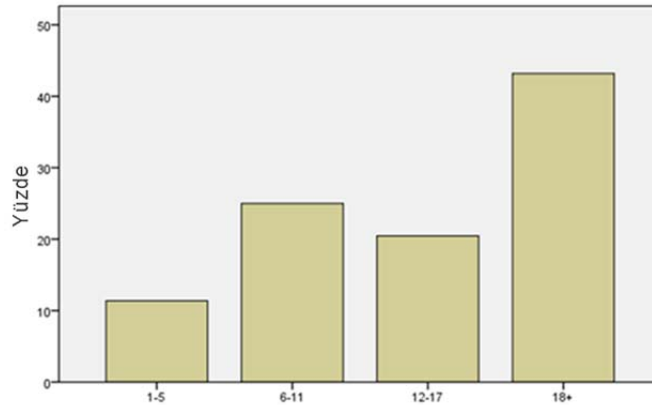
Tez çalışması kapsamında yapılan anket çalışmasının birinci kısmını oluşturan 13 soruya verilen cevaplar SPSS istatistik programı ile incelenmiştir. Birinci kısmı oluşturan 13 soruya verilen cevapların normalite testleri yapılmıştır ve aşağıda belirtilen 3 soruya verilen cevapların dağılımları normal olarak belirlenmiştir. Ayrıca normal dağılım gösteren 3 sorunun betimsel analizi yapılmıştır ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Meslekte çalışma yılı sorusuna verilen cevaplar istatistik programında betimsel analiz yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen verilerde meslekte çalışma yılı 18 ve üstü olan çalışan sayısı aşağıda Tablo 5'te görüldüğü üzere toplam 132 anket katılımcısından 57'si olarak belirlenmiş ve Grafik 9'da görüldüğü gibi toplam katılımcı sayısının %43,2'sini oluşturmuştur ve bu durumda katılımcıların çoğunun meslekte çalışma yılı 18 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir.

Tablo 5.

*Meslekte Çalışma Yılı Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	15	11,4	11,4	11,4
	6-11	33	25,0	25,0	36,4
	12-17	27	20,5	20,5	56,8
	18+	57	43,2	43,2	100,0
	Total	132	100,0	100,0	



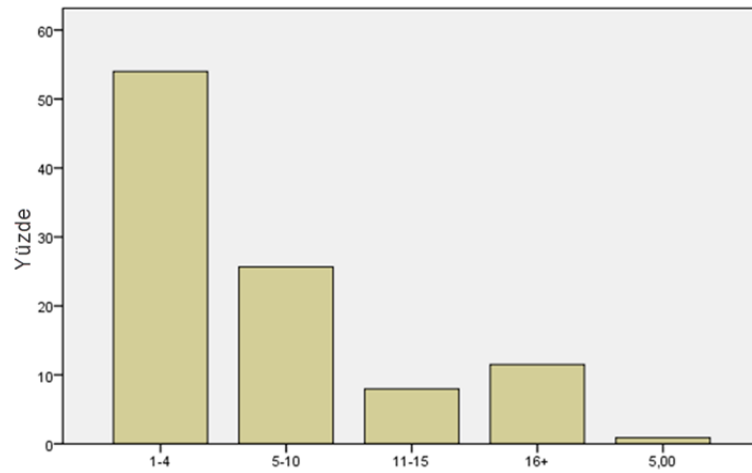
Grafik 9. Meslekte çalışma yılı sorusuna verilen cevapların dağılımı

- Yönetici olarak toplam çalışma yılı sorusuna verilen cevaplar istatistik programında betimsel analizi yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen verilere göre aşağıda Tablo 6’da görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır ve bu soruya 113 katılımcı cevap vermiştir. Yönetici olarak toplam çalışma yılı 1-4 yıl arası olan çalışan sayısı, bu soruya cevap veren 113 katılımcının 61’i olarak belirlenmiştir ve toplam katılımcı sayısının %54’ünü oluşturmuştur. Bu durumda katılımcıların çoğunun Grafik 10’da görüldüğü gibi yönetici olarak toplam çalışma yılınının 1-4 yıl olduğu belirlenmiştir.

Tablo 6.

*Yönetici Olarak Toplam Çalışma Yılı Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4	61	46,2	54,0	54,0
	5-10	29	22,0	25,7	79,6
	11-15	9	6,8	8,0	87,6
	16+	13	9,8	11,5	99,1
	5,00	1	,8	,9	100,0
	Total	113	85,6	100,0	
Missing	System	19	14,4		
Total		132	100,0		



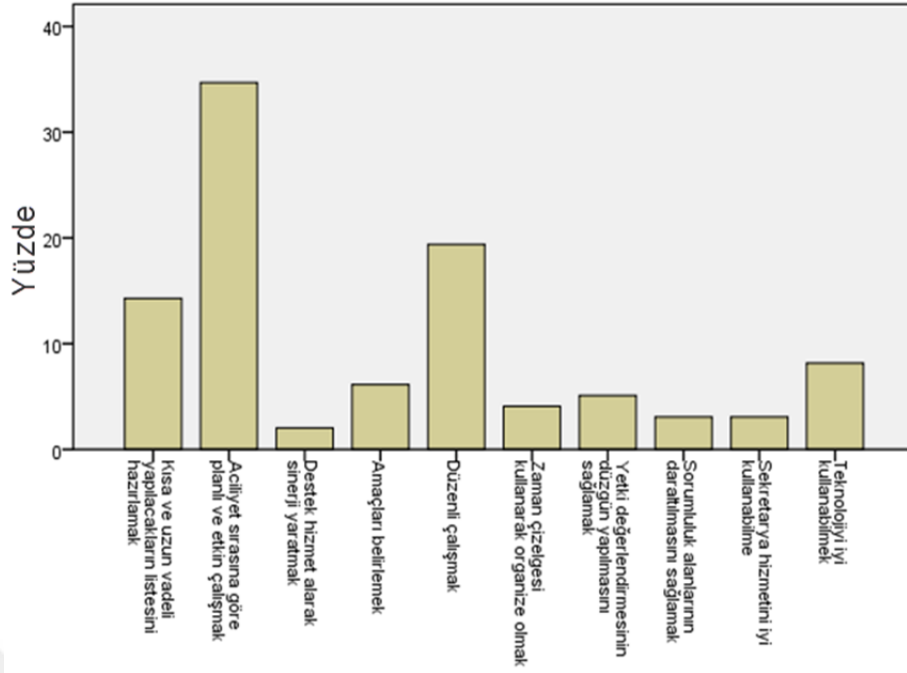
Grafik 10. Yönetici olarak toplam çalışma yılı sorusuna verilen cevapların dağılımı

- Zamanı etkin kullanma önerisi ile ilgili soruya verilen cevaplar istatistik programı betimsel analizi ile incelenmiştir. Elde edilen verilere göre aşağıda Tablo 7’de görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır ve bu soruya 98 kişi cevap vermiştir. Zamanı etkin kullanma önerisi ile ilgili soruya cevap veren 98 anket katılımcısından 34’ü Grafik 11 de görüldüğü gibi “Aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %34,7’sini oluşturmuştur. Bu durumda “Aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır.

Tablo 7.

*Zamanı Etkin Kullanma Önerisi Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kısa ve uzun vadeli yapılacakların listesini hazırlamak	14	10,6	14,3	14,3
	Aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak	34	25,8	34,7	49,0
	Destek hizmet olarak sinerji yaratmak	2	1,5	2,0	51,0
	Amaçları belirlemek	6	4,5	6,1	57,1
	Düzenli çalışmak	19	14,4	19,4	76,5
	Zaman çizelgesi kullanarak organize olmak	4	3,0	4,1	80,6
	Yetki değerlendirmesinin düzgün yapılmasını sağlamak	5	3,8	5,1	85,7
	Sorumluluk alanlarının daraltılmasını sağlamak	3	2,3	3,1	88,8
	Sekretarya hizmetini iyi kullanabilme	3	2,3	3,1	91,8
	Teknolojiyi iyi kullanabilmek	8	6,1	8,2	100,0
	Total	98	74,2	100,0	
Missing	System	34	25,8		
Total		132	100,0		



Grafik 11. Zamanı etkin kullanma önerisi ile ilgili soruya verilen cevapların dağılımı

#### 4.2.2. Anket Çalışmasının İkinci Kısımının Betimsel Analizi

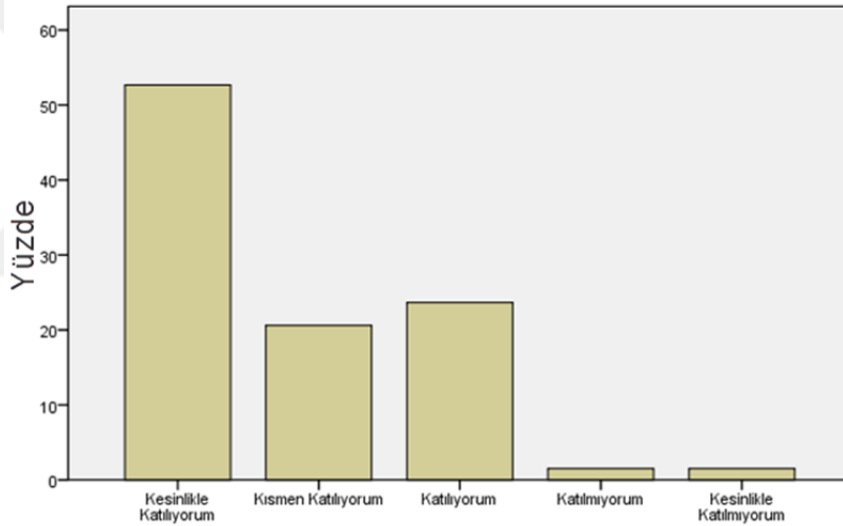
Tez çalışması kapsamında yapılan anket çalışmasının ikinci kısmını oluşturan 100 soruya verilen cevaplar SPSS istatistik programı ile incelenmiştir. İkinci kısmı oluşturan 100 soruya verilen cevapların betimsel analizi yapılmıştır ve bir soruda anlamlı bir sonuç ve fikir elde edebilmek için 60 ve üstü aynı cevap verilmiş olan sorular belirlenmiştir. Bu kapsamda toplam 12 soru belirlenmiştir. Bu 12 sorunun normalite testleri yapılarak verilen cevapların dağılımlarının normal olduğu belirlenmiştir. Ayrıca normal dağılım gösteren 12 sorunun betimsel analizlerinin sonucunda şu bilgiler elde edilmiştir:

- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 8’de görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır. Bu soruya 131 kişi cevap vermiştir. Grafik 12’de görüldüğü gibi “Randevu ve görüşme saatlerime dikkat ederim.” ile ilgili soruya cevap veren 131 anket katılımcısından 69’u “Kesinlikle Katılıyorum.” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %52,7’sini oluşturmuştur. Bu durumda “Kesinlikle Katılıyorum.” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için randevu ve görüşme saatlerine dikkat edilmesi önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 8.

“Randevu ve Görüşme Saatlerime Dikkat Ederim” Sorusunun Cevaplarının Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	69	52,3	52,7	52,7
	Kısmen Katılıyorum	27	20,5	20,6	73,3
	Katılıyorum	31	23,5	23,7	96,9
	Katılmıyorum	2	1,5	1,5	98,5
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5	1,5	100,0
	Total	131	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		132	100,0		



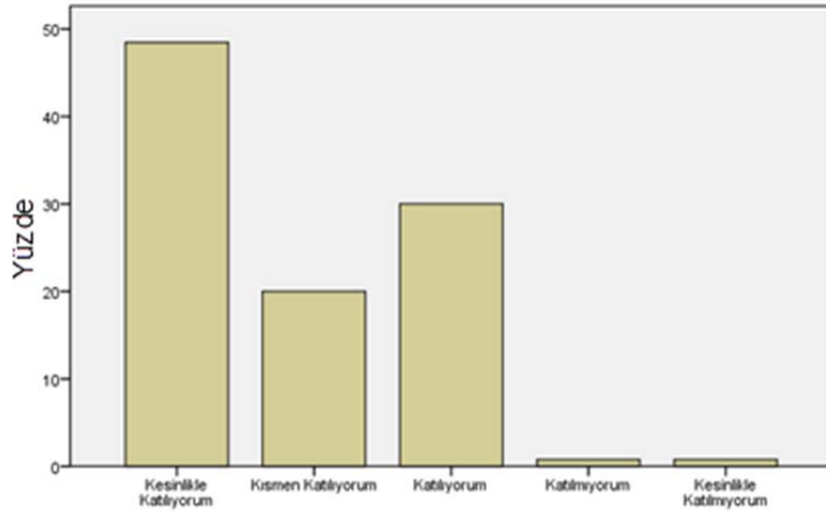
Grafik 12. “Randevu ve görüşme saatlerime dikkat ederim”, sorusuna verilen cevapların dağılımı

- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 9’da görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır. Bu soruya 130 kişi cevap vermiştir. Grafik 13’te görüldüğü gibi “Toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımını sağlarım” ile ilgili soruya cevap veren 130 anket katılımcısından 63’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %48,5’ini oluşturmuştur. Bu durumda “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımının sağlanması önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 9.

*Toplantıya Yalnızca İlgili Kişilerin Katılımını Sağlarım İfadesine Verilen Cevaplarının Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	63	47,7	48,5	48,5
	Kısmen Katılıyorum	26	19,7	20,0	68,5
	Katılıyorum	39	29,5	30,0	98,5
	Katılmıyorum	1	,8	,8	99,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,8	,8	100,0
	Total	130	98,5	100,0	
Missing	System	2	1,5		
Total		132	100,0		



*Grafik 13. "Toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımını sağlarım", ifadesine verilen cevaplarının dağılımı*

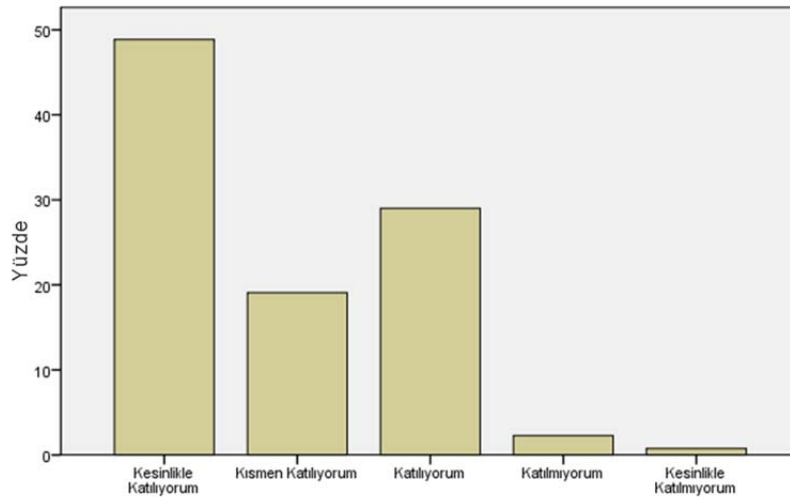
- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 10'da görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır ve bu soruya 131 kişi cevap vermiştir. Grafik 13'te görüldüğü gibi, "Düzenleyeceğim toplantıların gündemlerini önceden belirlerim." ile ilgili soruya cevap veren 130 anket katılımcısından 64'ü "Kesinlikle Katılıyorum" cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %48,9'unu oluşturmuştur. Bu durumda Grafik 14'te görüldüğü gibi "Kesinlikle Katılıyorum" cevabı verilen cevaplar arasında ilk

sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için düzenlenecek toplantıların gündemlerinin önceden belirlenmesi önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 10

*“Düzenleyeceğim Toplantıların Gündemlerini Önceden Belirlerim” İfadesine Verilen Cevaplarının Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	64	48,5	48,9	48,9
	Kısmen Katılıyorum	25	18,9	19,1	67,9
	Katılıyorum	38	28,8	29,0	96,9
	Katılmıyorum	3	2,3	2,3	99,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,8	,8	100,0
	Total	131	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		132	100,0		



*Grafik 14. “Düzenleyeceğim toplantıların gündemlerini önceden belirlerim”, ifadesine verilen cevaplarının dağılımı*

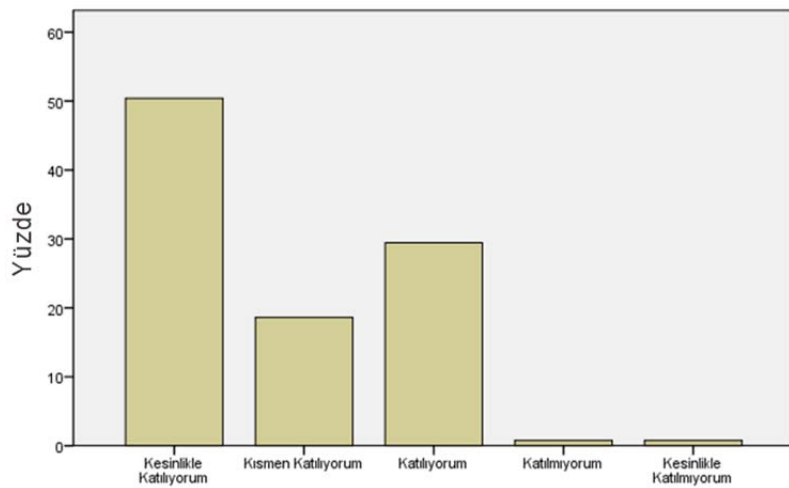
- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 11’de görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır ve bu soruya 129 kişi cevap vermiştir. “Çalışılacak konuları grupla toplantı yaparak ele alırım.” ile ilgili

soruya cevap veren 129 anket katılımcısından 65'i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir. Toplam katılımcı sayısının %50,4’ünü oluşturmuştur. Grafik 15’te görüldüğü gibi bu durumda “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için çalışılacak konuların grupla toplantı yapılarak ele alınması önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 11.

“Çalışılacak Konuları Toplantı Yaparak Ele Alırım” İfadesine Verilen Cevaplarının Dağılımı

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Kesinlikle Katılıyorum	65	49,2	50,4	50,4
Kısmen Katılıyorum	24	18,2	18,6	69,0
Katılıyorum	38	28,8	29,5	98,4
Katılmıyorum	1	,8	,8	99,2
Kesinlikle Katılmıyorum	1	,8	,8	100,0
Total	129	97,7	100,0	
Missing				
System	3	2,3		
Total	132	100,0		



Grafik 15. “Çalışılacak konuları toplantı yaparak ele alırım” ifadesine verilen cevaplarının dağılımı

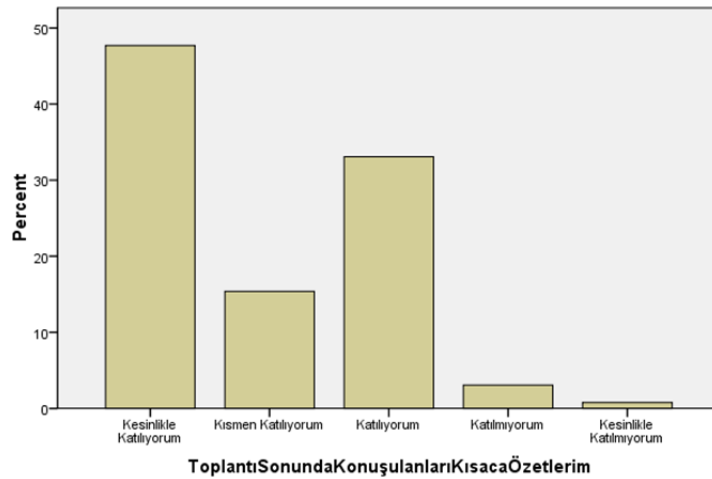
- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 12’de görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır ve bu soruya 130 kişi cevap vermiştir. Grafik 16’da görüldüğü gibi “Toplantı sonunda konuşulanları kısaca özetlerim.” ile ilgili soruya cevap veren 129 anket katılımcısından 62’si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %47,7’sini oluşturmuştur. bu durumda “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için toplantı sonunda konuşulanların kısaca özetlenmesi önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 12.

*“Toplantı Sonunda Konuşulanları Özetlerim”, İfadesine Verilen Cevaplarının Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	62	47,0	47,7	47,7
	Kısmen Katılıyorum	20	15,2	15,4	63,1
	Katılıyorum	43	32,6	33,1	96,2
	Katılmıyorum	4	3,0	3,1	99,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	,8	,8	100,0
	Total	130	98,5	100,0	
Missing	System	2	1,5		
Total		132	100,0		

**Toplantı Sonunda Konuşulanları Kısaca Özetlerim**



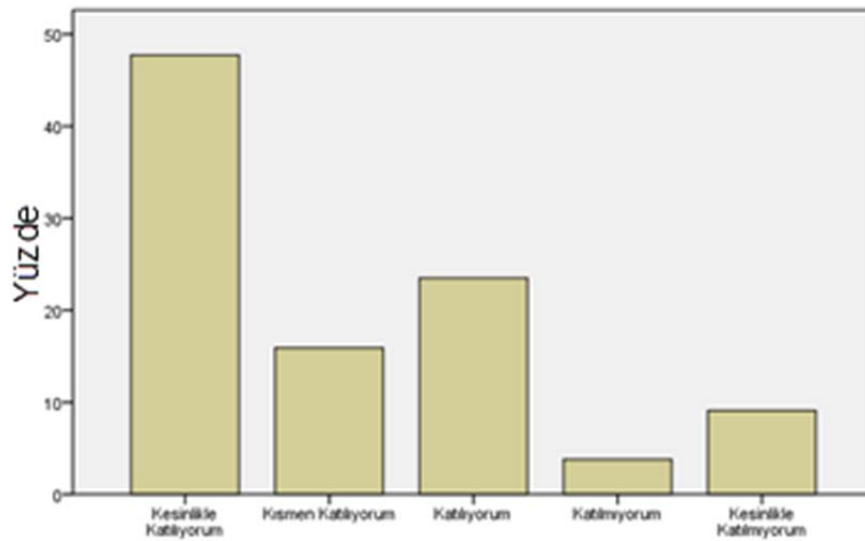
*Grafik 16. “Toplantı sonunda konuşulanları özetlerim”. sorusu cevaplarının dağılımı*

- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 13'te görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmış ve cevap vermiştir. “Mesai bitiminde işleri tamamlamış olmanın huzurunu hissederim.” ile ilgili soruya cevap veren 132 anket katılımcısından 63’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %47,7’sini oluşturmuştur. Grafik 17’de görüldüğü gibi bu durumda “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için mesai bitiminde işleri tamamlamış olmanın huzurunu hissetmenin önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. Çünkü zaman yönetimini iyi yapabilmek için işleri zamanında tamamlamak gerekir.

Tablo 13.

*“Mesai Bitiminde İşleri Tamamlamış Olmanın Huzurunu Hissederim”, İfadesine Verilen Cevaplarının Dağılımı*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılıyorum	63	47,7	47,7	47,7
Kısmen Katılıyorum	21	15,9	15,9	63,6
Katılıyorum	31	23,5	23,5	87,1
Katılmıyorum	5	3,8	3,8	90,9
Kesinlikle Katılmıyorum	12	9,1	9,1	100,0
Total	132	100,0	100,0	



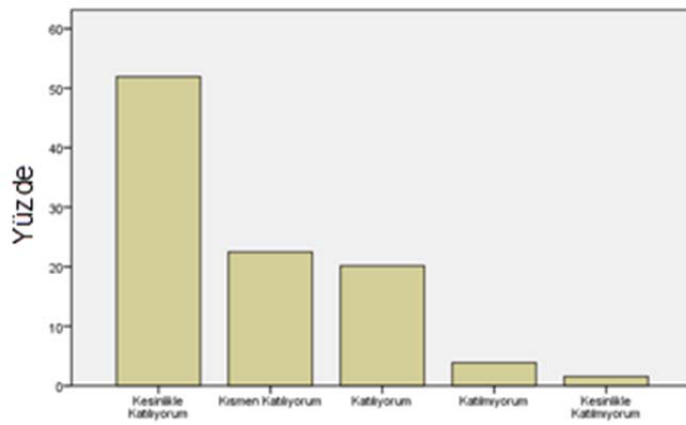
Grafik 17. Mesai bitiminde işleri tamamlama huzuru sorusu cevapları dağılımı

- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 14’te görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır ve bu soruya 129 kişi cevap vermiştir. Grafik 18’de görüldüğü gibi “Mesai saatlerine dikkat ederim.” ile ilgili soruya cevap veren 129 anket katılımcısından 67’si “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %51,9’unu oluşturmuştur. bu durumda “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için mesai saatlerine dikkat etmek önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 14.

*“Mesai Saatlerine Dikkat Ederim”, İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	67	50,8	51,9	51,9
	Kısmen Katılıyorum	29	22,0	22,5	74,4
	Katılıyorum	26	19,7	20,2	94,6
	Katılmıyorum	5	3,8	3,9	98,4
	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5	1,6	100,0
	Total	129	97,7	100,0	
Missing	System	3	2,3		
Total		132	100,0		



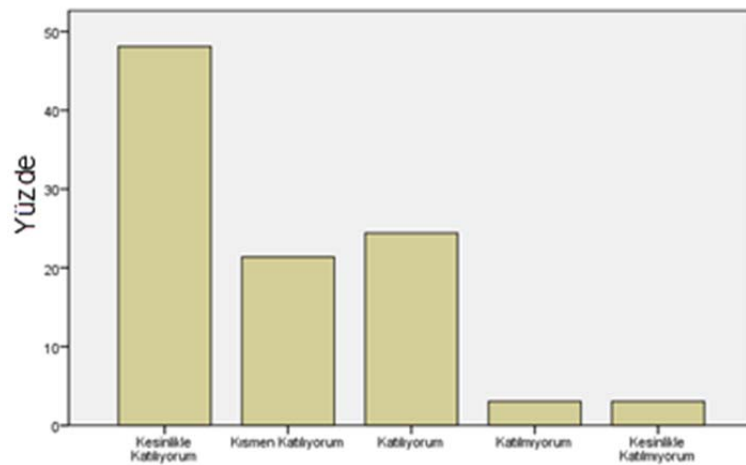
*Grafik 18. “Mesai saatlerine dikkat ederim”, ifadesine verilen cevapların dağılımı*

- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 15’te görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır ve bu soruya 131 kişi cevap vermiştir. “Önemli olan işlerimi mesainin ilk saatlerinde yaparım.” ile ilgili soruya cevap veren 131 anket katılımcısından 63’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %48,1’ini oluşturmuştur. Grafik 19’da görüldüğü gibi bu durumda “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için önemli olan işlerin mesainin ilk saatlerinde yapılması önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 15.

*“Önemli İşlerimi İlk Saatlerinde Yaparım”, İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	63	47,7	48,1	48,1
	Kısmen Katılıyorum	28	21,2	21,4	69,5
	Katılıyorum	32	24,2	24,4	93,9
	Katılmıyorum	4	3,0	3,1	96,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,0	3,1	100,0
	Total	131	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		132	100,0		



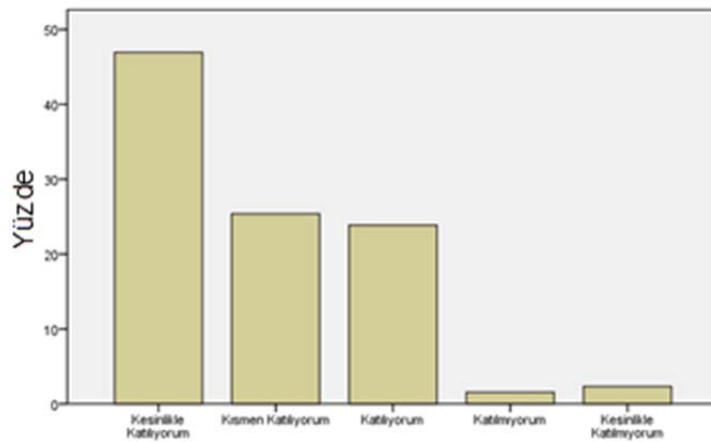
Grafik 19. Önemli işleri mesainin ilk saatlerinde yapma sorusu cevapları dağılımı

- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 16’da görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır ve bu soruya 130 kişi cevap vermiştir. “Acil durumlarda çözüm odaklı karar vermede zorlanmam.” ile ilgili soruya cevap veren 130 anket katılımcısından 61’i “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %46,9’unu oluşturmuştur. Grafik 20’de görüldüğü gibi bu durumda “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için acil durumlarda çözüm odaklı karar vermede zorlanmamak önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 16.

*“Acil Durumlarda Çözüm Odaklı Karar Vermede Zorlanmam”, İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	61	46,2	46,9	46,9
	Kısmen Katılıyorum	33	25,0	25,4	72,3
	Katılıyorum	31	23,5	23,8	96,2
	Katılmıyorum	2	1,5	1,5	97,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	98,5	100,0	
Missing	System	2	1,5		
Total		132	100,0		



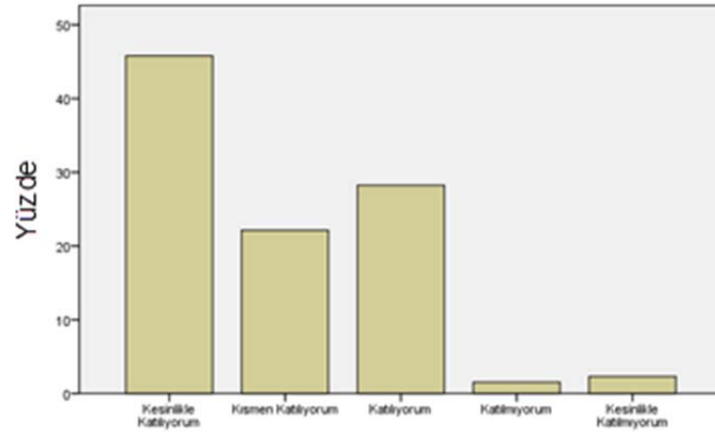
Grafik 20. “Acil durumda çözüm odaklı karar vermede zorlanmam”, ifadesine verilen cevapların dağılımı

- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 17’de görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır ve bu soruya 131 kişi cevap vermiştir. “Acil durumlarda çözüm odaklı çalışabilirim.” ile ilgili soruya cevap veren 131 anket katılımcısından 60’ı “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %45,8’ini oluşturmuştur. Grafik 21’de görüldüğü gibi bu durumda “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için acil durumlarda çözüm odaklı çalışabilmek önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 17.

*“Acil Durumlarda Çözüm Odaklı Çalışabilirim”, İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	60	45,5	45,8	45,8
	Kısmen Katılıyorum	29	22,0	22,1	67,9
	Katılıyorum	37	28,0	28,2	96,2
	Katılmıyorum	2	1,5	1,5	97,7
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,3	2,3	100,0
	Total	131	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		132	100,0		



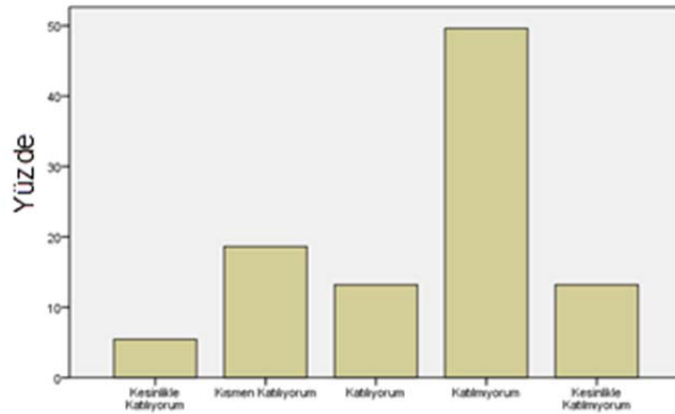
*Grafik 21. “Acil durumlarda çözüm odaklı çalışabilirim”, ifadesine verilen cevapların dağılımı*

- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 18’de görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmıştır ve bu soruya 129 kişi cevap vermiştir. Grafik 22’de görüldüğü gibi “Cevap verilecek yazılara zaman ayırmada sıkıntı yaşarım” ile ilgili soruya cevap veren 129 anket katılımcısından 64’ü “Katılmıyorum” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %49,6’sini oluşturmuştur. Bu durumda “Katılmıyorum” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için cevap verilecek yazılara zaman ayırmada sıkıntı yaşamamak önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 18.

*“Cevaplanacak Yazıya Zaman Ayırmada Sıkıntı Yaşarım”, İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı*

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kesinlikle Katılıyorum	7	5,3	5,4	5,4
	Kısmen Katılıyorum	24	18,2	18,6	24,0
	Katılıyorum	17	12,9	13,2	37,2
	Katılmıyorum	64	48,5	49,6	86,8
	Kesinlikle Katılmıyorum	17	12,9	13,2	100,0
	Total	129	97,7	100,0	
Missing	System	3	2,3		
Total		132	100,0		



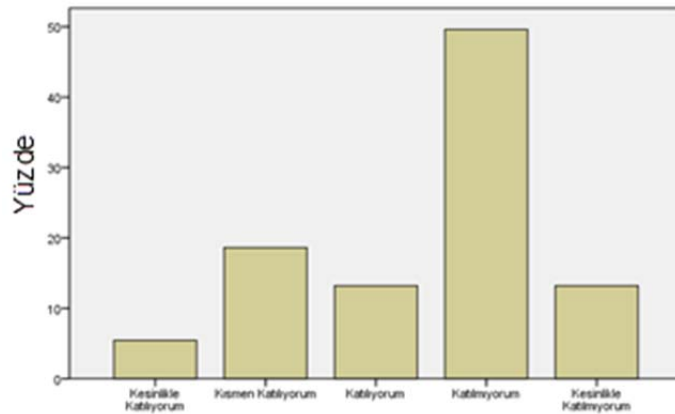
*Grafik 22. “Cevap verilecek yazıya zaman ayırmada sıkıntı yaşarım”, ifadesine verilen cevapların dağılımı*

- Aşağıda istatistik programı betimsel analizi ile elde edilen Tablo 19’da görüldüğü üzere ankete toplam 132 kişi katılmış ve cevap vermiştir. “Görevlerim ile ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim” ile ilgili soruya cevap veren 132 anket katılımcısından 63’ü “Kesinlikle Katılıyorum” cevabını vermiştir ve toplam katılımcı sayısının %47,7’sini oluşturmuştur. Grafik 23’te görüldüğü gibi bu durumda “Kesinlikle Katılıyorum” cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır ve sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için görevler ile ilgili dosyaların kişinin kendisi tarafından düzenlenmesi önemli bir faktör olarak belirlenmiştir.

Tablo 19.

*“Görevlerim İle İlgili Dosyalarımı Kendim Düzenlerim” İfadesine Verilen Cevapların Dağılımı*

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Kesinlikle Katılıyorum	63	47,7	47,7	47,7
Kısmen Katılıyorum	33	25,0	25,0	72,7
Katılıyorum	31	23,5	23,5	96,2
Katılmıyorum	3	2,3	2,3	98,5
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,5	1,5	100,0
Total	132	100,0	100,0	



*Grafik 23. “Görevlerim ile ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim”, ifadesine verilen cevapların dağılımı*

### 4.2.3. Anket Çalışmasının Birinci Kısımının Normalite Testi

Tez çalışması kapsamında yapılan anket çalışmasının birinci kısmını oluşturan 13 soruya verilen cevaplar SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Birinci kısmı oluşturan 13 soruya verilen cevapların normalite testleri yapılmıştır ve aşağıda tabloda görüldüğü üzere 13 sorudan 3'üne verilen cevapların dağılımlarının normal olduğu belirlenmiştir. Shapiro-Wilk analizi yapılan “Meslekte Çalışma Yılı”, “Yönetici Olarak Toplam Çalışma Yılı” ve “Zamanı Etkin Kullanma Önerisi” sorularının aşağıda Tablo 20’de görüldüğü üzere sig değerleri 0.05’ten belirgin bir farkla büyük olduğu için sorulara verilen cevaplar normal dağılım göstermektedir (%95 güvenirlilik seviyesi).

Tablo 20.

#### *Anket Çalışmasının Birinci Kısımının Normalite Testi*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Çalışılan Kurum	,417	12	,000	,608	12	,000
Göreviniz	,450	12	,000	,603	12	,000
Eğitim Durumu	,400	12	,000	,674	12	,000
Akademik Ünvan	,460	12	,000	,552	12	,000
Yaş	,258	12	,026	,818	12	,015
Medeni Durum	,530	12	,000	,327	12	,000
Meslekte Çalışma Yılı	,237	12	,061	,891	12	,123
Yönetici Olarak Toplam Çalışma Yılı	,260	12	,024	,872	12	,069
Zaman Yönetimi Eğitimi Alma	,417	12	,000	,608	12	,000
Zaman Ayrılan Yönetim Fonksiyon	,243	12	,049	,784	12	,006
Zamanın Boşa Geçmesi Ve Zaman Tuzakları Nedeni	,307	12	,003	,723	12	,001
Davranış Tipi	,339	12	,000	,779	12	,005
Zamanı Etkin Kullanma Önerisi	,230	12	,080	,882	12	,092

a. Lilliefors Significance Correction

#### 4.2.4. Anket Çalışmasının İkinci Kısımının Normalite Testi

Tez çalışması kapsamında yapılan anket çalışmasının ikinci kısmını oluşturan 100 soruya verilen cevaplar SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. İkinci kısmı oluşturan 100 sorudan bir soruda 60 ve üzeri aynı cevap verilen 12 sorunun cevaplarının tanımlayıcı analizleri yapılmıştır ve aşağıda Tablo 21’de görüldüğü üzere 12 soruya verilen cevapların da dağılımlarının normal olduğu görülmüştür. Skewness ve Kurtosis değerleri -2 ve +2 değerleri arasında olan verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir (George, D., ve Mallery, 2010, s. 166).

İkinci kısımda belirlenen 12 soru için normalite testi kapsamında baktığımız tanımlayıcı analizde Skewness ve Kurtosis değerleri 12 soru için de -2 ve +2 değerleri arasındadır ve bu durumda sorulara verilen cevaplar normal dağılmıştır.

Tablo 21.

#### *Anket Çalışmasının İkinci Kısımının Tanımlayıcı Analizi*

			Statistic	Std. Error
Randevu ve Görüşme Saatlerime Dikkat Ederim	Mean		1,7815	,08783
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,6076	
		Upper Bound	1,9554	
	5% Trimmed Mean		1,7106	
	Median		1,0000	
	Variance		,918	
	Std. Deviation		,95810	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		,982	,222
	Kurtosis		,375	,440
	Toplantılara Yalnızca İlgili Kişilerin Katılımını Sağlarım	Mean		1,8403
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	1,6733	
		Upper Bound	2,0074	
5% Trimmed Mean			1,8039	
Median			2,0000	
Variance			,847	
Std. Deviation			,92042	
Minimum			1,00	
Maximum			5,00	
Range			4,00	
Interquartile Range			2,00	
Skewness			,590	,222
Kurtosis			-,671	,440

Tablo 21.

*Anket Çalışmasının İkinci Kısımının Tanımlayıcı Analizi (Devamı)*

Düzenleyeceğim	Mean		1,8319	,08466
Toplantıların	95% Confidence Interval	Lower Bound	1,6643	
Gündemlerini Önceden	for Mean	Upper Bound	1,9996	
Belirlerim	5% Trimmed Mean		1,7946	
	Median		2,0000	
	Variance		,853	
	Std. Deviation		,92351	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		,605	,222
	Kurtosis		-,675	,440
Çalışılacak Konuları	Mean		1,8235	,08577
Grupla Toplantı Yaparak	95% Confidence Interval	Lower Bound	1,6537	
Ele Alırım	for Mean	Upper Bound	1,9934	
	5% Trimmed Mean		1,7759	
	Median		1,0000	
	Variance		,875	
	Std. Deviation		,93561	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		,677	,222
	Kurtosis		-,553	,440

Tablo 21.

*Anket Çalışmasının İkinci Kısımının Tanımlayıcı Analizi (Devamı)*

Toplantı Sonunda	Mean		1,9160	,09056	
Konuşulanları Kısaça Özetlerim	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,7366		
		Upper Bound	2,0953		
	5% Trimmed Mean		1,8693		
	Median		2,0000		
	Variance		,976		
	Std. Deviation		,98789		
	Minimum		1,00		
	Maximum		5,00		
	Range		4,00		
	Interquartile Range		2,00		
	Skewness		,493	,222	
	Kurtosis		-,965	,440	
	Mesai Bitiminde İşleri Tamamlamış Olmanın Huzurunu Hissederim	Mean		2,0924	,11934
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,8561	
Upper Bound			2,3288		
5% Trimmed Mean			1,9916		
Median			2,0000		
Variance			1,695		
Std. Deviation			1,30183		
Minimum			1,00		
Maximum			5,00		
Range			4,00		
Interquartile Range			2,00		
Skewness			,998	,222	
Kurtosis			-,022	,440	

Tablo 21.

*Anket Çalışmasının İkinci Kısımının Tanımlayıcı Analizi (Devamı)*

Mesai Saatlerine Dikkat Ederim	Mean		1,7563	,08848
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,5811	
		Upper Bound	1,9315	
	5% Trimmed Mean		1,6639	
	Median		1,0000	
	Variance		,932	
	Std. Deviation		,96521	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		1,142	,222
	Kurtosis		,759	,440
Önemli Olan İşlerimi Mesainin İlk Saatlerinde Yaparım	Mean		1,8739	,09210
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,6916	
		Upper Bound	2,0563	
	5% Trimmed Mean		1,7857	
	Median		2,0000	
	Variance		1,009	
	Std. Deviation		1,00469	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		,869	,222
	Kurtosis		,013	,440

Tablo 21.

*Anket Çalışmasının İkinci Kısmının Tanımlayıcı Analizi (Devamı)*

Acil Durumlarda Çözüm	Mean		1,8403	,08605	
Odaklı Karar Vermede Zorlanmam	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,6699		
		Upper Bound	2,0107		
	5% Trimmed Mean	1,7759			
	Median	2,0000			
	Variance	,881			
	Std. Deviation	,93865			
	Minimum	1,00			
	Maximum	5,00			
	Range	4,00			
	Interquartile Range	2,00			
	Skewness	,889	,222		
	Kurtosis	,385	,440		
	Acil Durumlarda Çözüm	Mean		1,9160	,09056
	Odaklı Çalışabilirim	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,7366	
Upper Bound			2,0953		
5% Trimmed Mean		1,8506			
Median		2,0000			
Variance		,976			
Std. Deviation		,98789			
Minimum		1,00			
Maximum		5,00			
Range		4,00			
Interquartile Range		2,00			
Skewness		,707	,222		
Kurtosis		-,216	,440		

Tablo 21.

*Anket Çalışmasının İkinci Kısmının Tanımlayıcı Analizi (Devamı)*

Cevap Verilecek Yazılara	Mean		3,4286	,10026
Zaman Ayırmada Sıkıntı Yaşarım	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3,2300	
		Upper Bound	3,6271	
	5% Trimmed Mean		3,4762	
	Median		4,0000	
	Variance		1,196	
	Std. Deviation		1,09368	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,684	,222
	Kurtosis		-,451	,440
Görevlerim İle İlgili Dosyalarımı Kendim Düzenlerim	Mean		1,8403	,08849
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	1,6651	
		Upper Bound	2,0156	
	5% Trimmed Mean		1,7666	
	Median		2,0000	
	Variance		,932	
	Std. Deviation		,96536	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		2,00	
	Skewness		,902	,222
	Kurtosis		,251	,440

#### 4.2.5. Anket Çalışmasının Birinci Kısımının Kendi İçinde Korelasyonu

Tez çalışması kapsamında yapılan anket çalışmasının birinci kısmını oluşturan 13 soruya verilen cevaplar SPSS istatistik programı ile incelenmiştir. Korelasyon analizi yapılabilmesi için sorulara verilen cevapların normal dağılım göstermesi gereklidir. Birinci kısmı oluşturan 13 soruya verilen cevapların normalite testleri yapılmıştır ve 3 soruda verilen cevapların dağılımları normal olarak belirlenmiştir. Bu durumda birinci kısımda belirlenen 3 sorunun kendi içinde korelasyon analizleri yapılmış ve aralarında korelasyon ilişkisi olan değişkenler belirlenmiştir. İki değişken arasında anlamlı bir ilişki olması için tablodaki sig (2-tailed) değeri 0.05 den küçük olmalıdır ve pearson korelasyon değeri ise 0 dan uzak olmalıdır. Pearson korelasyon değeri +1 e yakınsa iki değişken arasında doğru orantılı ilişki vardır, pearson korelasyon değeri -1 e yakınsa iki değişken arasında ters orantılı ilişki vardır. Yapılan korelasyon analizinde şu sonuç elde edilmiştir:

- “Meslekte çalışma yılı” ile “yönetici olarak toplam çalışma yılı” soruları arasındaki aşağıda Tablo 22’de görüldüğü üzere korelasyon analizinde sig (2-tailed) değeri 0,000 bulunmuştur ve bu değer 0.05’ ten küçük olduğu için bu iki durum arasında anlamlı bir ilişki vardır. Pearson korelasyon değeri ise 0,326 bulunmuştur ve bu değer 0’dan farklı ve +1’e yakın olduğu için bu iki durum arasında doğru orantılı ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda anket katılımcılarının meslekte çalışma yılı arttıkça yönetici olarak toplam çalışma yılı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu durum sağlık kurumları yönetiminde zamanın iyi yönetilmesi açısından olumlu katkı sağlamaktadır.

Tablo 22.

#### *Çalışma Yılı ile Yönetici Olarak Çalışma Yılı Arasında Korelasyon*

	Meslekte Çalışma Yılı	Yönetici Olarak Toplam Çalışma Yılı
Pearson Correlation	1	,326**
Meslekte Çalışma Yılı Sig. (2-tailed)		,000
N	132	113
Pearson Correlation	,326**	1
Yönetici Olarak Toplam Çalışma Yılı Sig. (2-tailed)	,000	
N	113	113

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## BÖLÜM V

### 5. TARTIŞMA VE YORUM

#### 5.1. Tartışma

Yapılmış olan yüksek lisans çalışmasının sonuçları deneyim süresi arttıkça yöneticilerin zamanı etkin planlamadaki yetkinliklerinin de artmakta olduğunu ortaya koymuştur.

Zaman yönetimi eğitimi alma konusunda zaman yönetimi eğitimi alan toplam 32 yöneticiden 30'unun ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Zaman yönetimi eğitimi almayan toplam 52 yöneticiden 43'ünün ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Zaman yönetimi konusunda eğitim almak yöneticilerin zamanın etkili kullanılmasına katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim seviyeleri dikkate alındığında ön lisans seviyesinde toplam 19 yöneticiden 16'sının ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Lisans seviyesinde toplam 54 yöneticiden 41'inin ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Yüksek Lisans seviyesinde toplam 21 yöneticiden 19'unun ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Doktora seviyesinde ise toplam 8 yöneticiden 8'inin de ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça yöneticilerin ziyaretçiler için belirli gün ve saat ayıranların oranı artmaktadır.

#### 5.2. Yorum

Halime Döner tarafından 2016 yılında Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak hazırlanan, "Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tekniklerinin İncelenmesi" başlıklı çalışmada, hastane yöneticilerinin mesleki deneyim süreleri ile genel puan ortalamaları karşılaştırıldığında 21 yıl ve üzeri olanların genel puan ortalamaları mesleki deneyim süreleri 21 yıl altı olanlara göre yüksek bulunmuştur. Mesleki deneyim süresi ve zaman yönetimi düzeyleri karşılaştırıldığında ise alt faktör düzeyi arasında anlamlı fark saptanmıştır (Döner, 2016, s 85).

Çağlayan ve Göral (2009) zaman yönetimi konusunda bireylerin eğitim

almalarının çalışma hayatına hazırlama bakımından oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadırlar.

Kandemir (2015) Eğitim durumu ile birlikte iş evraklarının yanında taşınması ve boş zamanlarında iş ile ilgili görevlerin yerine getirilmesi konusunda eğitimin artması ile birlikte bu tutumun da sıklaştığını, bunda eğitim düzeyi yükseldikçe sorumluluk algısının ve üzerine alınan işin miktarının artmasının da etkili olduğunu vurgulamıştır.

Yapılan yüksek lisans çalışmasından elde edilen sonuçlar ile literatürde yer alan çalışmalar karşılaştırıldığında tezde ulaşılan sonuçların literatürdeki çalışmalar ile uyumlu olduğu görülmektedir.



## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Tez çalışması kapsamında yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler genel olarak incelenmiş ve bulgular ortaya konmuştur. Anket çalışmasından elde edilen veriler istatistik programı ile de incelenmiş ve sonuçlar belirlenmiştir:

#### 6.1. Sonuçlar

Tez çalışması kapsamında yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler genel olarak incelenmiş ve şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Sağlık yöneticileri etkin ve verimli sonuçlar elde etmek için gerekli zaman planlaması ve yönetimi konusunda yetkin yöneticiler olmalıdır.
- Yöneticilerin zaman yönetimi konusundaki tercihleri eğitim seviyesi, yöneticilikteki deneyim süresi, medeni durumları, zaman yönetimi konusunda eğitim alıp almamış olmaları durumuna göre değişmektedir.
- Çalışmaya katılan 126 yöneticiden 101 yönetici ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırdıklarını belirtmektedir.
- Eğitim seviyeleri dikkate alındığında ön lisans seviyesinde toplam 19 yöneticiden 16'sının ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Lisans seviyesinde toplam 54 yöneticiden 41'inin ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Yüksek lisans seviyesinde toplam 21 yöneticiden 19'unun ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Doktora seviyesinde ise toplam 8 yöneticiden 8'inin de ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça yöneticilerin ziyaretçiler için belirli gün ve saat ayıranların oranı artmaktadır.
- Medeni durum dikkate alındığında evli olan toplam 53 yöneticiden 46'sının ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Bekar olan toplam 16 yöneticiden ise 11'inin ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Tüm yöneticiler içerisinde evli olan yöneticilerin ziyaretçiler için belirli gün ve saat ayıranların oranı artmaktadır.

- Yönetici olarak çalışma yılı esas alındığında 1-4 yıl arasında deneyimi olan toplam 31 yöneticiden 26'sının ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. 16 yıl ve üzerinde deneyimi olan toplam 12 yöneticiden 11'nin ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Deneyim süresi arttıkça yöneticilerin zamanı etkin planlamadaki yetkinlikleri de artmaktadır.
- Zaman yönetimi eğitimi alma konusunda zaman yönetimi eğitimi alan toplam 32 yöneticiden 30'unun ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Zaman yönetimi eğitimi almayan toplam 52 yöneticiden 43'ünün ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırmakta oldukları tespit edilmiştir. Zaman yönetimi konusunda eğitim almak yöneticilerin zamanı etkili kullanmasına katkı sağlamaktadır. Planlama, yöneticilerin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli bir araçtır.
- Katılımcıların çoğunun meslekte çalışma yılı 18 yıl ve üstü olarak belirlenmiştir.
- Katılımcıların çoğunun yönetici olarak toplam çalışma yılının 1-4 yıl olduğu belirlenmiştir.
- Zamanı etkin kullanma önerisi olarak "aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak" cevabı verilen cevaplar arasında ilk sırada yer almıştır
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için randevu ve görüşme saatlerine dikkat edilmelidir.
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımı sağlanmalıdır.
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için düzenlenecek toplantıların gündemleri önceden belirlenmelidir.
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için çalışılacak konular grupla toplantı yapılarak ele alınmalıdır.
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için toplantı sonunda konuşulanlar kısaca özetlenmelidir.
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için mesai bitiminde işleri tamamlamış olmanın huzurunu hissetme önemli bir faktör olarak belirlenmiştir. Çünkü zaman yönetimini iyi yapabilmek için işleri zamanında tamamlamak gerekir.

- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için mesai saatlerine dikkat edilmelidir.
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için önemli olan işler mesainin ilk saatlerinde yapılmalıdır.
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için acil durumlarda çözüm odaklı karar vermede zorlanmamak gereklidir.
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için acil durumlarda çözüm odaklı çalışılabilmelidir.
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için cevap verilecek yazılara zaman ayırmada sıkıntı yaşanmamalıdır.
- Sağlık kurumları yönetiminde zamanı iyi yönetmek için görevler ile ilgili dosyalar kişinin kendisi tarafından düzenlenmelidir.
- Katılımcıların meslekte çalışma yılı arttıkça yönetici olarak toplam çalışma yılı da doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu durum sağlık kurumları yönetiminde zamanın iyi yönetilmesi açısından olumlu katkı sağlamaktadır.

## 6.2. Öneriler

Başarılı bir yönetim süreci için yöneticinin, kişisel ve kurumun önceliklerini belirlemesi ve çalışmalarını bunlara göre yapması gerekmektedir. Zamanı kontrol edebilmek için ise yöneticinin işlerine ve önceliklerine odaklanması gerekmektedir.

Başarılı bir yönetim daha uzun süre çalışmaktan ziyade daha sistematik çalışma gerekmektedir. Yöneticilerin bunu sağlayabilmeleri ise, zamanı etkili kullanma tekniklerini ve zaman tuzaklarının farkında olarak yönetim çalışmalarını organize etmesinden geçmektedir.

Zaman tuzakları yöneticilerin zamanın büyük bölümünün düşük nitelikli biçimde harcanmasına neden olacak ve öncelikle kurumun olmak üzere yöneticinin performansını da olumsuz etkileyecektir. Kurumun ve yöneticinin performansını üst düzeye çıkarabilmek için yöneticilerin zamanı etkin ve verimli kullanmak suretiyle kurumda sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi sağlamalıdır.

Zamanı etkili olarak kullanıp kullanmamak çoğunlukla bireylerin kendi tercihlerindedir. Etkili ve başarılı yöneticiler zamanın sınırlı bir kaynak olduğu bilinci ile hareket etmektedirler. Yönetim performansının geliştirilmesi için yöneticinin kendi bireysel yapısından kaynaklanan zaman tuzakları ile birlikte kurumda gerçekleştirilen

faaliyetler ile ilgili zaman tuzaklarını tespit ederek, bu tuzakları ortadan kaldırmaya çalışmalıdır.

Zaman tuzaklarını kontrol altında tutan yönetici zamanı yönetmeye başlayacaktır. Zaman tuzaklarını kontrol edebilen ve zamanı etkin kullanma tekniklerini yerinde kullanan yöneticilerin iş yaşamı etkinliği yüksek seviyelerde olacaktır. Zaman tuzaklarına takılmayan ve zamanı etkili kulanabilen yönetici zamanın hakimiyetinden kurtulan yöneticidir.

Zamanı yönetmeyi başaran yöneticiler öğrenme, düşünme, araştırma ve kendini geliştirmeye zaman ayırabilecektir. Bu ise yöneticinin sevk ve idaresindeki kurumda sürdürülebilir bir gelişme sağlayacaktır.



## 7. KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, F.O. (2010). Sağlık kurumları yönetiminde etkinlik analizi, Erzincan Üniversitesi Mengücek Gazi Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- Bayat, B. (2010). Uygulamalı sosyal bilim araştırmalarında ölçme ölçekler ve “Likert” ölçek kurma tekniği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (3), 1-3.
- Can, A., ve İbicioğlu, H. (2008). Yönetim ve yöneticilik yönünden üniversite hastanelerinin değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 253-275.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Çağlayan, V., ve Göral, R. (2009). Zaman yönetimi becerileri: meslek yüksek okulu öğrencileri üzerine bir değerlendirme. *KMU İİBF Dergisi*, 11, 175-189.
- Çavmak, Ş., ve Çavmak D. (2014). Türkiye’de sağlık hizmetlerinin tarihsel gelişimi ve sağlıkta dönüşüm programı. *Dergi Park Dergisi*, 2-5.
- Çeliköz, N. (2004). Yeni program geliştirme anlayışına dayalı olarak geliştirilen bir program tasarımının öğrenci başarısına etkisi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1),99-113.
- Çimen, M. (2010). Sağlık yönetimi ve sağlık yönetim eğitimi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(3), 136-139.
- Demirel, E.T., ve Ramazanoğlu, F. (2005) .Yöneticiler açısından etkin zaman yönetimi tekniklerinin değerlendirilmesi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 30-35.
- Döner, H. (2016). Hastane yöneticilerinin zaman yönetimi tekniklerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Erdem, R., Pirinççi, E. ve Dikmetaş, E. (2005). Üniversite öğrencilerinin zaman yönetimi davranışları ve bu davranışların akademik başarı ile ilişkisi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 167-177.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve organizasyon çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. Ankara: Beta Basım Yayım.
- Fedotova, N. (2005). Organizasyon yapısı ve teknoloji. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference*. Boston: Pearson.

- Güçlü, N. (2001). Zaman yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25, 87-106.
- Kahyaoğlu, F., Yanık, A., ve Tengilimoğlu, D. (2013). Batı akdeniz sağlık kurumları yöneticilerinde mesleki yeterliliklerinin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, May, 16-27.
- Kandemir, M. (2015). *Sağlık kurumları yöneticilerinde zaman yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karadaş, N. (2015). Zaman kavramına kuramsal yaklaşımlar ve internette şimdiki zaman olgusu. *Folklor Edebiyat*, 83, 225-241.
- Karagül, İ.D. (1987). Matriks Yönetim Şekli. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 43, 151-160.
- Kavuncubaşı, Ş ve Kısa, A. (2002). *Sağlık kurumları yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kılıç, Ş., ve Aydın, C. (2015). Sağlık kurumlarında süreç yönetimi uygulamaları. *Journal Of Business Research Turk*, 7 (3), 143-172.
- Kışla, A. (2017). Hastane yöneticilerinde etkin zaman yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Kitapçı, C.(1993). *Türkiye’de sağlık yönetimi (sorunlar ve çözüm önerileri)*. Ankara: TODAİE, YYLT.
- Kocabaş, İ. ve Erdem, R. (2003). Yönetici adayları öğretmenlerin kişisel zaman yönetimi davranışları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (2), 192-202.
- Koch, Richard. (1999). *80/20 İlkesi*. (Kerem Özdemir Çev). İstanbul: Varlık Yayıncılık.
- Mcc, [https://www.mccc.edu/nursing/documents/Time\\_Management\\_New.pdf](https://www.mccc.edu/nursing/documents/Time_Management_New.pdf), Erişim Tarihi: 19.10.2019.
- Öncel, C., Büyüköztürk, Ş. ve Özçelikay, G. (2005). Serbest eczacıların zaman yönetimi. *Ankara Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 34 (3), 191-206.
- Özer, M.A. (2010). Verimli örgüt yönetimi için zaman yönetimi. *Çimento İşvereni*, 4-8.
- Özkan, Y., ve Altınsoy A. (2017). Kök neden belirlemede excel destekli pareto analizi ve iyileştirme alanının hesaplanması. *Akademik Platform*, 326-333.
- Pembecioğlu, N. (2018). Yaşama güzel bir pencereden bakmak. <http://cdn.istanbul.edu.tr/statics/hizmetciegitim.personel.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2012/02/Zaman-Y%C3%B6netimi-E%C4%9Fitim-Sunumu.pdf>. Erişim tarihi: 23.12.2019

- Somunoğlu, S., Ağırbaş, İ., Tengilimoğlu, D., Çelik, Y., Erdem, R., Akbulut Y. ve Ergüç, G. (2012). Sağlık kurumları yönetimi-I. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- şenaras, A.E. ve Sezen H.K. (2012). Sistem Düşüncesi. *Journal of Life Economics*, 1, 39-58.
- Tecim, V. (2004). Sistem yaklaşımı ve soft sistem düşüncesi. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 19(2), 75-100.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., ve Akbolat, M. (2018). *Sağlık işletmeleri yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Türk Dil Kurumu, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts), Erişim Tarihi: 26.12.2018.
- Türkmen, İ. (1999). *Yönetmel zaman ve yetki devri açısından ampirik bir çalışma*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Yahyaođlu, R. (2018). Yařlanma ve zaman algısı. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul AREL Üniversitesi, İstanbul.
- Yalçınkya, M. (2002). Açık sistem teorisi ve okula uygulanması. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 103-116.
- Yıldız, Y. (2010). Yataklı sağlık kuruluşlarında yönetmel sorunların incelenmesi edirne ilinde örnek bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Yılmaz, A. (2002). Örgütlerde zaman yönetimi. *CÜ.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(1), 2-6.



## 8.2. Çalışmada kullanılan anket formu

### ANKET FORMU

#### 1) Çalıştığınız kurum ve kuruluş

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

#### 2) Göreviniz

- a. Başhekim
- b. Başhekim Yardımcısı
- c. Hastane Müdürü
- d. İdari Mali İşler Müdürü
- e. Müdür Yardımcısı
- f. Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü
- g. Hastane Hizmetleri ve Sağlık Otelciliği Müdürü
- h. diğer lütfen belirtiniz

#### 3) Eğitim durumunuz?

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

#### 4) Akademik unvanınız

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

**5) Yaşınız**

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

**6) Medeni durumunuz**

- a. Evli
- b. Bekar

**7) Meslekte toplam çalışma yılınız?**

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

**8) Yönetici olarak toplam çalışma süreniz?**

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

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

- a. Evet
- b. Hayır

**10) En çok zaman ayırdığınız yönetim fonksiyonu aşağıdakilerden hangisidir?**

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

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

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

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

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

**13) Zamanını daha etkin kullanma yönünde önerileriniz nelerdir?**

- a. Kısa ve uzun vadeli yapılacakların listesini hazırlamak
- b. Aciliyet sırasına göre planlı ve etkin çalışmak
- c. Destek hizmet olarak sinerji yaratmak
- d. Amaçları belirlemek
- e. Düzenli çalışmak
- f. Zaman çizelgesi kullanarak organize olmak
- g. Yetki değerlendirmesinin düzgün yapılmasını sağlamak
- h. Sorumluluk alanlarının daraltılmasını sağlamak
- i. Sekreteryaya hizmetini iyi kullanabilme
- j. Teknolojiyi iyi kullanabilmek

**Etkili Zaman Yönetimi Anket Formu**

	Kesinlikle Katılıyorum 1	Kısmen Katılıyorum 2	Katılıyorum 3	Katılmıyorum 4	Kesinlikle Katılmıyorum 5
--	--------------------------------	----------------------------	------------------	-------------------	---------------------------------

**Sosyal Faaliyetler ile Görüşmelerde Zaman Yönetimi**

1.Ziyaretçiler için belirli gün ve saatler ayırırım					
2.Görevle alakalı olmayan görüşmelere 'Hayır' diyebilirim. Yardımcıların çözebileceği konuları onlara yönlendiririm.					
3.Randevu ve görüşme saatlerime dikkat ederim.					
4.Ziyaretçilerimle randevulu görüşürüm.					
5.Yönetime ayrılan zamanı iyi değerlendirmem sosyal hayatıma zaman ayırmayı kolaylaştır					
6.Telefonları kişiye göre seçerim					
7.Arkadaşlarım onları ihmal ettiğim ve onlara zaman ayırmadığım için şikayet ederler					
8.Görüşme konusu sorumluluk alanımda olmadığında gerekli yönlendirmeyi yaparak görüşmeyi bitiririm					
9.İşlerimi organize ederek düzenli tatil yaparım					
10. İşlerimin yoğunluğu nedeniyle düzenli tatil yapamam					
11.Görevleri organize ederek sosyal faaliyetlere de zaman ayırırım.					
12.Telefonla görüşme öncesinde, görüşeceğim konu üzerine odaklanırım.					
13.Aynı olay ile ilgili hususlarda taraflar ile bir arada görüşürüm. Gerekmedikçe ayrı görüşme yapmam.					
14.Görüşme yaparken acil haller dışında telefon görüşmesi yapmam.					
15.Görüşme için yeterli zaman ayırarak, görüşmeyi sonlandırırım.					
16. Görevim ile alakalı işlerimi mesai saatleri içinde tamamlayabilirim.					
17.Görüşmeleri öncelik sırasına göre planlarım.					
18.Yemek saatlerinde işle ilgili görüşmeleri yapabilirim.					
19.Görev ile alakalı ziyaretçilerime randevuyu mesai saatleri dışında veririm.					
20.Aile üyelerimden birisinin araması durumunda görüşmeye ara veririm					
21.Senelik izinlerimi her yıl aynı tarihlerde kullanırım					

### Toplantı ve Diğer Çalışma ile İlgili Zaman Yönetimi

22.Toplantılar ve diğer çalışmaların tarihlerini, başlama ve bitiş saatlerini önceden planlarım.					
23.Düzenleyeceğim toplantıların gündemlerini önceden belirlerim.					
24.Toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımını sağlarım					
25.Çalışılacak konuları, ilgili grupla toplantı yaparak ele alırım					
26.Toplantılar bittikten sonra genel bir değerlendirme yaparım.					
27.Bazı konularda kararlarımı toplantı yapmadan doğrudan alırım					
28.Toplantı gündemini katılımcılara toplantıdan en az bir gün önce bildiririm.					
29.Zaman çizelgesi yapar ve değerlendiririm.					
30.Gündemle ilgili ikinci bir toplantıya gerek olup olmadığı konusunda katılımcıların görüşlerini alırım.					
31.Olağan üstü bir durum olmadığı sürece toplantıları her zaman belirlenen süre de bitirmeye çalışırım.					
32.Toplantı sırasında katılımcıların telefon vb. ile görüşmelerine izin vermem					
33.Toplantılarda katılımcıların gündem dışı görüşmelerine izin vermem					
34.Toplantı sonunda konuşulanları kısaca özetlerim					
35.Toplantılarda katılımcılara görüşleri için eşit süre vermeye dikkat ederim					
36.Gerektiğinde ikinci bir toplantının tarih ve saatini toplantı içinde belirlerim					
37.Toplantı devam ederken bir başka oda da kısa süreli görüşme yapabilirim.					
38.İşimle ilgili olmayan konularda sorumluluk almam					
39.Astlarıma yetki devri yaparım					
40.Astlarımı başarılı olabilecekleri konulara göre görevlendiririm					
41.Çalıştığım bölümde sekreterlik işlerini yerine getirecek eleman görevlendiririm.					
42.Kararlar alırken zorlanmam					
43.Zamanımın büyük bir kısmı işimle ilgili olmayan konularla ilgilenecek geçtiğini düşünürüm					
44.Doğrudan sorumluluk alanımın içine girmeyen birçok işle uğraşmak zorundayım					
45.Kurum içinde görev yetki ve sorumluluk sınırlarımın yeterince belirli olmaması işlerimi çoğaltır					

### Güne Başlama ve Günlük İşler ile İlgili Zaman Yönetimi

46. Görevde iken özel hayatıyla ilgili konulardan tümüyle uzaklaşırım					
47. Zaman zaman iş ile ilgili ayrıntıları unuturum.					
48. İşe gelirken gün içinde yapacaklarımı düşünürüm.					
49. Görüşmeleri ayaküstü gerçekleştiririm					
50. Mesai bitiminde planladığım işleri tamamlamış olmanın huzurunu hissederim.					
51. Genellikle günün çok yoğun geçtiğini düşünürüm.					
52. Randevu haricinde görüşmeye gelenlerle, randevulu görüşmelerim bittikten sonra görüşürüm.					
53. Günlük işlerimle ilgili düşüncelerim gece uykularımı kaçırır.					
54. Mesai saatlerine dikkat ederim.					
55. Göreve daima istekli ve neşeli başlarım					
56. Randevu talebinde bulunanlara, çalışma planıma bakmadan randevu vermem.					
57. İşleri yetiştirmek için eve iş götürdüğüm veya geç saatlere kadar işyerinde kaldığım olur.					
58. Zamanımın çoğunu rutin işler almaktadır.					
59. Randevularımı sekreterim planlar.					
60. Bir sonraki iş günü ile ilgili yapacakları düşüncemde planlarım.					
61. Randevularımın öncelik sırasını ben belirlerim.					
62. Yardımcılarımın halledebileceği işleri onlara devrederim					
63. Yardımcılarıma devrettiğim işleri kendim de takip ederim					
64. Günlük, haftalık, aylık ve yıllık çalışma planı hazırlarım					
65. Yardımcılarıma devrettiğim işlerle ilgili sık sık geri bildirim isterim					
66. Yardımcılarıma devrettiğim işlerin yalnızca sonucunu bilmek isterim.					
67. Gün için planlamış olduğum işlerimi tamamlamadan işimden ayrılmam					
68. Önemli olan işlerimi mesainin ilk saatlerinde yaparım.					
69. Günlük işlerimi planlamam, işlerimi işin akışına göre yürütürüm					
70. Acil olmayan işlerimi zaman zaman bir sonraki güne ertelerim.					

### Acil Olağanüstü Durumlarla İlgili Zaman Yönetimi

71.İşimle ilgili gereken konularda acil eylem planlarım vardır.					
72.Görevimle ilgili önceliklerim tüm çalışanlarım tarafından bilinir.					
73.Acil durumlarda çözüm odaklı karar vermede zorlanmam					
74.İşlerimi zaman zaman son anda yetiştiririm.					
75. Gün içerisinde ortaya çıkan acil işleri, günlük işlerimi yapmamı engellemez					
76.Zaman zaman yapmam gereken işleri ertelediğim olur.					
77.Acil durumlar ortaya çıktığında, çözüm odaklı çalışabilirim.					
78.Beklenmedik durumlar ortaya çıktığında aceleci ve telaşlı olurum.					
79.Bir problem çıktığında onu hemen çözmem, ertelerim					
80.Zaman zaman İşleri aceleye getirerek son anda yetiştiririm.					
81.Cevap verilecek yazılara zaman ayırmada sıkıntı yaşarım					

### Eğitim ve Araştırmaya Yönelik Zaman Yönetimi

82.İşimle ilgili eğitimlere katılmak için zaman ayırırım.					
83.Çalışma planımı mümkün olduğunca mesleki gelişimime katkı sağlayacak eğitim programlarına katılmama olanak verecek şekilde yaparım					
84.Kurumda eğitim ve araştırma faaliyetlerine zaman ayırabilirim.					
85.Mesleğime katkı sağlayacak kitap, dergi, makale v.b okurum.					
86.Yardımcılarımın eğitim faaliyetlerine katılmaya teşvik eder, onların buna katılmasına olanak tanırım.					
87.Mesleğimle ilgili güncel yayınları izlemek için özel zaman ayırırım.					
88.Mesleğimle ilgili bilimsel araştırmalara katılırım.					
89.Eğitim ve araştırma faaliyetlerini, günlük işlerimden daha fazla önemserim.					
90.İşimle ilgili kongre, sempozyum ve konferanslar düzenler, yardımcılarımın da katılımını sağlamaya çalışırım.					

**Masa ve Dosya Düzeninde Zaman Yönetimi**

91. Çalışma sistemine uygun masa düzenim olur.					
92.Masam karmaşık düzen içinde olsa bile benim için bir düzen söz konusudur.					
93.Evrak ve dosyalara kolayca erişebilirim.					
94.Gelen yazıları öncelikle yardımcılarım okur ve bana özetler					
95.Zaman zaman masanın üzerinde ertelenmiş/birikmiş birçok işim olur.					
96. Gelen/giden tüm yazışmaları, kendim okur, yanıtlarım					
97.Telefon aralamalarımı, sekreter yerine kendim gerçekleştiririm.					
98.Görevimle alakalı önceliklerimin neler olduğunu belirler ve bunları zamanında bitiririm.					
99.Görevlerim ile ilgili dosyalarımı kendim düzenlerim					
100.İşlerimi en kısa sürede ve en az stresle yaparım					

### 8.3. Çağ Üniversitesi Anket Uygulama İzin Belgesi



**T.C.**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**ÇAĞ UNIVERSITY**


SAYI : 23867972/ **428** 11.04.2019  
KONU: Tez Anket İzini Hakkında

**(DAĞITIM YERLERİNE)**

1. Sağlık Kurumları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında 2018/2019 Bahar dönemi itibarıyla tez aşamasındaki kaydını yenilemiş olan 201713020 numaralı **Emine Banu ELBİSTAN**, “Sağlık Kurumları Yönetiminde Zaman Yönetimine etki eden faktörlerin araştırılması” konulu tez çalışmasını Mersin Tarsus Üniversitesi öğretim üyesi olan Prof. Dr. Mustafa Kemal KÜLEKÇİ atanmış ve halen tez çalışması yürütülmektedir.

2. Adı geçen öğrenci bu tez çalışması kapsamında **Mersin İline bağlı Tarsus Devlet Hastanesi, Tarsus Diş Hastanesi, Tarsus Medical Park Hastanesine bağlı görev yapan üst düzey yöneticiler ile ara kademe yöneticileri kapsamak üzere** kopyası Ek’lerde sunulan bir anket uygulaması yapmak istemektedir.

3. Adı geçen öğrenci bu tez çalışması kapsamında yukarıda belirtilen anketi uygulayabilmesi için gerekli iznin verilmesini makamlarının tensiplerine maruz olduğunu arz ederim.

  
 Prof. Dr. Mustafa Kemal KÜLEKÇİ  
 Çağ Üniversitesi Rektörü

**EKLERİ:** Altı Sayfa formlar.

**DAĞITIM:**  
**Gereği:**  
Mersin Tarsus Devlet Hastanesi Başhekimliğine  
Mersin Tarsus Diş Hastanesi Başhekimliğine  
Mersin Tarsus Medical Park Hastanesine Başhekimliğine

A. Yağar Bayboğan Kampüsü, Adana-Mersin Karayolu 33800 Yenice-Mersin / TÜRKİYE T. +90 (0324) 651 48 00 F. +90 (0324) 651 48 11  
www.cag.edu.tr


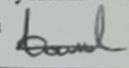
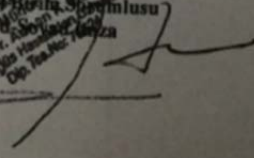
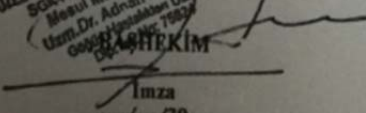
### 8.4. Sağlık Bakanlığı, Mersin İl Sağlık Müdürlüğü, İnceleme ve değerlendirme Komisyon Kararı

T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI MERSİN İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ	
<b>ARAŞTIRMA BAŞVURULARI İNCELEME VE DEĞERLENDİRME KOMİSYON KARARI</b>	
<b>ARAŞTIRMA SAHİBİNİN</b>	
Adı Soyadı	Emine Banu ELBİSTAN
Kurumu	Çağ Üniversitesi
Araştırma Yapılacak İller	Mersin
Araştırma Yapılacak Sağlık Tesisleri	Tarsus Devlet Hastanesi – Tarsus Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi
Araştırmanın Konusu	Sağlık Kurumları Yönetiminde Zaman Yönetimine Etki Eden Faktörlerin Araştırılması
Başvuru Belgeleri	Araştırma Başvuru Formu (x) Var / ( ) Yok Araştırma Sağlık Tesisleri İzin Formu (x) Var / ( ) Yok Araştırma İzin Taahhütnamesi (x) Var / ( ) Yok Kurum-Kişi Talebi (x) Var / ( ) Yok Etik Kurul Kararı (x) Var / ( ) Yok
<b>KOMİSYON KARARI</b>	
<p>Mersin Valilik Makamının 30.01.2019 tarih ve 65355327-604.01.02-E.134 sayılı Onayı ile görevlendirilen Bilimsel Araştırma Başvuru İnceleme ve Değerlendirme Komisyon üyeleri İl Sağlık Müdürlüğümüze intikal eden araştırma çalışmasını değerlendirmek üzere 14.06.2019 tarihinde eksiksiz olarak toplanmıştır.</p> <p>Değerlendirme sonucunda; başvurusu yapılan araştırma çalışmasının Müdürlüğümüze bağlı sağlık tesisinde yapılmasına karar verilmiştir.</p> <p><b>KARAR TARİHİ : 14.06.2019</b>  <b>KARAR NO : 49</b></p>	
<p>Üye Süleyman SOUKSU Sağlık İlaç ve Tıbbi Cihaz Hizmetleri Başkanı</p>	<p>Üye Dr. İnan AYDIN Sağlık İlaç ve Tıbbi Cihaz Hizmetleri Başkan Yardımcısı</p>
<p>Üye Uzm. Dr. Yusuf ÇOKAY Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkan Yardımcısı</p>	<p>Üye Dr. Zehra YERELKAYA Sağlık İlaç ve Tıbbi Cihaz Hizmetleri Başkanlığı</p>
<p>OLUR .../.../2019 Komisyon Başkanı Dr. Sinan BAŞÇACI İl Sağlık Müdürü</p>	
<p>Evrakın elektronik imzalı suretine <a href="http://e-bolge.saglik.gov.tr">http://e-bolge.saglik.gov.tr</a> adresinden 1822b8d3-5eae-4e96-adt1-80e64f034f68 kodu ile erişebilirsiniz.            E-Posta adresi: <a href="mailto:elektronik-imza@mersin.saglik.gov.tr">elektronik-imza@mersin.saglik.gov.tr</a> adresine gönderilen elektronik imza ile imzalanmıştır.</p>	

### 8.5. Sağlık Bakanlığı, Mersin İl Sağlık Müdürlüğü, Tarsus Devlet Hastanesi Bilimsel Araştırma Çalışmaları Ön İzin Formu

	<p>T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI MERSİN İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ</p> <p><b>TARSUS DEVLET HASTANESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA ÇALIŞMALARİ ÖN İZİN FORMU</b></p>	
	<p>TARSUS DEVLET HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE,</p> <p>Aşağıda bilgileri bulunan araştırma çalışmasını kurumunuzda yürütmem için gerekli olan ön iznin verilmesi için gereğini arz ederim.</p> <p style="text-align: right;">Tarih: 03.05.2019 Ad-Soyad: Emine Benü ELBİSTAN İmza: </p>	
<p><b>Araştırmanın Türü:</b></p>	<p>Tezsiz Yüksek Lisans Projesi Lisans Bitirme Projesi Yüksek Lisans Tezi ✓ Diğer .....</p>	<p>Doktora Tezi Uzmanlık Tezi Bireysel Araştırma Projesi</p>
<p><b>Adı:</b></p>	<p>"SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİNDE ZAMAN YÖNETİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI"</p>	
<p><b>Amacı:</b></p>	<p>Yapılacak olan çalışmada sağlık kurumları yönetiminde zaman yönetimine etki eden, olumlu ve olumsuz faktörler araştırılacaktır. Çalışmada zaman yönetiminin, yöneticilerin performansına etkileri belirlenecektir.</p>	
<p><b>Yöntemi (Varsa kullanılacak Anket ve Ölçek Belirtilmelidir):</b></p>	<p>Zaman yönetimine etkisi olan faktörlere yönelik anketler geliştirilerek hastanelerdeki yöneticilere uygulanacaktır. Anket ile elde edilen veriler İstatistiksel analiz yöntemleri ile analiz edilerek olumlu ve olumsuz faktörler belirlenecektir. 1 den 5'e kadar ölçeklendirilen anket sonuçları nicel yöntem ile değerlendirilecektir. Çalışmada nicel yöntemin tercih edilmesinin nedeni; elde edilen sonuçların tekralanabilir nitelikte olması, matematiksel tabana aktarılabilmesi ve sonuçların matamatiksel olarak ortaya konulmasına olanak sağlaması nedeniyle somut sonuçlara yaklaşılmasına olanak sağlamasıdır.</p>	
<p><b>Uygulanacağı yerler:</b></p>	<p>Hastanede görev yapan yöneticiler.</p>	
<p><b>Başlangıç ve Bitiş Tarihi:</b></p>	<p>Başlangıç: İzin tarihinden itibaren 1 ay Bitiş: İzin tarihinden itibaren 1 ay</p>	
<p><b>Etik Kurul Kararı:</b></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> VAR <input type="checkbox"/> YOK</p>	
<p><b>Tez çalışması ise Danışman Öğr. Üyesi Adı-Soyadı:</b></p>	<p>Prof. Dr. Mustafa Kemal KÜLEKCI</p>	
<p><b>Varsa hibe/fon sağlayan Kurum/Kuruluş adı:</b></p>		
<p><b>İlgili Birim Sorumlusu Ad-Soyadı:</b></p>	<p></p>	
	<p>T.C. Mersin Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü MERSİN DEVLET HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİ Bilimsel Araştırma Çalışmaları Ön İzin Formu Dip. No: 142923 İmza</p>	

**8.6. Sağlık Bakanlığı, Mersin İl Sağlık Müdürlüğü, Tarsus Medical Park Hastanesi Bilimsel Araştırma Çalışmaları Ön İzin Formu**

	<p>T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI MERSİN İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ</p>	
	<p>TARSUS DEVLET HASTANESİ BİLİMSEL ARAŞTIRMA ÇALIŞMALARI ÖN İZİN FORMU</p>	
<p>TARSUS MEDICAL PARK HASTANESİ BAŞHEKİMLİĞİNE,</p>		
<p>Aşağıda bilgileri bulunan araştırma çalışmasını kurumunuzda yürütmem için gerekli olan ön iznin verilmesi için gereğini arz ederim.</p>		
<p>Tarih: 07.05.2019 Ad-Soyad: Emine Bora ELBİSTAN İmza: </p>		
<p><b>Araştırmanın:</b></p>	<p>Tezsiz Yüksek Lisans Projesi Lisans Bitirme Projesi Yüksek Lisans Tezi Diğer .....</p>	<p>Doktora Tezi Uzmanlık Tezi Bireysel Araştırma Projesi</p>
<p><b>Türü:</b></p>		
<p><b>Adı:</b></p>	<p>"SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİNDE ZAMAN YÖNETİMİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN ARAŞTIRILMASI"</p>	
<p><b>Amacı:</b></p>	<p>Yapılacak olan çalışmada sağlık kurumları yönetiminde zaman yönetimine etki eden, olumlu ve olumsuz faktörler araştırılacaktır. Çalışmada zaman yönetiminin, yöneticilerin performansına etkileri belirlenecektir.</p>	
<p><b>Yöntemi (Varsa kullanılacak Anket ve Ölçek Belirtilmelidir):</b></p>	<p>Zaman yönetimine etkisi olan faktörlere yönelik anketler geliştirilerek hastanelerdeki yöneticilere uygulanacaktır. Anket ile elde edilen veriler İstatistiksel analiz yöntemleri ile analiz edilerek olumlu ve olumsuz faktörler belirlenecektir. 1 den 5'e kadar ölçeklendirilen anket sonuçları nicel yöntem ile değerlendirilecektir. Çalışmada nicel yöntemin tercih edilmesinin nedeni; elde edilen sonuçların tekralanabilir nitelikte olması, matematiksel tabana aktarılabilmesi ve sonuçların matamatiksel olarak ortaya konulmasına olanak sağlaması nedeniyle somut sonuçlara yaklaşılmasına olanak sağlamasıdır.</p>	
<p><b>Uygulanacağı yerler:</b></p>	<p>Hastanede görev yapan yöneticiler.</p>	
<p><b>Başlangıç ve Bitiş Tarihi:</b></p>	<p>Başlangıç: İzin tarihinden itibaren 1 ay Bitiş: İzin tarihinden itibaren 1 ay</p>	
<p><b>Etik Kurul Kararı:</b></p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> VAR <input type="checkbox"/> YOK</p>	
<p><b>Tez çalışması ise Danışman Öğr. Üyesi Adı-Soyadı:</b></p>	<p>Prof. Dr. Mustafa Kemal KÜLEKCI</p>	
<p><b>Varsa hibe veren sağlayan Kurumun Adı:</b></p>		
<p> Başhekim</p> <p> İmza</p> <p>...../20...</p>		

## 9. ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı :** Emine Banu ELBİSTAN  
**Doğum Tarihi ve Yeri :** 25.08.1976- MALATYA  
**E-mail :** e.banuelbistan@gmail.com

### EĞİTİM DURUMU

**2017-2019 :** Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi, Yüksek Lisans, Yenice/MERSİN  
**2014-2018 :** Çukurova Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik, Lisans, ADANA