

SAĞLIK KURUMLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ

ÖZET

Zaman bireylerin hissettiği ve eşit olarak sahip olduğu, tanımlanması zor, yaşamdaki en kıymetli ve geçmişten günümüze kadar değeri sürekli artan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Telifisi olmayan bir kaynak olarak zaman, para'nın daha değerli bir kaynaktır. Bu sebeple geçmişe göre çok daha etkin ve verimli yönetilmesi gerekmektedir. Sahip olunan zamanı en uygun ve etkili şekilde kullanmak anlamına gelen zaman yönetimi, kişinin zamanını yapması gereken belirli görevler arasında nasıl bölceğini planlaması ve düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır. Sağlık yöneticileri ve personelinin zamanlarını iyi yönetmesi önem arz etmektedir. Çünkü sağlık çalışanları tarafından boşa harcanan zaman, hastaya ayrılması gereken ancak onunla geçirilmeyen zaman olup, bakım ve tedavi kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Sağlık personelinde zamanın etkili yönetimi, yönetim yeteneklerinin iyileştirilmesine ve geliştirilmesi, insan kaynaklarının korunmasına, gerilim ve çatışmanın en aza indirilmesi ve sonuç olarak iş doyumunun ve psikolojik sağlığın artmasına olumlu etkileri bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinin kaliteli sunulabilmesi için sağlık çalışanlarının, zaman yönetimi becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Sağlık alanı dışındaki sektörlerde zamanın etkin kullanılmaması sadece maddi kayıplara yol açabilecekken, sağlık sektöründe maddi kayıplara ve yaşam kayıplarına da neden olabilmektedir. Bu sebepten dolayı sağlık sektöründeki bütün personelin zamanı etkin kullanmada daha dikkatli olması gerekmektedir. Sağlık kurum ve kuruluşları öncelikle zamanın öneminin farkına varmaları, varlıklarını ve rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri için çalışanlara zamanı etkin kullanmaları adına eğitim ve seminerler verilmeli, bu eğitim ve seminerlerin sayısının artırılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi, Sağlık Kurumlarında Zaman Yönetimi.

TIME MANAGEMENT IN HEALTH INSTITUTIONS

ABSTRACT

Time appears as a concept that individuals feel and possess equally, is difficult to define, is the most valuable concept in life, and its value is constantly increasing from past to present. As an irreplaceable resource, time is more valuable than money. For this reason, it needs to be managed much more effectively and efficiently than in the past. Time management, which means using the time in the most appropriate and effective way, is defined as planning and organizing how a person will divide her time between certain tasks that she needs to do. It is important for healthcare managers and staff to manage their time well. Because the time wasted by healthcare professionals is time that should be devoted to the patient but is not spent with her, and negatively affects the quality of care and treatment. Effective management of time in healthcare personnel has positive effects on improving and developing management skills, protecting human resources, minimizing tension and conflict, and ultimately increasing job satisfaction and psychological health. In order to provide quality health services, healthcare professionals need to improve their time management skills. While ineffective use of time in sectors other than the health field may only lead to financial losses, it may also cause financial losses and loss of life in the health sector. For this reason, all personnel in the healthcare sector need to be more careful in using time effectively. In order for healthcare institutions and organizations to realize the importance of time and to maintain their existence and competitive advantage, training and seminars should be given to employees to use time effectively, and the number of these trainings and seminars should be increased.

Keywords: time, time management, time management in healthcare institutions.

2 1.GİRİŞ

Zaman bireylerin hissettiği ve herkesin eşit olarak sahip olduğu, tanımlanması zor olan, hayattaki en kıymetli ve eskiden başlayarak günümüze kadar değeri sürekli artan bir kavramdır. (Boduç ve Baykal, 2021;126). İnsanın değiştiremeyeceği tek şey zamandır. Kaybedilen ya da giden zaman geri alınamaz. Zamanın yerini hiçbir şey tutamaz. Zaman yönetimi aslında öz yönetimdir (Cyrıl, 2015). Zaman kişiler kadar kurumlar için de en kıymetli kaynaktır. Kurumlar insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek amacıyla sunduğu hizmet ya da üretilen her üründe zamanın kullanılması gerektirmektedir. Kullanılmayan ya da boşa geçen saatlerinin yeri doldurulamaz. Bu sebeple başarıya ulaşmayı amaçlayan kurum ve kuruluşlar en fazla faydayı elde edebilmek için zamana hükmetmeli ve zamanı en iyi şekilde kullanarak kullanarak değerlendirilmelidir (Yıldız, 2014;1-2). Zamanın kontrolü ve zaman israfının önlenmesi; personel arasında yönetim, insan kaynaklarını elde tutma, stresi azaltma ve iş tatminini artırma becerisini geliştirebilir (Nasri ve ark., 2013).

Son zamanlarda, örgütsel literatürde zamanın önemi giderek artan bir şekilde kabul görmüş, Orlikowsky ve Yates'e (2002) göre , artan küresel rekabet ve ürün ve hizmetlere anında erişim için artan talepler nedeniyle işin zamansal boyutu daha önemli hale gelmiştir (Claessens ve ark., 2007;255-256). Sağlık yöneticileri ve profesyonelleri, verimli liderlik ve yönetim becerileri gerektiren yüksek iş yükü olan bir ortamda çalışmaktadırlar. Bu becerilerden biri de zaman yönetimi davranışlarıdır (Ebrahimi ve ark., 2014;193). Sağlık hizmetlerine olan talebin artış göstermesi, sağlık alanındaki yeniden yapılanma sürecinde kaliteli hizmet sunumu önem kazanmış ve dijitalleşmenin kazandırdığı artış ile sağlık hizmetinin sunulduğu pazarlarda rekabet, zamanın daha doğru bir şekilde daha etkin, etkili ve verimli kullanılması giderek daha fazla önem arz etmiştir (Gezginler ve Lorcü, 2019; 72-73).

Çalışmada; zamanın tanımı ve türleri, zaman yönetim sürecini, zaman yönetiminin faydalarını, zaman yönetiminde yeni yaklaşımları, zaman tuzakları, zaman yönetimi tekniklerini sağlık kurumlarında zaman yönetimi hakkında bilgi verilmiş olup Türkiye’den ve dünyadan çalışmalar ışığında çözüm önerili sunulmuştur. Bu nedenle yapılan çalışmanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

1 2.GENEL BİLGİLER

2.1.Zaman Kavramı:

Zaman: geçmişteki, şimdiki ve gelecekteki olayların süre ve sırasının bir ölçüsü olarak tanımlanabilir. Zaman paha biçilmez bir kaynaktır, geri gelmez ve akmaya devam eder (Chaine ve ark., 2020;2). Zaman; ikamesi yapılamaması, geri döndürülememesi, çoğaltılamaması, satın alınamaması, tasarrufunun yapılamaması, sadece kullanılıp tüketilen bir kaynak olarak görülmesi nedeniyle kurum ve kuruluşların en değerli varlığı olduğu görülmektedir (Çakı, 2022; 366).

2.2. Zaman Türleri:

Zamanın akışını, etrafımızda gerçekleşen hareket değişikliklerini birbiri ile mukayese ederek anlarız. Örneğin güneş doğup, batır ve sonraki gün yeniden doğduğunda “bir gün geçti” demektedir. Güneşin doğumu ve batımı 30 gün veya 31 gün tekrarlandığı zaman bir ay geçti deriz ve sorulduğunda zamanla ilgili pek bir şey hatırlamadığımızı söyleriz (Tutar, 2020;29). Bu anlamda zaman; üç farklı başlık altında incelenebilir.

- **Gerçek (Objektif) Zaman:** Diğer adı objektif zamandır. Saatin gösterdiği, gerçek bir ölçüme dayanmaktadır. Objektif zaman, hiç kimse için değişmez, bütün insanlar tarafından aynı şekilde algılanmaktadır. Dünyanın güneş etrafındaki dönme hareketi gerçek zamanın kaynağıdır (Genç, 2019;4).

- **Algılanan (Subjektif) Zaman:** Duruma göre farklılık gösterebilen ve hissedilen zamandır. Bazı 7 durumlarda saatin kaç olduğuna bakmaksızın bir olay sırasında geçen zamanı uzun veya kısa hisseder ve buna göre zamana kısa veya uzun süre diye karar veririz. Objektif zamanı çok kesin birimlerle net bir şekilde ölçülürken, subjektif zamanı ölçmek ve değerlendirmek bu kadar net değildir. Örneğin; satranç oyunu oynarken zaman, satranç oyunu oynamayanlar için geçmezken, oyuncular için bu süre daha çabuk geçmektedir. Bu durumda algılanan zaman bireye, bireyin yaptığı ve ilgi duyduğu duruma göre değişebilmektedir. Genellikle bireyler için keyif aldığı saatler daha hızlı geçerken, keyif almadığı sıkıcı saatler yavaş geçmektedir (Yüksel, 2016;6).

- **Biyolojik (İçgüdüsel) Zaman;** Nicel olarak işleyen zamanındır (Budak ve Budak, 18;365). Bütün canlıların alışkanlıklara göre kurulan bir biyolojik bir saati mevcuttur. Örneğin, her sabah aynı saatte uyanan bir birey alışkanlığı haline geldiğinde uyanmak için kurmuş olduğu saat alarmı çalmadan uyanmaktadır. Bireyin uyanma saatini değiştirmesi halinde biyolojik saat zamanla yeni programa göre kendisini ayarlamaktadır (Genç, 2019; 4).

- **Örgütsel Zaman:** Örgütün mal ve hizmet üretebilmesi amacıyla, belirlenen zaman içerisinde yerine getirilmesi gereken işlevler için çalışanlar ve makineler tarafından kullanılan süre olarak tanımlanır. Bu zamanın diğer kıt kaynaklardan farklı özellikleri mevcuttur. Bunlar: satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, biriktirilemez, artırılmaz ve değiştirilemez olmasıdır. Yapılması gereken tek şey örgütsel zamanın harcanmasıdır. Böylelikle zaman, bütün süreç içinde kullanılan en kıt kaynak arasında yer alır. Bu özelliği sayesinde örgüt içindeki her türlü çaba ile ilgili çıktının sınırlarını belirlemektedir. Bundan dolayı yöneticilerin iş gücü, malzeme, makine ve enerji gibi üretim girdilerini sadece zaman faktörüne bağlı olarak akılcı kullanabilecekleri savunulabilmektedir (Yılmaz, 2015; 35).

- **Yönetisel Zaman:** Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi amacıyla planlama, örgütlenme, yürütme, yöneltme, denetleme ve yetiştirme işlevlerini için her birine belirli bir süre içerisinde kullanılan iş gören ve makine zamanı toplamıdır (Yılmaz, 2015; 35). Örgütteki yöneticiler tarafından oluşturulan yönetisel zaman, örgütsel bulunması nedeniyle, örgütsel zamanın özelliklerini taşımaktadır. Ayrıca örgüt içindeki bütün zamana hakim olma özelliğini de taşımaktadır. Bu özelliği nedeniyle yönetisel zaman, örgütsel zamanın nasıl ve ne şekilde kullanılacağını belirlemektedir (Yılmaz, 2015; 35).

2.3. Zaman Yönetimi Kavramı

Zaman yönetimi kavramı, daha yoğun iş yükü olan yöneticilerin zamanı etkin, etkili ve verimli kullanmalarına destek olmak için Danimarka'da gündeme gelmiş ve bu durum küresel boyutta yaygınlaşmıştır. Zaman Yönetimi; başlangıç ve bitiş süreleri belirli olan durumlarda, belirlenen amaçlara göre tüm kaynakların etkin kullanılarak gerekli faaliyetlerini gerçekleştirilmesidir (Çakı, 2022; 367).

2.3.1. Zaman yönetimi, özellikle verimliliği veya üretkenliği artırmak amacıyla belirlenen faaliyetler için harcanan zaman miktarı üzerinde bilinçli kontrol uygulama eylemi veya sürecidir. Belirli görevleri, projeleri ve hedefleri gerçekleştirirken zamanı yönetmek için kullanılan bir dizi beceri, araç ve teknik, zaman yönetimine yardımcı olabilir. Bu süreç, planlama, hedeflerin belirlenmesi, yetki devri, harcanan zamanın analizi, izleme, organize etme, zamanlama ve önceliklendirme dahil olmak üzere geniş bir faaliyet dizisidir. Başlangıçta, zaman yönetimi sadece iş veya iş etkinliklerine atıfta bulunurken daha sonra terim kişisel faaliyetler için de kullanılmaya başlanmıştır (Qteat ve Sayej, 2014;41-58). Zaman yönetimi kavramının kullanımında hata olduğu aslında yönetilen şeyin zaman değil de zamana göre kendi yaptığımız faaliyetler olduğu, hatta yönetmek değil sahip olunan zamanın daha etkin kullanılması, düzenlenmesi, denetlenmesi olarak düşünülmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu bakımından zaman yönetimi, belirli bir zaman içerisinde çoklu görevlerin yapılması gerektiğinde gösterilen öz yönetimdir (Çakı, 2022; 367).

2.3.2.Kişisel Zaman Yönetimi: Zaman yönetiminin kişiler yönü, bireylerin zamanı daha etkin, etkili ve verimli kullanmaları ile ilişkilidir. Kişisel farklılıklarımız, zamanı yönetme şeklimizde de etkili olacak ve daha verimli olabilmek amacıyla farklı yolların takip edilmesi de bir ihtiyaç haline gelecektir. Bu anlamda kişisel zaman yönetimi, bireyin karakterine en uygun stili seçmesinde etkili olacaktır. Çünkü bazı kişiler görsel tarzları ve bu şekilde öğrenmeyi severken bazı kişiler dokunarak bazıları ise hissederek, araştırarak öğrenmeyi tercih etmektedir. (Oğuzhan, 2016; 10-11). Kişisel zaman yönetimi, kişinin zamanın akışı içerisinde kendini yönetebilmesidir. Bu süreçte birey dikkat eksikliği yaşamadığı ve organizasyon yeteneğini etkili bir şekilde kullandığı sürece iş-yaşam dengesini kurabilmesi, yaşamın her alanında zevk alırken aynı zamanda onu etkin, etkili ve verimli bir şekilde planlayabilmesi zamanı doğru bir şekilde kullandığının göstergesi olacaktır. Yapılan bir araştırmaya neticesinde zamanı yönetme becerilerinin, teknolojiye gelişme sayesinde hayatın daha kolay hale gelmesi ve konu ile ilgili okumalar yapılması ile birlikte arttığı saptanmıştır. Zaman yönetimi demografik açıdan incelendiğinde ise zamanı kullanmada eğitimin olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Yapılan bir diğer çalışmada ise zamanı etkin kullanmanın kaygıyı azaltırken başarının yükselmesine olumlu yönde bir etki yarattığı tespit edilmiştir (Çakı, 2022; 369).

2.3.3.Örgütsel Zaman Yönetimi: Sosyo-ekonomik yaşamda önemli bir yere sahip olan işletmelerin örgütsel faaliyetleri yönlendirme, planlama ve yönetme hakkına sahip yöneticilerin kişisel zamanlarını etkin, etkili ve verimli yönetmelerinin yanında, örgüt içindeki faaliyetlerini yerine getirirken kullandıkları zaman olan örgütsel zamanı etkin yönetmeleri gerekmektedir. Böylece, yöneticiler kişisel zamanlarını etkin yönetmesinin yanında, örgüt zamanı da etkin yöneteceklerdir (Akçınar, 2014;18)

Zamanın nasıl yönetileceği, 1950 ve 1960'larda araştırmacılar tarafından iş performansını artırmak için "yapılacaklar listesi" oluşturarak iş planlarını yazılı hale getirmek için önerilerde bulunulmuş olsada zaman baskısı yüksek olduğunda planlamanın da işi başarmak için yetersiz olduğu ortaya çıkmıştır. 1959 senesinde geliştirilen ve günümüzde de kullanılan zaman yönetimi eğitimi programında; zaman tuzakları faaliyetlerinin belirlenmesi, çalışanların nasıl etkili bir iş günü geçireceğini, işlerin önceliklerine göre sıralanmasını ve ani gelişen işlerin nasıl çözüleceğine dair bilgiler aktarılmaktadır. Yapılan çoğu çalışmada yöneticilere yönelik daha az zamanda nasıl daha etkili çalışılacağı ile ilgili önerilerde sunulmuş olsa bile zamanla hedef kitle yöneticilerden çalışanlara doğru ivme kazanmış (Çakı, 2022; 368). Örgütsel zamanın etkin yönetilmesi amacıyla; önceliklerin belirlenmesi ve planlama, etkin ve etkili iletişim kurma, karar verme, yetki devri, astların zamanını yönetme, üst yöneticiyi yönetme, istisnalarla yönetim, kriz zamanında yönetim, kesintileri ortadan kaldırma, sekreterle çalışma ve zaman etüdü yapılabilir (Yılmaz, 2015;68).

2.4. Zaman Yönetiminin Yararları

¹ Zaman yönetimini etkin ve etkili bir şekilde yerine getiren bireyler; daha az zamanda daha çok iş halletmekte, daha az stres yaşamakta, daha açık iletişim kurabilmekte, kendileri ve hayatları ile ilgili daha iyi hissetmekte ve yerine getirmek istedikleri şeyler için daha fazla zamana sahiptirler. Çalışanlarda iş performansının ve iş memnuniyetinin artması, çalıştıkları ortamının daha az stresli hale gelmesine neden olarak bozulan sağlığın iyileşmesi ve motivesi artmış mutlu bir ekiple çalışılması gibi faydaları da vardır (Yüksel, 2016;9). Zamanı etkin kullanmanın başlıca faydaları şu şekilde sıralanabilir (Adar Uyaniker, 2014;42-43):

- ✓ Kısıtlı zamanın örgüt personeli üzerinde meydana gelen baskı ve stresin azalması ve stresi önlemeye fayda sağlar,
- ✓ İşletme yöneticilerinin aksama ve eksikliklerden dolayı oluşan kesintileri daha iyi kontrol ederek denetleyebilmelerini sağlaması,
- ✓ Erteleme ve oyalamaları en aza indirmesi veya tamamen ortadan kaldırılması,

- ✓ Örgütlerde yapılan toplantıların daha etkin ve verimli yapılmasını katkıda bulunur,
- ✓ İşletmelerde birlikte yapılması gereken işler için takım ruhunu daha kolay meydana getirir,
- ✓ Çalışanların ve yöneticilerin kendine olan özgüvenlerini artırmalarına yardımcı olması,
- ✓ Örgütlerde ve örgüt çalışanlarında disiplin kavramının gelişmesine yardımcı olması,
- ✓ Çalışanların sorumluluk duygusu ve becerilerinin gelişmesine olumlu katkıda bulunması,
- ✓ Kişisel iş tatmini ve örgüt başarısını kolaylaştırması.

2.5. Zaman Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar

Zaman yönetimine ilişkin bilimsel literatürde üzerinde durulan yeni yaklaşımlara aşağıdaki başlıklar altında kısaca değinilmektedir.

2.5.1.Savaşçı Yaklaşım (Yaşamda Kalma ve Bağımsız Üretim): Kişinin zamanının korunması ve üretimi üzerine odaklanmaktadır. Sekreteri devreye sokarak ve kapıları kapatarak kendini yalıtırmak, yalnız kalınabilecek bir yere çekilmek, daha önemli işlere zaman ayırabilmek için başkalarına yetki devretmek gibi teknikleri içermektedir. Bu yaklaşımın güçlü yanı, zamanın sorumluluğunu üstlenmek ve bağımsız çalışarak üretken olmaktır. Zayıf yanları ise sınır koy, "hayır" de, insanları çalışma odandan çıkar gibi bir bakış açısı güdülenerek başkalarına olumsuz yaklaşılmasıdır (Covey ve ark. 2013;358).

2.5.2.Hedef Yaklaşım (Başarı): Esas olan ne istediğini bilmek ve başarmak adına emek sarfetmektir. Kısa, orta, uzun vadeli planlama yapma, hedef belirleme, kendini iyi motive etme ve olumlu bir düşünce yaratma gibi yöntemleri içinde bulundurur. Hedeflerini açık bir şekilde koyan bireyler ya da kurumların daha başarılı olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımla hedeflere ulaşabilmek adına önceliklerin belirlenerek sıralandığı bir plan belirlenir. Fakat, zaman ve enerjiye aşırı odaklanıp yaşamımızda bir dengesizlik yaratmamasına dikkat etmekte fayda görülmektedir (Efil, 2015;260).

2.5.3.ABC Yaklaşımı: Önem arz eden işlere öncelik tanıyan bir yaklaşım olarak bilinmektedir. Bu yaklaşım göre, birey her şeyi yapamazken istediğini yapabilir bakış açısından dolayı hedef belirleme yaklaşımından esinlenmektedir. Bu yaklaşım, "neye ulaşmak istiyorsanız çabalarınızı öncelikle o işler üzerinde yoğunlaştırırsanız, mutlu ve başarılı olursunuz" varsayımına dayanmaktadır (Demirbilek, 2021;376-377).

2.5.4.Zaman Yönetimi 101 Yaklaşımı (Beceriler): Temelinde zaman yönetimi bir beceridir ve zaman açısından önem arz etmektedir. Bu yaklaşımında uzun ve kısa vadeli planların yanında hedef belirleme, görselleştirme, olumlu düşünme ve öz motivasyon söz konusudur. Bunun yanında zaman yönetiminin etkili kullanılması, diğer kaynaklar gibi, zamanında uygun kullanımını barındırmaktadır. Günümüz şartlarında başarıyı elde edebilmek için sadece çalışmak yeterli olmamakta, etkili ve etkin bir şekilde çalışılması gerekmektedir. Bunun sağlanmasında bilgi ve beceri ile mümkündür. Beceriler, daha az enerji harcanmasını ve daha az zaman harcayarak örgüt içindeki yapmamız gereken görevleri yerine getirmemizi sağlar. İyi zaman yönetimi de "zaman yönetimi" becerisidir (Güler, 2018; 7).

2.5.5.Kendini Akıntıya Bırak Yaklaşımı (Uyum Ve Doğal Ritimler): Uyum ve doğal ritimler olarak da bilinen bu yaklaşım kendini akıntıya bırakma yaklaşımına göre temel olan sadece bireyin zamanı yönetmesi değil, kendi zamanının doğal akışı ile bütünleşmesidir. Modern Batı toplumlarındaki zaman yönetimi anlayışına karşı bir anlayışı ifade eden bu yaklaşım, kişilerin hayatın doğal akışında eylemlerini fırsata çevirebileceklerini savunur ve bireylerin öz benlikleri ile yaşamın doğal ritmi arasında uyumunu dikkate alır (Yılmaz, 2015; 64).

2.6. Zaman Tuzakları

Etkin zaman yönetimi açısından yöneticilere zaman kaybettiren, zaman tuzaklarının veya hırsızlarının belirlenmesi büyük önem arz etmektedir (Akatay, 2003). Kişiler zaman tuzaklarının kendilerinden mi yoksa dış etkenlerden mi kaynaklı olduğunu bilmelidirler. Kişiden kaynaklanan zaman tuzaklarını; “organize olamama, erteleme, dengede olma, hayır diyememe, düzensizlik, öncelikleri belirleyememe ve sıralayamama” oluşturmaktadır. Dış etkenlerin neden olduğu zaman tuzaklarını, “ziyaretçiler, iş kazaları ve doğal olarak meydana gelen olaylar” oluşturmaktadır. Yapılan bir çalışmada; “uyumak, televizyon izlemek, trafikte geçirilen zaman, okuma hızının düşük olması, e-posta okumak ve cep telefonu kullanmak”da zaman tuzakları olarak değerlendirilmiştir (Tortumlu ve ark., 2021;380). Çalışma hayatının 11’indeki pek çok aktiviteyi terk etmek zaman tuzağına düşmemek anlamına gelmemektedir. Zamanı verimli ve etkin kullanarak, iş ve yaşam için gerekli zamanı ayırmak ve bunu yönetmek anlamına gelmektedir. Zaman tuzakları çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır (Tunçer, 2011;218). Bu konuda bilimsel literatür incelendiğinde, zaman tuzaklarının kişiden ve işten kaynaklanan zaman tuzaklarına değinilecektir.

2.6.1. Kişiden Kaynaklı Zaman Tuzakları

Bu zaman tuzaklarının bir çok sebebi bulunabilir (Sayan, 2005:28). Bunlar: “öz disiplin eksikliği, hedef belirsizliği, aşırı sosyalleşme, erteleme” (Çakı, 2022;369) “kişilerin kendilerine olan aşırı güven ya da güvensizlik, hayır diyememe, bazı durumları hafife alma ve ön yargılar, önceliklerin yapılamaması ve belirsizliği, stres ve zaman baskısı, olumsuz kişisel tutum, kararsızlık, zor olandan kaçınmak” tır (Tunçer, 2011;219). Kişisel zaman tuzaklarından ikisi üzerinde durulacaktır.

-Öncelikler: Yapılacak işlerin listelenmesi ve önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Zamanı iyi yöneten yöneticiler, iş yeri için önem arz eden işleri belirleyip, önemsiz ve aciliyeti olmayan işlere daha az zaman ayırmaktadırlar (Efil, 2015;258).

-Erteleme: Erteleme, yapılması gereken bir görevin veya işin daha sonra yapılması istenmesi, sonraya bırakılması, fazla sürüncemede kalması durumudur. Ertelemek, zaman hırsızıdır. Kişilerin hedefe ulaşamamasını sağlayarak strese neden olur. Erteleme kişilerde alışkanlık yaratır ve bir yaşam tarzı haline gelebilmektedir. Erteleme, kişilerin beceriksizliğinin başka şekli olarak tanımlanır (Efil, 2015;258). Erteleme konusunda yapılan çalışmalarda davranışının temelinde gerçekleştirilecek faaliyetin çok zor olduğunun düşünülmesi, mükemmelliyetçilik, zaman, enerji ve çaba harcamaya değer olup olmadığına karar verilememesi, o işin yapılmak istenmemesi gibi nedenler yattığı bulunmuştur (Çakı, 2022;369). Erteleme eğilimi bazı durumlarda normal karşılanırsa da işletmelerdeki rutin işleyişe engel olduğunda zaman kaybettirerek üretkenliğin ve verimliliğin azalmasına neden olmaktadır (Boduç, 2021; 13).

2.6.2. İşten Kaynaklanan Zaman Tuzakları

İşten kaynaklanan zaman tuzaklarına aşağıdaki başlıklar altında değinilmiştir.

-Beklenmeyen Ziyaretçiler: Habersiz gelen misafir bütün çalışma düzenini bölerek ve ziyaret süresi içinde kişinin çalışması süresini çalacaktır. Yapılan bir araştırmaya göre; ziyaretçilerin kişilerin işlerini bölerek bir konu üzerindeki dikkatini dağıttığı, işi yapan kişinin aynı konu üzerinde tekrar odaklanmasında zaman alacağı ve planlanmayan ziyaretlerin kişileri günlük iş planlarından uzaklaştırdığı tespit edilmiştir. Diğer bir araştırmada ise işletmelerdeki başlıca zaman tuzağının iş arkadaşı, patron ya da iş dışındaki arkadaşlar gibi ziyaretçilerin örgüt personelinin işlerini sürekli kesintiye uğrattığı tespit edilmiştir (Kibar ve ark., 2014; 140).

-Sık ve Uzun Telefon Görüşmesi: Çağımızın en önemli iletişim aracı olan telefon insanların hızlı ve sağlıklı bir şekilde bilgilenmesine yardımcı olmaktadır. Fakat telefonun gereksiz kullanımı zamanın kötü yönetilmesine sebep olmaktadır. Gereksiz ve çok konuşmak,

açık konuşmamak, her telefona cevap verme zorunluluğunda hissetmek, iyi dinlememek gibi telefon alışkanlıkları zaman kaybına sebebiyet vermektedir (Boduç, 2021;15). Yapılan bir çalışma sonucuna göre örgüt yöneticilerinin çalışması sık ve uzun telefon görüşmesi sebebiyle kesilmektedir. Aynı konu ile ilgili bir çalışmada “yöneticilerin onda dokuzunun ez az bir saatini, onda dördünün ise en az iki saatini telefona ayırdığı tespit edilmiştir” (Tutar, 2020;153).

-Elverişsiz Çalışma Ortamı: Kişinin kendi çalışma odasını, yaptığı işe uygun olarak düzenlenmesi gerekmektedir. İş ile ilgili olarak en sık kullandığı malzemeler, çalışan kişinin kolay ulaşabileceği bir yerde olmalıdır. Rahat olmayan koltuklar, ışığın yetersiz olması, fiziksel yorgunluğa sebep olduğundan dolayı iş veriminin azalmasına, düşmesine neden olabilir. Çalışma odasının aydınlatılmasında ışık eşit olarak dağılımı yapılmalı, gölge veya yansıma oluşturmada çalışan masayı bütünüyle aydınlatmalıdır. Çalışma alanının sağlıklı koşullara sahip olmaması, çalışan personelin zamanını etkin ve etkili kullanamamasına sebep olurken sıkıcı bir ortamda verimli çalışmayan personel yer değişikliği talep edebilir aksi takdirde personelin çalışmaları kesintiye uğrayabilir (Keresteci, 2011;96).

3. SAĞLIK KURUMLARINDA ZAMAN YÖNETİMİ VE ÖNEMİ

Zaman kavramı kişiler ve kurumlar için önemliyken tıbbi ve genel yönetim bakımından sağlık kurumları ve hastaneler için daha fazla önem arz etmektedir. Sağlık kurum ve kuruluşları tıbbi faaliyetlerini belirli alanlarda belirli zamanlarda gerçekleştirmek durumundadırlar. Sağlık kurumlarının günlük tıbbi faaliyetleri, poliklinik çalışma saatleri, acil servis, ameliyathane ve kliniklerin 24 saatlik çalışma planları, bayram, tatil ve hafta sonları çalışma programları önceden belirlenerek, personele ve ilgililere bildirilmektedir. Genel yönetim ise, diğer organizasyonlardaki yönetim faaliyetlerinin yanında beraber büro yönetimi, mali yönetim, personel yönetimi ve hasta bakımına yardımcı olan diyet, yiyecek-içecek, ev idaresi, arşiv, çamaşırhane gibi destek hizmet birimlerini de içine almaktadır. Bu sebeple sağlık personeli plan programlar doğrultusunda zaman baskısı içinde hareket etmek zorunda kalıp, zaman zaman tıbbi ve genel yönetim faaliyetleri gibi yetiştirilecek işlerle ilgili problemler yaşamaktadır (Kıdak, 2011;164).

Sağlık alanı dışındaki sektörlerde zamanın etkin kullanılmaması sadece maddi kayıplara yol açabilecekken, sağlık sektöründe maddi kayıplara ve yaşam kayıplarına da neden olabilmektedir. Bu sebepten dolayı sağlık sektöründeki bütün personelin zamanı etkin kullanmada daha dikkatli olması gerekmektedir (Çakı, 2021;372).

Zaman ve zaman yönetimi bütün sağlık personeli için çok önemli olmakla birlikte özellikle sağlık personelinin yoğunluğunu oluşturan ve sağlık bakım kalitesini etkileyen hemşireler için daha fazla önem arz etmektedir. Hemşirelerin zamanı etkin kullanılmaması, hasta kişiler için ayrılması gereken fakat hasta kişilerle geçirilmeyen zaman olarak kabul edilmekte ve sağlık bakımının kalitesini doğrudan olumsuz yönde etkilemektedir. Hemşirelerin zamanlarını iyi yönetememesinden dolayı ortaya çıkan zaman yetersizliği sebebiyle bazı hemşirelik uygulamalarını daha az zamanda tamamlamaları, hasta bakımında uygulanacak yöntem ve tedavilerinin gözden kaçırmasına ve yeterli bakımı verememelerine neden olmaktadır (Boduç ve Baykal, 2021; 128-129).

Hekimlerin zaman unsurlarına ilişkin dikkat etmeleri gereken faktörlere bakıldığında, önceliklerini belirlerken deneyimli meslektaşlarından fikir alışverişinde bulunmak, yapılacaklar listesi oluşturmak, ekibin içerisinde rol ve sorumluluklarını belirlemek, acil durumlarda birimler arasında zaman kaybetmemek adına hastane çevresini iyi bilmek, ertelemelerden kaçınmak, sosyal medyada da gereğinden fazla zaman harcamamak, bilgi teknolojileri hakkında bilgi sahibi olup oluşabilecek hataları en aza indirerek daha güvenli bir tedavi uygulamak, verilen ekstra işler için nazik bir şekilde hayır diyebilmek, iş stresini azalmak

için düzenli aralar vererek iş yaşam dengesinin kurulması gerektiği görülmüştür (Çakı, 2021; 374).

³ Başarılı bir idare yöntemi oluşturmak için zaman ³ yönetimi, sağlık personeline özellikle de yönetici kademesinde çalışanlara imkan sunmaktadır. Zaman yönetimi verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır. Başarılı ve planlı bir çalışma, zaman baskısının meydana getirdiği gerilimden ortaya çıkabilecek olumsuz durumların ortadan kalkmasına yardımcı olur (Ziapour ve ark., 2015;366-377).

3.1. Türkiye’de Sağlık Kurumlarında Zaman Yönetimi ve Yapılan Çalışmalar:

Türk Sağlık hizmetlerinde sağlık personel sayısının yetersiz olması ve işlere gerektiği niteliklere uygun görevlendirme yapılamaması; mevcut çalışan personel üzerinde gereğinden fazla iş yükü olması, çalışma saatlerinin belirsiz ve düzensiz olmasına ve buna bağlı olarak zamanın etkin kullanılmamasına neden olmaktadır (Çakı, 2021;374, Kılıç ve ark., 2014;1032-1041).

Türkiye’de sağlık sektöründe, personel hakkında mevcut durumu görebilmek adına Sağlık Bakanlığının sayfasında en son olarak yayınlanan 2021 Sağlık İstatistik Yıllığı incelenmiştir. OECD ve EUROSTAT veri tabanlarında yararlanılarak hazırlanan grafiklerde uluslararası düzeyde 100.000 kişiye düşen hekim sayısı karşılaştırması yapılırken Yunanistan 620 hekimle ilk sırada yer alırken, Türkiye 217 hekimle son sırada yer almaktadır. 100.000 kişiye düşen diş hekimi sayısı incelendiğinde ise Kolombiya 164 hekimle ik sırada iken Türkiye 47 diş hekimiyle sondan üçüncü sırada yer almaktadır. Eczacı sayıda bakıldığında ise Japonya 199 eczacı ile ilk sırada yer alırken Türkiye 44 eczacı ile sondan üçüncü sırada yer almaktadır. 100.000 kişiye düşen ebe ve hemşire sayısına bakıldığında ise Türkiye 343 ebe/ hemşire ile sondan üçüncü sırada yer almaktadır (Sağlık Bakanlığı İstatistik Yıllığı, 2021). Bu veriler ışığında yetersiz personel sayısının daha yoğun çalışması ve dolayısıyla zamanı etkin bir şekilde kullanılmasının zorunlu olduğu ortaya çıkmaktadır (Çakı, 2021; 375).

Google Akademiden sağlık çalışanları üzerinde yapılan zaman yönetimi ile alakalı çalışma sonuçlarına göre;

Kıdad (2011) çalışmasında; “*hastane yöneticilerinin zaman yönetimi konusunda tutumlarının pozitif yönde olduğunu*” tespit etmiştir.

²¹ Uyar ve ark. (2020) tarafından yapılan bir çalışmada “*zaman yönetimi ile iş yaşam kalitesi arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Planlı ve programlı çalışma arttıkça iş yaşam kalitesi de yükselmektedir. Çalışmada, zaman yönetimi etkinliği arttıkça, kariyer memnuniyeti, genel iyi olma, işi kontrol edebilme, aile iş yaşam dengesinin arttığı*” bulunmuştur.

Boduç’un (2016) tarafından, “*hemşirelerin zaman yönetimine ilişkin tutumlarını ve zaman tuzaklarına yakalanma durumlarını saptamak amacıyla yaptığı araştırmada, katılımcıların %49,3’ünün zamanını orta düzeyde etkili kullandıkları hayır diyememe, telefon konuşmaları ve ziyaretçileri kontrol edememe ve plansız çalışma gibi zaman tuzaklarına yakalandıkları*” tespit edilmiştir.

Eroğlu ve Özgür (2016) tarafından yapılan bir çalışmada “*katılımcıların 26–30 yaş grubunda (%34,6), çoğunluğunun zaman yönetimi hakkında bilgi sahibi olmadığı (%71,7), zaman kaybının en çok hasta yakınlarıyla iletişim kurarken gerçekleştiği (%29,0) saptanmıştır. Katılımcıların eğitim-öğrenim durumlarının, çalışma saatlerinin, çalıştıkları işten memnuniyetlerinin zamanı etkin kullanmalarında etkili faktörler olduğu*” saptanmıştır.

Karagöz ve Çetinkaya (2019), sağlık çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada “*çalışmaya katılanların yerine getirmesi gereken işleri mesai saatleri içerisinde*

gerçekleştirdikleri, önemli olan işlerinin ertelenmesine izin vermedikleri bulunmuştur. Katılımcıların büyük çoğunluğu çalıştıkları ortamın fizikî şartlarından memnundur. Çalışanların işlerini bir programa bağlı olarak yaptığı ve yapılması işler arasında bir öncelik sıralaması yaptıkları belirlenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda olumsuz olarak en çok cevap verilen soru iletişim eksikliğine gösteren soru” olduğu saptanmıştır.

Tosun ve ark. (2017) tarafından aile hekimleri üzerinde yapılan bir çalışmada “zaman yönetimine ilişkin tutum ve davranışları arasında yaş, öğrenim durumu, mesleğindeki toplam çalışma yılına göre istatistiksel olarak bir fark bulunamamış fakat cinsiyet, medeni durum ve 22'e hekimi olarak çalışma süresi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık” tespit edilmiştir.

Aldoğan ve Aykora (2017) tarafından yapılan araştırmada “cinsiyet, medeni durum, yaş ve hizmet yılı gibi demografik özelliklerin zaman yönetimi ve örgütsel stres üzerinde belirleyici bir etken olmadığı, zaman yönetiminde eğitim durumu ve unvanının belirleyici olduğu” tespit edilmiştir.

3.2. Dünya’da Sağlık Kurumlarında Zaman Yönetimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Ahmed (2012) tarafından Ürdün’de çeşitli yönetim düzeylerindeki (birinci, orta ve üst düzey yöneticiler) yönetici hemşireler arasındaki sorunlu alanları bulmayı ve örneklemin demografisi ile zamanı yönetme yetenekleri arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlayan çalışmada, cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı ve yöneticilik düzeyleri ile zaman yönetimi boyutları arasında istatistiksel bir farklılık olmadığı bul 17’nuştur. Ancak, devlet hastaneleri özel hastanelere kıyasla zamanı yönetme becerilerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Ebrahimi ve arkadaşları (2011) İran’ın Tahran kentindeki Sosyal Güvenlik Hastanelerinde çalışan başhemşirelerin zaman yönetimi davranışlarına ilişkin başhemşireler ve personel hemşirelerin anlayışlarını karşılaştırmak amacıyla yapılan çalışmada, baş hemşirelerin klinik iş deneyimi ile zaman yönetimi arasında, başhemşirelerin iş deneyimi ile zaman yönetimi arasında, kadın başhemşireler erkek başhemşirelerden daha fazla zaman yönetimi kullandığı konusunda anlamlı ilişki bulunmuştur. Personel hemşirelerinin bakış açısından, klinik iş deneyimi, eğitim, zaman yönetimi kullanımı ile zaman yönetimi değişkeni arasında anlamlı bir ilişki vardı. Başhemşirelerin zaman yönetimi puanı personel hemşirelere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Ziapour ve ark., tarafından (2015), kıdemli yönetici hemşirelerde zaman yönetimi davranışlarını ve ilişkili faktörleri araştırmak amacıyla yapılan araştırma sonucuna göre, zaman yönetimi davranışlarının ortalama puanları karşılaştırıldığında, cinsiyet yaş, eğitim, iş deneyimi, yöneticilik deneyim 1, yönetim kademesi arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Deneyim ve zaman yönetimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bahadori ve ark., (2015) tarafından, hastanelerin üst, orta ve birinci kademe yöneticileri arasında zaman yönetimini etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi araştırmayı ve analiz etmeyi amaçlayan çalışmada, zaman yönetimini etkileyen incelenen değişkenler arasında hedef belirlemenin en yüksek öncelikli ve en çok etkileyen değişken olduğunu ve toplantı yönetiminin en düşük öncelikli ve en çok etkilenen değişken olduğu bulunmuştur.

Elsababy ve ark. (2015), Nasri ve ark., (2013)., tarafından yapılan çalışmalarda zaman yönetimi ve iş tatmininin arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Abd-Elmoghith (2019) tarafından yapılan çalışmada; zaman yönetimi 1’lanları, toplam zaman yönetimi, yetki devri ve zaman harcamaları (iç ve dış) üzerinde yaş ve deneyim arasında pozitif yönde ilişki vardır.

Morsy (2010) tarafından başhemşireler arasında zaman yönetimi ve yetki devri arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Zaman yönetimi becerileri ile etkili yetki devri becerileri arasında güçlü pozitif ilişki olduğu saptanmıştır.

SONUÇ:

Zamanı etkin kullanmanın büyük önem taşıdığı sağlık sektöründe sağlık personelinin bireysel ve örgütsel zamanının becerilerinin gelişmesi³ olması sağlık hizmetlerinin etkili, etkin ve verimli olmasını sağlayacaktır (Çakı, 2021;375). Zaman yönetimi kavramı sağlık alanında ve sağlık hizmeti sunucuları üzerindeki zaman baskısının azalması ve tıbbi hataların önüne geçilebilmesi için büyük önem arz etmektedir. Sağlık hizmeti sunucularının boşa harcadıkları her bir zaman dilimi hasta için harcanması gereken fakat harcanmayan zaman dilimi olarak kabul görmektedir buna bağlı olarak hasta sağlığı için de zaman yönetimi önem arz etmektedir. Bu kavram sağlık hizmeti sunucuları açısından önemli bir süreçtir. Sağlık kurum ve kuruluşlarında çalışan personel yoğun çalışma ortamının yanında karmaşık ve riskli bir ortamda görevini yerine getirmektedir. Bundan dolayı sağlık kurum ve kuruluşundaki personelin sürekli çalışması yerine belirli aralıklar ile çalışması daha doğru ve verimli olacaktır. Fakat zaman yönetimi anlayışı genel olarak sağlık hizmeti sunucularının stresini azaltacağından dolayı daha mutlu ve verimli ortamlar meydana gelecektir (Köktepe Karahüseyinoğlu, 2021;30). Yapılan çalışmalar kapsamında sağlık kurumlarında tüm sağlık çalışanlarının zamanı etkin kullanabilmeleri için önerilerde bulunulmuştur.

✓ Sağlık kurum ve kuruluşları öncelikle zamanın öneminin farkına varmaları, varlıklarını ve rekabet üstünlüklerini sürdürebilmeleri için çalışanlara zamanı etkin kullanmaları adına eğitim ve seminerler verilmeli, bu eğitim ve seminerlerin sayısının artırılması gerekmektedir.

✓ Bu eğitimler sadece sağlık kurum ve kuruluşlarında değil üniversitelerde müfredata eklenerek sağlık çalışanlarına temelden zaman yönetimi becerilerinin kazandırılması gerekir.

✓ Sağlık personeli arasında etkin iletişim kurulmalı, iş bölümü ve yetki devri yapılması, yapılacak işlerde karışıklıklar yaşanmaması adına görevlerin yazılı hale getirilmesi gerekmektedir.

✓ Zaman yönetimi bütün sağlık hizmeti sunucuları için önemlidir. Fakat zamanın bölünme, programlama ve kullanılma şeklinin örgütler ve örgütlerde çalışan personel için önemli etkileri olduğundan dolayı sağlık yöneticileri için bu kavram daha fazla önem arz etmektedir. Sağlık yöneticileri başarılı olabilmek adına zamanı akıllı bir şekilde kullanarak dakikanın hesabını yapmalıdır.

✓ Sağlık kurum ve kuruluşları, en kısa sürede hasta olan kişilere en iyi koşullarda, güvenilir cihaz ve tekniklerle doğru teşhisi koyarak, tedavilerinin verilmesinin amaçlandığı kurumlardır. Bu sebeple, sağlık kurumlarında sürekli olarak⁴ geliştirme ve iyileştirilme çalışmaları yapılmalıdır. Sağlık kurumlarında uygulamalarında bir daha tekrarına dönülmemesi ve uygulamalardan doğan tıbbi hataların en aza indirilmesi amacıyla her işin doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir.

✓ Zaman yönetimi ile sağlık kurumlarında çalışan personelin hedeflerine ve amaçlarına belirlenen sürede ulaşip ulaşmadığı konusunda kontrol etme alışkanlığı kazandırılabilir.

✓ Mevcut iş yükünü azaltmak ve verimliliği yükseltmek için çalışma alanlarında zaman yönetiminin iyi yapılması için sağlık çalışanlarına günlük çalışma programlarının oluşturulması önerilmektedir.

✓ Sağlık kurum ve kuruluşlarında, hasta kayıt sisteminde gereksiz form ve evrakları kullanılmasının engellenmesi, zaman tuzaklarının önüne geçilmesi ve etkin ve etkili zaman yönetimi tekniklerinin kullanılması için gerekli destek sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA:

- Abd-Elmoghith, N. G. A. (2019). Examining the time management training program on delegation skills regarding nurse manager. *Am J Nurs*, 7(4), 589-97.
- Adar Uyaniker, E. (2014). Yönetici hemşirelerin genel öz yeterlilik inancı ile zaman yönetimi arasındaki ilişki. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Adcroft, S. K. (2018). Developing Self-Regulated Learning with Time Management and Mindfulness Practice. Basılmamış Doktora Tezi. Fordham University.
- Ahmed, M. Z. (2012). Time Management Challenges among Jordanian Nurse Managers. *Life Science Journal*, 9(3), 2464-2469.
- Akatay, A. (2003). Örgütlerde Zaman Yönetimi . Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (10), 281-300.
- Akçınar, S. (2014). Örgütsel zaman yönetimi ve etkin zaman kullanımı. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. İstanbul.
- Aksoy Sari, B. (2018). Yönetici hemşirelerin zaman yönetimine ilişkin görüş ve uygulamalarının belirlenmesi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı. Manisa.
- Aldoğan, E. U., Aykora, D. (2017). Sağlık kurumları çalışanlarında örgütsel stres ve zaman yönetimi incelemesi: Bitlis ili örneği. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 41-56.
- Bahadori M, Salesi M, Ravangard R, Hosseini SM, Raadabadi M, Hojati Dana A, et al. Prioritization of factors affecting time management among health managers. *Int J Travel Med Glob Health*;3(4):159-64.
- Bayramlı. Ü.Ü. (2017). Zaman Yönetimi: Öz Yönetim, Zaman Tuzakları, Zaman Yönetim Teknikleri. Ankara. 2. Basım. Seçkin Yayıncılık.
- Boduç, N. (2016). Hemşirelerde Zaman Yönetiminin Önemi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı. İstanbul.
- Boduç, N., Baykal, Ü. (2021). Hemşirelerde Zaman Yönetiminin Önemi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetim Dergisi*, 8(1), 125-131.
- Budak. G., Budak. G., (2018). İşletme Yönetimi., Ankara. 9. Basım. Nobel Kitapevi.
- Chanie, M. G., Amsalu, E. T., Ewunetie, G. E. (2020). Assessment of time management practice and associated factors among primary hospitals employees in north Gondar, Northwest Ethiopia. *PloS one*, 15(1).
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review*. 36(2).
- Covey, S.R., Merrill, A.R. ve Merrill, R.R. (2013). Önemli İşlere Öncelik. (Çev. O. Deniztekin). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cyril., A.V (2015). Time Management and Academic Achievement of Higher Secondary Students. *i-manager's Journal on School Educational Technology*, 10(3), 38-43.
- Çakı. N. (2022). Sağlık Kurumlarında Zaman Yönetimi. Ed., (Düzgü. A.). Güncel Gelişmeler Işığında Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi.. Ankara. 1. Basım. Gazi Kitapevi.

- Dalkiran, E. (2014). Zaman yönetiminin hemşirelerin iş verimine etkisi (İzmir Dr. Behçet Uz Çocuk hastalıkları ve cerrahisi eğitim ve araştırma hastanesi örneği). Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. İstanbul.
- Demirbilek, N. (2021). Üniversite Öğrencilerinin Bakış Açısından Zaman Yönetimi. Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (2) , 375-391.
- Ebrahimi, H., Hosseinzadeh, R., Tefreshi, M. Z., Hosseinzadeh, S. (2014). Time management behaviors of head nurses and staff nurses employed in Tehran Social Security Hospitals, Iran in 2011. Iranian journal of nursing and midwifery research, 19(2), 193.
- Eerde, W. V. (2003). Procrastination at work and time management training. The Journal of psychology, 137(5), 421-434.
- Efil. İ. (2015). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. 13 Baskı. Bursa. Dora Kitapevi.
- Elsababy, H. E., Sleem, W. F., Atroush, E., Gaber, H. (2015). Effect of Time Management Program on Job Satisfaction for Head Nurses. Journal of education and practice, 6(32), 36-44.
- Eren, E. (2013).Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 11. Baskı. İstanbul. Beta Basım.
- Eroğlu, Ç. (2017). Hemşirelerde İnternet Bağımlılığı ve Zaman Yönetimi İlişkisinin Belirlenmesi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Manisa.
- Eroğlu, S., Özgür, G. (2016). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Servis Ve Yoğun Bakım Hemşirelerinde Zaman Yönetimi. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 5(1), 12-22.
- Esen, Y., Sakin, A. Ş., Abd, M. E. (2021). Müzik Öğrencilerinin Çalgı Çalışma Süreçlerinde Pomodoro Tekniği Kullanımına Yönelik Görüşleri. ARTS: Artuklu sanat ve beşeri bilimler dergisi (Online), (6), 413-446.
- Farrell, M. (2017). Time management. Journal of Library Administration, 57(2), 215-222.
- Genç, L.(2019). Hemşirelerde zaman yönetiminin hasta bakım tutumlarına etkisinde öz yeterliliklerinin rolü. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Gezginerler, S. Lorcü, F. (2019). Sağlık Çalışanları Zamanı Nasıl Yönetiyor?. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 5(1),69-88.
- Güçlü, N. (2001). Zaman yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 25(25), 87-106.
- Güler, M. (2018). Beden eğitimi öğretmenlerinin zaman yönetimi becerileri ile iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kocaeli ili örneği). Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Kocaeli.
- Jinalee, N., Singh, A. K. (2018). A descriptive study of time management models and theories. International Journal of Advanced Scientific Research and Management, 3(9), 141-147.
- Karagöz, N., Çetinkaya, Ö. F. (2019). Sağlık Kurumu Çalışanlarında Zaman Yönetimi (Sivas İli Örneği). Journal of International Social Research, 12(66).
- Karahüseyinoğlu, E. K.(2021). Sağlık Çalışanlarında Etkin Zaman Yönetiminin Değerlendirilmesi. Proceedings Book, 26.

- Karaoğlu, A. D. (2006), Üst Düzey Yöneticilerin Zaman Yönetimi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı. Balıkesir.
- Karasu. G. (2015). Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetiminin İncelenmesi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Keresteci, G. T. (2011). Zaman yönetimi: Literatür taraması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Dönem Proje Ödevi. Edirne.
- Kıdak, L. B. (2011). Hastane Yöneticilerinin Zaman Yönetimi Tutumlarının Belirlenmesi: İzmir İli Eğitim ve Araştırma Hastaneleri Uygulaması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , (25) , 159-172.
- Kılıç, S. S., Avcı, İ. A., İsmailoğlu, A. A., Yazar, S. (2014). Klinik Hemşirelerinin Çalışma Saatlerinde İş Yüklerinin Ve Sürelerinin Tanımlanması. Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 3(4), 1032-1044.
- Kışla. A. (2017). Hastane Yöneticilerinde Etkin Zaman Yönetimi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Namık Kemal Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Tekirdağ.
- Kıbar, B., Fidan, Y., Yıldırım, C. (2014). Öğrencilerin zaman yönetimi becerileri ile akademik başarıları arasındaki ilişki: karabük üniversitesi. Business & Management Studies: An International Journal, 2(2), 136-153.
- Morsy, S. M. (2010). Relationship between time management skills and effective delegation among the head nurses at Assuit university hospitals. AAMJ, 8(3).
- Nasri, S., Pazargadi, M., ZagheriTafreshi, M., Nassiri, N. (2013). The correlation of head nurses' time management with nurses' job satisfaction in medical & surgical wards of hospitals in Arak Medical Sciences University. Advances in Nursing & Midwifery, 22(79), 1-7.
- Oğuzhan, T. (2016). Zaman Yönetimi. Türkiye Alim Kitapları.
- Özçelik Herdem, D. (2018). Çalgı eğitiminde zamanı etkin ve verimli kullanma ile akademik başarı arasındaki ilişki ve bir teknik öneri. Gazi üniversitesi eğitim fakültesi örneği. Electronic Turkish Studies, 13(26), 941-952.
- Qteat, M., Sayej, S. (2014). Factors affecting time management and nurses' performance in Hebron hospitals. Journal of education and practice, 5(35), 41-58.
- Reh,F.J.(2018) 'Understanding Pareto's Principle- The 80- 20 Rule'. Online: <https://www.thebalancecareers.com/pareto-principle-the-80-20-rule-2275148>. Erişim Tarihi: 17.06.2022.
- Sabuncuoğlu, Z., Paşa, M. ve Kaymaz, K. (2010). Zaman Yönetimi. (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Sağlık Bakanlığı İstatistik Yıllığı (2021). <https://www.saglik.gov.tr/Eklenti/45316/0/siy2021-turkcepdf.pdf>. Erişim Tarihi: 26.11.2023.
- Sayan, İ. (2005), "Yönetici Hemşirelerde Zaman Yönetimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Tortumlu, M., Uzun, K. Yanık, A. (2021). Time Traps of the Modern Age: Views of Young Adults About Time Management. Journal of Current Researches on Social Sciences, 11 (3), 377-396.
- Tosun, M. G., Uçakkuş, P., Yıldırım, T. (2017). Aile Hekimlerinin Zaman Yönetimi Tutumları Ve Çankırı İli Örneği. Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi. (1,2,3).

- Tunçer. P.(2011). Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri. Ekin Yayınevi. Bursa.
- Tutar. H. (2020). Zaman Yönetimi. 5. Baskı. Ankara. Seçkin-İşletme&Finans Kitapevi.
- Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 4/06/2022.
- Uyar, S., Kırac, R., Kırac, F. Ç. (2020). Sağlık Çalışanlarında Zaman Yönetimi İle İş-Yaşam Kalitesinin İlişkisi. Ekev Akademi Dergisi, (81), 397-410.
- Yıldız, A. Hastanelerde zaman yönetimi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Yılmaz. A. (2015). Örgütsel Yaşamda Etkin Zaman Yönetimi, Ekin Yayınevi. Bursa.
- Yüksel, A. K. (2016). Hemşirelerde zaman yönetimi ve zaman yönetimini etkileyen faktörler. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ziapour, A., Khatony, A., Jafari, F., Kianipour, N. (2015). Evaluation of time management behaviors and its related factors in the senior nurse managers, Kermanshah-Iran. Global journal of health science, 7(2), 366.

ORIGINALITY REPORT

15%

SIMILARITY INDEX

14%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

acikbilim.yok.gov.tr

Internet Source

5%

2

jag.journalagent.com

Internet Source

3%

3

www.avrasyakongresi.org

Internet Source

2%

4

acikerisim.nku.edu.tr:8080

Internet Source

1%

5

Submitted to Beykent Universitesi

Student Paper

1%

6

sorular.com.tr

Internet Source

<1%

7

Submitted to Istanbul Medipol Āniversitesi

Student Paper

<1%

8

docplayer.biz.tr

Internet Source

<1%

9

Submitted to Eskisehir Osmangazi University

Student Paper

<1%

10

Submitted to Kocaeli Üniversitesi

Student Paper

<1 %

11

KİBAR, Burcu, FİDAN, Yahya and YILDIRAN, Canan. "ÖĞRENCİLERİN ZAMAN YÖNETİMİ BECERİLERİ İLE AKADEMİK BAŞARILARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KARABÜK ÜNİVERSİTESİ", Karabük Üniversitesi, 2014.

Publication

<1 %

12

toad.halileksi.net

Internet Source

<1 %

13

archive.org

Internet Source

<1 %

14

dergipark.org.tr

Internet Source

<1 %

15

dspace.trakya.edu.tr:8080

Internet Source

<1 %

16

iibf.erciyes.edu.tr

Internet Source

<1 %

17

kalite.saglik.gov.tr

Internet Source

<1 %

18

"Digitizing Production Systems", Springer Science and Business Media LLC, 2022

Publication

<1 %

19

Albrecht. Encyclopedia of Disability

Publication

<1 %

20

acikerisim.demiroglu.bilim.edu.tr:8080

Internet Source

<1 %

21

www.ozguryayinlari.com

Internet Source

<1 %

22

burkonturizm.com

Internet Source

<1 %

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On