

YÖNETİCİ HEMŞİRELER İÇİN ZAMAN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ VE ZAMAN YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Nefise BAHÇECİK
Havva ÖZTÜRK

Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu
Gülser Aktaş ŞERBETÇİ
Şişli Etfal Hastanesi

ÖZET

Zaman yönetimi, çalışma yaşamı içinde zamanı kontrol altına almak, zamanı önemli görevler yapacak ve yapılacakları değerlendirecek şekilde ayarlamaktır. Araştırma, yönetici hemşirelerin zaman yönetimindeki başarılarını saptamak, Yönetici Hemşireler için Zaman Yönetimi Ölçeği geliştirmek ve geçerlilik, güvenilirlik çalışmasını yapmak amacıyla Haziran 2002-Nisan 2003 tarihleri arasında üniversite, SSK, devlet, özel hastanede çalışan toplam 233 hemşireye uygulanmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.81'dir. Ölçek, plansızlık ve işleri erteleme, acelecilik ve işleri yetiştirememe, ziyaretçiler ve sosyal aktiviteler, toplantılar ve düzenli çalışma, masa ve dosya düzeni olmak üzere 5 alt faktöre sahiptir. Yönetici hemşirelerin çoğunluğunun zaman yönetim puanlarının 107-133 arasında olması zamanlarını iyi yönettiklerini göstermiştir. Ayrıca yönetici hemşirelerin mesleki deneyimleri ve zaman yönetimi ile ilgili eğitim almaları zaman yönetimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle yönetici hemşirelerin göreve ilk başladıkları yıllar içinde zaman yönetimi ile ilgili eğitim almaları yararlı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Zaman Yönetimi, Zaman Tuzakları, Hemşirelik, Ölçek

TIME MANAGEMENT SCALE FOR NURSE MANAGER, AND EFFECTING TIME MANAGEMENT FACTORS

ABSTRACT

Time management is controlling time in the professional life, arranging time so as to perform important functions and to evaluate the fulfilled functions. This research is realized for defining their success in time management of nurse managers, developing time management scale for them, and testing reability, validity of the scale. It was applied to a total number of 233 nurses working in the university, social security (SSK), public and private hospitals between June 2002 and April 2003. Cronbach Alpha' value of the scale is 0.81. The scale has 5 sub factors as being unplanned and postponing, hastiness and unable to finish duties, guests and social activities, meetings and orderly working, table and file tidiness. Most of nurse managers' time management score is between 107 and 133 which points that they are successful in time management. The professional experience of the nurse managers and attendance to courses related to time management education have effected their time management positively. Therefore attending training programs related to time management, in the first years of their career will be beneficial.

Key Words: Time Management, Time Traps, Nursing, Scale.

GİRİŞ

Zaman, “bir iş ya da oluşun içerisinde geçtiği, geçeceği ve geçmekte olduğu süredir. Zaman yönetimi ise, kişinin zamanın akışı içinde kendisini yönetmesi ya da neyi, niçin, ne zaman yapmayı bilmesi ve günlük yaşamın akışını bu ilkeye göre planlamasıdır. Zamanın planlanması, zamanı en iyi şekilde yönetmektir (Akat 2002, Landsberger www.iss.stthomas.edu, Sezal www.teknikogretmen). Zaman yönetimi, çalışma yaşamı içinde yaşamı kontrol altına almak, zamanı önemli görevler yapacak ve yapılanları değerlendirecek şekilde ayarlamaktır. Ayrıca, öncelikleri saptamaya, önemsiz şeyleri başka zamana bırakmaya, amaçları saptamaya ve bu amaçları başarmaya yardımcı olur (Aytaç 2003, Baykal 1999, Vatan 1999).

Yöneticiler için zaman yönetimi, işletme yönetimlerinin gittikçe çapraşık, çoklu sorumluluk içerir bir hale gelmesi ile yöneticiliğin zorlanması ve yöneticilerin yeterli zamana sahip olmamalarına bağlı olarak önem kazanmış ve yönetsel zaman kavramının gelişmesini sağlamıştır. Yönetsel zaman, örgüt amaçlarına erişilmesinde yerine getirilen yönetsel işlevlerin her birine belirli süre içinde harcanan beşeri ve maddi zamanın toplamıdır ya da yönetimin işlevlerini yerine getirmek için kullanılan zamandır (Baykal 1999, Sezal www.teknikogretmen). Bir yöneticinin kendi isteğine göre kullanabildiği ve düzenleyebildiği zaman ya da denetimi altında tutabildiği zaman, Drucker’e göre %25 kadardır. Bu oran ne kadar artarsa, yöneticinin etkinliği de o oranda artacaktır. Yönetici, toplam zamanın önemli bir bölümünü, denetleyemediği zaman oluşturur (Sabuncuoğlu 1998, Sezal www.teknikogretmen)

Bir yöneticinin zamanını etkileyen etmenler; yöneticinin bulunduğu yönetim basamağından, iletişim araçlarının etkili kullanılmamasından, çalışma düzeninden kaynaklanan kayıplar ve yöneticinin yetersizliği nedeniyle karşılaştığı zaman kayıplarıdır (Akat 2002).

Tüm yöneticiler ya da insanlar bir hafta da aynı günlere ve aynı saatlere sahip olmalarına rağmen bazıları diğerlerinden daha başarılıdır. Bazı yöneticiler de bu başarıyı elde etmek için daha uzun saatler ve daha çok çalışırlar. Hemşire ya da yönetici hemşirelerin de daha çok değil, daha az zamanda daha çok şey yapmak için daha akıllıca çalışmaları gerekir. Bu nedenle hemşire yöneticiler kendilerinin ve hemşirelerin zamanlarını maksimum düzeyde kullanabilmesi için bir planla işe başlayabilirler. Bunun için yönetici, bir haftada içinde her 15 dakikada bir ne yaptığının kaydını tutarak zamanını nasıl geçirdiğini değerlendirebilir. Böylece her aktivite için ne kadar zaman harcadığını, kararlarını, alışkanlıklarını, iş isteklerini, ihmal ve kendiliğinden oluşan olaylarla ilgili olarak harcadığı zamanı, hangi faaliyetlere daha fazla zaman ayırması ve hangilerini azaltması gerektiğini, zamanını alan zaman tuzaklarını/alıcılarını değerlendirir (Tappen 2001, Tomey 2000). Tomey, hemşire yöneticiler için zaman tuzaklarını, kötü planlama, hedefleri tanımlamada, araç oluşturmada, amaçları başarmak için stratejileri planlamada başarısızlık, “hayır” ifadesini kullanmada güçsüzlük, zaman geçişlerinde etkisizlik, sıkıcı, hantal kırtasiyecilik; kötü dosyalama sistemi, okumada hatalar, yetersiz listeleme ve hafıza teknikleri, telefon aramaları/kesintileri, oda ya da ofis ziyaretlerinde organizasyon yokluğu, toplantı planlamada yetersizlik, yetki devrinde ve bilgilendirmede eksiklik, yetersiz haberleşme, geribildirimde eksiklik, erteleme, kararsızlık, acelecilik, kriz yönetimi olarak tanımlamıştır (2000).

1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve TÜRÜ

Araştırma, yönetici hemşirelerin zaman yönetimindeki başarılarını saptamak amacıyla “Yönetici Hemşireler İçin Zaman Yönetimi Ölçeği” geliştirmek ve ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik çalışmasının yapılması nedeniyle metodolojik, ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu saptadıktan sonra,

yönetici hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri ile zaman yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla da tanımlayıcı ve karşılaştırmalı olarak yapılmıştır.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1 Hemşire Yöneticiler İçin Zaman Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi

Ölçek, yönetici hemşirelerin zamanlarını nasıl yönettikleri, zamanlarını yönetirken onları yönlendiren alt faktörleri ve zamanlarını ne kadar etkin yönettikleri hakkındaki duygu, düşünce ve davranışlarını belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

Ölçeğin geliştirilmesi ve güvenilirlik-geçerlilik çalışmaları dört aşamada gerçekleştirilmiştir:

- Literatür ve uzman görüşü doğrultusunda ölçek maddelerinin oluşturulması,

- Ölçeğin maddelerinin, zamanın yönetimini ölçme düzeyinin saptanması ve anlaşılabilirliği, ifadelerin doğruluğunu saptamak amacıyla uzman görüşüne sunulması (kapsam geçerliliği),

Ölçekteki her bir maddenin içindeki ifadelerin Türkçe'ye uygunluğu ve anlaşılabilirliğini saptamak amacıyla Türk Dili uzmanından görüş alınması,

- Uzman görüşü ile şekillenen ölçekteki her bir maddenin birbirleriyle olan ilişkisini, tutarlılığını saptamak amacıyla istatistiksel olarak güvenilirlik çalışmasının yapılması,

- Güvenilirliği tamamlanan ölçeğin istatistiksel (yapısal geçerliği) geçerlilik çalışmasının yapılması.

2.1.1 Ölçek Maddelerinin Oluşturulması

Ölçek maddeleri, "1,2,6,7,8,9,11,14,17, 18,19, 21" literatürler kapsamında ve ölçme değerlendirme konusunda uzman bir öğretim elemanı ve araştırmayı gerçekleştiren Hemşirelikte Yönetim alanında uzman olan öğretim elemanlarının deneyim ve bilgileri doğrultusunda öncelikle 39 olumsuz ve 17'si olumlu madde olacak şekilde toplam 56

madde kapsamında hazırlanmıştır. 56 madde, planlı çalışma, hedef belirleme, aceleci olma, ziyaretçiler, sosyal aktiviteler, tatiller, telefonlar, toplantılar, bürokrasi ve kırtasiyecilik, masa ve dosya düzeni, yetki devri ve karar vermeyi kapsayan 10 başlık altında hazırlanmıştır.

2.1.2 Kapsam Geçerliliği

Hazırlanan 56 maddelik ölçek, hemşirelikte yönetim dalında uzman ve yöneticilik deneyimine sahip olan 3 öğretim elemanına, hemşirelik yüksek okulunda yönetici olan 4 öğretim elemanına, yöneticilik deneyimi olan 1 hemşire öğretim elemanına ve ölçme, değerlendirme konusunda uzman bir öğretim elemanına her bir maddenin anlaşılabilirliği, ifadelerin düzgünlüğü, zaman yönetimini ölçme yeterliliği, hemşire yöneticilere ve hemşireliğe uygunluğu hakkında görüşlerini almak amacıyla sunulmuştur.

Görüşler doğrultusunda, ölçekten aynı ifadeyi ölçtüğü söylenen dört madde çıkarılmış, yeni üç ifade yerleştirilmiş, olumsuz ifadelerin çok olmasından dolayı 39 olumsuz maddeden 9'u olumlu ifade şekline dönüştürülmüş ve ölçek 30 olumsuz, 25 olumlu maddeden oluşacak şekilde yeniden düzenlenmiştir.

Sonra 55 maddelik ölçek, Türk Dili uzmanın önerisine sunulmuş ve ölçekteki üç madde de ifade değişikliğine gidilerek, maddelerin daha anlaşılır olması sağlanmıştır.

Ayrıca ölçek, Likert tipi ölçek şeklinde hazırlanmıştır. 25 olumlu madde (2,5,10,11, 12,13, 18,19,24,25,26,27,30,31,33,35,40,42,45, 47, 49, 50,53,54) "Her Zaman (5)", "Çok Sık(4)", "Sık(3)", "Bazen (2)", "Hiç Bir Zaman(1)" şeklinde ve 30 olumsuz madde ise "Her Zaman (1)", "Çok Sık(2)", "Sık(3)", "Bazen (4)", "Hiç Bir Zaman(5)" şeklinde değerlendirileceğinden dolayı, yalnızca "Her Zaman ", "Çok Sık", "Sık", "Bazen", "Hiç Bir Zaman" ifadelerine yer verilerek, sayısal değerlere yer verilmeden, ankette, örnekleme alınan yönetici hemşirelerin değerlendirmesi-

ne sunulmuştur.

2.1.3 Ölçeğin Güvenirlik ve Geçerliliği

2.1.3.1 Güvenirlik

1,2,6,7,8,9,11,14,17,18,19,21 literatür doğrultusunda hazırlanan ve kapsam geçerliği tamamlanan 55 maddelik ölçek, devlet, özel, üniversite ve SSK hastanelerinde çalışan 233 yönetici hemşireye uygulanmıştır. Bu uygulama sonucunda ölçekten, toplam madde korelasyon çalışması ile iç tutarlılık düzeyini düşüren “14,18,21,23, 32,34, 38, 41” maddeler öncelikle çıkarılmış ve Cronbach Alpha değeri 0.77 bulunmuştur. Daha sonra güvenirliliğini arttırmak için toplam madde korelasyon değeri “0.15” altında değere sahip “1,15,16,19, 26,27,31,35,36,40,49,55” maddelerde çıkarılmış ve Cronbach Alpha değeri 0.81 bulunmuştur. Böylece ölçeğin güvenirlik düzeyi yükselmiş ve ölçekten 22 madde çıkarılarak ölçek 33 maddelik ölçek şekline gelmiştir (Tablo 1).

2.1.3.2 Yapısal Geçerlilik

33 maddelik ölçeğin, istatistiksel geçerliliği Kaiser Normalization Varimax Metod’lu faktör analiziyle yapılmış ve ölçeğin 5 alt faktörü bulunmuştur. “Plansızlık ve işleri erteleme” başlığı altındaki faktör 1’de 6 madde (4,9,11,17,20,24); “Acelecilik ve İşleri yetiştirememe” başlığı altın-

daki faktör 2’de 8 madde (3,6,7,8,25,39,51,52); “Ziyaretçiler ve Sosyal aktiviteler” başlığı altında faktör 3’de 5 madde (2,5,29,30,37); “Toplantılar ve Düzenli Çalışma” başlığı altında faktör 4’de 9 madde (10,24,33,42,43,44,45,50,53); “Masa ve Dosya Düzeni” başlığı altında faktör 5’de 5 madde(12,13,46,47,48) yer almıştır. Tüm faktörler altındaki maddelerin faktör ağırlığı 0.29 ile 0.71 arasındadır (Tablo 1).

Maddelerin faktörler altındaki dağılımına bakıldığında, 28 maddenin istatistiksel dağılımı ile kuramsal içeriği uygunluk göstermiştir. Fakat 13. madde “0.41” ile, 24. madde “0.43” ile, 25. madde “0.37” ile faktör üç altında yer almasına rağmen bu maddelerin kapsamı faktör 3’e, 8. madde “0.42” ile faktör 1’e, 10. madde “0.43” ile faktör 5’ e uygun düşmemiştir.

Bu nedenle bu maddeler istatistiksel olarak yer aldıkları ikincil faktörlere yerleştirilmiş ve bu faktörlere daha iyi uyum sağladıkları görülmüştür. 13. madde “0.32” ile faktör 5; 10. madde “0.29” ve 24. madde “0.31” ile faktör 4’e ; 25. madde “0.33” ve 8. madde “0.31” ile faktör 2 altına, hem istatistiksel hem de kuramsal anlamda daha uygun olduğu için yerleştirilmiştir (Tablo 1).

Her bir faktörün kendi içinde iç tutarlılık değeri olan Cronbach Alpha değeri 0.55’in üstünde bulunmuştur (Tablo 1).

TABLO 1 : Yönetici Hemşirelerin Zaman Yönetimi Ölçeğinin Beş Faktörlü Temel Bileşenler Analizi ve Varimaks Rotasyonu Sonrası Ortaya Çıkan Sonuçları

Madde No	Yönetici Hemşirelerin Zaman Yönetimi Ölçeğinin Alt Faktörleri	Faktör Ağırlığı	Top.Madde Korelasyon Değeri
	<u>Plansızlık ve İşleri Erteleme (Faktör 1)</u> $\alpha = 0.59$		
17	- Bir sorun olduğunda , sorunu hemen çözmeyi ertelerim.	0.62	0.26
20	- İşimle/çalışmalarım ile ilgili kararsızlık yaşıyorum.	0.57	0.28
9	- İşlerimi planlayamamaktan şikayet ederim.	0.53	0.34
4	- Mesai bitiminde günümü boşuna harcamışlık duygusu yaşıyorum.	0.48	0.15
11	- İşleri önem sırasına göre düzenler ve öncelik sırasına göre yaparım.	0.45	0.47
54	- Çalışanlarla işbirliği içinde çalışır ve işleri paylaşıyorum.	0.40	0.45
	<u>Acelelilik ve işleri Yetiştirememe (Faktör 2)</u> $\alpha = 0.68$		
6	- İşler altında boğulduğumu hissedirim.	0.61	0.31
7	- Aceleci ve telaşlıyım.	0.60	0.18
51	- Cevap verilecek mektup ve yazılara zaman ayıramama sıkıntısı yaşıyorum.	0.58	0.28
39	-Telefonlardan boğulduğumu hissedirim	0.56	0.20
3	- İşlerimi yetiştirememe sıkıntısı yaşıyorum.	0.51	0.39
52	- Gereksiz yazı ve raporlarla ilgilenirim.	0.45	0.29
25	- İşleri aceleye getirerek son anda yetiştirdiğimi hissedirim.	0.33	0.47
8	- Yapabileceğim kadar iş yüklenirim.	0.31	0.33
	<u>Ziyaretçiler ve Sosyal Aktiviteler (Faktör 3)</u> $\alpha = 0.55$		
30	- Çok yoğun olsam da ziyaret etmek istediklerimi ziyaret ederim.	0.61	0.29
29	- Ziyaretçilerime randevu verir ve zaman ayırırım.	0.53	0.36
5	- İşe olduğu kadar sosyal faaliyetlere de zaman ayırırım.	0.37	0.28
37	- Akranlarım/arkadaşlarım onları ihmal ettiğim, onlara zaman ayırmadığım için şikayet ederler.	0.36	0.24
33	- İş yoğunluğum çok olsa da düzenli tatil yaparım.	0.31	0.28
	<u>Toplantılar ve Düzenli Çalışma (Faktör 4)</u> $\alpha = 0.65$		
42	- Toplantılarda görüşülecek konuları(gündemi) önceden belirlerim.	0.71	0.33
44	- Toplantılara yalnızca ilgili kişilerin katılımı sağlarım.	0.65	0.27
45	- Akşamdan evrak ve eşyalarımı vb. hazırlamaya gerek duyarım	0.47	0.23
50	- Tüm işleri resmi ve yazılı şekilde yapmaya inanır ve yaparım.	0.45	0.28
43	- Toplantılar bittikten sonra gereksiz zaman harcadığımı düşünürüm.	0.40	0.21
53	- Zaman çizelgesi yapar ve değerlendiririm.	0.37	0.31
10	- Plan yapmak zaman alıcı olsa da plan yaparım.	0.34	0.47
24	- İşlerimi hedeflediğim zamanda bitiririm.	0.31	0.45
33	- Gerektiğinde herkese hayır diyebilirim.	0.29	0.24
	<u>Masa ve Dosya Düzeni (Faktör 5)</u> $\alpha = 0.56$		
46	- Masamın üstü evrak, dosya ve kağıtlarla dolu olduğundan görünmez.	0.63	0.29
48	- Masamın üstünde birikmiş, yapılacak birçok işim vardır.	0.58	0.27
12	- Zor işlerin arasına, kısa zaman alan işler serpiştiririm.	0.50	0.31
47	- Aradığım evrak, dosyayı hemen bulurum.	0.46	0.43
13	- İşlerimi en kısa sürede ve en az çaba ile yaparım.	0.32	0.35
33 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha Değeri $\alpha = 0.81$			

Sonuç olarak, yönetici hemşirelerin zaman yönetimlerini ölçecek olan ölçek, 33 maddeden oluşmuş, plansızlık-iş erteleme, acelecilik-iş yetiştirme, ziyaretçiler-sosyal aktiviteler, toplantılar-düzenli çalışma, masa ve dosya düzeni başlığında 5 alt faktörle geçerli ve 0.81 ile güvenilir olarak kabul edilmiştir.

2.1.4 Ölçeğin Gelecekte Kullanımı

Ölçekteki "3,4,6,7,9,17,20, 25,37,39,43, 46,48, 50, 51,52" maddeler olumsuz maddelerdir. Bu maddeler Hiçbir zaman(5), Bazen (4), Sık (3), Çok Sık (2), Her zaman (1) olarak değerlendirilecektir. "2,5,8,10, 11,12,13,24,29, 30,33,42,44, 45, 47, 53, 54" maddeler olumlu maddeler ve Hiçbir zaman(1), Bazen (2), Sık (3), Çok Sık (4), Her zaman (5) olarak değerlendirilecektir. Bireyler ölçeği kullanırken ölçeği doldurulduktan sonra olumsuz ya da olumlu maddelerin sayı değerleri verilerek, bireylerin zamanlarını nasıl kullandıklarını hesaplama fırsatı sağlanmalıdır. Toplam puanı "33-66" arasında olan yöneticilerin zaman yönetimi kötü, "67-99" arasında olanların zaman yönetimi orta, "100-132" arasında olanların zaman yönetimi iyi, "133-165" arasında olanların zaman yönetimi ise çok iyi olarak değerlendirilecektir.

2.2 Veri Toplama Aracı

Veriler, güvenilirliği ve geçerliği tamamlanan, 33 maddeden oluşan Hemşire Yöneticiler İçin Zaman Yönetimi Ölçeğinin yanısıra, 6 demografik özelliği ve 1 zaman yönetimi ile ilgili eğitime katılma durumunu belirleyen sorulardan oluşan bilgi formu ile toplanmıştır.

2.3 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini (evrenin tümüne ulaşıldığı için örneklem seçimine gidilmemiştir), İstanbul'daki bir üniversite hastanesinde çalışan 92, eğitim ve araştırma hizmeti veren iki, SSK hastanesinde çalışan 41, iki devlet hastanesinde çalışan 64 ve sağlık hizmeti yanında eğitim hizmeti de ve-

ren iki özel hastanede çalışan 36 hemşire yönetici alınarak toplam 233 hemşire yönetici oluşturulmuştur. Araştırma, Haziran 2002-Nisan 2003 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın hem güvenilirlik ve geçerlilik, hem de tanımlayıcı ve karşılaştırmalı çalışmalarında aynı örneklem kullanılmıştır.

2.4 Verilerin Değerlendirilmesi

Toplam madde korelasyon, Cronbach Alpha katsayısı, araştırmanın güvenilirliği; Kaiser Normalization Varimax Metod'lu faktör analizi, yapısal geçerlilikte; Tek Yönlü Varyans Analizi, Tukey HSD Analizi, t-testi demografik özelliklerle genel zaman yönetimi ve zaman yönetimi alt faktörleri arasındaki karşılaştırmalarda; yüzdeler ise demografik özelliklerin tanımlanmasında kullanılmıştır.

3. BULGULAR VE TARTIŞMA

Yönetici hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde, yönetici hemşirelerin %39.5'inin üniversite hastanesinde çalıştığı, %38.7'sinin 38-43 yaş arasında, %48.5'inin önlisans mezunu, %66.1'inin evli, %69.5'inin sorumlu hemşire, %38.2'sinin 10-16 yıllık mesleki deneyime, %53.6'sının 1-7 yıl yöneticilik deneyimine sahip ve %56.2'sinin zaman yönetimi ile ilgili kurs/eğitim aldığı görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin üçte birden fazlasının üniversite hastanesinde çalışması ve çoğunluğunun sorumlu hemşire olması Baykal ve arkadaşlarının çalışma sonuçları ile benzerlik göstermiştir (1999). Üniversite hastanelerinde yönetici hemşirelerin çoğunlukta olması ve yönetici hemşirelerin çoğunun sorumlu hemşire (alt kademe yönetici) olması, bu hastanelerin büyüklüğü, bölüm sayısının fazlalığından kaynaklanabilir (Tablo2).

Yönetici hemşirelerin üçte birden fazlasının 37 yaş üstünde, yarısının önlisans mezunu, yarıdan fazlasının evli olması, Baykal ve arkadaşlarının,

Vatan ve arkadaşlarının araştırma bulguları ile benzerlik göstermiştir (1999,1999).

Yönetici hemşirelerin deneyim yılları incelendiğinde, yöneticilerin üçte birden fazlası orta düzeyde mesleki deneyime sahiptir. Yönetici hemşirelerin en az 3 yıllık deneyime sahip olması, sorumlu hemşire pozisyonuna ve diğer yöneticilik pozisyonlarına meslekte deneyim kazandıktan sonra atamaların yapıldığını ya da hastanelerde kıdeme önem verildiğini göstermiştir.

Yönetici hemşirelerin yaklaşık yarısının ön lisans mezunu olması, yöneticilik pozisyonlarına, hemşirelikte yönetim vb. konuda yeterli teorik ve uygulamalı eğitim almamış hemşirelerin atandığını göstermiştir. Oysa 6283 sayılı Hemşirelik Kanununun'da yüksekokul mezunu hemşirelere yöneticilik ve eğiticilik için rüçhan hakkı verilirken, yöneticilerin neden, lisans mezunu hemşirelerden tercih edilmediği de düşündürücüdür (Karakuzu 1996).

Yönetici hemşirelerin yarıdan fazlası zaman yönetimi ile ilgili kursa/eğitime katılmıştır. Baykal ve arkadaşlarının araştırmasında ise, yönetici hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun (%73.9) zaman yönetimi konusunda eğitim almaması araştırma bulgumuzla farklılık gösterirken, Savaş'ın araştırmasında ise işletme yöneticilerinin çoğunluğunun zaman yönetimi konusunda kursa katıldığını belirtmesi bulgularımızla benzerlik göstermiştir. Ayrıca Savaş'ın araştırmasında işletme yöneticilerine "zaman yönetimi, üretimde verimliliğinizi artırır mı? sorusuna, yöneticilerin %80'inin evet cevabını vermesi araştırma bulgularımız destekler niteliktedir (1999, www.unalsavas.kolayweb.com). Bu bulgular zaman yönetimi konusunun yöneticiler tarafından önemsendiğini göstermiştir.

Yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ile ilgili başarı düzeylerine bakıldığında, yönetici hemşirelerin zaman yönetim ile ilgili ortalamalarının 120.30 ± 13.18 olması ya da yönetici hemşirelerin zaman yönetiminden aldıkları puanların 107-133

arasında olması, araştırma kapsamına alınan yönetici hemşirelerin zamanlarını iyi yönettiklerini göstermiştir (Tablo 2). Vatan ve arkadaşlarının çalışmasında ise, yönetici hemşirelerin etkin ve verimli zaman yönetiminde orta düzeyde oldukları saptanmıştır (Vatan 1999).

Araştırma kapsamındaki yönetici hemşirelerin zaman yönetiminde en iyi oldukları ve en yetersiz oldukları konulara bakıldığında ise, yönetici hemşireler, %63.5 ile "mesai bitiminde günümü boşuna harcamışlık duygusu yaşarım" ifadesine, %60.5 ile "bir sorun olduğunda, sorunu hemen çözmeyi ertelerim" ifadesine de hiçbir zaman katılmadığını belirtmiş ve %56.2 ile "işleri önem sırasına göre düzenler ve öncelik sırasına göre yaparım" ifadesine her zaman katıldıklarını belirtmişlerdir (Tablo 1). Bu bulgular zaman yönetimi konusunda yönetici hemşirelerin çoğunlukla iş günü bitiminde zamanlarını boşuna harcamışlık duygusu yaşamadıklarını, sorunları ertelemeyi çözdüklerini, işlerini önem ve öncelik sırasına göre yapmada daha başarılı olduklarını göstermiştir. Özdayı ve arkadaşlarının araştırmasında da yöneticilerin zamanlarını boşa kullanmak istemediklerini belirtmesi bu bulguları destekler niteliktedir (1999). Bu bulguların yanında yönetici hemşirelerin, %31.3 ile "çok yoğun olsam da ziyaret etmek istediklerimi ziyaret ederim", %21 ile "ziyaretçilerine randevu verir ve zaman ayırım" ve %19.3 ile "zaman çizelgesi yapar ve değerlendiririm" ifadesine hiçbir zaman katılmadıklarını belirtmiştir (Tablo1). Bu bulgularda yönetici hemşirelerin ziyaret etmek istediklerini ziyaret etmek, ziyaretçilerine randevu verme ve zaman ayırma, zaman çizelgesi yapma ve değerlendirmede yetersiz olduklarını göstermiştir.

Yönetici hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri ile zaman yönetimi ve zaman yönetimi ile ilgili alt faktör puan ortalamaları karşılaştırıldığında, yönetici hemşirelerin çalıştıkları hastanelere göre zaman yönetim düzeyleri arasında anlamlı fark saptanmamıştır ($F= 0.46$; $p= 0.70$). Bu bulgu

TABLO 2. Yönetici Hemşirelerin Demografik Özelliklerine Göre Zaman Yönetimi Toplam Puan ve Alt Faktör Puan Ortalamalarının Dağılımı

Demografik Özellikler	n	%	Plansızlık İş Erteleme (Faktör 1)	Acelecilik İş Yetiştirme (Faktör 2)	Ziyaretçiler Sosyal Akti. (Faktör 3)	Toplantılar Düzenli Çal. (Faktör 4)	Masa, Dosya Düzeni (Faktör 5)	Zaman Yönetimi Toplam Puanı	
HASTANE	SSK H.	41	17.6	25.58±2.29	30.21±4.08	12.04±3.30	32.95±5.18	18.7±3.050	119.51±10.02
	Devlet H.	64	27.4	26.35±3.04	29.62±5.57	12.90±3.42	33.90±5.36	19.04±3.65	121.84±15.04
	Üniversite H.	92	39.5	25.42±3.07	30.15±4.21	13.22±3.15	31.89±5.44	18.77±2.70	119.46±12.71
	Özel H.	36	15.5	26.61±2.74	31.36±3.09	12.88±3.15	30.75±5.44	18.97±3.59	120.58±14.24
	Toplam	233	100	25.89±2.91	30.2±4.47	12.87±3.34	32.45±5.45	18.86±3.17	120.30±13.18
	F ; p			2.25 ; 0.08	1.16 ; 0.32	1.17 ; 0.31	3.21 ; 0.02	0.14 ; 0.93	0.46 ; 0.70
YAŞ	20-25 yaş	8	3.4	26.75±2.54	29.87±5.43	13.87±4.12	30.50±8.22	18.00±3.74	119.00±19.31
	26-31 yaş	52	22.3	26.50±2.85	29.76±4.04	13.01±3.60	31.86±5.34	19.13±3.27	120.28±13.84
	32-37 yaş	83	35.6	25.20±3.20	29.77±4.57	12.91±2.94	31.51±5.36	18.74±3.34	118.15±12.82
	38-43 yaş	90	38.7	26.10±2.60	30.88±4.52	12.67±3.50	33.83±5.12	18.90±2.93	122.40±12.39
	Toplam	233	100	25.89±2.91	30.20±4.47	12.87±3.34	32.45±5.45	18.86±3.17	120.30±13.18
	F ; p			0.73 ; 0.04	1.14 ; 0.33	0.37;0.77	3.38; 0.015	3.61;0.78	1.52;0.20
EGİTİM	S.M.L.	41	17.6	25.73±3.08	29.46±6.12	12.09±3.29	31.31±5.30	19.02±3.45	117.63±15.61
	Ön Lisans	113	48.5	26.63±2.80	30.73±4.32	13.00±3.47	33.00±5.85	19.12±3.24	122.50±13.26
	Lisans	59	25.3	24.88±2.91	29.79±3.38	12.79±3.15	32.05±5.05	18.47±2.99	118.00±11.88
	Diğer	20	8.6	25.00±2.05	29.95±4.05	14.00±3.14	32.90±4.31	18.25±2.71	120.10 ± 09
	Toplam	233	100	25.89±2.91	30.20±4.47	12.87±3.34	32.45±5.45	18.86±3.17	120.30±13.18
	F ; p			5.82 ; 0.001	1.091;0.35	1.57 ; 0.19	1.126;0.33	0.83; 0.47	2.24 ; 0.84
MEDENİ DURUM	Evlü	154	66.1	26.00±29.2	30.42±4.39	12.72±3.35	32.57±5.53	19.08±3.17	120.81±13.18
	Bekar	79	33.9	25.67±2.9	29.77±4.61	13.18±3.33	32.21±5.32	18.44±3.14	119.29±13.21
	t ; p			0.83;0.40	1.06;0.29	1.01;0.31	0.48;0.63	1.46;0.14	0.81;0.40
POZİSYON	HM/Y-BH/Y	71	30.5	25.69±2.55	30.26±3.12	12.85±3.32	32.73±5.50	18.64±2.68	121.19±11.34
	Sor. Hemşire	162	69.5	25.98±3.06	29.74±4.88	12.88±3.36	32.33±5.44	18.96±3.37	119.90±13.93
	t ; p			0.70;0.48	2.86;0.005	0.06;0.95	0.51;0.60	0.76;0.44	0.68;0.49
DENEYİM YILI	3-9 yıl	41	17.6	26.48±2.88	29.46±4.29	13.17±3.29	31.24±5.53	18.73±3.04	119.09±13.17
	10-16 yıl	89	38.2	25.66±2.74	30.16±4.37	13.08±3.57	32.68±5.11	18.83±3.42	120.43±12.96
	17-23 yıl	84	36.1	25.77±3.17	30.01±4.73	12.36±3.13	32.21±5.77	18.77±3.04	118.94±13.33
	24-30 yıl	19	8.7	27.10±2.20	32.84±3.33	12.87±3.34	35.05±4.73	19.73±2.88	128.26±11.57
	Toplam	233	100	25.89±2.91	30.20±4.47	1.10±0.34	32.45±5.45	18.86±3.17	120.30±13.18
	F ; p			2.22 ; 0.08	2.69 ; 0.04	1.10 ; 0.34	2.25 ; 0.08	0.52 ; 0.66	2.78 ; 0.04
YÖNETİM DENEYİM YILI	1-7 yıl	125	53.6	25.68±2.99	29.92±4.20	12.6±2.99	31.54±5.45	18.66±3.30	118.41±12.91
	8-12 yıl	56	24	26.12±2.81	30.41±4.49	13.12±3.75	33.35±5.07	18.91±2.93	121.92±12.11
	13-19 yıl	26	11.2	26.11±2.56	30.73±4.25	12.96±4.13	34.15±4.86	19.19±2.24	123.15±12.56
	20-26 yıl	10	5.6	26.53±3.09	31.92±3.04	12.69±2.52	33.53±6.38	20.15±2.54	124.84±12.66
	Toplam	220	94.4	25.89±2.90	30.26±4.24	12.78±3.31	32.43±5.41	18.87±3.06	120.25±12.76
	F ; p			0.60;0.61	1.05;0.37	0.35;0.78	2.78 ; 0.042	1.045;0.37	2.22;0.08
KURSA ALMA	Evet	101	43.8	26.16±2.58	30.44±4.36	13.73±3.25	33.36±5.26	18.92±3.01	122.63±12.54
	Hayır	132	56.2	25.68±3.13	30.02±4.56	12.21±3.27	31.75±5.51	18.82±3.31	118.48±13.34
	t ; p			1.26; 0.20	0.71;0.48	3.52;0.001	2.25;0.025	0.23;0.81	2.41;0.017

Faktör 1 – Plansızlık ve İş Erteleme
 Faktör 2 – Acelecilik ve İş Yetiştirme
 Faktör 3 – Ziyaretçiler ve Sosyal Aktiviteler
 Faktör 4 – Toplantılar ve Düzenli Çalışma
 Faktör 5 – Masa ve Dosya Düzeni

* HM/Y: Hemşirelik Hizmetleri Müdürü / Yardımcısı
 BH/Y : Baş Hemşire / Yardımcısı
 * S.M.L. : Sağlık Meslek Lisesi

Baykal ve arkadaşlarının “yönetici hemşirelerin çalıştıkları kurumlarla çalışma zamanlarını nasıl kullandıklarına ait bulguları arasında anlamlı ilişki bulunmaması ile benzerlik göstermiştir (1999). Hastanelerle alt faktörler arasındaki karşılaştırmalara bakıldığında ise, farklı hastanelerde çalışan hemşirelere göre plansızlık ve iş erteleme (faktör 1), acelecilik ve iş yetiştirilememe (faktör 2), ziyaretçiler ve sosyal aktiviteler (faktör 3), masa ve dosya düzeni (faktör 5) alt faktörleri arasında anlamlı fark bulunmazken, “toplantılar ve düzenli çalışma”(faktör 4) alt faktörü düzeyinde anlamlı fark saptanmıştır (F=3.21 ; p=0.02). Farklı hastanelerde çalışmak genel olarak zaman yönetimini etkilemezken, ileri istatistiksel analizlerde devlet hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin toplantı ve düzenli çalışma ile ilgili olarak zamanlarını üniversite (p= 0.022), özel (p=0.005) hastanelerde çalışan hemşirelere göre daha iyi yönettikleri saptanmıştır (Tablo 2).

Yönetici hemşirelerin eğitim durumlarına göre genel olarak zaman yönetim düzeyleri arasında anlamlı bir fark yoktur (F=2.24 ; p= 0.84). Bu bulgu Baykal ve arkadaşlarının araştırmasında yönetici hemşirelerin eğitim düzeyleri ile çalışma zamanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamasıyla benzerlik göstermiştir (1999). Fakat alt faktör boyutunda, ileri istatistiksel analizlerde ön lisans mezunu hemşirelerin lisans (P= 0.000) ve lisans üstü/diğer hemşire yöneticilere (p= 0.018) göre plansızlık ve iş erteleme alt faktör puan ortalaması daha yüksek bulunmuştur (F= 5.82 ; P= 0.001). Bu bulgulara göre ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin, lisans ve lisans üstü eğitime sahip yöneticilerden daha plansız çalıştığı ve işlerini ertelediği söylenebilir (Tablo 2). Vatan ve arkadaşlarının araştırmasında da yönetici hemşirelerin eğitim düzeyleri zaman yönetimlerini etkilememektedir (1999).

Yönetici hemşirelerin medeni durumlarına göre zaman yönetim düzeyleri ve zaman yönetim ile ilgili alt faktör puan ortalamaları arasında anlamlı

bir fark saptanmamıştır. Yönetici hemşirelerin medeni durumları zaman yönetimlerini etkilememektedir (Tablo2).

Yönetici hemşirelerin çalışma pozisyonlarına bakıldığında, pozisyon düzeyleri zaman yönetimlerini etkilemediği saptanmıştır (t= 0.68 ; p= 0.49). Bu bulgu, Baykal ve arkadaşlarının ve Vatan ve arkadaşlarının bulguları ile benzerlik göstermiştir. Fakat üst ve orta düzey yönetici olarak kabul edilen hemşirelik hizmetleri müdür/yardımcıları ya da başhemşire/yardımcılarının acelecilik ve iş yetiştirilememe alt faktör puan ortalaması, sorumlu hemşirelere göre daha yüksek olması anlamlı fark göstermiştir (t= 2.86 ; p= 0.005). Üst ve orta düzey yöneticiler, sorumlu hemşirelere göre daha acelecidir ve iş yetiştirilememe sıkıntısı çekmektedirler (Tablo 2).

Yönetici hemşirelerin deneyim yılları ile zaman yönetim düzeyleri karşılaştırıldığında, deneyim yıllarına göre zaman yönetim düzeyleri (F=2.78 ; p= 0.04) ve alt faktörlerden acelecilik ve iş yetiştirilememe alt faktör düzeyi arasında anlamlı fark saptanmıştır (F= 2.69 ; p= 0.04). Oysa Vatan ve arkadaşlarının çalışmasında yönetici hemşirelerin çalışma süreleri zaman yönetimlerini etkilememektedir (1999). İleri analizlerde 24- 30 yıllık deneyime sahip yönetici hemşirelerin zamanlarını, 3-9 yıllık (p= 0.012), 10- 16 yıllık (p= 0.18), 17-23 yıllık (p= 0.005) deneyime sahip yönetici hemşirelere göre daha iyi yönetmesine rağmen, aceleci ve iş yetiştirilememe alt faktör boyutunda, 24-30 yıllık deneyime sahip yönetici hemşirelerin diğer deneyim yıllarına sahip hemşire yöneticilere göre daha aceleci olduğu ve iş yetiştirilememe sıkıntısı çektiği saptanmıştır. Yönetici hemşirelerin deneyim yılı arttıkça zamanlarını daha iyi yönettikleri fakat daha aceleci oldukları, iş yetiştirilememe sıkıntısı çektikleri saptanmıştır (Tablo 2). Bu sonuç, Cüceloğlu'nun, “Zaman Yönetimi, Yaşama Yönetimi” konulu makalesinde belirttiği gibi, insanların zamanı daha verimli kullandıkça, daha üretken olduğu, daha üretken oldukça daha faal

bir kişi haline geldiği ve daha faal olunca daha çok zaman gereksinim hissettiği ifadesi ile ya da zamanını daha iyi kullanmak için yöntem arayan kişileri, iki sene sonra yeniden gördüğümde, onların daha meşgul, daha gergin olduklarını fark ediyorum ifadesiyle de açıklanabilir (1996).

Yönetici hemşirelerin yönetimdeki deneyim yılları ile zaman yönetimleri karşılaştırıldığında, yönetici hemşirelerin yönetimdeki deneyimleri zaman yönetimlerini etkilememektedir ($F=2.22$; $p=0.08$). Bu bulgular Vatan ve arkadaşlarının bulguları ile benzerdir (1999). Oysa 1-7 yıllık yöneticilik deneyimine sahip olan yönetici hemşireler, 8-12 yıl ($p=0.036$) ve 13-18 yıllık ($p=0.025$) deneyime sahip yönetici hemşirelerden toplantı yönetimi ve düzenli çalışma konusunda daha yetersizdir ($F=2.78$; $p=0.042$) (Tablo 2).

Yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ile ilgili olarak aldıkları kurs/egitimlere göre zaman yönetimlerine bakıldığında, zaman yönetimi ile ilgili kursa katılan yöneticilerin zamanlarını daha iyi yönettikleri saptanmıştır ($t=2.41$; $p=0.017$) (Tablo 2). Alt faktör boyutunda da, zaman yönetimi ile ilgili kurslara katılan yönetici hemşirelerin ziyaretçiler ve sosyal aktiviteler ($t=3.52$; $p=0.001$), toplantılar ve düzenli çalışmada ($t=2.25$; $p=0.025$) alt faktör düzeyinde daha iyi olduğu saptanmıştır. Hemşire yöneticiler zaman yönetimi ile ilgili eğitim aldıkça zamanlarını daha iyi yönetmekte, ziyaretçi randevularını ve sosyal aktivitelerini daha iyi planlamakta, toplantılarını daha iyi yönetmekte ve daha düzenli çalışmaktadırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yönetici hemşireler için geliştirilen zaman yönetimi ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarına göre,

- 56 madde olarak hazırlanan ölçek, kapsam geçerliği ve güvenilirlik çalışmaları sonucunda, 33 maddelik ölçek olarak şekillenmiştir. Güvenirlik çalışması sonucunda 33 maddelik ölçeğin, Cron-

bach Alpha değeri 0.81 olarak saptanmıştır.

- Ölçeğin yapısal geçerlilik çalışması sonuçlarına göre, ölçeğin "plansızlık ve işleri erteleme (faktör 1)", "acelecilik ve işleri yetiştiremememe (faktör 2)", "ziyaretçiler ve sosyal aktiviteler (faktör 3)", "toplantılar ve düzenli çalışma (faktör 4)", "masa ve dosya düzeni (faktör 5)" olmak üzere 5 alt faktörü saptanmıştır.

- 33 maddelik ölçekteki maddelerin faktörler altındaki dağılımına göre 28 maddenin istatistiksel dağılımı, kuramsal içeriği ile tamamen uygunluk gösterirken, 13.,25.,8. ve 10. madde daha uygun oldukları ikincil faktörlere yerleştirilmiştir.

- Her bir faktörün kendi iç tutarlılık değeri olan Cronbach Alpha değeri 0.55'in üstünde bulunmuştur.

Yönetici hemşirelerin sosyo- demografik özellikleri ile zaman yönetim düzeyleri ve alt faktörlerin tanımlayıcı ve karşılaştırmalı sonuçlarına göre,

- Yönetici hemşirelerin çoğunluğu üniversite hastanelerinde çalışmakta, 37 yaş üstünde, mesleki deneyime sahip, ön lisans mezunu, evli, yöneticilik deneyime sahip ve zaman yönetimi ile ilgili kursa/egitime katılmıştır.

- Yönetici hemşirelerin zaman yönetim puanları 107-133 olması, zamanlarını iyi yönettiklerini göstermiştir.

- Yönetici hemşirelerin zaman yönetiminde en iyi oldukları konular; iş günlerini boşuna harcamadıklarını düşünmeleri, sorunları ertelemeden çözmeleri, işleri önem ve öncelik sırasına göre yapmaları olarak saptanırken, zaman yönetiminde en yetersiz oldukları konular ise; ziyarette bulunamama, ziyaretçilere randevu verememe ve zaman ayıramama, zaman çizelgesi yapamama ve değerlendiremememe olarak saptanmıştır.

- Ayrıca yönetici hemşirelerin farklı hastanelerde çalışması, yaşları, eğitim düzeyleri, medeni durumları, pozisyonları, yöneticilik deneyim süreleri, zaman yönetimlerini etkilemezken, mesleki deneyim yılları ve zaman yönetimi ile ilgili kursa katılmaları/ eğitim almaları zaman yönetimlerini

olumlu yönde etkilemektedir.

– Devlet hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin toplantı ve düzenli çalışma konusunda, zaman yönetimi üniversite ve özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelerden daha iyi olduğu saptanmıştır.

– 32-37 yaş arasındaki yönetici hemşirelerin daha plansız çalıştığı, işlerini ertelediği, 38-43 yaş arasındaki yönetici hemşirelerin toplantı yönetiminde ve düzenli çalışma konusunda zamanlarını daha iyi yönettikleri saptanmıştır.

– Ön lisans mezunu yönetici hemşirelerin, lisans ve lisans üstü eğitilmiş yönetici hemşirelere göre daha plansız çalıştığı ve işlerini ertelediği tespit edilmiştir.

– Üst ve orta düzey yönetici hemşirelerin, ast düzeydeki (sorumlu hemşire), yönetici hemşirelere göre aceleci olduğu ve iş yetiştirememeye sıkıntısı yaşadığı saptanmıştır.

– 1- 7 yıllık deneyime sahip yönetici hemşirelerin toplantı yönetimi ve düzenli çalışma konusunda, 7 yıl üstünde deneyime sahip yönetici hemşirelere göre yetersiz olduğu saptanmıştır.

– Yönetici hemşirelerin zaman yönetimi ile ilgili eğitim aldıkça zamanlarını daha iyi yönettiği, ziyaretçi randevularını ve sosyal aktivitelerini daha iyi planladıkları, toplantılarını daha iyi yönettikleri ve daha düzenli çalıştıkları saptanmıştır.

Yönetici hemşireler için geliştirilen zaman yönetimi ölçeği bütün olarak kullanılmalıdır.

Yönetici hemşirelerin hepsi göreve başladıkları ilk yıllar içinde zaman yönetimi ile ilgili eğitim almalıdır.

Yönetici hemşirelerin plansızlık, acelecilik, ziyaretçiler vb. zaman tuzaklarına karşı dikkatli olmaları da zamanlarını etkili/verimli kullanmalarında yararlı olacaktır.

Devlet hastanelerinde çalışan yönetici hemşirelerin üniversite ve özel hastanelerde çalışan yönetici hemşirelere göre toplantı yönetimi ve düzenli çalışma ile ilgili olarak neden daha iyi oldukları konusunda analitik çalışmaların yapılma-

sı da yararlı olacaktır.

Yönetici hemşirelerin günlük ya da haftalık zaman çizelgesi yapmaları; ziyaretçilerine zaman ayırmaları ve randevu vermelerinde yararlı olacaktır.

Zaman yönetimi konusunda yönetici hemşirelerle, diğer mesleklerdeki yöneticiler arasında karşılaştırmalı araştırmaların yapılması, yönetici hemşirelerin zaman yönetiminde ne kadar etkin olduklarını gösterecektir.

KAYNAKLAR

1. Akat İ., Budak G., Budak G., 2002, **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, İzmir, Fakülteler Kitabevi.
2. Altınöz M., Şubat 1997, "İş Ortamında Etkili ve Verimli Zaman Kullanımı", **Standart**, 100-105.
3. Aytaç S., 2003, "İş Stresini Azaltmada Zaman Yönetiminin Önemi", **İş, Güç Bakış, İş Yaşam Dergisi**, 7.
4. Baykal Ü., Sökmen S., Yıldırım D., Şahin A., 1999, **Yönetici Hemşirelerin Zaman Kullanımlarının Araştırılması, Toplam Kalite Yönetimi Prensiplerinin Sağlık Hizmetlerinde Uygulamaları**, Haberal Eğitim Vakfı, Ankara, Elma Teknik Basım Matbaacılık.
5. Cüceloğlu D., 1996, "Zaman Yönetimi? Yaşam Yönetimi!", **Cumhuriyet Gazetesi Bilim ve Teknik Dergisi**, 469.
6. Demir C., Eylül-Ekim 2000, "Yönetimde Altın Anahtar: Zaman Yönetimi", **Modern Hastane Yönetimi Dergisi**, 4:5,15-18.
7. Dinçer Ö., Fidan Y., 1996, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

8. Eren, E., 1991, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Avcıol Basım Yayın.
9. Joseph R., **Zaman Yönetimi**, www.ilim2000.tripod.com/Kitaplar/basari/zaman_yönetimi. htm.
10. Karakuzu İ.,1996, **Türk Sağlık Mevzuatı**, İstanbul, Yasa Yayınları.
11. Kılınç T.,1994, **Zaman ve Toplantı Yönetimi**, Kocaeli, TÜSSİDE.
12. Landsberger J., **Çalışma ve Zaman Yönetimi**, http://www.iss.stthomas.edu/studyguides
13. Özdayı N., Uzunçarşılı Ü., Uzunçarşılı A., 1999, **Eğitim Yöneticilerinin Yönetmelik Zamanlarını Kullanmalarının Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi, IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri 3**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1076, 60-79.
14. Sabuncuoğlu Z., Tüz M.,1998, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
15. Savaş Ü., **Zaman İdaresinin 7 Yönetimi**, www.unalsavas.kolayweb.com/4774860722.html.
16. Sezal İ., **Zaman Yönetimi**, www.teknikogretmen.5u.com/zamaninyönetimi.htm
17. Şimşek Ş., 1999, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
18. Tappen R. M., Weiss S. A., Whitehead D. K., 2001, **Essentials of Nursing Leadership and Management**, Philadelphia, F.A. Davis Company.
19. Tomey, A.M., 2000, **Nursing Management and Leadership**, St.Louis, Mosby.
20. Vatan F., Sezgin B., Argon G.,1999, **Yönetici Hemşireler Açısından Zaman Kullanımı, VII. Ulusal Hemşirelik Kongresi** Kitabı, Erzurum, 92-97.
21. Young T. L., 1998, **Daha İyi Proje Yönetimi**, İstanbul, TİMAŞ Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş.

ÇALIŞMA ORTAMINDA İNSAN

VE

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Prof Dr. MAHMUT PAKSOY

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi - AVCILAR Tel: (212) 473 70 70