



Yöneticiler Zamanı Nasıl Yönetiyor? Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama

How do Managers Manage the Time: a Research in Ankara Hospitals?

Alptekin SÖKMEN

Gazi Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
06500 Teknikokullar, Ankara, Türkiye
asokmen@gazi.edu.tr

Özet

Son dönemlerde teknoloji, bilgi ve iletişim alanlarındaki sürekli değişim ve gelişimler ile işletmeler arasındaki yoğun rekabet, yöneticiler üstünde önemli bir baskı oluşturmaktadır. Yöneticiler, ellerindeki kısıtlı kaynaklarla hem yukarıda bahsedilen durumlarla başa çıkmaya, hem de örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Zaman, diğer kaynaklarla karşılaştırıldığında üretilmediği, satın alınmadığı, kiralanmadığı ve depolanmadığı için yöneticiler açısından kritik öneme sahiptir. Bu bilgiler ışığında gerçekleştirilen araştırmada, Ankara'da faaliyet gösteren hastanelerde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır, bu kapsamda *Zaman Yönetimi Ölçeği*'nden yararlanılmıştır.

Söz konusu ölçekten anlamlı ve yararlı birtakım sonuçlar çıkarabilmek ve ilgili literatüre katkı sağlayabilmek için amacıyla, öncelikle ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik boyutları dikkate alınmış, ifadelerle yönelik aritmetik ortalamalar da incelenmiştir. Zaman yönetimi boyutları (zaman planlaması, zaman tutumları ve zaman tuzakları) açısından yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim gibi demografik özellik ortalamaları arasında, zaman yönetimi boyutları itibarıyla anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla T-Testi ve Varyans Analizi uygulanmıştır. Bu testler sonucunda, yöneticilerin demografik özellikleri itibarıyla, zaman yönetimi boyutları açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Zaman, Zaman Yönetimi, Zaman Yönetimi Ölçeği, Hastaneler

Abstract

In recent years, constant change and improvement in technology, information, and communication with extensive competition between companies, creates pressure on managers. Managers both try to cope with these hard situations and also try to attain organizational goals with limited resources. Raised and complicated business and

activities forced managers who work within a limited time units to feel time pressure densely. For this reason, this condition increases the impact of time and effective time usage especially for managers and organizations. Managers, who are responsible for utilization of existing resources in these organizations, have to use time in the most effective way if they want to be successful. Time cannot be produced, hired, bought, and stored when compared with other resources on hand. So it is more critical for managers' success.

In light of this fact, this study aims to measure time management skills of hospital managers in Ankara by using Time Management Questionnaire. The reliability and validity dimensions of the scale were taken into consideration, so as to be capable of obtaining reasonable results and making contribution to literature, and arithmetic means are also investigated. Moreover in this study, independent t-test and analysis of variance tests were used to investigate differences among types of time management dimensions (time planning, time attitudes and time wasters) in terms of respondents' demographic characteristics. The results demonstrated several significant differences among types of time management dimensions in terms of managers' gender, marital status, age, and education.

Key Words: *Time, Time Management, Time Management Questionnaire, Hospitals*

Giriş

Son dönemlerde teknoloji, bilgi işlem ve iletişim alanındaki baş döndürücü gelişmeler ile işletmeler arasında giderek yoğunlaşan ve acımasızlaşan rekabet, yöneticilerin izlemek ve kontrol altında tutmak zorunda kaldığı koşul ve faaliyetlerin sayısını artırmakta ve onları geçmişe oranla çok daha yoğun etkileşim içine sokmaktadır. Bu kapsamda zaman baskısı ve yetersizliği, günümüz yöneticileri için önemli sorunların başında gelmeye başlamıştır (Sökmen, 2010). Günlük yaşamlarında insanlar, yaşadıkları zamanın farkına varamamaktadırlar. Bununla birlikte zamanı fark etmek, etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmek için onun iyi yönetilmesinin ön şart olduğuna vurgu yapılmaktadır (Yılmaz ve Aslan, 2002; Başak vd., 2008). Bu durum, elindeki kısıtlı kaynaklarla örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışan yöneticiler açısından, daha da kritik önem taşımaktadır.

Zaman, yöneticilerin ihtiyaç duyduğu kaynakların başında yer almaya başlamıştır ve örgütün sahip olduğu kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanma durumunda olan yöneticiler, zamanlarını da en etkin şekilde kullanma durumundadırlar (Yılmaz ve Aslan, 2002). Yukarıdaki bilgiler ışığında gerçekleştirilen bu çalışmada, öncelikle zaman ve zaman yönetimi konularında ilgili literatür kapsamında bilgi verilecek, daha sonra ise, Ankara'da faaliyet gösteren sağlık işletmelerinde görev yapan yöneticilere uygulanan zaman yönetimi anketi sonucunda elde edilen bulgular paylaşılacaktır.

Zaman ve Zaman Yönetimiyle İlgili Literatür Araştırması

Drucker (1996), iki önemli kaynak olan zaman ile parayı karşılaştırmış ve paranın zamana oranla çok daha rahat bulunabileceğini ve saklanabileceğini ifade etmiştir. Bununla birlikte zaman, paranın aksine tüm insanlığa son derece eşit ve adaletli dağıtılmıştır (Süvarioğlu, 2002). Değerli bir kaynak olan zamanın etkili ve üretken olarak kullanılabilmesi, son yıllarda "Zaman Yönetimi" adlı yeni bir yönetim konusunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Can, 1999). Sözlük anlamı olarak zaman,

“bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2011). Zaman, yaşantımızı meydana getiren olaylar dizisi (Süvarioğlu, 2002) olarak tanımlanabileceği gibi, duyu organlarımız tarafından art arda gelen birtakım olaylar neticesinde hissedilen, tarifi son derece güç olan bir tür algı (Başak ve diğ., 2008) şeklinde de ifade edilebilir. Zaman; farklı ortam, kullanım ve varlıklara göre farklı isimlendirilip, farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Danielson, 1963; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Erdem ve Kaya, 1998; Yılmaz ve Aslan, 2002; Hacıoğlu ve diğ., 2003; Sökmen, 2010):

- *Objektif zaman*, saatle ölçülebilen gerçek zamandır.
- *Sübjektif zaman*, hissedilen veya algılanan zamandır (kişinin saate bakmadan süreyi kısa veya uzun hissetmesi gibi).
- *Yönetimsel zaman*, yöneticilerin operasyonel işler dışında yönetimsel çalışmalara ayırdıkları zamandır.
- *Örgütsel zaman*, örgütün mal ve hizmet üretebilmesi için belirli bir süre içinde yerine getirmesi gereken işlemlere, personel ve makineler tarafından harcanan sürelerin toplamıdır.
- *Var olma zamanı*, insanın biyolojik ihtiyaçları (uyumak, yemek gibi) için ayırdığı zamandır.
- *Çalışma zamanı*, insan yaşamı için gerekli maddi imkânları kazanmak için fiilen yapılan çalışma, iş görme zamanıdır.
- *Boş-Serbest zaman*, bireyin hem kendisi, hem de başkaları için bütün zorunluluklarından veya bağlantılarından kurtulduğu ve kendi isteği ile seçeceği bir faaliyetle uğraşacağı zamandır.

Araştırma konumuzu oluşturan zaman yönetiminin, işgücü ve iş yükü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak için, Danimarka’da ortaya çıktığı ve oradan da dünyaya yayıldığı belirtilmektedir (Danielson, 1963; Macan, 1994; Başak ve diğ., 2008; Sökmen, 2010). Zaman yönetimi, başlangıcı ve bitişi belirlenmiş veya tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde, yapılması gereken iş ve eylemleri, tanımlanmış amaçların gerçekleşmesine yönelik olarak tüm kaynakları etkin ve verimli kullanmak (Ardahan, 2003) olarak ifade edilebilir. Başak ve diğerleri (2008) ise zaman yönetimini, ihtiyaçları belirlemek, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için gerekli hedefleri oluşturmak, öncelikli işleri belirlemek ve önceliklerle zamanı, plânlama, programlama ve listeleme yoluyla uyumlaştırmak olarak tanımlamışlardır.

Her yönetici, çalışma hayatında başarılı olabilmek için zaman kaynağını etkili bir şekilde kullanmak zorundadır. Zamanı iyi yönetmenin bireysel anlamda kariyeri daha iyi plânlama ve geleceğe hazırlanma, daha fazla okuma ve öğrenme, yeni teknolojiyi ve gelişmeleri takip etme, aile ve diğer insanlara daha fazla zaman ayırma, dinlenme, eğlenme, düşünme, yeni fikirler yaratma ve yeni projeler başlatma gibi yararları bulunmaktadır (Başak ve diğ., 2008). Örgütsel anlamda düşünüldüğünde ise, zamanın etkin kullanımıyla belirlenmiş bir zaman diliminde birden fazla ve hızlı iş yapabilme becerisine sahip olmaları nedeniyle yöneticilerin, çok sayıda iş gerçekleştirebilmeleri, örgütün birçok etkinliği başlangıç ve bitişleri arasındaki zamanın daraltılması sonucu, ürünün pazara sunulması ve üretiminde öncelik elde edebilmeleri mümkün olabilmektedir (Akatay, 2010). Zaman yönetimi açısından önemli olan, her faaliyet

alanına ayrılan zamanın kullanımı ve bir alandan diğerine ne kadar zaman tahsis edilebileceğinin saptanmasıdır (Sökmen, 2010). Bu çağdaş yönetim anlayışı sayesinde yöneticiler, daha iyi işler üretip, genel olarak olayları denetim altında tutabilir, ayrıca zamanlarını ve enerjilerini daha iyi ve verimli kullanabilirler.

Yöneticilerin zamanlarını alan (ya da çalan), onların etkinliğini ve verimliliğini azaltan çeşitli zaman tuzakları söz konusudur (Sökmen, 2010). Bu zaman tuzakları kapsamında plansızlık, öncelikleri saptayamamak, yetki devretmemek, iletişimsizlik, işlerin ertelenmesi, astların zamanını yönetememe, organize olamama ve kesintiler sayılabilir (Woolfolk ve Woolfolk, 1986; Mackenzie, 1989; Erdem ve Kaya, 1998; Can, 1999; Süvarioğlu, 2002; Yılmaz ve Aslan, 2002; Ardahan, 2003; Akatay, 2010; Sökmen, 2010). Yöneticilerin bu zaman tuzaklarına yönelik tutumları, diğer bir ifadeyle bu tuzakların farkında olmaları ve çözüm geliştirmeleri, zaman yönetimi konusundaki başarılarını ortaya koyacaktır (Orpen, 1993; Macan, 1994; Sökmen, 2010).

Metodoloji

Bu araştırmanın amacı, sağlık işletmeleri yöneticilerinin zaman yönetimi becerilerinin tespit edilmesidir. Araştırma kapsamında ayrıca, ilgili yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi de amaçlanmıştır. Durum tespitine yönelik bu çalışmanın araştırma grubunu oluşturan katılımcılar, Ankara'da faaliyet gösteren altı adet sağlık işletmesinde çalışan orta ve üst kademe yöneticilerdir. Araştırma evreni olarak Ankara'nın seçilme nedeni, ulaşılabilirlik ve uygulamada kolaylıktır. Araştırmanın altı adet sağlık işletmesiyle sınırlı kalmasının sebebi, Ankara ilindeki hastaneler içinde sadece söz konusu işletmelerin araştırmaya katılmayı kabul etmiş olmalarıdır.

Söz konusu işletmelerinin dördü özel hastane, ikisi ise kamu hastanesidir. Hastanelerin üçü, aynı zamanda üniversite hastaneleridir. Bunun belirtilmesindeki amaç, ilgili hastanelerde önemli sayıda araştırmaların yapıyor olması ve aynı zamanda eğitim verilmesidir. Bu işletmelerde görev yapan orta ve üst kademe yönetici sayısı (veriler ilgili işletmelerin insan kaynakları bölümlerinden elde edilmiştir) 316, araştırmaya katılan ve anket formunu başarıyla dolduran yönetici sayısı ise 152'dir. Bu kapsamda seçilen yargısal örneklem, araştırma evreninin yaklaşık % 48'ini oluşturmaktadır. Araştırma verileri, 2011 yılı ağustos ve eylül aylarında, araştırma ekibi tarafından anket tekniği kullanılarak toplanmıştır.

Zaman yönetimi konusunda çeşitli ölçüm araçlarına rastlanmaktadır. Bu ölçeklerden bir kısmı zaman yönetimi sürecine yönelik oluşturulmuş (Macan, 1994), bir kısmı ise çalışanların zaman yönetimi becerisine odaklanmıştır (Orpen, 1993). Ölçme aracı ele alındığında, araştırmada kullanılan anket formu, Britton ve Tesser (1991) tarafından geliştirilen, ilgili alandaki araştırmalarda yoğun ilgi gösterilen ve Türkçeye çevirisi farklı araştırmacılar tarafından (Alay ve Koçak, 2002) daha önce yapılmış olan formdur. İlgili anket formu, daha önce ortaya konulan zaman yönetimi ölçeğine (Time Management Questionnaire) uyumlu olarak üç temel boyuttan oluşmaktadır. Tarafımızdan oluşturulan anket formunda da, orijinaline sadık kalınarak 5'li Likert ölçeği (hiç, nadiren, bazen, sık sık, her zaman) kullanılmıştır. Ölçeğin tarafımızca kısmen değiştirilerek, farklı bir bölgede ve sağlık hizmetleri sektöründe yapılması nedeniyle geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları tekrardan yapılmıştır. Elde edilen verinin faktör analizine uygun olup olmadığına bakılmış, bu amaçla Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) ve Barlett testi yapılmıştır. KMO örneklem uygunluğu 0,50'den yüksek olan ve Barlett Testi de anlamlı çıkan ($p < 0,05$) ifadeler incelenmiştir.

Yapılan faktör analizi sonucunda ise, orijinaline benzer şekilde üç faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır (Tablo 1). Ankette “Zaman Planlaması” on üç madde, “Zaman Tutumları” sekiz madde ve “Zaman Tuzakları” altı madde olmak üzere toplam 27 ifade bulunmaktadır. Yapılan çalışma sonucunda ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 86,43'dür. Zaman yönetimi boyutlarının, seçilen örneklem için hesaplanmış cronbach alpha değerleri 0.72 ile 0.89 arasında değişmektedir. Boyutlara göre maddelerin dağılımı aşağıdaki şekildedir:

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

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

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

Tablo 1: Zaman Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik ve Faktör Analizi

	Faktör Ağırlığı	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha	İfade Sayısı
Zaman Planlaması (ZPLA)		37.46	0.89	13
Finansal veya faaliyet dönemi için bir dizi amaç belirler misiniz? (Madde 19)	0.82			
Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız? (Madde 1)	0.80			
Her gün planlama için zaman harcar mısınız? (Madde 3)	0.79			
Hafta başında o hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız? (Madde 2)	0.78			
Günlük olarak yapmak zorunda olduğunuz faaliyetlerin programını yapar mısınız? (Madde 6)	0.75			
Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz net olarak belirgin mi? (Madde 15)	0.73			
Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız? (Madde 16)	0.70			
Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin listesini yapar mısınız? (Madde 5)	0.69			
Sizin için önemli tarihleri bir ajandaya (elektronik de olabilir) işler misiniz? (Madde 18)	0.67			
Her gün kendiniz için birtakım amaçlar belirler misiniz? (Madde 4)	0.66			
Önceliklerinizi belirleyip genel olarak ona uyar mısınız? (Madde 21)	0.64			
Çok uğraş gerektiren işlere, en iyi (verimli) zamanınızı programlar mısınız? (Madde 17)	0.63			
Boş zaman bulduğunuzda yapmak için kimi şeyleri yanınızda taşır mısınız? (Madde 20)	0.61			
Zaman Tutumları (ZTUT)		28.33	0.83	8
Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz? (Madde 22)	0.81			
Yapacak bir işiniz olmadığında kendinizi uzun süre bekler durumda bulur musunuz? (Madde 24)	0.79			
Zamanınızı planlama konusunda kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz? (Madde 8)	0.77			
Zamanınızı etkin kullanmak için sekreterinizden verimli bir şekilde yararlanıyor musunuz? (Madde 27)	0.76			
Genel olarak düşünüldüğünde, kendi zamanınızı kendiniz tam olarak planlayabiliyor musunuz?	0.73			

(Madde 9)				
Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız? (Madde 7)	0.70			
Genellikle amaçlarınızın hepsini o hafta içinde başarabileceğinizi düşünüyor musunuz? (Madde 10)	0.68			
İnsanlara hayır diyememekten, sıkça rutin işlerinizi engelleyen işlerle uğraşır mısınız? (Madde 23)	0.65			
Zaman Tuzakları (ZTUZ)		20.64	0.72	6
Telefonda gereksiz yere zaman harcadığınız olur mu? (Madde 25)	0.79			
Kimi toplantıların gereksiz yere yapıldığı fikrine katılır mısınız? (Madde 26)	0.77			
Normal bir iş gününde, örgüt işlerinden özel işlerinize zaman harcar mısınız? (Madde 11)	0.74			
Ziyaretçilere gerektiğinden daha fazla zaman ayırır mısınız? (Madde 14)	0.72			
Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz? (Madde 12)	0.66			
Önemli bir raporun son teslim gününün önceki gecesi, hala onun üzerinde çalışır mısınız? (Madde 13)	0.62			
Açıklanan Toplam Varyans (%)		86.43	0.87	27
Keiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği	0.989			
Barlett Testi	Ki-kare p değeri	2793.763 0.000		

Bulgular

Araştırmanın bulgular kısmında öncelikli olarak, araştırmaya katılan orta ve üst kademe sağlık işletmeleri yöneticilerinin demografik özellikleri verilmiş, daha sonra ifadelerle katılım ortalamaları sunulmuş ve son kısımda ilgili yöneticilerin ifadeleri değerlendirmelerinde demografik özelliklerine göre farklılık bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Yöneticilerin demografik özellikleri Tablo 2’de sunulmuştur. Buna göre araştırma kapsamında incelenen işletmelerde görev yapan yöneticilerin % 55,3’ü erkek, % 44,7’si ise kadındır. Evli yöneticilerin oranı % 60,5 olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, en fazla 21–30 yaş grubuna rastlanmakta (% 47,4), en son sırada ise 51 yaş ve üzeri grup yer almaktadır (% 5,3). Yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde, ilk sırayı lisans mezunlarının aldığı (% 39,5), onları lisansüstü ve ön lisans mezunlarının izlediği (% 21,1) ve lise mezunlarının ise son sırada yer aldığı (% 18,4) görülmektedir. Buna göre söz konusu işletmelerde genç ve yüksek eğitilmiş yöneticilerin yer aldığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

Cinsiyet	Frekans	%	Medeni Durum	Frekans	%
Erkek	84	55,3	Bekâr	60	39,5
Kadın	68	44,7	Evli	92	60,5
<i>Toplam</i>	<i>152</i>	<i>100,0</i>	<i>Toplam</i>	<i>152</i>	<i>100,0</i>
Yaş Grupları	Frekans	%	Eğitim Durumu	Frekans	%
21–30 yaş	72	47,4	Lise	28	18,4
31–40 yaş	48	31,6	Ön Lisans	32	21,1
41–50 yaş	24	15,8	Lisans	60	39,5
51 yaş ve üzeri	8	5,3	Lisansüstü	32	21,1
<i>Toplam</i>	<i>152</i>	<i>100,0</i>	<i>Toplam</i>	<i>152</i>	<i>100,0</i>

Tablo 3’de, yöneticilerin ifadelerine yönelik genel değerlendirmeleri verilmiştir. Buna göre yöneticilerin en yüksek ortalama (4,84) ile katılım gösterdiği ifade “Kimi toplantıların gereksiz yere yapıldığı fikrine katılır mısınız?” şeklindedir. Bu ifade, zaman tuzakları boyutuyla ilgilidir. Görüldüğü gibi yöneticiler, bazı toplantıların zaman kaybı olduğu konusunda hemfikir gözükmektedir. Bu ifadeyi 4,47 ile “Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?” ve “Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?” ifadeleri izlemektedir. İki ifade de, yöneticilerin zaman tutumuyla ilgilidir.

Araştırma kapsamında incelen işletmelerde görev yapan yöneticilerin en düşük ortalama ile katılım gösterdikleri ifade “Yapacak bir işiniz olmadığından kendinizi uzun süre bekler durumda bulur musunuz?” şeklindedir (1,84). Buna göre yöneticilerin iş anlamında hiç boş kalmadıkları düşünülebilir. Bu ifadeyi sırasıyla 2,18 ile “İnsanlara hayır diyememekten sıkça rutin işlerinizi engelleyen işlerle uğraşır mısınız?” ve 2,21 ile de “Zamanınızı planlama konusunda kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?” ifadeleri izlemektedir. Bu ifadelerin tamamı, yöneticilerin zaman tutumlarıyla ilgilidir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Zaman Yönetimi İfadelerini Değerlendirmelerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İfadeler	X	S.S.
Güne başlamadan önce gününüzü planlar mısınız?	4,1842	0,72259
Hafta başında, her hafta için bir dizi amaçlar saptar mısınız?	4,2105	0,73360
Her gün planlama için zaman harcar mısınız?	4,1316	0,83535
Her gün kendiniz için birtakım amaçlar belirler misiniz?	4,1053	0,85473
Her gün yapmak zorunda olduğunuz şeylerin bir listesini yapar mısınız?	3,6842	1,15329
Günlük olarak yapmak zorunda olduğunuz faaliyetlerin programını yapar mısınız?	3,7368	1,14358
Zamanınızı yapıcı olarak kullanır mısınız?	4,4737	0,59743
Zamanınızı planlama konusunda kendinizi geliştirmeye ihtiyaç duyuyor musunuz?	2,2105	0,98082
Genel olarak düşünüldüğünde, kendi zamanınızı kendiniz planlayabiliyor musunuz?	4,0012	1,10388
Genellikle amaçlarınızın hepsini o hafta içinde başarabileceğinizi düşünür müsünüz?	4,1316	0,95379
Normal bir iş gününde, örgüt işlerinden özel işlerinize zaman harcar mısınız?	3,3684	1,29023
Fayda sağlamayan alışkanlıklara veya aktivitelere devam eder misiniz?	2,5263	1,02258
Önemli bir raporun son teslim gününün önceki gecesi, hala onun üzerinde mısınız?	2,9474	1,32119
Ziyaretçilere, gerektiğinden daha fazla zaman ayırır mısınız?	2,5526	1,16681
Bir sonraki hafta için ne başarmak istediğiniz, net olarak belirgin mi?	4,1316	0,80301
Çalışmalarınızı bitirmek için kendinize tarih saptar mısınız?	4,1579	0,71043
Çok uğraş gerektiren işlere, en iyi (verimli) zamanınızı programlar mısınız?	4,1316	0,86648
Sizin için önemli tarihleri bir ajandaya (elektronik de olabilir) işler misiniz?	3,8684	0,98118
Finansal veya faaliyet dönemleri için bir dizi amaç belirler misiniz?	3,7105	1,10166
Boş zaman bulduğunuzda yapmak için kimi şeyleri yanınızda taşır mısınız?	3,8684	0,98118
Önceliklerinizi belirleyip genel olarak ona uyar mısınız?	3,8684	1,00781
Küçük kararları çabucak verebiliyor musunuz?	4,4737	0,68035
İnsanlara hayır diyememekten sıkça rutin işlerinizi engelleyen işlerle uğraşır mısınız?	2,1842	0,88715
Yapacak bir işiniz olmadığında, kendinizi uzun süre bekler durumda bulur musunuz?	1,8421	0,87727
Telefonda gereksiz yere zaman harcadığımız olur mu?	4,3947	0,71092
Kimi toplantıların gereksiz yere yapıldığı fikrine kapılır mısınız?	4,8421	0,36585
Zamanı etkin kullanmak için sekreterinizden verimli bir şekilde yararlanıyor musunuz?	4,2895	0,82696

Tablo 4: Cinsiyet Grup Ortalamalarıyla İlgili T-Testi

Zaman Yönetimi Boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
ZPLA	Erkek	84	4,0586	0.73584	-1.509	.065
	Kadın	68	3,8914	0.66287		
ZTUT	Erkek	84	3,6714	0.66522	-.306	.000
	Kadın	68	3,3015	0.74586		
ZTUZ	Erkek	84	3,2857	0.91258	.138	.002
	Kadın	68	3,6274	1.07617		

Tablo 4’de, zaman yönetimi boyutları kapsamında yöneticilerin ifadelerle katılımları ve bu katılımlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği, t-testi yardımıyla incelenmiştir. Buna göre gerek erkek (4,06), gerekse de kadın yöneticiler (3,89) en yüksek ortalamaya zaman planlaması boyutunda ulaşmışlardır. Tablo 4’den de izlenebileceği gibi, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi sonucunda, erkek ve kadın yöneticilerin ortalamaları arasında, zaman tutumu ve zaman tuzakları boyutları kapsamında bir farklılık tespit edilmiştir. Buna göre erkek yöneticilerin zaman tutumları, kadın yöneticilere oranla daha olumlu gözükürken, zaman tuzakları kapsamında da, kadın yöneticilere oranla daha başarılı olduklarını ifade ettikleri tespit edilmiştir.

Tablo 5’de, yöneticilerin farklı demografik özelliklerine (medeni durum, yaş ve eğitim) göre zaman yönetimi boyutları ortalamaları sunulmuştur. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına göre grup ortalamaları incelendiğinde gerek bekâr, gerekse de evli yöneticilerin zaman planlaması ve zaman tutumları birbirine yakın çıkmıştır. Zaman tuzakları kapsamında ise, evli ve bekâr yöneticiler arasında genel olarak bir farklılık görülmektedir. Evli yöneticilerin zaman tuzakları alt boyutu kapsamındaki grup ortalamaları (3,60) daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5: Medeni Durum, Yaş ve Eğitim Özellikleri Kapsamında Zaman Yönetimi Boyutları Ortalamaları

Medeni Durum	Zaman Planlaması	Zaman Tutumları	Zaman Tuzakları
Bekâr	4,0627	3,3835	3,1948
Evli	3,9224	3,4956	3,6067
Yaş	Zaman Planlaması	Zaman Tutumları	Zaman Tuzakları
21-30	3,9421	3,4358	3,4264
31-40	3,9816	3,5218	3,4958
41-50	4,0625	3,3332	3,4782
50 ve üstü	4,4658	3,4348	3,2534

Eğitim	Zaman Planlaması	Zaman Tutumları	Zaman Tuzakları
Lise	3,1918	3,1961	3,4258
Ön Lisans	3,3646	3,4041	3,5051
Lisans	4,3519	3,4547	3,3316
Lisansüstü	4,5927	3,5423	3,5825

Tablo 5’den de izlenebileceği gibi yaş grupları ele alındığında zaman planlaması konusunda en yüksek ortalamaya 50 ve üstü yaş grubunun sahip olduğu (4,46), en düşük ortalamanın ise, 21-30 yaş grubuna ait olduğu tespit edilmiştir. Yüksek yaş grubuna ait yöneticiler, zaman planlaması konusunda daha başarılı gözükmektedir. Zaman tutumu alt boyutu ele alındığında, yaş grupları ortalamaları arasında önemli farklılık olmadığı (3,33 ile 3,52 arası) tespit edilmiştir. Zaman tuzakları alt boyutu kapsamında ise, 50 ve üstü yaş grubunun diğerlerine oranla daha düşük (3,25) ortalamaya sahip olduğu, diğer yaş gruplarının ise birbirilerine yakın ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Bu kapsamda, 50 ve üstü yaş grubunun zaman tuzaklarına diğer yaş gruplarına oranla daha az düştüğü ifade edilebilir.

Eğitim grupları ele alındığında, zaman planlaması konusunda en düşük ortalamanın lise mezunlarına (3,19), en yüksek ortalamanın ise lisansüstü gruba (4,59) ait olduğu tespit edilmiştir. Buna göre eğitim seviyesi arttıkça yöneticileri zaman planlaması konusunda daha başarılı oldukları düşünülebilir. Tablo 5’den de izlenebileceği gibi eğitim grupları ele alındığında, zaman tutumu boyutu kapsamında grupların birbirilerine yakın ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Benzer şekilde zaman tuzakları boyutu kapsamında da, eğitim gruplarının ortalamaları (3,33 ile 3,58 arasında değişmekte) birbirine yakın görülmektedir.

Tablo 6: Medeni Durum Gruplarıyla İlgili ANOVA Testi

Zaman Yönetimi Boyutları	k.t.	df	k.o.	f	p
ZPLA Gruplararası	14,551	1	4,850	3,269	,286
ZPLA Gruplarıçi	102,385	150	,450		
ZPLA Toplam	105,936	151			
ZTUT Gruplararası	19,721	1	3,841	12,698	,000
ZTUT Gruplarıçi	109,357	150	,674		
ZTUT Toplam	137,464	151			
ZTUZ Gruplararası	9,630	1	2,543	8,607	,001
ZTUZ Gruplarıçi	131,487	150	,976		
ZTUZ Toplam	158,117	151			

Tablo 6’da yöneticilerin zaman yönetimi ortalamalarının medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla yapılan Anova testinin bulguları sunulmuştur. Buna göre, hastane yöneticilerinin değerlendirmelerinde medeni durumları itibarıyla zaman planlaması alt boyutu kapsamında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, medeni durum grupları arasında gerek zaman tutumları (F=12,698; p<0,05), gerekse de zaman tuzakları (F=8,607; p<0,05) boyutları kapsamında bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 7’de, zaman boyutları kapsamında yaş gruplarıyla ilgili Anova testinin sonuçları verilmiştir. Buna göre, zaman tutumları ve zaman tuzakları boyutları kapsamında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bununla birlikte yöneticilerin değerlendirmelerinde, zaman planlaması alt boyutu kapsamında anlamlı bir farklılık ($F=10,770$; $p<0,05$) tespit edilmiştir. Yapılan Scheffe testi sonucunda bu farklılığın 21-30 yaş grubu ile 50 ve üstü yaş grupları (Ortalama Farkı=0,5221) ile 31-40 yaş grubu ile 50 ve üstü yaş grupları (Ortalama Farkı=0,4842) arasında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7: Yaş Gruplarıyla İlgili ANOVA Testi

Zaman Yönetimi Boyutları	k.t.	df	k.o.	f	p
ZPLA Gruplararası	7,557	3	4,088	10,770	,004
ZPLA Gruplarıçığı	156,385	148	,921		
ZPLA Toplam	183,928	151			
ZTUT Gruplararası	11,524	3	3,841	5,698	,082
ZTUT Gruplarıçığı	113,429	148	,638		
ZTUT Toplam	124,964	151			
ZTUZ Gruplararası	3,630	3	2,543	2,607	,115
ZTUZ Gruplarıçığı	96,487	148	,976		
ZTUZ Toplam	101,117	151			

Tablo 8: Eğitim Gruplarıyla İlgili ANOVA Testi

Zaman Yönetimi Boyutları	k.t.	df	k.o.	f	p
ZPLA Gruplararası	14,551	3	4,850	14,246	,000
ZPLA Gruplarıçığı	81,955	148	,450		
ZPLA Toplam	110,826	151			
ZTUT Gruplararası	11,524	3	3,841	11,820	,001
ZTUT Gruplarıçığı	105,417	148	,674		
ZTUT Toplam	128,836	151			
ZTUZ Gruplararası	7,630	3	2,543	6,607	,151
ZTUZ Gruplarıçığı	100,487	148	,976		
ZTUZ Toplam	108,117	151			

Tablo 8’de, eğitim durumlarına göre yöneticilerin zaman yönetimi boyutlarını değerlendirmeleri arasında, anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan Anova testi sunulmuştur. Buna göre zaman planlaması alt boyutu kapsamında gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=14,246$; $p<0,05$). Yapılan Scheffe testi sonucunda bu farklılığın lise ve lisansüstü grupları (Ortalama Farkı=1,4009) ile lise ve lisans grupları (Ortalama Farkı=1,1601) arasında olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde zaman tutumları alt boyutu kapsamında da, eğitim grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F=11,820$; $p<0,05$). Uygulanan Scheffe testi, bu durumun lise ve lisansüstü grupları (Ortalama Farkı=0,3462) arasındaki farklılıktan kaynaklandığını göstermiştir. Zaman tuzakları alt boyutu kapsamında ise, anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Sonuç ve Öneriler

Kısıtlılığı ve ikamesinin olmaması nedeniyle değerli bir kaynak olan zamanın yöneticiler tarafından hem etkin, hem de verimli bir şekilde kullanılması, günümüzün iş koşulları çerçevesinde örgütsel başarı açısından zorunluluk haline gelmiştir. Bu bilgiler ışığında, Ankara'daki hastanelerde görev yapan orta ve üst kademe yöneticileri üzerinde 2010 yılı ağustos ve eylül aylarında gerçekleştirilen araştırmada, hem yöneticilerin zaman yönetimi becerilerinin ortaya konulması, hem de bu becerilerin demografik özellikler çerçevesinde anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin ifadelerine yönelik genel değerlendirmeleri incelendiğinde, toplantıların gereksiz yere yapıldığı fikrine en yüksek ortalamayla katıldıkları tespit edilmiştir ki bu ifade, zaman tuzakları alt boyutuyla ilgilidir. Birçok toplantının herkesin çok fazla zamanını aldığı ve çoğunun da pratik sebeplerden değil, geleneksel nedenlerden yapıldığı, ayrıca yeterli verimi sağlamadığı düşünülmektedir. Bu kapsamda toplantı planlamasının ve toplantıda ele alınacak konuların dikkatlice belirlenmesinin, katılımcı sayısının sınırlandırılmasının ve kesintiye uğramaması konusunda titizlik gösterilmesinin yardımcı olabileceği ifade edilebilir. Yöneticiler hem küçük kararları çabuk verdiklerini, hem de zamanlarını yapıcı kullandıklarını yüksek ortalamalarla ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgulardan, yöneticilerin zaman tutumlarının olumlu olduğu düşünülebilir.

Araştırma kapsamında incelenen hastanelerde görev yapan yöneticilerin en düşük ortalama ile katılım gösterdikleri ifade, yapacak işleri olmadığından kendilerini uzun süre bekler durumda hiç bulamadıklarıyla ilgilidir. Bu çerçevede yöneticiler, işlerinin çok yoğun olduğunu ve neredeyse hiç boş kalmadıklarını, dolayısıyla da zaman açısından önemli bir sıkıntı yaşadıklarını ifade etmektedirler. Hastanelerin dinamik yapısı, insan yoğunluğu ve yüksek etkileşiminin bu durumun nedenleri arasında öncelikle sayılabilecekleri düşünülmektedir. İlgi çekici bir diğer bulgu ise, yöneticilerin zaman planlaması konusunda kendilerini geliştirmeye ihtiyaç duymadıklarını ifade etmeleridir ki bu durum, zaman yönetimi konusunda kendilerini başarılı bulduklarını göstermektedir. Zaman konusunda önemli sıkıntıları olduğunu ifade eden ve toplantıların gereksizliğinden yakınan yöneticilerin, kendilerini zaman yönetimi konusunda başarılı bulmaları ilgi çekicidir.

Zaman yönetimi alt boyutları kapsamında, yöneticilerin ifadelerine katılımlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde hem erkek, hem de kadın yöneticilerin zaman planlaması konusunda benzer yaklaşım içinde oldukları ifade edilebilir. Bununla birlikte gerek zaman tutumu, gerekse de zaman tuzakları konusunda erkek ve kadın yöneticilerin ifadelerine katılımları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Zaman tutumu alt boyutu kapsamında erkek yöneticilerin, kadınlara oranla daha başarılı oldukları elde edilen bulgulardan ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede kadın yöneticiler, insanlara hayır diyememek, sekreterden etkin yararlanmak, zamanı yapıcı kullanmak vb. konularda sıkıntı yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Zaman tuzakları boyutunda da, erkek ve kadın yöneticilerin ifadelerine katılım ortalamaları arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Erkeklerin, kadınlara oranla zaman tuzaklarına daha az düştükleri, elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır.

Medeni durum değişkeni ele alındığında, bekâr ve evli yöneticilerin zaman planlaması alt boyutu kapsamında, ifadelerine katılımları arasında anlamlı bir farklılık

tespit edilememiştir. Zaman tutumları ve zaman tuzakları boyutları kapsamında ise, evli ve bekâr yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Evli yöneticilerin zaman tutumlarının daha olumlu olduğu, bununla birlikte zaman tuzaklarına daha yoğun olarak düştükleri, elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. Evlilikle birlikte gelen sorumluluk artışının, yöneticilerin zamanı daha olumlu kullanma tutumlarına olumlu etki yaptığı, bununla birlikte eş ve çocuk durumundan dolayı zaman tuzaklarına yakalanma olasılığının da artış gösterdiği düşünülebilir. Örneğin, özel işlere daha fazla vakit harcama veya telefon trafiği gibi zaman tuzaklarının evli yöneticilerde daha fazla olduğu görülmüştür.

Yöneticilerin yaş grupları ele alındığında, zaman tutumları ve zaman tuzakları kapsamında yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bununla birlikte zaman planlaması alt boyutu kapsamında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. 21-30 yaş yönetici grubunun, zaman planlaması konusunda diğer gruplara oranla kısmen de olsa sıkıntı çektikleri, buna karşılık 50 ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin zaman planlaması konusunda oldukça başarılı oldukları, elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. Bu bulgulardan hareket ederek yüksek yaş grubuna ait yöneticilerin, deneyimlerinden dolayı zaman planlaması konusunda sıkıntı çekmedikleri düşünülebilir.

Eğitim grupları ele alındığında gerek zaman planlaması, gerekse de zaman tutumları alt boyutları kapsamında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Lise mezunu yöneticilerin hem zaman planlaması, hem de zaman tutumları konularında diğer eğitim gruplarına oranla sıkıntı yaşadıkları, elde edilen bulgulardan anlaşılmaktadır. Lisansüstü grup ise, bütün zaman yönetimi alt boyutları kapsamında en başarılı grup olarak görülmektedir. Bulgular, zaman yönetimi becerileri ile eğitim durumu arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ve eğitim seviyesi yükseldikçe, zaman yönetimi becerisinin de arttığına işaret etmektedir. Söz konusu işletmelerde, özellikle lise mezunu yöneticilerin zaman yönetimi konusunda eğitime ihtiyaç duydukları düşünülmektedir.

Genel olarak ifadeler katılımlar düşünüldüğünde, incelenen işletmelerde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi bilincine sahip oldukları ve zamanı etkili kullanma konusunda çaba harcadıkları, bununla birlikte zaman yönetimi konusunda çeşitli güçlüklerle karşılaştıkları ifade edilebilir. Kuşkusuz araştırma, Ankara iliyle sınırlıdır ve araştırma kapsamında tüm işletmelere ulaşabilmek de, izin alınamadığı için mümkün olmamıştır. Bu yüzden benzer ölçek kullanılarak, farklı şehirlerde ve/veya sektörlerde gerçekleştirilecek araştırmaların, bu araştırmada kullanılan ölçek ve elde edilen bulguların geçerlilik ve güvenilirliğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- AKATAY, A. (2010). *Örgütlerde Zaman Yönetimi*. Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler/Ayten%20AKATAY/281-300.pdf. Erişim Tarihi: 10.08.2010
- ALAY, S. ve S. KOÇAK. (2002). *Validity and Reliability of Time Management Questionnaire*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22: 9-13.
- ARDAHAN, F. (2003). *Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayın No: 59.

- BAŞAK, T., Ş. UZUN ve F. ARSLAN. (2008). *Hemşirelik Yüksek Okulu Öğrencilerinin Zaman Yönetimi Becerileri*. TAF Preventive Medicine Bulletin, 7 (5), 429-434.
- BRITTON, B. K. Ve A. TESSER. (1991). *Effects of Time Management Practices on College Grades*. Journal of Educational Psychology, 83 (3): 405-410.
- CAN, H. (1999). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- DANIELSON, L. E. (1963). *Management of Time*. Management of Personnel Quarterly, 2 (1), Spring, 14-18.
- DRUCKER, P. F. (1996). Etkin Yöneticilik. Çevirenler: A. ÖZDEN ve N. TUNALI. İstanbul: Eti Kitapları.
- ERDEM, R. ve S. KAYA. (1998). *Zaman Yönetimi*. Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 7 (2), Nisan, 99–120.
- HACIOĞLU, N., A. GÖKDENİZ ve Y. DİNÇ. (2003). Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- MACAN, T. H. (1994). *Time Management: Test of a Process Model*. Journal of Applied Psychology, 79 (3), 381-389.
- MACKENZIE, R. A. (1989). Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz? Çeviren: Y. GÜNERİ. İstanbul: Amacom İlgı Yayınları.
- ORPEN, C. (1993). *The Effect of Time Management Training on Employee Attitudes and Behavior: A Field Experiment*. The Journal Psychology, 128 (4), 267-274.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ. (1995). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SÖKMEN, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.
- SÜVARİOĞLU, S. (2002). *Zaman/Yaşam Yönetimi*. Örgütte Kişisel Gelişim. Editör: A. E. ASLAN. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TRUEMAN, M. Ve J. A. HARTLEY. (1996). *A Comparison Between the Time-Management Skills and Academic Performance of Mature and Traditional-Entry University Students*. Higher Education, 32 (2), 199-215.
- TÜRK DİL KURUMU SÖZLÜĞÜ. (2011). Zaman. <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=zaman&ayn=tam>. Erişim Tarihi: 21.08.2010.
- WOOLFOLK, A. E. Ve R. L. WOOLFOLK. (1986). *Time Management: an Experimental Investigation*. The Journal of School Psychology, 267-274.
- YILMAZ, A. ve S. ASLAN. (2002). *Örgütsel Zaman Yönetimi*. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3 (1), 25–46.

How do Managers Manage the Time: a Research in Ankara Hospitals

Alptekin SÖKMEN

Gazi University

Faculty Economic and Administrative Sciences,

06500 Teknikokullar, Ankara, Türkiye

asokmen@gazi.edu.tr

Extensive Summary

In recent years, constant change and improvement in technology, information, and communication with extensive competition between companies, creates pressure on managers. Managers both try to cope with these hard situations and also try to attain organizational goals with limited resources. Time cannot be produced, hired, bought, and stored when compared with other resources on hand. So it is more critical for managers' success. A day is the duration of time it takes to the earth to rotate all the way around. Time is continuous and not stationary. Time is infinite, change is essential to time. Time can be classified as:

- Objective time,
- Subjective time,
- Managerial time,
- Organizational time,
- Existing time,
- Workout time, and
- Leisure time.

Time management is the act or process of planning and exercising conscious control over the amount of time spent on specific activities, especially to increase effectiveness, efficiency or productivity. It is emerged in Denmark and spread out all over the world from there. Time management may be aided by a range of skills, tools, and techniques used to [manage](#) time when accomplishing specific tasks, projects and goals complying with a due date. This set encompasses a wide scope of activities, and these include [planning](#), [allocating](#), [setting goals](#), delegation, analysis of time spent, [monitoring](#), organizing, scheduling, and prioritizing. Initially, time management referred to just business or work activities, but eventually the term broadened to include personal activities as well.

In light of this fact, this study aims to measure time management skills of hospital managers in Ankara by using *Time Management Questionnaire*. It is consisted of 27 statements. The reliability and validity dimensions of the scale were taken into consideration, so as to be capable of obtaining reasonable results and making

contribution to literature, and arithmetic means are also investigated. The purpose of this research was to determine time management skills of hospital managers. The research population of this study constituted hospital managers in six hospitals in Ankara. The sample was consisted of 152 middle and top managers.

Moreover in this study, statistical analysis was made. Independent t-test and analysis of variance tests were used to investigate differences among types of time management dimensions (time planning, time attitudes and time wasters) in terms of respondents' demographic characteristics. When we examine assessment of hospital managers; they strongly believe that the most of the meetings are unnecessary, because that they are not practical but traditional. So the biggest time waster is the meeting according to them. Hospital managers also state that, they use their time effectively and give the necessary decisions in a short time. We may believe that their time attitude is positive in general. They also believe that, they have a time limitation because of the work volume and intensity. The belief of hospital managers about their time management practices is another interesting finding. They believe that, they really don't need to develop their time planning skill.

The results also demonstrated several significant differences among types of time management dimensions in terms of managers' gender, marital status, age, and education. According to the results:

- Man managers are more successful than women in time attitudes.
- Woman managers are subjected to time wasters more often.
- Married managers are more effective in time planning and successful in time attitudes compared to singles.
- Managers' age over 50 are more successful in time planning than others.
- Postgraduate managers are more successful compared to other education groups in all time management dimensions.