

Sağlık Ocağı Sorumlu Hekimlerinin Çalışanlarla İlişkilerindeki Yeterliliği*

Gülsün ERİGÜÇ** Pınar YALÇIN BALÇIK***

ÖZET

Yöneticilerin karar almaya yönelik rolleri ve bilgiye ilişkin çeşitli işlevleri bulunmaktadır. Ancak, bir yöneticinin en zor ve en kritik rolü insanlar arası ilişkiler ile ilgili olan rolüdür. Yöneticilerin yönetsel başarıları açısından çalışanlarla ilişkilerinde karşılaştıkları sorunları en aza indirebilmek için, öncelikle insan ilişkileri konusundaki yeterliliklerinin belirlenmesi gerekir. İnsan ilişkilerinde başarılı olan yöneticiler çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurma ve onları güdüleme gibi konularda daha başarılı olmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin kurum içinde çalışanları ile ilişkileri konusunda gereksinim duydukları yeterliliklerin ve yeterlilik alanlarının belirlenerek geliştirilmesi önemlidir.

Araştırmanın amacı, yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişkilerdeki yeterliliklerini saptamaktır. Araştırma, Ankara Etimesgut Sağlık Grup Başkanlığı'na bağlı sağlık ocaklarında Ocak 2008'de yürütülmüştür. Sorumlu hekimlerin çalışanlarla kurduğu ilişkilerdeki yeterliliği çalışanlarının değerlendirmeleri ile belirlenmiştir.

Araştırmada ele alınan temel yeterlilik alanları bakımından, çalışanların beklentilerinin, yöneticilerin sergilediği yeterliliklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin, yönetim ve insan ilişkileri konularındaki yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik eğitim programları düzenlenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sağlık Ocağı Yönetimi, Çalışan Beklentileri, Yönetici Yeterlilikleri

* Bu makale 05.06.2008 tarihinde dergiye gönderilmiş, 16.10.2008 tarihinde yayınlanmak üzere kabul edilmiştir.

** Doç. Dr. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü

*** Arş. Gör. Uzm. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü

Proficiency of The Head Doctors of The Health Centers In Their Relations With The Personnel

ABSTRACT

There are various functions and roles of the managers concerning knowledge and decision making. However, the most difficult and critical role of a manager is his/her role concerning the human relations. In order to minimize the problems encountered in the relations between the managers and personnel, it is critical to know the proficiency of the managers in human relations. The managers that are successful in human relations are more successful in establishing healthy relations and motivating others. For this reason, it is important to determine and develop the required proficiency areas and skills of the managers that they need within the institution concerning their relations with their personnel.

The aim of the research is to determine the proficiency of the managers by surveying their relations with the personnel. This research was executed in the relevant health centers of Ankara Etimesgut Health Group Directorate in January 2008. The proficiency of the head doctors in their relations with personnel was determined by the evaluations of the personnel.

In terms of basic proficiency areas specified in the research, it is observed that the expectations of the personnel are more than the proficiency shown by the managers. It will be beneficial to organize training programs for the head doctors of the health centers in order to develop their proficiencies in terms of management and human relations.

Key Words: *Health Center Management, Personnel Expectations, Manager Proficiency*

I. GİRİŞ

Yönetim olgusu, insanların birlikte yaşamaya ve çalışmaya başlamasıyla beraber ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yönetim uygulamaları da insanlık tarihi kadar eskidir. Yönetim, en küçük örgütsel yapıdan en büyüğüne kadar var olan süreçtir. Yönetim, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarını sağlayan zorunlu bir faaliyettir. Yönetimsiz örgütleri düşünmek mümkün değildir. “Yönetim, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için yararlanılacak araç ve kaynakların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda verimli, etkili ve uygun bir biçimde kullanılmasını kapsayan faaliyetlerin bütünüdür” (Güney, 2007: 32,33). Sağlık kurumları açısından yönetim ise “sağlık hizmetleri üretimi

yoluyla toplumun sağlık düzeyini korumak ve geliştirmek için maddi ve insan kaynaklarının planlanması, örgütlenmesi, harekete geçirilmesi ve denetlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 4). Örgütlere canlı bir organizma özelliği katan temel unsur insandır. İnsanların belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda başarılı olmalarını sağlayan ise yöneticidir. Yönetici “diğer insanlarla beraber aynı örgütsel ortamda çalışan ve onlar aracılığıyla belirlenen amaçlara ulaşmaya gayret gösteren kişidir” (Güney, 2007: 33). Hiyerarşik konumu ne olursa olsun tüm sağlık kurumları yöneticileri de, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çok sayıda faaliyeti yerine getirmektedirler (Kavuncubaşı 2000). Yöneticiler işin ve insanların ortak amaç doğrultusunda planlanması, yapılandırılması, yönetilmesi, düzenlenmesi ve denetlenmesi ile uğraşırlar. Bir taraftan, amaçları en üst düzeyde gerçekleştirmeye, diğer taraftan da kaynakları en verimli şekilde kullanmaya çaba gösterirler. Sağlık kurumlarında da yöneticiler aldıkları kararlar ve üstlendikleri işlevlerle sağlık kurumunun performansını önemli ölçüde etkilemektedirler. Yöneticinin başarısı, büyük ölçüde yönetim konusunda sahip olduğu bilgi ve beceri düzeyine bağlıdır. Görüldüğü gibi yöneticilerin karar almaya yönelik rolleri ve bilgiye ilişkin çeşitli işlevleri bulunmaktadır. Ancak, bir yöneticinin en zor ve en kritik rolü insanlar arası ilişkiler ile ilgili olan rolüdür (Barutçugil 2006; Kavuncubaşı 2000).

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin kurum içinde çalışanlarla kurduğu ilişkilerdeki yeterliliklerini saptamaktır. Araştırma, Ankara Etimesgut Sağlık Grup Başkanlığı'na bağlı sağlık ocaklarında yürütülmüş, yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilme (insan ilişkileri) yeterliliği çalışanlarının değerlendirmeleri ile belirlenmiştir.

II. GENEL BİLGİLER

Yönetimin en önemli unsurları olan insanlar (çalışanlar, işgörenler), düşünce ve fizik güçlerini kullanarak, örgütlerin çalışmalarını mümkün kılmaktadırlar. Örgütlerde ne kadar ileri teknoloji kullanılırsa kullanılsın, bu teknolojiyi kullanacak ve ona yön verecek olan yine insanlardır. Bu da, insanın önemini ve örgütün ayrılmaz bir parçası olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Uzun 2000). Sağlık kurumlarında çalışanlar, “sağlık kurumunda üretim faaliyetini doğrudan veya dolaylı biçimde gerçekleştiren kişileri” ifade etmektedir. Diğer hizmet kurumları gibi sağlık kurumları da her ne kadar

gelişmiş teknik donanımdan yararlınsa da, emek yoğun teknoloji kullanarak amaçlarına ulaşmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 198).

Çalışanlar, örgüt içinde kendilerine verilen görevleri belirlenen kurallar doğrultusunda yerine getirmek için çaba harcamaktadır. Ancak, çalışanların verimli ve uyum içinde çalışmaları, emrinde çalıştıkları yöneticiyle kurdukları ilişkinin niteliğinden önemli ölçüde etkilenmektedir. Aynı zamanda yöneticinin yönetsel başarısı da emrinde çalışanların başarısına bağlıdır. Bu nedenle, yöneticinin çalışanlarla iyi ilişkiler kurmada yeterli olması gerekmektedir. Yöneticilerin yönetsel başarıları açısından çalışanlarla ilişkilerinde karşılaştıkları engelleri ve sorunları en aza indirebilmek için, öncelikle insan ilişkileri konusundaki yeterliliklerinin belirlenmesi gerekir. Yeterlilik düzeyleri istenilen derecede olmayan yöneticiler, zaman, emek ve para kaybına neden olurken, yeni sorunların ortaya çıkmasına da yol açabilmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin kurum içinde çalışanları ile iyi ilişkiler kurma konusunda gereksinim duydukları yeterliliklerin ve yeterlilik alanlarının belirlenerek geliştirilmesi önemlidir (Uzun 2000).

A. Yönetimde İnsan İlişkileri

Örgüt gerek yapısı gerekse amaçları açısından ele alındığında, insan ilişkileri yönetimin temel uğraşı alanlarından biri olmaktadır. Örgütün amaçlarını ve çalışanların gereksinmelerini gerçekleştirmek için, çalışanları ekip çalışmasına güdüleyebilme yöneticinin temel görevidir. Bu nedenle yöneticinin insan ilişkileri alanında yeterli olması gerekmektedir (Uzun 2000).

Genel anlamda insan ilişkileri, “karşı karşıya gelen insanların, amaçlarını gerçekleştirmek için karşılıklı etkileşimleridir” (Başaran, 2004: 17). Başka bir tanımda da insan ilişkileri, “insanların karşılıklı eylemleri aracılığı ile amaçlarını gerçekleştirmek için, çevrelerindeki her türlü nesne ve durumla etkileşimi” olarak ifade edilmektedir (Uzun, 2000: 10). Yönetimde insan ilişkileri ise, “örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye ve işgörenlerin gereksinmelerini karşılamaya yönelik işgörenler arası etkileşimler dizisidir” (Başaran, 2004: 17). Başka bir tanımlama ile yönetimde insan ilişkileri, bir örgütteki işgörenleri çalışmaları sırasında, ekonomik, psikolojik ve toplumsal doyumlar için birleştirip kaynaştırarak örgütün amaçları doğrultusunda güdüleyebilmek anlamında görülmektedir. Bu anlamdaki insan ilişkileri işgörenlerin birbirleriyle etkileşimleri sırasında olumlu ya da başarılı işbirliği

kurmalarını öngörmektedir. Bu nitelikteki bir insan ilişkileri kavramını yönetici açısından “örgütteki işgörenleri, en etkili bir biçimde kendi gereksinimlerini karşılamak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için takım çalışmasına güdülemek” olarak tanımlamak mümkündür (Uzun, 2000: 11). Bu çalışmada da insan ilişkilerinin bu tanımı esas alınmıştır.

B. Yönetici ve Yeterlilik Kavramları

Yönetici, “bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimse” (Eren, 2003: 9) olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımlamada yönetici, “emri altında bulunan insanları belirli bir amacı gerçekleştirmek için uyum ve işbirliği içinde çalıştıran kişidir. Yönetici, örgütü önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmaya yönelik bir planı gerçekleştirmek üzere örgütsel kaynakları yönetsel işlevler doğrultusunda kullanan kişi” olarak da tanımlanabilmektedir (Gürüz, Gürel, 2006: 30, 31). Tortop (1999)’a göre ise yönetici, “bir kuruluşun başında bulunan, emrinde personel çalıştıran, emir ve kumanda eden kişidir. Bir başka deyimle yönetici üst düzeyde çalışan sevk ve idarecidir” (Tortop, 1999: 265).

Kavramsal olarak örgüt, bir yapıyı; yönetim, bu yapının işletilme sürecini; yönetici ise, bu yapının işletilme sürecini, yani yönetim sürecini oluşturan kişiyi anlatır. Örgütün yönetim sürecini oluşturacak kişinin, en azından böyle bir işlevi olmayan öteki işgörenlerden farklı olarak yönetimde yeterli olması ya da olmasının sağlanması gerekir. Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için *yönetimde yeterli* olması zorunludur. Başarılı bir yönetici olmak için gereken yeterliklerin çoğu eğitim ve deneyimle kazanılabilir. Kazanılamayan yeterlikler, ancak kalıtsal özelliklerin insanda yeterli düzeyde bulunamamasındandır (Başaran 2004). Yönetim sürecini gerçekleştiren, yönetimi altında çalışanlar arasında belirli bir amaca yönelmiş etkileşim ve iletişim ortamı oluşturan, geliştiren, çalışmalara ve çalışanlara nezaret eden yöneticinin bir takım yeterliliklere sahip olması gerektiği görülmektedir (Uzun 2000).

Yeterlilik (yeterlik), insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgiyi ve beceriyi kazanmasıdır (Başaran, 2004: 151). Yeterliliği oluşturan bu iki öge, davranış için gereken düzeyde kazanıldığında, insan davranışı yapmaya yeterli

olabilir (Uzun, 2000: 23). Bu çalışmada da yeterlilik kavramına yönelik bu yaklaşım esas alınmıştır.

Yöneticinin başarılı olabilmesi için yeterliklerinin ne olması gerektiğine ilişkin değişik görüşler vardır. Bu konudaki araştırmalar incelendiğinde, her araştırmacının, konusuna özgü değişik yeterlikleri sıraladığı görülür. Bu sıralanan yeterliklerin bazıları çok ayrıntılı ve yüzlerce maddeden oluşmaktadır. Başaran (2004) ise, üç boyutlu, özgün bir *Yönetmen Yeterlik Modeli* önermektedir. Bu Model'in boyutları yeterliğin (1) alanları, (2) konuları ve (3) düzeylerinden oluşmaktadır. *Yeterlik alanları*, yönetim kavram ve kuramlarını, yönetim teknolojisini ve yönetimde insan ilişkilerini içermektedir. Bazı kaynaklara göre bu üç alandaki bilgi ve beceriler, yönetimin temelidir (Başaran, 2004: 152).

C. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler ve İnsan İlişkileri Yeterliliği

Başarılı bir yönetici, örgütün kalıcılığını ve sürekli iyileştirme süreçlerinin güvencesini sağlamak için, uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratarak kişisel gücünü ve olanakları artırır, daha sonra da bu gücü ve olanakları kullanarak daha yüksek iş doyumunu ve daha yüksek iş performansı sağlayacak bir yönetim düzeni oluşturur. Bunu yapabilmek için bir yöneticinin, öncelikle, belirli bir tutum içinde olması, belirli davranışları sergilemesi ve uygun bilgi ve beceri düzeyine sahip bulunması gerekir. Bütün bunları kazanmak kolay bir süreç değildir. Yönetici olmak, yoğun bir çaba ve çalışmayı, sezgi gücünü geliştirmeyi, uygun deneyimleri kazanmayı gerektirir (Barutçugil 2006). Etkili bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barutçugil, 2006: 27):

- Olumlu zihinsel tutuma sahip olmak
- Olumlu izlenim bırakan bir görünüme ve kişilik yapısına sahip olmak
- Coşkulu olmak, işinden ve ilişkilerinden keyif almak
- Anlayışlı, yardımcı ve destekleyici olmak
- Yüksek özgüvene sahip olmak ve güvenilir olmak
- Odaklanmış olmak, işini bilmek
- Amaca yönelik düşünmek ve davranmak
- Gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak
- İyi bir gözlemci ve değerlendirici olmak

- Saygılı, ilgili ve takdir edici olmak
- Sabırlı ve soğukkanlı olmak
- Açık ve dürüst olmak
- Girişken ve rahat olmak

Yöneticiler birey ve gruplarla iletişim kurmak, onları anlamak ve yönlendirmek için insan ilişkileri yeterliliğine gereksinim duyarlar. Birçok kaynakta ve araştırmada hiyerarşinin hangi kademesinde olursa olsun yöneticilerin, insan ilişkilerine önem vermeleri ve bu konuda belirli bir yeterliğe sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. İnsan ilişkilerinde başarılı olan yöneticiler, astları, üstleri ve meslektaşları ile daha sağlıklı ilişkiler kurmakta, insan psikolojisine duyarlı ve çalışanları güdülemekte başarılı olmakta, kısaca insan unsurunu ön planda tutmaktadırlar (Uzun 2000). Bir yöneticinin insanlar arası ilişkilerde deneyimli ve başarılı olması gerektiğini vurgulayan Barutçugil (2006) de yöneticinin çalışanı ile etkileşiminin büyük dikkat ve sabır gerektiren bir alışveriş olduğunu belirtmektedir. Herhangi bir önem ve öncelik sıralaması olmadan hemen hepsini aynı derecede önemli gördüğü, yöneticide etkili insan ilişkileri açısından aranan özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Barutçugil, 2006: 26):

- Diğerlerine karşı saygılı ve yardım etmeye istekli olmak
- Tarafsızlık
- Çok üstün dinleme becerileri
- Analitik düşünme becerileri
- Özetleme yeteneği
- Geniş iş ve meslek deneyimi
- İyi iletişim becerileri
- Sabır
- Bencil olmayan, benlik kavgası vermeyen
- Geniş, kişisel bir bağlantılar ağı
- Organizasyon içinde kişisel saygınlık

İnsan ilişkilerini içeren etkinliklerle ilgili olan çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliği; yöneticinin, lideri olduğu grup içindeki davranışları, grubu oluşturma süreci, astlarını yönlendirmesi, çatışmaları yönetebilmesi gibi tüm yaklaşımları etkilemektedir. Yöneticinin insan ilişkileri yeterliliği, çalışanlarla etkili bir biçimde etkileşimde bulunma ve takım çalışması

yapabilme yeterliliğidir. Örgütün hangi kademesinde bulunursa bulunsun bir yöneticinin çalışanlarla etkili olarak ilişki kurması, yönetici ve çalışanların başarısı açısından kaçınılmaz bir zorunluluktur. Çalışanların davranışlarını anlamak, onları başarılı çalışmaya güdülemek, yönetici ve çalışanlar arasında kurulacak sağlıklı ilişkiye bağlı olduğundan, hangi kademe de olursa olsun bir yöneticinin insan ilişkileri yeterliliğine sahip olması gerekir. Yöneticinin yönetsel başarısı, tek başına olmasa da büyük ölçüde insan davranışını önceden tahmin etme ve denetleme yeteneklerine bağlıdır (Uzun 2000).

Görüldüğü gibi bir örgütte insan ilişkilerinden sorumlu olanlar örgütün yöneticileridir. İnsan ilişkilerine ilişkin sorunlar genellikle yöneticilerin bu konudaki yanlış tutumlarından ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan insan ilişkilerine ilişkin istenilen davranışların eğitimle kazanılmasının mümkün olduğu da bilinmektedir. Yöneticiler için düzenlenecek eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile insan ilişkilerine ilişkin istenilen davranışları yöneticilere kazandırmak onları bu konuda daha yeterli kılabilir (Uzun 2000).

Sonuç olarak kısaca vurgulamak gerekirse, örgüt insan ilişkilerinin oluşturduğu bir ağıdır. Her yönetici, astlarıyla, üstleriyle ve yan basamaklarda çalışanlarla sürekli ilişki içindedir. Çalışanlar görevlerini yapmak için birbirleriyle etkileşmek zorundadırlar. Örgütsel amaçların gerçekleşmesine elverişli bir etkileşim dokusunun oluşması ise yöneticilerin insan ilişkilerindeki yeterliliğine bağlıdır. Bu araştırmada da temel alınmış olan yönetimde insan ilişkileri yeterliğinin içeriğini şunlar oluşturur (Başaran, 2004: 155):

- İşgörenleri verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek
- İşgörenlerin arasında oluşan çatışmaları yönetmek
- İşgörenlerin uyumunu sağlamak
- İşgörenlerle takım çalışması yapmak
- İşgörenleri yönetime katmak
- Örgütsel yenileşmelerde işgörelere danışmanlık yapmak
- Astların işten doyumunu yükseltmek
- İşgörelere gelişme ve yetişme olanağı sağlamak
- İşgörenlerin sorunlarını çözmelerine danışmanlık yapmak
- İşgörelere dostluğa dayalı bir ortam hazırlamak

III. TÜRKİYE'DE SAĞLIK HİZMETLERİ SUNUMUNDA SAĞLIK OCAKLARI

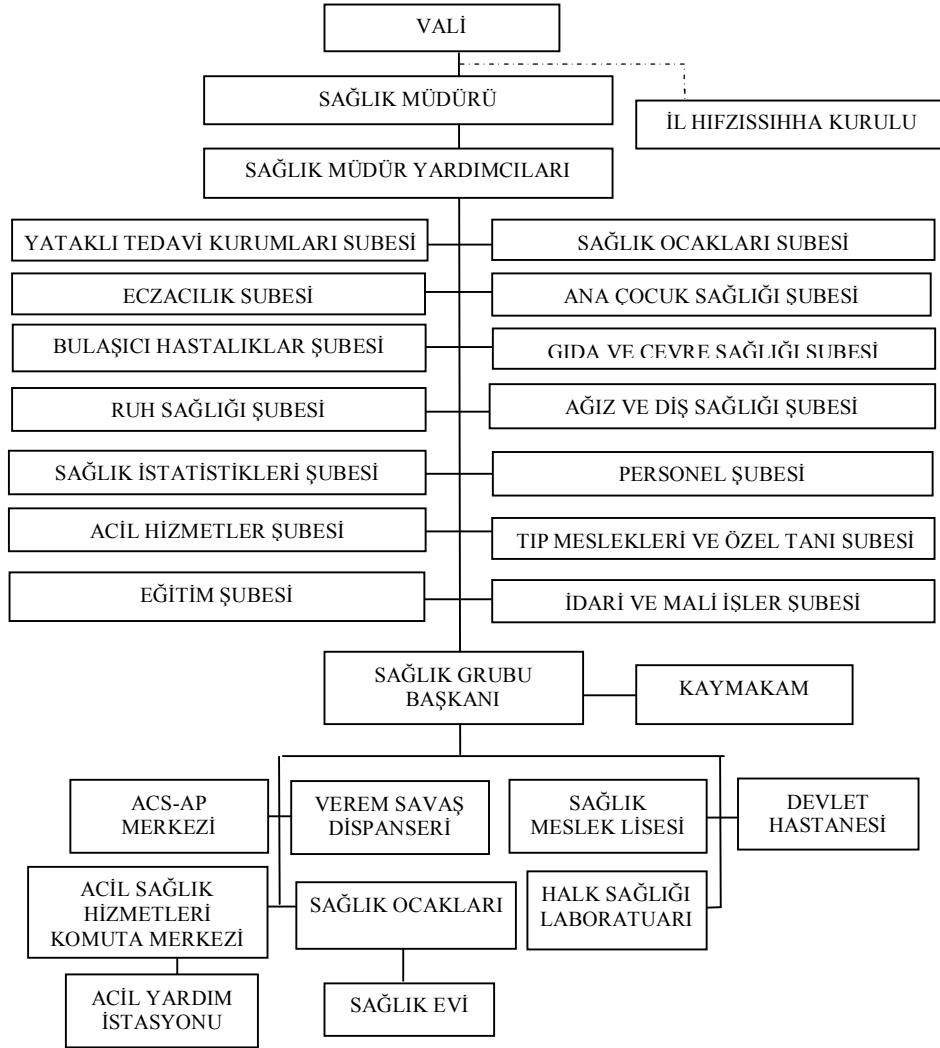
Türkiye'de sağlık hizmetlerinin yürütücüsü ve uygulayıcısı Sağlık Bakanlığı'dır. Sağlık Bakanlığı birinci ve ikinci basamak sağlık hizmeti ile anne sağlığı, çocuk sağlığı ve aile planlaması hizmetlerinin ana tedarikçisidir. Birinci basamak, ikinci basamak, uzmanlaşmış yataklı ve ayakta tedavi hizmeti veren tüm Türkiye'ye yayılmış sağlık merkezleri (sağlık ocakları, sağlık evleri, hastaneleri) ile ülkedeki koruyucu sağlık hizmetlerinin tek tedarikçisi de Sağlık Bakanlığı'dır. 2005 yılı sonu rakamları itibarıyla, Sağlık Bakanlığı'na bağlı 6203 sağlık ocağı vardır (Sağlık Bakanlığı 2007).

181 Sayılı Sağlık Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (1983)'ye göre, Sağlık Bakanlığı teşkilatı, merkez teşkilatı ile taşra teşkilatı ve bağlı kuruluşlardan meydana gelmektedir (Madde 3). Sağlık Bakanlığı tarafından sağlanan hizmetlerin il düzeyinde idaresinden il sağlık müdürlükleri sorumludur. Sağlık ocaklarında görev yapan yöneticiler Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürü'ne karşı sorumludur. Sağlık ocakları İl Sağlık Müdürlüğü'nün denetine tabidir. Sağlık ocaklarının işletim masrafları, sarf malzemeleri, elverişlilik ve geçmişteki kullanım durumlarına göre, İl Sağlık Müdürlükleri tarafından sağlık ocaklarına gönderilir (Sağlık Bakanlığı 2007).

A. Birinci Basamak ve Koruyucu Sağlık Hizmetleri

Sağlık Bakanlığı birinci basamak sağlık hizmeti veren en önemli ve koruyucu sağlık hizmeti sunan tek kurumdur. Bunlarla birlikte ana çocuk sağlığı hizmetlerinin de ana tedarikçisidir. Bu hizmetler, sağlık hizmetlerinin toplumsallaştırılmasını temel alan 1961 yılında çıkartılan Yasa (224 Sayılı Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Hakkında Kanun, Tarih: 12. 01. 1961) uyarınca ülke çapına yayılmış sağlık ocakları ve sağlık evleri ile verilir (Sağlık Bakanlığı 2007).

Şekil 1. T.C. Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilatı



Kaynak: http://www.saglik.gov.tr/TR/Dosyalar/Tasra_kucuk.jpg

Sağlık ocağı, belirli bir nüfusun yaşadığı coğrafi bölgedeki sağlık hizmetlerinin, halk sağlığı bilim ve sanatının ışığı altında yürütüldüğü tıbbi ve sosyal bir kurumdur. İdeal olarak, 5 ile 10 bin nüfusa bir sağlık ocağı kurulması gerekirken; köy, ilçe, il ve büyükşehirlerde kurulan sağlık ocaklarının hizmet götürmekle yükümlü olacakları nüfus, hizmeti sunmanın güçlüğü ya da kolaylığı dikkate alınarak farklılık gösterir. Sağlık ocaklarında çok yönlü sağlık hizmeti verilir. Sağlık ocaklarında hizmetin gereği gibi yürütülebilmesi için personelin ekip olarak çalışması şarttır (Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge, Madde 54).

Sağlık ocaklarının temel görevleri, bulaşıcı hastalıkların önlenmesi ve tedavisi, bağışıklama, anne ve çocuk sağlığı hizmetleri, aile planlaması, halk sağlığı eğitimi, çevre sağlığı, hasta bakımı ve sağlıkla ilgili istatistiksel verilerin toplanmasıdır (Sağlık Bakanlığı 2007).

B. Birinci Basamak Sağlık Hizmeti Kurumlarının Yönetimi

Sağlık Bakanlığı sağlık ocakları, bir hekim tarafından yönetilir. Sağlık Bakanlığı birinci basamak sağlık kurumlarının kendine ait bütçeleri yoktur ve yönetici hekimler ocaklarında çalışan personel ile ilgili hiçbir karar alamazlar (Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge'de belirtilen görevler dışında). Sağlık ocakları il sağlık müdürlüğünün denetimine tabidir (Sağlık Bakanlığı 2007).

Sağlık ocaklarında verilen hizmetler ana başlıkları ile şunlardır (Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge, Madde 57):

- a) Sağlık hizmetleri
- b) Adli hekimlik hizmetleri
- c) Yönetim işleri
- d) Diğer hizmetler

Yönetim işleri: Bu hizmetler personelin sevk ve idaresi, denetim, ayniyat işleri, yazışmalar, gezi işleri, araç kullanımı, disiplin işleri, ücretli ya da ücretsiz ilaç sağlama ve kullanımı hizmetleri ile veri kayıt ve istatistik işleridir (Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge, Madde 60). Sağlık ocağının yöneticisi sağlık ocağı hekimidir. Hekim, sağlık ocağı çalışmalarının planlanmasından, yürütülmesinden ve

değerlendirilmesinden sorumludur. Ayrıca, personelin sicil ve disiplin amiridir. Birden fazla hekimin bulunduğu sağlık ocaklarında, çalışma yılları ve daha önceki yönetim deneyimleri göz önüne alınarak, sağlık grup başkanlığının teklifi ve sağlık müdürünün onayı ile hekimlerden biri yönetici başhekim (sorumlu hekim) olarak görevlendirilir (Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge, Madde 105).

C. Sağlık Ocaklarında Baştabibin Görevleri

Sağlık ocağında çalışan baştabibin personel ile ilgili görevleri aşağıdadır (Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge, Madde 122):

- Personelin çalışmalarını koordine etmek
- Personelin çalışmalarını ve hizmeti denetlemek, aksaklıkları belirleyerek işlerin düzgün olarak yürümesi için gereken önlemleri almak
- Her türlü destek ve eğitim çabalarına karşın hizmeti aksatmayı sürdüren personel hakkında disiplin işlerini uygulamak
- Personelin sicil ve özlük hakları ile ilgili görevleri yürütmek
- Çalışmaların yapılan planlar doğrultusunda yürütülmesi için, sağlık grup başkanı ile istişare ederek, yeterli sayıda personel, uygun çalışma ortamı ve ihtiyaç duyulan araç-gereci sağlamak
- Personelin hizmet içi eğitimlerini planlamak ve uygulamak

Görüldüğü gibi, çalışanlarla ilgili olarak yerine getirilmesi gereken bu görevler, yöneticilerin çalışanlarla ilişkiler kurabilme konusunda yeterli olmalarını gerektiren içeriktedir. Bu araştırmaya konu olan yöneticiler Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkındaki Yönerge'de sağlık ocağı baştabibi olarak belirtilmektedir ancak yaygın kullanım *sorumlu hekim* ifadesi olduğundan bu yöneticiler makalenin bundan sonraki kısımlarında “**sağlık ocağı sorumlu hekimi**” olarak anılacaktır.

IV. YÖNTEM

Türkiye’de birinci basamak ve koruyucu sağlık hizmetleri sunan sağlık ocakları, çok yönlü sağlık hizmeti vermesi amaçlanan sağlık kurumlarıdır. Sağlık ocaklarında sunulan hizmetlerin planlandığı gibi yürütülebilmesi için,

personelin ekip olarak çalışmasının gerekli olduğu belirlenmiştir. Sağlık ocaklarında yöneticilik görevini bir hekimin (sorumlu hekim, baştabip) üstlendiği görülmektedir. Sağlık ocağı sorumlu hekiminin görevleri arasında sağlık hizmetleri ve yönetim işleri gibi çok sayıda etkinlik yer almaktadır. Diğer kurumlarda olduğu gibi sağlık ocaklarında da amaçların başarılmasında ve kurumun başarısında yöneticinin büyük payı vardır. Yöneticinin başarılı olmasında, belirlenen amaç ve hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesinde çalışanlarla kurduğu ilişkilerin (insan ilişkilerinin) yeterli olmasının da katkısı vardır. Sağlık hizmetleri emek-yoğun olarak sunulan hizmetlerdir ve bu nedenle insan ilişkileri önemlidir. Böylelikle sağlık kurumlarındaki yöneticilerin de çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliklerinin belirlenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Diğer örgütlerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da insan ilişkilerinden sorumlu olanlar yöneticilerdir. Örgütlerde insan ilişkilerine ilişkin sorunlar, yöneticilerin yönetim ve insan ilişkilerine ilişkin yeterliliklerinin düşük olmasından kaynaklanabilir. Oysaki sağlık kurumlarında tüm yöneticilerin insan ilişkileri konusunda yeterli olmaları istenir.

Bu araştırmanın amacı, sağlık ocaklarında görev yapan sorumlu hekimlerin çalışanlarla ilişkiler kurabilme yeterliliklerinin mevcut durumunu ve olması gereken durumu ortaya koymaktır.

Araştırma, 2008 Ocak ayında, Ankara Etimesgut Sağlık Grup Başkanlığı'na bağlı olan 10 sağlık ocağından, araştırmaya katılmayı kabul eden 8 sağlık ocağında yapılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul etmeyen 2 sağlık ocağındaki çalışan sayısı toplam 29'dur. Araştırmaya katılmayı kabul eden sağlık ocaklarındaki toplam 239 çalışanın (hekim, ebe, hemşire, sağlık memuru, teknisyen, laborant, hizmetli, şoför ve tıbbi sekreter) tamamı araştırma kapsamına alınmıştır. Sağlık ocağı sorumlu hekimleri ise anket kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırma kapsamındaki çalışanlardan 142'si anketi cevaplamış olup, cevaplama oranı %59,4 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü sağlık ocakları, makalenin bundan sonraki kısımlarında isimleri ile değil verilen alfabetik kodlarla anılacaktır.

Alan araştırmasında veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü tanımlayıcı bilgilere ilişkin sorulardan ikinci bölümü ise, sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin çalışanlarla iyi ilişkiler kurabilme yeterliliklerinin mevcut durumunu ve olması gereken durumu ortaya

koymaya yönelik yeterlilik ifadeleri olmak üzere toplam 133 sorudan oluşmaktadır. Kullanılan bu anket formu; Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Özlem Uzun tarafından 2000 yılında tamamlanan "Yöneticilerin Astlarla İyi İlişkiler Kurabilme Yeterliliği ve Eskişehir'e Yönelik Bir Uygulama" başlıklı doktora çalışmasında kullanılan ankettir. Orijinal ankettten sağlık ocağı yönetimi yapısına uygun olmadığı düşünülen 5 yeterlilik kapsam dışında bırakılmıştır. Bunlar "Astlara duyarlık eğitimi verilmesine destek sağlayabilme", "Eylem çözümlemesinden yararlanabilme", "Örgütsel yenileşmeleri tüm yönleriyle astlara açıklayabilme", "Örgütsel yenileşmelerin ne tür ekonomik yararlar getireceğini astlara açıklayabilme" ve "Örgütsel yenileşmelerin nasıl uygulanacağını açıklayan kitap, kılavuz vb. hazırlayabilme" ifadeleridir. Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra teşkilatlarına bağlı örgütler olarak sağlık ocaklarının yenileşmeler konusunda bağımsız olmadıkları düşünüldüğü için bu ifadeler kapsam dışında bırakılmıştır.

Sağlık ocağı çalışanlarından anket formunda yer alan yeterlilik ifadelerini yöneticilerinin ne derece göstermesi gerektiğini ve ne derece göstermekte olduğunu belirtmeleri istenmiştir. Bu ifadelere katılma derecesi; 5'li Likert ölçeğine uygun hazırlanan, 0 "Yok", 1 "Az", 2 "Orta", 3 "Çok", ve 4 "Tam" seçenekleri ile belirlenmiştir. Bu bölümde sorular yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu davranışları belirleyebilmek için ikili olarak sorulmuştur. Örneğin, "Çatışmaların nedenlerini belirleyebilme yeterliliği" konusunda çalışanların yöneticilerinde olması gereken yeterliliğin Yok / Az olması yöneticilerinde bu yeterliliğin olması gerektiğini ya da çok düşük düzeyde olması gerektiği durumunu ifade etmektedir. Bunun yanı sıra yöneticinin göstermekte olduğu yeterliliğin Yok / Az olması mevcut yöneticide bu yeterliliğin olmadığı ya da çok düşük seviyede olduğu durumu ifade etmektedir. Bu iki seçeneğin aynı anda işaretlenmiş olması sorulan soruya ilişkin olarak mevcut durum ile çalışanın olmasını istediği durum arasında fark olmadığına işaret etmektedir. Oysa aynı soruda yöneticinin göstermesi gereken yeterlilik değeri olarak Tam seçeneği işaretlenmişse çalışanların algılarına göre sağlık ocağı sorumlu hekiminin çatışmaların nedenini çok yüksek düzeyde belirleyebilmesi gerektiği kabul edilmektedir. Diğer seçeneklerde ise ölçeğin değerine göre yöneticilerin göstermesi gereken ve göstermekte olduğu yeterliliklere ilişkin tercihler belirlenmeye çalışılmaktadır.

Anket formları sağlık ocağı çalışanları ile görüşülerek ve çalışmanın amacı anlatılmak suretiyle uygulanmıştır. Sağlık ocağı çalışanlarının bir bölümü anket

formunu hemen yanıtlayıp iade ederken, bir kısmı belli bir süre istemeleri nedeniyle formlar ikinci kez gidilerek toplanmıştır.

Anket formu ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS istatistik programında kodlanmış ve analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesi aşamasında sağlık ocağı çalışanlarından alınan bilgilere dayanarak “yöneticilerin göstermesi gereken” ve “yöneticinin göstermekte olduğu” yeterlilik ifadeleri bağımlı iki grubun ortalamaları arasında fark olup olmadığı test eden iki eş arasındaki farkın anlamlılık testi olan t testi ile incelenmiştir.

V. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma kapsamındaki çalışanların çeşitli özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de gösterilmektedir. Araştırmaya katılan 142 çalışandan 26’sı erkek (%18,3), 116’sı (%81,7) kadındır. Katılan çalışanların ortalama yaşı 35,6’dır ($\pm 5,59$). Anketi cevaplayan sağlık ocağı çalışanlarının %48,6’sının mesleği ebe/hemşire iken, %21,8’i hekimlerden oluşmaktadır. Çalışanların %85,2’si evli, %67,6’sı üniversite mezunudur. Ayrıca çalışanların %33,8’i mesleğini 10–15 yıldır yapmakta, %61,3’ü de 1–2 yıldır şimdiki yöneticisi ile birlikte çalışmaktadır.

Tablo 1. Çalışanların Özelliklerini Tanımlayıcı Bulgular

	Frekans	Yüzde
Sağlık Ocağı		
Sağlık Ocağı A	12	8,5
Sağlık Ocağı B	15	10,6
Sağlık Ocağı C	17	12,0
Sağlık Ocağı D	18	12,7
Sağlık Ocağı E	21	14,8
Sağlık Ocağı F	20	14,1
Sağlık Ocağı G	18	12,7
Sağlık Ocağı H	21	14,8
Cinsiyet		
Erkek	26	18,3
Kadın	116	81,7

Tablo 1. Çalışanların Özelliklerini Tanımlayıcı Bulgular (Devam)

	Frekans	Yüzde
Yaş Grupları		
24-31	32	22,5
32-36	39	27,5
37-41	50	35,2
42-48	21	14,8
Medeni Durum		
Bekar	16	11,3
Evli	121	85,2
Dul/Boşanmış	5	3,5
Meslek		
Hekim	31	21,8
Ebe/Hemşire	69	48,6
Sağlık Memuru/ Teknisyen/Laborant	17	12,0
Diğer (Hizmetli, Şoför, Tıbbi Sekreter)	25	17,6
Öğrenim Durumu		
İlkokul	1	0,7
Ortaokul	6	4,2
Lise	33	23,2
Üniversite	96	67,6
Yüksek Lisans/Doktora	6	4,2
Mesleğin Yapılmakta Olduğu Süre		
1-9 Yıl	32	22,5
10-15 Yıl	48	33,8
16-18 Yıl	29	20,4
19-24 Yıl	33	23,2
Şimdiki Yönetici İle Çalışılan Süre		
1-2 Yıl	87	61,3
3-4 Yıl	29	20,4
5-10 Yıl	26	18,3
Toplam	142	100,0

Bu kısımda yöneticilerin temel yeterlilik alanları ve bunları oluşturan alt yeterlilikler ile ilgili bulgulara yer verilecektir.

“Astları Verimli Çalışmaya Güdölemek ve Denetlemek” yeterlilik alanı ile ilgili bulgular Tablo 2’de gösterilmektedir. Bu alandaki yeterliliklere genel olarak bakıldığında, sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin, bu yeterliliklere çalışanların beklentilerinden daha düşük düzeyde sahip olduğu görölmektedir. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerinin bu yeterlilikleri daha fazla göstermesi gerektiğini düşünmektedir. Tablo 2’deki yeterlilik ifadeleri için, sağlık ocağı çalışanlarının sorumlu hekimlerinden göstermesini istediği ve sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterlilikler için yapılan t testi sonuçlarına göre çalışanların sorumlu hekimlerden beklentileri, gerçekleşme durumundan yüksek çıkmıştır (p=0,000). Bu durumda sağlık ocağı çalışanlarının, sorumlu hekimlerini kendilerini verimli çalışmaya güdüleme ve denetleme konusunda yeterli görmedikleri söylenebilir.

Tablo 2’de yer alan **Astları Verimli Çalışmaya Güdölemek ve Denetlemek** yeterlilik alanını oluşturan ifadelerden biri **Astların Yetersiz Oldukları Konuları Belirleyebilme** yeterliliğidir. Bu yeterlilik açısından bakıldığında, çalışanların %66,2’sinin yöneticilerinin bu konudaki yeterliliğinin **tam** olması gerektiğini düşündüğü, ancak yine çalışanların %28,2’sinin sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin bu yeterliliği **tam** olarak gösterdiğini belirttikleri görölmektedir.

Tablo 2. Astları Verimli Çalışmaya Güdölemek ve Denetlemek Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Kişisel farklılıkları tanıyabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	0,7	7,7	31,0	60,6	3,51	8,733	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,8	8,5	27,5	33,1	28,2	2,75		
İnsanlarla işleri eşleştirebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	1,4	8,5	33,1	57,0	3,46	8,472	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,1	8,5	33,1	29,6	26,8	2,70		

Tablo 2. Astarlı Verimli Çalışmaya Gdlemek ve Denetlemek Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım (Devam)

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Amaçları kullanabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	2,1	7,7	33,1	57,0	3,45	7,364	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	1,4	8,5	28,9	32,4	28,9	2,79		
Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	2,1	5,6	33,8	58,5	3,49	7,796	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,1	7,0	28,9	31,0	31,0	2,82		
Ödülleri bireyselleştirebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	2,1	1,4	12,0	27,5	57,0	3,36	7,752	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	15,5	28,2	29,6	22,5	2,51		
Ödüllerle performansı birbirine bağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,8	9,9	21,1	65,5	3,48	9,510	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,9	12,7	30,3	26,8	25,4	2,55		
Sistemin adillliğini gözden geçirebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	3,5	8,5	21,8	64,8	3,45	8,487	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	7,7	12,0	26,8	26,1	27,5	2,54		
Parasal teşvikler kullanabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	11,3	5,6	10,6	19,7	52,8	2,97	7,389	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	26,1	9,9	19,0	23,2	21,8	2,05		

Tablo 2. Astarları Verimli Çalışmaya Güdölemek ve Denetlemek Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım (Devam)

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Astarların yetersiz oldukları konuları belirleyebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	2,8	7,7	23,2	66,2	3,53	9,517	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	5,6	9,9	24,6	31,7	28,2	2,67		
Astarlarla işbirliği yapabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	2,1	5,6	26,1	66,2	3,56	7,475	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	1,4	5,6	26,1	33,8	33,1	2,92		
Astarlara yol gösterici bilgiler verebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,8	4,2	26,1	66,2	3,54	7,544	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,1	6,3	25,4	34,5	31,7	2,87		
Verimliliği düşük astarların hizmet içinde yetişmelerini sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	2,8	7,0	28,2	60,6	3,44	8,480	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	6,3	14,1	23,9	31,7	23,9	2,98		
Verimliliği düşük astarları cezalandırıcı önlemlerle çalışmaya yönlendirebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	4,9	7,7	19,7	19,7	47,9	2,53	6,637	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	10,6	21,8	23,9	23,9	19,7	2,20		

“Çatışmaları Yönetmek” yeterlilik alanı ile ilgili bulgular Tablo 3’de gösterilmektedir. Buna göre bu alandaki yeterliliklere genel olarak bakıldığında, çalışanların algılarına göre, sağlık ocağı sorumlu hekimleri bu yeterliliklere çalışanların beklentilerinden daha düşük düzeyde sahip olarak görölmekte; yine çalışanlar tarafından, yöneticilerinin bu yeterlilikleri daha

fazla göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Tablo 3’de sunulan yeterlilik ifadeleri için, sağlık ocağı çalışanlarının sorumlu hekimlerinden göstermesini istediği ve sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterliliklere ilişkin olarak yapılan t testi sonuçlarına göre sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin göstermekte olduğu yeterliliklerin, göstermesi gereken yeterliliklerden düşük olduğu ortaya çıkmıştır (p=0,000). Diğer bir anlatımla sağlık ocağı çalışanlarının, sağlık ocağı sorumlu hekimlerini çatışmaları yönetme konusunda yeterli görmedikleri söylenebilir.

Tablo 3. Çatışmaları Yönetmek Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Çatışmaların nedenlerini belirleyebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,1	5,6	24,6	66,9	3,55	9,978	0,000
	Yöneticinizin Göstermekte Olduğu	4,9	9,2	33,8	23,9	28,2	2,61		
Çatışmaların çözümünde objektif davranabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	2,1	6,3	16,9	74,6	3,64	9,768	0,000
	Yöneticinizin Göstermekte Olduğu	4,9	10,6	27,5	28,2	28,9	2,65		
Çatışmaları çözmede duruma en uygun çözüm yöntemini kullanabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	2,1	5,6	21,1	71,1	3,61	9,136	0,000
	Yöneticinizin Göstermekte Olduğu	4,9	6,3	32,4	28,9	27,5	2,68		

Tablo 3’de yer alan **Çatışmaları Yönetmek** yeterlilik alanını oluşturan ifadelerden biri **Çatışmaların Çözümünde Objektif Davranabilme** yeterliliğidir. Bu yeterlilik açısından bakıldığında, sağlık ocağı çalışanlarının %74,6’sının yöneticilerinin bu konudaki yeterliliğinin **tam** olması gerektiğini düşündüğü,

yine çalışanların %28,9'unun sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin bu yeterliliği **tam** olarak gösterdiğini belirttikleri görülmektedir.

Tablo 4. Astların Örgüte Uyumunu Sağlamak Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
İstenilen davranışı ödüllendirerek astları o davranışı göstermeye yönlendirebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	4,9	8,5	31,7	54,9	3,37	9,593	0,000
	Yöneticinizin Göstermekte Olduğu	7,0	14,8	28,2	29,6	20,4	2,42		
İstenmeyen davranışa olumsuz uyarılar hazırlayarak, astların o davranıştan kaçınmayı öğrenmesini sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	2,1	11,3	27,5	57,7	3,38	9,978	0,000
	Yöneticinizin Göstermekte Olduğu	4,9	14,8	29,6	32,4	18,3	2,44		
İstenmeyen davranışa ceza vererek, astları o davranışı göstermekten vazgeçirebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	4,2	8,5	16,2	22,5	48,6	3,03	6,469	0,000
	Yöneticinizin Göstermekte Olduğu	10,6	23,2	20,4	23,2	22,5	2,24		
Astlara danışmanlık yapabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	2,1	0,7	7,0	22,5	67,6	3,53	8,156	0,000
	Yöneticinizin Göstermekte Olduğu	5,6	8,5	21,1	33,8	31,0	2,76		

“Astların Örgüte Uyumunu Sağlamak” yeterlilik alanı ile ilgili bulgular Tablo 4’de gösterilmektedir. Buna göre bu alandaki yeterliliklere genel olarak bakıldığında, çalışanların algılarına göre, sağlık ocağı sorumlu hekimleri bu yeterliliklere çalışanların beklentilerinden daha düşük düzeyde sahip olarak görülmekte; yine çalışanlar tarafından, yöneticilerinin bu yeterlilikleri daha fazla göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Tablo 4’deki yeterlilik ifadeleri için sağlık ocağı çalışanlarının sorumlu hekimlerinden göstermesini istediği ve sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterlilik düzeyleri karşılaştırıldığında, sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterliliğin göstermesi gereken yeterlilikten daha düşük olduğu görülmektedir (p=0,000). Çalışanların mevcut durumda sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin, çalışanların örgüte uyumunu sağlamak için yaptıkları çalışmaları yeterli görmedikleri ve daha iyi olması gerektiği konusunda beklenti içinde buldukları saptanmıştır.

Tablo 4’de yer alan **Astların Örgüte Uyumunu Sağlamak** yeterlilik alanını oluşturan ifadelerden biri **Astlara Danışmanlık Yapabilme** yeterliliğidir. Bu yeterlilik açısından bakıldığında, çalışanların % 67,6’sının yöneticilerinin bu konudaki yeterliliğinin **tam** olması gerektiğini düşündüğü, yine çalışanların %31’inin sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin bu yeterliliği **tam** olarak gösterdiğini belirttikleri görülmektedir.

“Astlarla Takım Çalışması Yapmak” yeterlilik alanı ile ilgili bulgular Tablo 5’de gösterilmektedir. Buna göre bu alandaki yeterliliklere genel olarak bakıldığında, çalışanların algılarına göre, sağlık ocağı sorumlu hekimleri bu yeterliliklere çalışanların beklentilerinden daha düşük düzeyde sahip olarak görülmekte; yine çalışanlar tarafından, yöneticilerinin bu yeterlilikleri daha fazla göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Tablo 5’deki yeterlilik ifadeleri için, sağlık ocağı çalışanlarının sorumlu hekimlerinden göstermesini istediği ve sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterlilik düzeyleri karşılaştırıldığında, sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterliliğin göstermesi gereken yeterlilikten daha düşük olduğu görülmektedir (p=0,000). Bu durumda sağlık ocağı çalışanlarının, sorumlu hekimlerini kendileri ile takım çalışması yapmak konusunda yeterli görmedikleri söylenebilir.

Tablo 5. Astlarla Takım Çalışması Yapmak Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Görevler ve bu görevleri yapacak işgörenlerde aranacak nitelikleri belirleyerek takım kurabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	2,1	0,7	7,0	21,8	68,3	3,54	8,407	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	6,3	25,4	35,9	28,2	2,77		
Takım hedeflerini üyelere tanıtabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	1,4	6,3	28,2	63,4	3,52	9,349	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	1,4	10,6	30,3	29,6	28,2	2,73		
Takım üyelerine görevlerini dağıtabilme ve her üye ile birlikte görev hedeflerini saptayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	1,4	7,0	31,7	59,2	3,47	9,101	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,8	9,9	29,6	32,4	25,4	2,68		
Her üyenin hedeflerine ulaşmasına kılavuzluk edecek iş programını üyeye yaptırabilme ve program üzerinde görüş birliğine varabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	3,5	9,2	32,4	54,9	3,39	8,671	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,1	17,6	21,8	35,2	23,2	2,60		
Üyelerin iş programlarının, takım üyeleriyle toplanarak görüşülmesini sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,1	9,9	28,2	59,2	3,43	8,926	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	14,1	23,2	33,8	24,6	2,61		
Her iş programı için ölçme, yöntem ve araçlarını belirleyebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,1	11,3	28,2	57,7	3,40	7,697	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	6,3	8,5	29,6	27,5	28,2	2,63		

Tablo 5. Astlarla Takım Çalışması Yapmak Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım (Devam)

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
İşgörenlerle kendi işini nasıl denetleyeceğini kararlaştırabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	1,4	11,3	26,8	59,2	3,41	8,581	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	12,0	28,9	27,5	27,5	2,62		
Ara değerlendirme yöntemini belirleyebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,8	12,0	28,2	56,3	3,37	9,196	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	16,9	28,9	23,2	26,8	2,51		
İş sonunda takımca ölçüp değerlendirebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,8	5,6	28,9	62,0	3,49	8,985	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,9	12,7	26,8	28,2	27,5	2,60		
İşin yapımı süresince ve iş değerlendirme ile elde edilen sonucun takımca tartışılıp değerlendirilmesini sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,1	6,3	28,2	62,7	3,50	8,971	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	13,4	27,5	25,4	29,6	2,63		

Tablo 5’de yer alan *Astlarla Takım Çalışması Yapmak* yeterlilik alanını oluşturan ifadelerden biri *Görevler ve Bu Görevleri Yapacak İşgörenlerde Aranacak Nitelikleri Belirleyerek Takım Kurabilme* yeterliliğidir. Bu yeterlilik açısından bakıldığında, çalışanların %68,3’ünün yöneticilerinin bu konudaki yeterliliğinin **tam** olması gerektiğini düşündüğü, ancak yine çalışanların %28,2’sinin sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin bu yeterliliği **tam** olarak gösterdiğini belirttikleri görülmektedir.

Tablo 6. Astarları Yönetime Katmak Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Karardan etkileneceklerin karara katılmasını sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	1,4	7,0	25,4	64,8	3,51	7,771	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	3,5	7,7	35,9	21,8	31,0	2,69		
Karara katılan astların görüşünü rahatlıkla söyleyebilmesine imkân sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	1,4	4,9	21,1	71,8	3,62	8,196	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,1	9,9	27,5	33,1	32,4	2,84		
Karara katılan astın önerilerini dikkate alabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	0,7	7,0	24,6	66,2	3,54	8,743	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,8	16,2	24,6	25,4	31,0	2,84		
Asta işi ile ilgili konularda karar alma serbestliği tanıyabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,8	7,7	25,4	63,4	3,48	6,787	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	3,5	7,7	28,2	28,9	31,7	2,65		

“Astarları Yönetime Katmak” yeterlilik alanı ile ilgili bulgular Tablo 6’da gösterilmektedir. Buna göre bu alandaki yeterliliklere genel olarak bakıldığında, çalışanların algılarına göre, sağlık ocağı sorumlu hekimleri bu yeterliliklere çalışanların beklentilerinden daha düşük düzeyde sahip olarak görülmekte; yine çalışanlar tarafından, yöneticilerinin bu yeterlilikleri daha fazla göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Tablo 6’daki yeterlilik ifadeleri için, sağlık ocağı sorumlu hekiminin göstermesi gereken ile göstermekte olduğu yeterlilik düzeyi karşılaştırıldığında, sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterlilik düzeyinin, göstermesi gereken yeterlilik düzeyinden daha düşük olduğu görülmektedir (p=0,000). Bu durumda sağlık ocağı

çalışanlarının, sorumlu hekimlerinin kendilerini yönetime katmak konusunda yeterli olmadığını düşündükleri söylenebilir.

Tablo 6’da yer alan **Astları Yönetime Katmak** yeterlilik alanını oluşturan ifadelerden biri **Karara Katılan Astların Görüşünü Rahatlıkla Söyleyebilmesine İmkân Sağlayabilme** yeterliliğidir. Bu yeterlilik açısından bakıldığında, çalışanların %71,8’inin yöneticilerinin bu konudaki yeterliliğinin **tam** olması gerektiğini düşündüğü, yine çalışanların %32,4’ünün sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin bu yeterliliği **tam** olarak gösterdiğini belirttikleri görülmektedir.

Tablo 7. Astların İşten Doyumunu Yükseltmek Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Astların içsel güdülenmelerini sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	3,5	12,0	33,1	50,0	3,27	7,779	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,8	11,3	35,2	29,6	21,1	2,55		
Başarılı astlara yükselme olanağı sağlayarak görev konumlarını adil olarak değiştirebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	2,1	1,4	10,6	25,4	60,6	3,41	9,454	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	7,7	16,2	26,8	26,1	23,2	2,41		
İşgörene yönelik örgütsel önderlik yapabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,8	6,3	29,6	60,6	3,46	8,446	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	5,6	9,9	28,2	31,0	25,4	2,61		
Astlarla destekleyici etkileşim içinde olabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	1,4	9,2	28,2	61,3	3,49	8,105	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,8	11,3	24,6	34,5	26,8	2,71		

Tablo 7. Astarların İşten Doyumunu Yükseltmek Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım (Devam)

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Astarlarda güven duygusu oluşturabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	0,7	4,2	26,8	68,3	3,63	9,143	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,8	7,7	27,5	30,3	31,7	2,80		
Asta kendisinin ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	2,1	7,7	32,4	57,7	3,46	8,545	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,8	8,5	32,4	33,8	22,5	2,65		
İşletme tarafından astların maddi ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	4,2	4,2	13,4	26,1	52,1	3,18	7,596	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	15,5	16,9	21,8	19,7	26,1	2,24		
İşletme tarafından astların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasına destek sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	5,6	12,0	24,6	56,3	3,29	9,134	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	12,7	16,9	24,6	20,4	25,4	2,29		
Çalışma koşullarını iş doyumunu artıracak şekilde düzenleyebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,8	12,0	23,9	60,6	3,41	8,446	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,9	12,7	30,3	26,8	25,4	2,55		
Başarılı astları övme ve takdir edebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	2,1	5,6	31,7	60,6	3,51	8,719	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	3,5	16,9	26,1	24,6	28,9	2,58		

“Astların İşten Doyumunu Yükseltmek” yeterlilik alanı ile ilgili bulgular Tablo 7’de gösterilmektedir. Buna göre bu alandaki yeterliliklere genel olarak bakıldığında, çalışanların algılarına göre, sağlık ocağı sorumlu hekimleri bu yeterliliklere çalışanların beklentilerinden daha düşük düzeyde sahip olarak görülmekte; yine çalışanlar tarafından, yöneticilerinin bu yeterlilikleri daha fazla göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Tablo 7’deki yeterlilik ifadeleri için, sağlık ocağı çalışanlarının sorumlu hekimlerinden göstermesini istediği ve sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterlilik düzeyleri karşılaştırıldığında sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterliliğin göstermesi beklenen yeterlilikten daha düşük olduğu görülmektedir ($p=0,000$). Yöneticilerin, astların işten doyumunu sağlamak için astlarda destekleyici etkileşim içinde olarak, asta kendisinin ve yaptığı işin örgüt için önemli olduğunu hissettirebilmesi ve başarılı astları övme ve takdir edebilme gibi yeterliliklere sahip olması gerekmektedir.

Tablo 7’de yer alan **Astların İşten Doyumunu Yükseltmek** yeterlilik alanını oluşturan ifadelerden biri **Astlarda Güven Duygusu Oluşturabilme** yeterliliğidir. Bu yeterlilik açısından bakıldığında, çalışanların %68,3’ünün yöneticilerinin bu konudaki yeterliliğinin **tam** olması gerektiğini düşündüğü, yine çalışanların %31,7’sinin sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin bu yeterliliği **tam** olarak gösterdiğini belirttikleri görülmektedir.

“Astlara Gelişme ve Yetişme Olanakları Sağlamak” yeterlilik alanı ile ilgili bulgular Tablo 8’de gösterilmektedir. Buna göre bu alandaki yeterliliklere genel olarak bakıldığında, çalışanların algılarına göre, sağlık ocağı sorumlu hekimleri bu yeterliliklere çalışanların beklentilerinden daha düşük düzeyde sahip olarak görülmekte; yine çalışanlar tarafından, yöneticilerinin bu yeterlilikleri daha fazla göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Tablo 8’deki yeterlilik ifadeleri için, sağlık ocağı çalışanlarının sorumlu hekimlerinden göstermesini istediği ve sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterlilik düzeyleri karşılaştırıldığında, tüm yeterlilikler için sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterliliğin göstermesi gereken yeterlilikten daha düşük olduğu görülmektedir ($p=0,000$).

Tablo 8. Astlara Gelişme ve Yetişme Olanığı Sağlamak Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Astların eğitime ihtiyaç duydukları alanları belirleyebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	2,1	7,7	28,2	60,6	3,44	10,005	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,9	14,8	33,8	23,9	22,5	2,44		
Astların hizmet içinde yetiştirilmesini sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,1	9,9	27,5	59,9	3,44	8,787	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	14,1	27,5	29,6	24,6	2,56		
Astların yeterliliklerini ve çalışmalarını değerlendirerek üst statüleri hak edenleri belirleyebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,1	9,9	23,9	63,4	3,47	11,108	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	6,3	20,4	26,8	26,8	19,7	2,33		

Tablo 8’de yer alan *Astlara Gelişme ve Yetişme Olanığı Sağlamak* yeterlilik alanını oluşturan ifadelerden biri *Astların Yeterliliklerini ve Çalışmalarını Değerlendirerek Üst Statüleri Hak Edenleri Belirleyebilme* yeterliliğidir. Bu yeterlilik açısından bakıldığında, çalışanların %63,4’ünün yöneticilerinin bu konudaki yeterliliğinin **tam** olması gerektiğini düşündüğü, ancak yine çalışanların %19,7’sinin sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin bu yeterliliği **tam** olarak gösterdiğini belirttikleri görülmektedir.

“*Astların Sorunlarını Çözmelerine Danışmanlık Yapmak*” yeterlilik alanı ile ilgili bulgular Tablo 9’da gösterilmektedir. Bu alandaki yeterliliklere genel olarak bakıldığında, çalışanların algılarına göre, sağlık ocağı sorumlu hekimleri bu yeterliliklere çalışanların beklentilerinden daha düşük düzeyde sahip olarak görülmekte; yine çalışanlar tarafından, yöneticilerinin bu yeterlilikleri daha

fazla göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Tablo 9'daki yeterlilik ifadeleri için sağlık ocağı çalışanlarının sorumlu hekimlerinden göstermesini istediği ve sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterlilik düzeyleri karşılaştırıldığında, sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterliliğin göstermesi istenen yeterlilikten daha düşük olduğu görülmektedir ($p=0,000$).

Tablo 9. Astarların Sorunlarını Çözmelerine Danışmanlık Yapmak Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Astarların kişisel ve sosyal sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	0,7	12,7	28,2	57,0	3,39	8,518	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,9	12,0	28,2	28,2	26,8	2,60		
Astarların işle ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	1,4	9,9	26,1	62,7	3,50	8,526	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	1,4	14,1	22,5	32,4	29,6	2,75		
Astarların iş arkadaşlarıyla ilgili sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	1,4	11,3	26,8	59,2	3,41	9,091	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	16,9	23,9	28,9	26,1	2,56		

Tablo 9'da yer alan *Astarların Sorunlarını Çözmelerine Danışmanlık Yapmak* yeterlilik alanını oluşturan ifadelerden biri *Astarların İşle İlgili Sorunlarını Çözmelerine Yardımcı Olabilme* yeterliliğidir. Bu yeterlilik açısından bakıldığında, çalışanların %62,7'sinin yöneticilerinin bu konudaki yeterliliğinin **tam** olması gerektiğini düşündüğü, yine çalışanların %29,6'sının sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin bu yeterliliği **tam** olarak gösterdiğini belirttikleri görülmektedir.

“Etkili Bir İletişim Kurarak Astlara Dostluğa Dayalı Bir Ortam Hazırlamak” yeterlilik alanı ile ilgili bulgular Tablo 10’da gösterilmektedir. Buna göre bu alandaki yeterliliklere genel olarak bakıldığında, çalışanların algılarına göre, sağlık ocağı sorumlu hekimleri bu yeterliliklere çalışanların beklentilerinden daha düşük düzeyde sahip olarak görülmekte; yine çalışanlar tarafından, yöneticilerinin bu yeterlilikleri daha fazla göstermesi gerektiği düşünülmektedir. Tablo 10’daki yeterlilik ifadeleri için, sağlık ocağı çalışanlarının sorumlu hekimlerinden göstermesini istediği ve sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterlilik düzeyleri karşılaştırıldığında, tüm yeterlilikler için sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterliliğin göstermesi beklenen düzeyden daha düşük olduğu görülmektedir ($p=0,000$). Çalışanların, kurumda daha etkili bir iletişim ortamı beklentisi içinde oldukları söylenebilir.

Tablo 10’da yer alan **Etkili Bir İletişim Kurarak Astlara Dostluğa Dayalı Bir Ortam Hazırlamak** yeterlilik alanını oluşturan ifadelerden biri *Üst Kademedeki Gelen Emir ve Direktifleri Astlara Zamanında Duyurabilme* yeterliliğidir. Bu yeterlilik açısından bakıldığında, çalışanların %73,2’sinin yöneticilerinin bu konudaki yeterliliğinin **tam** olması gerektiğini düşündüğü, yine çalışanların %49,3’ünün sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin bu yeterliliği **tam** olarak gösterdiğini belirttikleri görülmektedir.

Tablo 10. Etkili Bir İletişim Kurarak Astlara Dostluğa Dayalı Bir Ortam Hazırlamak Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
Astlarla doğrudan iletişim kurabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	2,8	5,6	24,6	66,9	3,56	5,489	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	0,7	4,2	23,2	28,2	43,7	3,10		
Astların öneri ve eleştirilerine açık olabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	1,4	5,6	22,5	69,7	3,59	8,137	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	1,4	10,6	21,1	35,2	31,7	2,85		

Tablo 10. Etkili Bir İletişim Kurarak Astlara Dostluğa Dayalı Bir Ortam Hazırlamak Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım (Devam)

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
İletişimin herkese ulaşmasını sağlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,8	7,7	19,7	69,0	3,54	6,941	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,8	5,6	24,6	32,4	34,5	2,90		
Bireyler ve gruplar arası iletişimin önemini kavrayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	1,4	7,7	23,2	66,9	3,54	8,702	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	1,4	9,2	31,0	23,9	34,5	2,81		
Üst kademelerden gelen emir ve direktifleri astlara zamanında duyurabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	0,7	3,5	21,8	73,2	3,66	6,451	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	1,4	7,7	18,3	23,2	49,3	3,11		
Astlardan gelen teklifleri üst yönetim kademelerine zamanında iletebilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,8	3,5	26,1	66,9	3,56	7,232	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	1,4	9,2	23,9	24,6	40,8	2,94		
Açık ve etkili iletişim yöntem ve araçlarından yararlanabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,8	8,5	21,8	66,2	3,50	7,849	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	0,7	9,2	31,0	27,5	31,7	2,80		
İletişim engellerini tanıyabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	4,2	7,0	21,1	66,9	3,49	8,291	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	1,4	15,5	22,5	31,0	29,6	2,72		

Tablo 10. Etkili Bir İletişim Kurarak Astlara Dostluğa Dayalı Bir Ortam Hazırlamak Yeterlilik Alanı İle İlgili Dağılım (Devam)

Yeterlilikler		Yok %	Az %	Orta %	Çok %	Tam %	Ortalama	t	p
İletişim engellerini giderici tedbirler alabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	3,5	10,6	19,0	66,9	3,49	8,326	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,1	15,5	25,4	23,9	33,1	2,70		
Kesiksiz iletişim sağlayacak çembersel bir sistem kurabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	2,1	10,6	22,5	64,1	3,47	7,912	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	1,4	13,4	26,1	27,5	31,7	2,75		
İletişim alanındaki gelişmeleri izleyip örgüte aktarabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	1,4	2,8	7,7	20,4	67,6	3,50	8,600	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	14,8	20,4	28,2	32,4	2,70		
Örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde formal iletişimin yanı sıra informal iletişimi de kullanabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	0,7	3,5	4,9	24,6	66,2	3,52	8,609	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	9,9	26,1	28,9	31,0	2,73		
Örgütteki yazışma prosedürlerinin verimini arttıracak düzenlemeler yapabilme veya uyarlayabilme	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	-	2,1	7,0	21,8	69,0	3,58	8,257	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	4,2	10,6	23,2	23,2	38,7	2,82		

Tablo 11’de temel yeterlilik alanlarına göre sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin göstermesi gereken (İstenen, beklenen) yeterlilik düzeyi ile göstermekte olduğu yeterlilik düzeyi (davranışları) karşılaştırıldığında, çalışanların değerlendirmelerine göre, tüm yeterlilik alanlarında, yöneticilerin

gösterdiği yeterlilik düzeyinin, göstermesi gerektiği düşünülen düzeyden daha düşük olduğu görülmektedir ($p=0,000$). Özellikle dikkat çeken bulgulardan biri **Çatışmaları Yönetmek** yeterlilik alanında yöneticilerin göstermesi gereken ile göstermekte olduğu yeterlilik düzeyleri ortalamaları arasındaki farktır. Sağlık ocağı çalışanlarının sorumlu hekimlerinin çatışmaları yönetmek konusunda göstermekte olduğu yeterliliği, istedikleri düzeyden daha düşük algıladıkları görülmektedir.

Tablo 11. Temel Yeterlilik Alanları İle İlgili Dağılım

Yeterlilikler		Ortalama	t	p
Astları Verimli Çalışmaya Güdölemek ve Denetlemek	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	3,40	10,278	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,60		
Çatışmaları Yönetmek	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	3,60	10,421	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,64		
Astların Örgüte Uyumunu Sağlamak	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	3,32	10,555	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,46		
Astlarla Takım Çalışması Yapmak	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	3,45	10,091	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,63		
Astları Yönetime Katmak	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	3,53	8,663	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,73		

Tablo 11. Temel Yeterlilik Alanları İle İlgili Dağılım (Devam)

Yeterlilikler		Ortalama	t	p
Astların İşten Doyumunu Yükseltmek	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	3,40	10,424	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,53		
Astlara Gelişme ve Yetişme Olanağı Sağlamak	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	3,45	10,819	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	3,44		
Astların Sorunlarını Çözmelerine Danışmanlık Yapmak	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	3,43	9,789	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,63		
Etkili Bir İletişim Kurarak Astlara dostluğa Dayalı Bir Ortam Hazırlamak	Yöneticilerin Göstermesi Gereken	3,53	9,347	0,000
	Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,84		

Tablo 12’de çalışanların bakış açısına göre, yöneticilerin yeterliliklerinin, genel bir değerlendirilmesi ile ilgili bulgular yer almaktadır. Yöneticilerin göstermesi gereken yeterlilik düzeyi ile göstermekte olduğu yeterlilik düzeyi karşılaştırıldığında, sağlık ocağı çalışanlarına göre, sorumlu hekimlerin göstermekte olduğu yeterlilik ortalamasının (2,61), göstermesi gereken yeterlilik ortalamasından (3,46) düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Yöneticilerin Yeterliliklerinin Genel Değerlendirilmesi İle İlgili Dağılım

	Ortalama	t	p
Yöneticilerin Göstermesi Gereken	3,46	11,406	0,000
Yöneticinin Göstermekte Olduğu	2,61		

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bir kurumda çalışanların uyum içinde, istekli ve verimli bir şekilde çalışmalarının, çalışma ortamında yönetici ile kurulan ilişkinin niteliğinden önemli ölçüde etkilendiği bilinmektedir. Yöneticinin başarısı da çalışanların başarısına bağlıdır. Bu durum, yöneticilerin çalışanlarla iyi ilişkiler kurma konusunda yeterli olmalarını gerektirmektedir. Sağlık kurumlarında hizmetler emek-yoğun olarak üretilmektedir ve bu nedenle insan ilişkileri önem kazanmaktadır. Sağlık kurumları yöneticilerinin insan ilişkileri konusunda yeterli olmaları gerekir. Sağlık ocaklarında sunulan hizmetin gereği gibi yürütülebilmesi için, personelin ekip olarak çalışması gerekmektedir. Sağlık ocaklarında görev alan sorumlu hekimlerin üstlendiği çalışanlar ile ilgili görevlerin yerine getirilmesinde insan ilişkilerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenlerle bu araştırma, yöneticilerin sahip oldukları ve sahip olmaları gereken, çalışanlarla kurdukları insan ilişkileri konusundaki yeterliliklerinin, çalışanların bakış açısıyla belirlenmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada ele alınan temel yeterlilik alanları bakımından ve genel yeterlilik değerlendirmesi açısından, çalışanların beklentilerinin, yöneticilerin sergilediği yeterliliklerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile sağlık ocağı çalışanları, sorumlu hekimlerinin, kendilerini verimli çalışmaya güdülemek ve denetlemek, çatışmaları yönetmek, örgüte uyumlarını sağlamak, kendileriyle takım çalışması yapmak, yönetime katılmalarının sağlanması, sorunları çözmelerinde danışmanlık yapılması, işten doyumlarının yükselmesi, onlara gelişme olanakları sağlanması ve etkili bir iletişim ortamı hazırlanması alanlarında daha yeterli olmaları beklentisi içindedirler.

Sağlık kurumları yöneticilerinin, bu araştırma açısından söylemek gerekirse sağlık ocağı sorumlu hekimlerinin, yönetim ve insan ilişkileri konularındaki yeterliliklerinin geliştirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Eğitim ve geliştirme etkinlikleri ile istenen davranışların yöneticilere kazandırılmasının onları daha yeterli kılabileceği bilinmektedir. Bu araştırma sonuçlarına göre, çatışma yönetimi, güdüleme ve iş doyumunu, iletişim becerileri, takım çalışması gibi konular başta olmak üzere, yöneticilerin bilgi ve becerilerini artıracak eğitim programlarının düzenlenmesi gerektiği önerilmektedir.

KAYNAKLAR

1. Barutçugil İ. (2006) **Yöneticinin Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul.
2. Başaran İ.E. (2004) **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Üçüncü Kez Yeniden Yazım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
3. Eren E. (2003) **Yönetim ve Organizasyon**, 6. Bası, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
4. Güney S. (2007) “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Editör: Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, ss: 25–58, Ankara.
5. Gürüz D. ve Gürel E. (2006) **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
6. http://www.saglik.gov.tr/TR/Dosyalar/Tasra_kucuk.jpg Erişim Tarihi: 21. 05. 2008
7. Kavuncubaşı Ş. (2000) **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
8. Sağlık Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, Tarihi: 13. 12. 1983, No: 181, Yayımlandığı R.G. Tarihi: 14. 12. 1983 No: 18251.
9. Sağlık Bakanlığı, Sağlık Hizmetlerinin Yürütülmesi Hakkında Yönerge, www.saglik.gov.tr, Erişim Tarihi: 06. 04. 2008
10. T.C. Sağlık Bakanlığı (2007) **Türkiye’de Sağlığa Bakış 2007**, Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı, Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü, Ankara.
11. Tortop N. (1999) **Personel Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara.
12. Uzun Ö. (2000) **Yöneticilerin Astlarla İyi İlişkiler Kurabilme Yeterliliği ve Eskişehir’e Yönelik Bir Uygulama**. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir.