

**TC
SAĞLIK BAKANLIĞI
TEFTİŞ KURULU BAŐKANLIĐI**

Yayın No:1

**SAĞLIK HİZMETLERİ DENETİMİNDE
ETKİNLİK VE VERİMLİLİK**

EYLÜL 1998

İÇİNDEKİLER

Sayfa

SUNUŞ.....	1
TEŞEKKÜR.....	2
TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞININ KURULUŞU, KURULUŞ MEVZUATI.....	3
TARİHSEL GELİŞİMİ.....	3
GÖREVLERİ.....	4
TEŞKİLAT ŞEMASI.....	4
<i>TEFTİŞ KURULU BAŞKANLIĞININ KURULUŞUNDAN BUGÜNE KADAR GÖREV</i>	
YAPAN KURUL BAŞKANLARI.....	6
TEFTİŞ KURULU BAŞKANI SAYIN İBRAHİM ALTINOK'UN KONUŞMASI.....	7
BAŞKANLIĞIMIZDA GÖREVLİ BAŞMÜFETTİŞ VE MÜFETTİŞLERİN MEZUN OLDUKLARI ÜNİVERSİTELER VE BÖLÜMLERİ.....	9
YÖNETİMDE İNSAN İLİŞKİLERİ.....	11
TEFTİŞ VE ÇAĞDAŞ DENETİM.....	27
SAĞLIK HİZMETLERİNDE DEĞİŞİM.....	43
TS-EN ISO 9000 KALİTE SİSTEM STANDARDLARI VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDEKİ DURUM.....	62
BAŞKENT ÜNİVERSİTE HASTANESİNDE SÜREKLİ KALİTE İYİLEŞTİRME ÇALIŞMALARI.....	64
SAĞLIK SEKTÖRÜNDE EKONOMİK DEĞERLENDİRME.....	71
HASTANELERDE MALİYET- ETKİNLİK ANALİZİ.....	84
CEZA VE DİSİPLİN SORUŞTURMASI.....	106
M.M.H.K. UYGULAMALARI ve MEMUR SUÇLARI.....	212
DEVLET İHALE KANUNUNUN UYGULANMASIDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM YOLLARI.....	247
DÖNER SERMAYE MEVZUATI VE YETKİ SORUNU.....	295
SAĞLIK BAKANLIĞI BAŞMÜFETTİŞ VE MÜFETTİŞLERİNİN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİ.....	307
İLAÇ İLE İLGİLİ DENETİMLERDE STANDARDİZASYON.....	391
STERİL ALAN ÇEVRE KONTROLLERİ HVAC VALIDASYONU VE MİKROBİYOLOJİK KONTROLLER.....	409

TEFTİŞ ve ÇAĞDAŞ DENETİM

*Prof. Dr. Recep AKDUR
A.Ü.T.F. Halk Sağlığı Anabilim Dalı
Öğretim Üyesi*

1. YÖNETİM TANIM ve AMACI

Ortak amaç veya iş için bir araya gelen birey ve birimlerin (örgüt) eylemleri eşgüdülenmez ise, ya amaca ulaşamaz ya da amaca ulaşma düzeyi çok düşük olur (verimsizlik). Dolayısıyla , örgütün sürekliliğini sağlayan koşullar (isteklilik, yeterlilik, verimlilik ve çevreye uyum) yerine getirilemez ve örgüt dağılır. Bu nedenle, bir örgütün verimliliği dolayısı ile de devamlılığı örgütteki birey ve birimlerin eylemlerin eşgüdülenmesine bağlıdır. Birey ve birimlerin eylemleri ise kendiliğinden eşgüdülenmez; yönetim tarafından gerçekleştirilir. Buradan hareketle, yönetim; özünde, bir örgütteki iş ve işlemleri eşgüdülme işlev ve işlemlerinden oluşur. Sonuç olarak; örgüt ve yönetim birlikte olmak zorundadır. (örgüt olmadan yönetim, yönetim olmadan da örgüt olmaz. Bu zorunlu birliktelik, bu iki sözcüğün ya da olgunun birbiri ile eşanlı kullanılması gerektirecek düzeydedir.

Yönetim (managament/ administration); belirli olanakları belli amaçlar için kullanma ve amaca ulaşma süreci olarak tanımlanır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere, yönetim; bir örgütün, saptanan amaca ya da amaçlara ulaşması için gerekli olan ihtiyaçlarla, elinde var olan kaynakları (insangücü, para, malzeme, araç-gereç) en uygun ve verimli bir biçimde, karşı karşıya getirme iş ve bilimidir. Başka bir tanıma göre de, yönetim; saptanan amaca ya da amaçlara ulaşmak için, işleri planlama ve bu planı uygulama sanatıdır.

Yönetim; örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, kaynakların en etkili ve verimli bir biçimde kullanılmasını sağlayan, sürekli eylemlerden oluşan bir süreçtir. Bu süreç, doğrudan yönetim süreçleri adı da verilen, birtakım alt süreçlerden oluşur. Yönetim alt süreçleri ise birbirinden bağımsız olmayıp, tıpkı bir zincirin halkaları gibi, birbirine bağlı bir süreçler zinciri oluşturur. Doğrudan yönetim halkalarından oluşan bu zincir; doğrudan yönetim süreçlerini ifade eden İngilizce kelimelerin baş harflerinin birleştirilmesi ile elde edilen POSDCoRB ile ifade edilir ve anılır.

Yönetim Süreçleri Döngüsü

Karar verme, ÖRGÜTLENME

- 1) Planning (planlama)
- 2) Organizasyon (örgütlenme)
- 3) Staffing (personelleme)
- 4) Direction (yönlendirme, güdüleme)
- 5) Coordination (eşgüdüleme)
- 6) Reporting (değerlendirme, denetleme, teftiş)
- 7) Budgetting (bütçeleme, finansman)

Bu süreçler zinciri, örgüt var olduğu sürece, yinelenerek devam eder gider; yani baştan sona ulaşıncaya, yine başa gelmiş olur. Böylece, tekrar tekrar başa dönülerek yinelenir durur. Bu nedenle de yönetim süreci zinciri döngüsel bir yapıya sahiptir. Başka bir anlatımla, yönetim bir anlık bir süreç değildir, bittiği yerde tekrar başlar.

Yönetim süreci döngüsü aynı düzlemde sürüp giden kısır bir döngü de değildir. Helezonik bir yapı gösterir; yani, her dönüşte daha üst bir düzeye ulaşılır: böylece örgüt ve yönetim gelişir, genişler ve büyüyerek varlığını sürdürür.

Yukarıda özetlenen, yönetim zinciri süreçleri ve döngüsünden de anlaşılacağı üzere, bir örgüt ve yönetimin varlığı ve devamı, tüm yönetim halkalarının varlığı ve devamına, başarısı ise, tüm bu halkaların başarısına bağlıdır.

2. YÖNETİMDE DENETİM ve TEFTİŞİN YERİ

Yönetim zincirinin halkalarından birisi rapor etmedir. Rapor etme süreci ise, değerlendirme, denetleme, teftiş iş ve işlemlerden oluşur. Bu halka; yani değerlendirme, denetim ve teftiş olmadan, yönetim zinciri tamamlanamaz. Diğer bir anlatımla, yönetim olamaz. Bu nedenle de, örgüt- yönetim- denetim ve teftiş kavramlarını eş anlamlı olarak kullanan ya da “ denetim yönetimin ta kendisidir” diyen düşünürlerin sayısı az değildir.

Yönetimin amacı; örgütün ve örgütte çalışanların başarısını ve başarının sürekliliğini sağlamak ve her geçen gün de başarı düzeyini yükseltmektir. Başarı sağlama ve düzeyini yükseltmede çeşitli araçlar var ise de, bunların en etkili denetim ve teftiştir. Bir örgütte başarıyı sağlama ve arttırmanın tek aracının denetim ve teftiş olduğunu söyleyen düşünürler bile vardır.

Bir örgütün, amaçlara ulaşmada, başarılı olup olmadığını bilmenin tek yolu hizmetlerin değerlendirmesi ve denetimdir. Başarı ise, büyük oranda, tek tek kişi ve işlemlerin başarısına ve örgütün amaçları ile uyumlu olmasına bağlıdır. Birey, birim ve işlemlerin örgütün hedefleri ile uyumsuz olması halinde örgütsel başarı düşük olacaktır. Bu uyumun olup olmadığını bilmenin ya da sağlamanın yolu ise teftiştir.

Yalnızca yukarıda sayılan gerekçeler bile, denetim ve teftişin yönetimin en önemli iş ve işlevi olduğunu söylemek için yeterlidir. Her örgütün, amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını bilmek, dolayısı ile de başarısını ve varlığını sürdürebilmek için iyi bir değerlendirme ve denetim sistemi kurması gerekir. Birim ve bireylerin bu amaçlara uyumunu sağlamak için ise iyi bir teftiş sistemi gereklidir.

Denetim ve teftiş, her ikisinin de yönetim süreçlerinin aynı halkasında yer alması, örgütün başarısını amaçlaması ve yabancı kelimelerden Türkçe'ye çevirmedeki sıkıntı gibi nedenlerle, eş anlamlı kullanılmakta veya bir biri ile

karıştırılabilmektedir. Oysa denetim ve teftiş hem yaptığı iş ve işlemler hem de sahip oldukları anlayışlar açısından birbirinden farklıdır.

3. TEFTİŞ

Örgütteki iş ve işlemlerin yürürlükteki yasalara, kurallara uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini inceleyerek, bu kurallara uymayan kişi, birim ve kuruluşlar hakkında yaptırım ya da ceza uygulanması yöntemidir. Bu tanımından da anlaşılacağı üzere, son derece açık ve yalın bir yöntemdir. Önce, örgütteki her türlü iş ve eylemin, çalışanların, uyması gereken kurallar ile ürünün ya da hizmetin sahip olması gereken özellikleri belirleyen yasa, tüzük ve yönetmelikler çıkarılır. Daha sonra ise, örgütte ve ürünlerinde, bu kanun ve yönetmeliklerde belirlenen kurallara aykırı bir durum olup olmadığı gözlenir ve kontrol edilir. Şayet aykırı bir durum yok ise, sorun yoktur ve herhangi bir işlem yapılmaz. Var ise, kişi veya kuruma, uyarma, kınama, para kesme, işine son verme gibi yaptırımlardan birine başvurulur. Bazen bunlarla da yetinilmez, adli mercilere suç duyurusunda bulunularak, adli cezalar aldırma yoluna gidilir.

Teftişte mevzuat, mutlak bir standart olarak kabul edilir. Bu nedenle de, teftiş “mevzuat denetimi” , “bürokratik denetim” olarak da adlandırılır: Amaç, geçmişte olmuş bitmiş iş ve işlemlerin mevzuata uygunluğunu kontrol etmektir. Özellikle çalışanlar üzerine odaklanır ve asıl hedef personelin örgüt kural ve amaçlarına uyumluluğunu sağlamaktır.

4. DENETİM

Denetim, birçok şekilde tanımlanmakta ve her geçen gün de bu tanımlara yenileri eklenmektedir. Konumuz çerçevesinde ve kısaca bir tanım vermek gerekirse; denetim; herhangi bir örgütte, birim ve kişileri gözleyerek, eksiklik ve aksaklıkları tespit etmek, bu konularda, çalışanları eğitmek suretiyle, örgütün başarılı ve verimli olmasını sağlamak olarak tanımlanabilir. Sağlık kurumlarının denetlenmesinden amaç ise; hizmetlerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırarak, toplumun sağlığına katkıda bulunmaktadır.

Denetime belli bir tanım ya da tanımlar vermeden önce; denetim süreç ve işlevlerini açıklamak hem konunun anlaşılması hem de konuya tanımlar getirilmesi açısından daha yerinde olmaktadır.

Klasik sınıflandırmalarda denetim yönetimin rapor etme halkasının yer alan bir işlem olarak verilmekle birlikte, çağdaş denetim; yönetimin tüm halka ve süreçlerine yayılan, planlama, ölçme- değerlendirme, sorun bulma- çözme ve yeniden planlama gibi birtakım işlevlerden oluşan, süratler zinciridir. Bu nedenle de, denetim; tek ve anlık bir iş olmayıp, bir dizi eylemlerden oluşan süreçtir. Bu sürecin başlıca halkaları ise, şu işlemlerden oluşur:

1) Ölçütlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması

Ölçütler (standartlar) olmaksızın ne planlama ne de denetleme yapılamaz. Çünkü; planlama ve denetleme özünde ölçüt ve ölçme demektir. Bu nedenle de, gerek planlama sürecinin gerekse denetleme sürecinin ilk ve en önemli işlemlerinden birisi; ölçütlerin belirlenerek, seçilmesi ve tanımlanmasıdır.

Bir örgüt yönetiminin, daha işin başında ve planlama sürecinde, yapacağı iş ve eylemler ile üreteceği ürünlerin ölçütlerini belirlemesi ve tanımlaması gerekir (tür ve miktar olarak; ölçülecek şeylerin ve ölçütlerinin seçilmesi): Çünkü; bu ölçütler; hizmetin ya da üretimin, tüm girdilerini, çıktılarını ve çıktılarının kalitesini; özetle örgütün verimliliğini, etkililiğini ölçecek nitelik, duyarlılık ve kapsamda olmak zorundadır. Bu nedenle de, bunlar rasgele seçilmiş ölçütler olamaz. İnceden inceden düşünülerek belirlenen ve seçilen ölçütler olmak zorundadır.

Sağlık kurumlarında kullanılan başlıca ölçütler; mutlak sayılar(yatak sayısı, hekim sayısı, bebek sayısı, gebe sayısı; poliklinik sayısı vb), oranlar (izlenen bebeklerin tüm bebeklere oranı, poliklinikte yatırma oranı, ocakta sevk oranı vb) ve hızlardır. (bebek ölüm hızı, anne ölüm hızı, klinik yıllık ölüm hızı vb).

2) İstenen Başarının Belirlenmesi / Planlanması

Yönetim sürecinin vazgeçilmez halkalarından birisi de planlamadır. Bu halka, plan, program ve hedeflerin belirlenmesi iş ve işlemlerinden oluşur. Çağdaş denetim belirlenen bu hedeflerin üzerine oturur. Bu nedenle de, hedeflerin belirlenmesi işi ve hatta planlamanın tümü denetim sürecinin bir işlevi olarak da sayılır ve değerlendirilir. Ayrıca; denetimlerden sonra, yeniden planlama yapılması ve sürecinin devam etmesi nedeniyle, planlamanın mı önce, denetlemenin mi önce olduğu şeklinde kesin bir ayırım da konamaz.

Denetim bu sürecinde, yönetim, kendi olanakları ve üyelerinin kapasitelerini göz önünde bulundurarak; iş ve eylem sonunda ulaşmak istediği başarı düzeylerini ve hedeflerini, mutlak sayılar, oranlar ve hızlar olarak belirler.

Sağlıklı bir denetim yapabilmek için bu hedeflerin doğru ve gerçekçi olarak belirlenmesi gerekir. Hedeflerin gerçekçi ve doğru olarak belirlenebilmesi ise, örgütün kendini, çevreyi, toplumu çok iyi bilmesi ve tanımasına bağlıdır. Bu nedenle de; bu süreç, yönetimin kendini ve toplumu tanıması (durum saptaması) çalışmaları ile de yakından ilgilidir.

3) İletişim I Denetim Şemasının Belirlenmesi

Denetim, istenen başarının (hedeflerin) çalışanlara iletilmesi ve sonuçların (gerçekleşen başarının) onlardan öğrenilmesi (geri bildirim) nedeniyle iki yönlü bir iletişimdir. Bu nedenle de; denetimin başarılı olması iyi bir iletişim sisteminin kurulmasına, var olmasına bağlıdır. Bir örgütte, kimin kimle, nasıl ve ne zaman iletişim kuracağını çok açık ve net olması gerekir. Aynı şekilde, denetim ve değerlendirmelerin kim ya da hangi kademelerce ve ne zaman yapılacağını belirlenmesi ve bunların tüm çalışanlarca bilinmesinde zorluluk vardır.

4) Gerçekleşen Başarının (Performansın) Ölçülmesi

İşin sonunda, gerçekleşen başarı düzeyinin, mutlak sayılar, oranlar ve hızlar halinde ölçülmesi işlemidir.

5) Kıyaslama ve Değerlendirme

Kıyaslama: İstlenen ve planlanan başarı hedefleri ile gerçekleşen başarı düzeylerinin birbiri ile kıyaslanması işlemidir. (bir hastane ya da sağlık ocağında, yıl başında ulaşılmak istenen hedeflere, yıl sonunda gerçekleşenlerin kıyaslanması gibi). Hedeflerle sonuçları birbiri ile uyumlu mu, yoksa uyumsuz mu olduğu, diğer bir anlatımla, bu ikisi arasında sapmalar var mı yok mu araştırılır. Şayet sapma var ise, bunun olumlu yönde mi(hedeflenenin aşan) yoksa olumsuz yönde mi olduğu görülür, anlaşılır.

Değerlendirme: Hedefler ile sonuçlar arasındaki farklılığın derecesinin ölçülmesi ve öneminin değerlendirmesi işidir. Değerlendirme yapıldıktan sonra aşağıdaki olasılıklarla karşılaştırılır.

a)Kabul edilebilir sapmalar: Daha işin başında ve planlama aşamasında, belirlenen hedefle birlikte, bu hedeflerin, beklenen, belli ve öngörülen sapmaları da (artı-eksi) belirlenir. İşin sonundaki sapmalar, başlangıçta belirlenen sapma miktarları (artı-eksi) içinde ise, bunlara kabul edilebilir sapmalar denir.

Bu durumda, istenen başarı ile gerçekleşen başarı arasındaki sapmanın nedenleri biliniyor ve tanımlanabiliyor demektir. Çünkü; bu sapmalar, daha önceden öngörülmüş ve belli gerekçelere dayandırılmış sapmalardır. Hem nedenlerinin bilinmesi hem de öngörülmesi nedeniyle, bu sapmalar sorun teşkil etmez. Giderilebilir olanaklarına sahip olduğu an, giderilir.

b)Kabul edilemez ya da önemli sapmalar: Hemen çıkarılabileceği gibi, bunlar planlarda öngörülen sapmaları aşan sapmalardır. Bu tür sapmanın, hedefleri aşan ve hedeflerin altında kalan olmak üzere iki tür vardır.

Belirlenen hedeflerden yüksek sapma, **yalancı başarı** ; gerçekleşen başarının ya da işin sonuçlarının, planlama aşamasında belirlenen hedeflerden daha yüksek olması halidir. Bu durum, yalancı bir iyilik halidir. Başka bir anlatımla, yüzeysel bir bakışta, olumlu gibi görünmek ve algılanmakla birlikte, aslında olumsuz ve yönetim hatası ile ilgili bir durumdur. Daha çok, hedeflerin yanlış ve olması gerekenden düşük belirlenmesi ile ilgilidir. Çevresel ve beklenmeyen faktörler de böyle sonuçlar doğurabilir. Örneğin; on yıl sonunda, bebek ölüm hızının %20 azaltılmasının hedeflendiği bir toplumda, önceden tahmin edilemeyen ve hızlı bir apartmanlaşma ya da ekonomik iyileşme yaşanması sonucunda bu azalma %40'lara ulaşmış olabilir. Bu sonuç, örgütün başarılı olduğu, verimliliğin hedeflenenden daha yüksek olduğu anlamına gelmez. Örgüt dışı faktörlerin hazırlamış olduğu, yalancı bir iyilik halidir.

Hedeflerin altında kalan sapma ya da başarısızlık: Sonuçların, planlama aşamasında belirlenen hedeflerden, öngörülen sapmalardan daha fazla ve istatistiki önemlik düzeyinde, düşük olması durumudur.

Bu durum, ani ve beklenmeyen çevresel değişikliklere (afet, savaş, göç gibi) bağlı olarak ortaya çıkabileceği gibi, doğrudan örgüte bağlı etmenler nedeniyle de gelişebilir. Beklenmeyen çevresel (dış) etmenlerle bağlı olması durumunda yapılacak fazla bir şey yoktur. Bu durumun süreğenlik kazanması ve yıllara yayılması halinde, örgütün bu duruma uyumunun sağlanması gerekir. Kısa süreli olaylarda ise, bir daha yinelenmesi halinde alınacak önlemler planlanır.

Örgüte bağlı başarısızlık: Bunlar, çevresel faktörlerin olağan seyretmesine ve beklenmeyen bir dış faktörün gelişmemesine, karşın ortaya çıkan başarısızlıklar olup, doğrudan doğruya örgütün ve yönetimin başarısızlığına bağlanacak sapmalardır. Örgütle ilişkili; ancak örgüt yönetiminin, varlığından haberdar olunmayan, bilinmeyen iç nedenlere bağlı olan başarısızlıklardır. Sorun olan ve

denetim süreçlerinde çözülmesi gereken sapmalar da bu tür sapmalardır. Mutlaka, neden ya da nedenler bulunarak, çözülmesi gerekir. Denetimin temel işlev ve amacı da budur.

Değerlendirme ve denetleme insanların noksanlarını bulmak ve onları kontrol etmekten daha çok, verimliliği artırmaya yöneliktir ve bu amaçla yapılır. Bu nedenle ölçme ve değerlendirmenin sonunda, başarısızlığın varlığı saptanır ise, bu başarısızlığa neden olabilecek faktör ya da faktörlerin irdelenerek, bulunması ve çözülmesi gerekir. Aksi takdirde yapılan bütün iş, emek boşunadır. Ölçme ve değerlendirmenin; yalnızca bir kontrol aracı olarak, daha da kötüsü insanları cezalandırma aracı olarak kullanılması denetimde yapılacak en büyük yanlıştır.

6)Başarısızlık Nedenleri ve Sorun Bulma

Denetim sonunda örgüte bağlı bir başarısızlığa karar verilmesi halinde, bu başarısızlığa neden olan faktör ve nedenlerin aranarak bulunması işlemidir. Denetimin en önemli işlevidir.

Çağdaş denetimin, tüm diğer verimlilik artırma yöntemlerine olan, üstünlüğü sorun bulma ve çözmeye yönelik; yani analitik bir süreç olmasından ileri gelir. Bu nedenle de, denetimler sonunda, herhangi bir konuda başarısızlık saptandığında, yönetici ve yönetimin sonuçlara takılmaması, neden ya da nedenleri bulması gerekir. Önemli olan semptomlar değil, etiyolojidir.

Başarısızlıkların nedenleri ise, genellikle iki ayrı düzlemdeki faktörlere bağlıdır. Bu düzlemlerden birisi makro yönetime (POSCoRB'a) ilişkin düzlem, diğeri ise micro yönetime (işleme/proses'e) ait düzlemidir. Bu iki düzleme ilişkin faktörler ayrı ayrı gözden geçirilerek, etiyolojinin hangi düzlemdeki ve bu düzlemin hangi aşamasındaki neden ya da nedenlerden ileri gelebileceği araştırılır, bulunur.

Makro yönetime ilişkin başlıca sorunlar ya da nedenlerden bazıları şunlardır:

Ölçütlerin yanlış belirlenmiş olması,

İstenen başarı ve hedeflerin örgütün kaynakları ile uyumlu olmaması,

(gerçekçi olmayan, yüksek ya da düşük hedefler belirleme)

Örgütlenmenin; yani kaynakların yerleştirilmesini yanlış olması,

Personel seçimi ve eğitiminin yanlış olması,

Araç-gereç, malzeme yanlışlığı, eksikliği veya lojistik desteğin yeterli olmaması.

İşlem (proses) düzlemindeki sorunların başlıcaları girdilerden (malzeme, insan bilgi becerisi ve araç gereçten) kaynaklanır. İşlem (proses) düzlemindeki sorunların bulunabilmesi için, her şeyden önce üretimin insan-malzeme- araç üçlüsünün ilişkilerinden oluşan bir sistem olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Sistemin, başarısızlıkla ilgili alan kısımları, tek tek ve küme halinde gözden geçirilir. Verim düşüklüğünün neden ya da nedenleri bulunmaya çalışılır.

İşleme ilişkin sorunları bulma konusunda başvurulacak yöntemlerin başında işlemin; girdi- eylem- sonuç (çıktı) şeklindeki akış şemasının (balık kılıcı diyagramı vb) çizilerek tek tek bunların hepsinin gözden geçirilmesi gelir. Bu inceleme sonunda, verimsizliğe neden olan faktör ya da faktörler, çoğunlukla, bulunur ve çıkarılır.

7)Düzeltilici Eylem ve Sorun Çözme

Başarısızlık nedenlerini bulduktan sonra, bu nedenleri gidermeye yönelik kararlar üretme ve uygulama iş ve işlemleri bu başlık altında toplanır. Çağdaş denetim anlayışına göre, başarısızlığın nedenlerini bulmak ya da tanıyı koymak

yeterli değildir. Bunun giderilmesi ve tedavi edilmesi gerekir. çağdaş denetimi, diğer kontrol yöntemlerinden ayıran ve onlara üstünlük sağlayan özelliklerinden bir diğeri de budur. İhmal edilmemesi ve özenle yapılması gerekir.

8)Yeniden Planlama

Denetim sürecinin tüm aşamaları tamamlandıktan sonra, elde edilen bilgi ve sonuçların ışığında, hizmetlerin yeniden planlanması ve bu planların uygulamaya sokulması iş ve işlemleri bu başlık altında toplanır. Yeniden planlama işlemi ile denetim süreci döngüsü tamamlanmış olur. Sürekli olarak yinelenen, planlama uygulama- denetleme- yeniden planlama döngüsü ile daha büyük başarılarla ulaşılır ve böylece örgütün verimliliği dolayısı ile de devamlılığı sağlanmış olur.

Yukarıda özetlenen denetim süreçleri göz önünde bulundurulduğunda, denetim; iş ve eylemler sonunda gerçekleşen sonuçların, planlara, hedeflere uyup uymadığının, şayet uymuyor ve bir sapma var ise bu uyumsuzluğun veya sapmanın nedenlerini belirleme ve giderme çabası olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da çıkarılacağı gibi, denetimin başlıca iki ögesi vardır: a) istenen ya da planlanan başarı (performans) , b) gerçekleşen başarı ve sonuçlar. Denetim; bu iki ögenin bilinmesi ve birbiriyle kıyaslanması esasına dayanır. Başka bir anlatımla, denetim; istenen başarı ile gerçekleşen başarının ölçülmesi ve birbiri ile kıyaslanmasıdır. Bundan ötürü, denetimin özü; **ÖLÇME ve KIYASLAMADIR.**

Başka bir açıdan bakıldığında, denetim; planlanan başarı ile iş sonunda gerçekleşen başarının kıyaslanması demektir. Bu nedenle de, bir örgütte, ayrıntılı bir biçimde düzenlenmiş plan ve programlar yok ise, denetim olmaz, olamaz. Planlar ile sonuçlar arasında bir sapma var ise, nedenleri araştırılır, bulunur çözüm için planlar üretilir. Sapma yok ise, verimliliği daha da arttıracak yeni girişimler düşünülür, planlanır. Buradan hareketle, denetimin özü; **PLANDIR**, planlanmış eylemler ve hedefler zinciridir denilebilir.

Denetim sürecinin işleyişinde, önce yapılan plan, program, hedefler ve bunlara ilişkin direktifler örgüte, çalışanlara gönderilir. Daha sonra, onlardan gelen yanıtlar, sonuçlar alınarak bu ikisi kıyaslanır. İkisi arasında bir farklılık sapma var ise nedenleri araştırılır, bulunur çözümler üretilir ve bunlar çalışanlara iletilir. Buradan çıkarılabileceği gibi, denetim; özünde iki yönlü bir **İLETİŞİMDİR** ve bir örgütte iyi bir iletişim yok ise denetim de olmaz, olamaz.

Denetimin, tanım, amaç ve işlevlerinden anlaşılacağı üzere, denetimin en önemli işlevi eğitici ve danışmanlıktır. Çünkü; bir örgütün verimliliğini belirleyen en önemli öge örgütte çalışanların verimliliğidir. Çalışanların verimliliğini sağlamada, örgütün verimliliğini sağlamak olanaksızdır. Bunu sağlamanın yolu ise, denetim süreçleri ile çalışanları zayıf, yetersiz taraflarını saptamak ve gidermekten geçer. Kişilerin zayıflıklarını gidermenin tek yolu ise, onları eğitmektir. Bu açıdan bakıldığında, denetim; özünde **EĞİTİMDİR.** Bu nedenle de, denetçinin çok iyi bir eğitici ve danışman olması gerekir.

Yukarıda özetlenen bilgi ve açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, her ikisi de verimliliği artırmada kullanılan, teftiş ile (mevzuat denetimi, bürokratik denetim) çağdaş denetim (teknik denetim), tamamen birbirinden farklı iki yaklaşım ve yöntemdir. Çağdaş denetim; çalışanların zorunlu uymasından daha çok, onların katılımı ve gönüllü uymasını sağlama anlayışından yola çıkarak, çalışanların eğitimini amaçlar. Hizmetlerin ıslah edilmesinde eğitime ağırlık verir. Teftişe göre, daha geniş kapsamlı bir iş olup, teftişi de içeren bir süreçtir. Çünkü; denetim

süreçlerinde yer yer Mevzuat denetimi de söz konusu olduğu gibi, cezanın bir eğitim aracı olarak kullanılması da söz konusudur. Bunlar ise teftişe eşdeğer iş ve işlemlerdir. Bu iki yöntem ya da yaklaşımın başlıca özellik ve farklılıkları aşağıdaki çizelgede verildiği gibi özetlenebilir.

TEFTİŞ- BÜROKRATİK DENETİM

- * Mutlak itaati esas alır.
- * Sıkı kurallara ya da mevzuata dayalıdır.
- * Katı bir hiyerarşi içinde ve yukardan aşağıya doğrudur.
- * Katılım sınırlı ve resmidir.
- * Kabul edilebilir ve asgari standartlarda başarı hedeflenir.
- * Bireysel başarı söz konusudur.
- * Geçmişe yöneliktir.
- * İcra yetkisi olmayanlarca yürütülür.

ÇAĞDAŞ- TEKNİK DENETİM

- * İknayı esas alır.
- * Değişebilir ve esnek standartlara dayalıdır.
- * Esnek bir hiyerarşi söz konusudur ve işbirliği tüm kademelere yaygındır.
- * Katılım gayri resmi ve yaygındır.
- * Asgari standartların üstünde ve sürekli artan bir başarı hedeflenir
- * Grupsal başarı söz konudur
- * İcra yetkisi olanlarca yürütülür.

5. YÖNETİM ANLAYIŞ VE BİÇİMLERİ

Yönetimlerin, verimliliği artırma konusundaki tavır ve yöntemlerini belirleyen, o yönetime hakim olan anlayıştır. Tarih boyunca, yönetimlerin sahip oldukları anlayışlar çok farklı yapı ve biçimler sergilemiş olmakla birlikte, bunları, özünde, iki ana grupta toplamak olanaklıdır. Bunlardan birisi, geleneksel anlayış olup, verimliliği yalnızca personel ya da kişi verimliliğine indirgeyen anlayıştır. Diğeri ise, çağdaş yaklaşım olup, üretim ve verimliliği bir sistem yaklaşımı içinde ele alan anlayıştır.

Gerek geleneksel gerekse çağdaş yönetim anlayışında, örgütün verimliliğini artırmanın en önemli konusu, aracı ve bileşeni personel verimliliğidir. Bu nedenle de, verimliliği artırma çaba ve yöntemlerinin şekillenmesinde, yönetimde bulunanların, genelde insana özeldir ise çalışana bakışı ya da insan davranışları konusundaki varsayımları çok önemli ve belirleyici bir konu olmuş ve olmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışı, verimliliği yalnızca insan faktörüne indirger ve insanların kötü, tembel, kaytarıcı ve bencil olduğu varsayımından (x kuramı) yola çıkar. Bu nedenle de, örgütün verimliliğini sağlamak için, örgüt üyelerinin çalışmaya zorlanması, korkutulması ve cezalandırılması gerektiğini öngörür. Bu anlayışa göre, verimliliği artırmak için;

- a) Örgütte çalışan her kişi için, onun daha üstündeki ve yönetici konumundaki bir kişi tarafından; başarı ölçüleri (performans standartları) saptanmalı ve kişiler bundan sorumlu tutulmalıdır.
- b) Çalışan her kişinin, bu standartlara uyup uymadığı, bir başkası tarafından kontrol edilmeli ve bu standartlara uymayanlara yaptırım uygulanmalıdır.

Çağdaş yönetim anlayışı; üretimi insan- araç/gereç- yönetim üçlüsünün ilişkilerinden oluşan bir sistem olarak ele alır. Verimliliği ise, bu üçlünün uygun ve uyumlu olmasına bağlıdır. İnsanların doğuştan iyi ve çalışmaya yatkın, hatta çalışmanın insan için bir gereksinim olduğu; ancak bu gereksinimin geliştirilmesi ve yönlendirilmesi gerektiği (Y kuramı) varsayımından yola çıkar. Bu anlayışa göre, verimliliği artırmak için;

- a)Alt kademelerde çalışanlara, kendi işini etkileyecek: karar verme yetkisi tanınmalı,
- b)Planlar, başarı ölçü ve hedefleri çalışanlarla birlikte belirlenmeli,
- c)Hedef ve standartlara ilişkin bilgiler, tüm çalışanlara açık olmalı,
- d)Belirlenen hedef ve standartlarda, sapmalar olacağı öngörülmesi ve beklenmelidir.

Yukarıdaki özetlemelerden de anlaşılacağı üzere; geleneksel yönetim anlayışında, üretimin ve verimliliğin bir sistem konusu olduğu göz ardı edilerek, tüm dikkatler çalışanların üzerine yoğunlaşmış ve asıl hedef personelin örgüt kurar ve amaçlarına uyumluluğunu sağlamak olmuştur. Başka bir anlatımla, hizmetler teftiş ağırlıklı olarak yürütülmüştür. Ancak; çok başarılı sonuçlar alınamamıştır. Çünkü; teftiş, otorite ve cezalandırma ağırlıklı olması nedeniyle, örgütte çalışanların katkı, katılım ve desteğini alamamıştır. Oysa, örgütün verimliliği ya da başarısı, önemli oranda, çalışanların gönüllü katkı, katılım, destek ve yaratıcılığına bağlıdır. Ayrıca, verimliliğin örgütün yararına olduğu kadar, çalışanların işinden doyum sağlaması, toplumdan saygı görmeleri gibi yönleriyle de, personelin de yararınadır. Bu durumun, çalışanlara iyi anlatılması ve bilinçlendirilmesi halinde; onların yönetimin yanına çekilmeleri, gönüllü katkı ve katılımlarının sağlanması olanaklıdır. İşte, bu ve benzeri gerekçelerle hizmetlerin teftiş ağırlıklı yürütülmesi anlayışı terk edilerek, onun yerine onu da içeren, çağdaş denetleme yöntemine/ dönemine/ anlayışına geçilmiştir.

Bu bilgiler ışığında, tartışılan ve tartışılması gereken sorular şöyle sıralanabilir: çağdaş yönetimlerde teftişin (bürokratik denetimin) yeri var mıdır? Teftiş, denetim ile ikame edilebilir mi? İyi bir denetim sistemi kurulması halinde müfettişlik kurumuna gerek var mıdır? Günümüz yönetimlerinde, iyi bir denetim sistemi kurulsa bile müfettişlik kurumlarının varlığını sürdürmesi gerekir. Çünkü; teftiş, denetim ile ikame edilemez. Buna karşılık, verimliliğin çağdaş denetim yöntemi ile sağlanabileceği de tartışma götürmez. Bu nedenle de, günümüz yönetimlerinde teftişin en aza indirilmesi ve hizmetlerin denetim ağırlıklı yürütülmesi bir hedef olmalıdır, olmak zorundadır. Ayrıca, müfettişlik kurumu çağdaş denetim anlayış ve yöntemlerinden yararlanarak/ etkilenecek eski görüntü ve anlayışını terk etmelidir. Korkutan, cezalandırıcı müfettişlik anlayışından sıyrılarak, eğiten müfettiş kimliğine kavuşmalıdır. Bu amaçla, müfettişler yetişkin eğitiminin özelliklerini ve iletişim tekniklerini çok iyi bilmeli ve ona göre davranmalıdır.

6. YETİŞKİN EĞİTİMİNİN ÖZELLİKLERİ ve TEFTİŞ

Teftişin bir eğitim ve müfettişin bir eğitmen olduğu noktasından hareket edildiğinde, tüm eğitim eylemlerinde olduğu gibi, teftiş eğitiminde de alıcıların özelliklerine göre bir eğitim verilmesi gerekir. Teftiş eğitiminde eğitilecek kitle ise, yetişkinlerdir ve yetişkin eğitiminin çocuk eğitiminden belirli farklılıkları vardır.

Bunlar gözetilmez ise, eğitimde başarılı olunamaz. Bir yetişkinin, eğitim açısından, özellikleri şunlardır:

1) Yetişkinlerde sorumluluk duygusu gelişmiştir: Bu nedenle de, kendi gelişim ve eğitiminin sorumluluğunu ilk önce kendisi duyar, kendisi üstlenmek ister. Yetişkinler, kendisine bir çocukmuş gibi davranılmasından, sorumsuz kişi gibi görülmekten, otoriter ve dikte ettirici tavırlardan hoşlanmazlar. Buna karşılık, eşit insanların dostane ilişkilerinden hoşlanırlar. Yetişkinlere eğitim verecek herkes ve bu arada da müfettişler yetişkinlerin bu özelliklerine dikkat etmek zorundadır.

2) Yetişkinlerde benlik duygusu gelişmiştir: Yetişkinler, her türlü ilişkilerinde, kendilerine saygı duyulmasını bekler ve ister. Bu nedenle de, çok alıngandırlar. Başkalarının yanında küçük düşürülmek istemezler. Buradan hareketle; Müfettişler teftişleri sırasında karşısındakinin alınmasına yol açacak herhangi bir davranışta bulunmamalı, teftiş ettiği kişide küçük düşürüldüğü izlenimi ve duygusu yaratmamalıdır.

3) Yetişkinler, bilgi birikimi olan deneyimli kişilerdir: Bu nedenle de, her türlü ilişkilerinde, kendi bilgi ve görgülerini dile getirmekten hoşlanır ve onlardan yararlanılmasını isterler. Aynı şekilde, iletişim ve etkileşim süreçlerine katılmak ister ve pasif eğitimden hoşlanmazlar. Buradan hareketle, müfettiş teftiş ettiği kişilerin katkı ve katılımını sağlayacak bir ortam yaratmalı ve buna olanak sağlayacak şekilde davranmalıdır.

4) Yetişkinler gereksinim duydukları konuları öğrenirler: Yetişkinlerin bir konuyu öğrenmeleri için, her şeyden önce, o bilgiye gereksiniminin olması; bir sorunu çözmeye yaraması, ondan bir yarar, girdi elde etmesi gerekir. Bu nedenle de, yetişkinlere verilecek eğitimlerin, her şeyden önce, onların gereksinimlerine göre düzenlenmesi gerekir. Ayrıca, her bilgi ile o bilgiden nasıl yararlanacağını ve ona ne yarar getireceğinin açıklanması da yerinde olur.

5) Yetişkinler pratik düşünür: Yetişkinler, herkesin işine yarayacak, günlük kullanabileceği bilgi ve becerileri öğrenmek ister. Geçmiş hikayelerden, geleceğe ilişkin uzun vadeli ve teorik bilgilerden hoşlanmazlar. Bu nedenle, yetişkinlere aktarılacak bilgilerin pratik ve güncel olması beklenir.

6) Yetişkinler, çocuklara göre, daha yavaş öğrenirler: Yetişkinler, bilgi ve becerileri bir süreçten, çeşitli aşamalardan geçirdikten sonra öğrenir ve kabul ederler. Bu süreçler kısaca şöyle sıralanabilirler.

a) Farkında olma: Yetişkin, önce bir bilgi ve becerinin olay ve olgunun var olduğunu duyar ve farkına varır.

b) İlgilenme: Konuya ilgi duyar, daha detaylı bilgi toplamaya çalışır.

c) Değerlendirme: Bu bilgi ve becerinin kendisine getireceği maliyet ve yararları konusunda bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirmede, yararların daha ağır bastığına emin olmak ister.

d) Deneme: Öğrendiği bilgiyi dener, sonuçlarını gözler. Danama sonunda da yararlı olduğu kanısına varır ve inanır ise uygulama yapmak ister.

e) Uygulama: Konuyu, bilgiyi benimsemiştir, gerekli girişimlerde bulunarak, uygulamaya geçer.

Müfettiş yapacağı teftişlerde yani eğitimlerde, yetişkinin yukarıda özetlenen özelliklerini göz önünde bulundurmak zorundadır. Aksi halde, tüm emekleri boşa gideceği gibi, sağlık çalışanı eğitiminde, dolayısı ile de halk sağlığı hizmetlerinde yol alınamaz, başarılı olunamaz. Çok özet bir biçimde yinelemek gerekir ise, müfettiş karşı tarafın gereksinimlerini bilmeli/ bulmalı ve onlardan yola çıkmalıdır. Son derece pratik ve sabırlı olması gerekir. Yetişkin eğitiminde, aceleciliğe yer yoktur. Müfettiş, bir hafta önce aktardığı bilginin, hemen uygulamaya geçmeyeceğini, bu nedenle yılgınlığa düşmemesi ve sabırlı olması gerektiğini bilmeli, ona göre davranmalıdır.

7. İLETİŞİM ve İLETİŞİM TEKNİKLERİ

İletişim, insanlar veya grupların birbirlerini etkilemek için ortaya koyduğu her türlü davranışlardır. Kısaca; kişiler/ gruplar arası bilgi alışverişi veya ileti (mesaj) aktarımı olarak tanımlanabilir. Teftişe de temel amaç, insanları eğitmek; yani onlara birtakım mesajları/ bilgileri aktarmak ve bu mesajların içeriğine karşı tarafa ikna etmek olmalıdır. Bu yönüyle bakıldığında, teftiş özünde bir iletişimdir. Bu nedenle de, müfettişin iletişim tekniklerini bilmesi ve kullanması gerekir. Kısaca, müfettiş çok iyi bir iletişimci olmak zorundadır.

6.1. İletişim Süreci ve İletişimin Öğeleri

İletişim, insanlar arasında doğrudan/ yüz yüze olabileceği gibi, dolaylı yollarla da (yazı, broşür, kitap, radyo, tv gibi) olabilir. Müfettişler bu tür iletişim kanallarının hepsini de kullanırlar. İletişimin başlıca öğeleri şunlardır: 1) amaç, 2) gönderici, 3) ileti, 4) iletim kanalı, 5) alıcı, 6) deşifre edilmiş ileti, 7) geri bildirim, 8) iletişim ortamı.

1)İletişimin amacı: İletişim kuramında,iletişimin en genel amacı bilginin veya mesajın aktarılmasıdır. İletişim sürecini başlatan ise, bu bilgiye/ mesaja olan gereksinimdir; yani özel amaçtır. Bu gereksinimi doğuran nedenlerdir. Sağlık hizmetlerindeki teftiş işlemleri sırasındaki iletişimde özel amaç; personelin hizmete uyumunu sağlayarak verimliliği artırmak ve halk sağlığına katkı getirmektir.

Bir iletişimde, genel ve özel amacın her iki tarafça da bilinmesi, onaylanması ve bu amacın önemine inanılması, iletişimi olumlu yönde etkiler, kolaylaştırır ve etkili hale getirir. Aksi takdirde, sağlıklı bir iletişim kurulamaz. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, teftişte, amacın çalışanlar tarafından bilinmesi, onaylanması, benimsenmesi ve bu amacın önemine inanılması son derece önemlidir. Bu nedenle, müfettişlerin başarısının ilk ve vazgeçilmez koşulu, teftiş ettiği kişilere, teftişin amacını anlatması ve önemine inandırmasıdır.

2)Gönderici: İletişim başlatan, iletmek istediği bilgi ve mesajları düzenleyen ve alıcıya gönderen kişi veya gruptur. Teftiş iş ve işlemlerinde gönderici her iki taraf da (müfettiş-personel) olabilir, olabilir. Ancak, poliklinik yaşamda ve genellikle, müfettişler gönderici pozisyonundadır.

Göndericinin, mesaj/ bilgi göndereceği konuda çok iyi bir bilgi ve beceriye sahip olması gerekir. Hiç kimse, bilmediği bir konuda etkili bir iletişim kuramaz. Dolayısı ile, müfettişler hem sağlık hizmetleri hem de teftiş konusunda çok iyi yetişmiş olmak zorundadır.

Göndericinin/ müfettişin, konuşma, yazma gibi iletişim araçlarını ve iletişim tekniklerini iyi bilmesi ve kullanması gerekir. Aksi takdirde, iyi bir iletişim kuramaz ve başarılı olamaz.

Mesajların/ bilgilerin gerçeklere uygun ve uygulanabilir olması gerekir. Bu nedenle de, müfettişler bölgesini I toplumunu çok iyi tanımalı, hizmet birimlerinin olanaklarını, yeteneklerini ve burada çalışanların sosyokültürel özelliklerini çok iyi bilmelidir. Aksi takdirde, gönderdiği iletiler uygulanabilirliği almayan bilgiler içerir. Bu durumda, ileti bir işe yaramadığı gibi, gönderici (müfettiş/ alıcı (sağlık çalışanı) üzerindeki etkisini ve güvenini de kaybeder.

3)İleti (bilgi, mesaj): Göndericinin alıcıya iletmek istediği bilgi, duygu, düşünce veya isteğine ileti denir. Gönderici tarafından şekillendirilir. Her şeyden önce, amaca uygun olarak hazırlanması gerekir.

İleti hangi yöntemle / kanalla gönderilirse gönderilsin, pek açık ve anlaşılır olmak zorundadır. Yanlış anlamalara neden olmayacak şekilde düzenlenmelidir.

Bir iletinin, içeriği/ esas iletmek istediği bilgi kadar; bu mesajın kimden, nereden geldiği; ne ile ilgili olduğu, amacı ne olduğu ve neden geldiği, nasıl ve ne ile gönderildiğinin alıcı tarafından bilinmesi de çok önemlidir. Bu nedenle de, her tür iletişimde, esas bilginin yanında, bu konular da Çok açık ve net bir şekilde belirtilmeli ve belli olmalıdır.

İleti, alıcıların sosyokültürel özelliklerine göre düzenlenmiş/ şekillendirilmiş olmalıdır: Toplumun bu özelliklerini dikkate almayan bir iletinin başarı düzeyi çok düşük olur.

4)İletişim kanalı: iletinin gönderilme/ verilme biçimidir. İleti, yüz yüze doğrudan I sözel olarak iletilebileceği gibi, yarı, genelge, broşür, kitap, radyo televizyon gibi araçlarla dolaylı olarak da iletilebilir.

İletişimde çok araç/ kanat kullanılması alıcının iletiyi atması ve algılamasını kolaylaştırır. Örneğin; teftişte, iletilecek bilgi ve isteklerin önce sözel olarak aktarılması hatta görsel ve işitsel araçlarla desteklenmesi; arkasından da iletilen bu bilgi ve isteklerin yazılı olarak bırakılmayı alıcının alma ve algılama düzeyini çok yükseltir.

5)Alıcı: İletinin gönderildiği ve etkilenmek istenen kişi veya kurumdur. Teftişlere her iki tarafında alıcı olması gerekir; ancak günlük yaşamda ve genellikle teftiş edilen kişi bu pozisyonudur. İletişim kuramında alıcı en az gönderici kadar önemlidir. Geleneksel yaklaşımlarda bu önem kavranamaz ve alıcı önemsenmez. Bu durumda iletişim tamamlanamaz. Bu nedenle de, müfettiş alıcıya, yani teftiş ettiği kişiye, büyük bir önem vermelidir. Personelin sosyokültürel özellikleri, bilgi ve deneyim düzeyi, ruh hali iletişimin etkili olmasını etkileyen önemli bir faktördür.

Etkili bir iletişimde alıcının mutlaka aktif olması ve iletişime katılması gerekir: iletiyi aldıktan sonra, onu yorulmamalı ve göndericiye geri bildirim yapmalıdır / cevap vermelidir/ tepki göstermelidir.

6)Deşifre edilmiş ileti: Alıcının, iletiyi aldıktan sonra ondan ne anladığı ya da onu nasıl yorumladığı, iletiden çıkardığı sonuç. Başarılı bir iletişim, göndericinin iletisi ile alıcıda oluşan deşifre edilmiş ileti arasındaki farkın en az olması halidir.

7)Geri bildirim: Alıcının, iletiyi aldıktan sonra göndericiye gönderdiği iletiye (cevaba) geri bildirim denir. Bir iletişimin etkili olması için mutlaka alıcının da

iletişime aktif olarak katılması ve göndericiye duygu düşünce ve isteklerini iletmesi gerekir. Özetle, geri bildirim yapması gerekir. Çünkü geri bildirim, göndericinin:

a) Gönderdiği iletinin alıcı tarafından alınıp, alınmadığını,

b) Anlaşıp, anlaşılmadığını ve anlaşılma derecesini,

c) Benimsenip, benimsenmediğini,

d) Gereklerinin yerine getirilip getirilmediğini, getirilmedi ise nedenlerini öğrenmesini sağlar. Böylece, daha sonraki iletişimde aksaklık ve eksiklikler ya da alıcının duygu ve düşünceleri bilinerek hareket olanağı doğar ki; bu da iletişimin etkili hale gelmesini sağlar. Geri bildirim, her türlü ortamda, demokrasinin gelişmesinin de en etkili aracıdır.

8)Ortam: İletişimde, genelde çevre kelimesi ile ifade edilebilecek olan dış ortam ile, alıcı ve vericinin ruh hali ve ifade edilebilecek olan iç ortam son derece önemlidir: bu nedenle de, teftişlerde mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Gürültü, aşırı sıcak, elektrik kesilmesi gibi çevreye bağlı rahatsız edici ortamlarda, sınırlılık, üzüntü, telaş gibi alıcı veya vericiye bağlı olumsuz kişisel/ iç ortamlarda iyi bir iletişim kurulamaz. Bir yakınının öldüğü haberi gelen alıcı (personel) iletişime uygun değildir. Böyle durumlarda, müfettiş teftiş işini ertelemelidir. Aynı şekilde, morali bozuk, üzüntülü bir müfettiş de iyi bir iletişim kuramayacaktır. Böyle zamanlarda, teftişe çıkmamalıdır:

6.2. İletişim Modelleri

1)Tek yönlü iletişim: Göndericinin alıcıya bir bilgi veya mesajı aktarması şeklindeki iletişimdir. Diğer bir anlatımla, göndericinin aktif alıcının ise pasif olduğu iletişim biçimidir.

2)İki yönlü iletişim: İletişimde hem göndericinin hem de alıcının aktif olarak katıldığı modeldir. Diğer bir anlatımla, iletişimde geri bildirim ögesinin de bulunduğu iletişim tipine iki yönlü iletişim denir. Tek yönlü iletişime üstün bir iletişim modelidir. Çünkü; geri bildirim sayesinde, gönderici gönderdiği mesajın alıcı tarafından alınıp alınmadığı, doğru algılanıp algılanmadığı ve gereklerinin yerine getirilip getirilmediği ve karşı tarafın tepkilerini öğrenmiş olur. Bu tepkiler göre kendisini ayarlar. Bu tepkilerden, gönderici de etkilenir/ eğitilir, deneyim kazanır.

3)Çok yönlü iletişim: Daha çok yüz yüze yapılan ve göndericisi ile alıcısı net bir sınırla ayrılmayan iletişim modelidir. Bu biçimde her iki taraf birbirine mesaj aktarır ve birbirini etkilemeye çalışır.

Bu bilgi ve sınıflamadan da anlaşılacağı üzere, teftişlerde, iletişim en azından iki yönlü olması ve giderekten çok yönlü iletişim ortamı yaratılması için çaba gösterilmelidir.

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

Sağlık örgütlerinde ve bu arada da Türkiye'deki en büyük sağlık örgütü olan Sağlık Bakanlığı'nda çağdaş yönetim anlayış ve uygulamalarına geçilmesinin zamanı gelmiştir. Hizmetlerin verimliliği için yalnızca teftiş yeterli değildir. Var olan denetim uygulamaları ise hem yeterli değil hem de geliştirilmesi gerekir. Bu amaçla ve biran önce çağdaş denetim sistemi kurulmalıdır.

Türkiye’de teftiş ve denetim kavramları karıştırılmakta ve bu iki terim birbirinin yerine kullanılmaktadır. Yalnızca terim olarak karıştırmakla kalınmamakla, iş ve işlem olarak da birbirine karıştırılmakta, denetçiler ise müfettiş rolüne soyunmaktadır. Her iki durumda yanlış ve sakıncalıdır. Müfettişin eğitimi; konumu ve çalışma biçimleri teknik denetim yapmaya uygun olmadığı gibi; denetçilerinde eğitimi ve konuları müfettişlik yapmaya uygun değildir. Bunun da ötesinde denetçilerin müfettiş rolüne soyunması; başarılı bir denetim yapılmasını engelleyicidir: Oysa; yukarıda özetlenen bilgilerden de çıkarılacağı üzere teftiş/ müfettiş- denetim/ denetçi iş ve işlevleri birbirinden çok ayrı şeylerdir ve kurulacak denetim sisteminde bir iki işlev birbirinden ayrılmalıdır:

Gelecekte de varlığını sürdürecektir olan ve sürdürmesi gereken teftişin Çağdaş denetimden etkilenmesi ve yararlanması gereken konular vardır, Teftişin şikayet inceleyen ya da sorgulama yapan birim olmaktan kurtularak, yalnızca cezalandıran değil; eğiten bir birim haline gelmesi gerekir: Bu hem çağdaş yönetimin hem de çağdaş teftişin bir gereğidir.

Eğitim yolu ile eksiklikleri giderilen dolayısı ile de örgüt kural ve amaçları ile uyumlu olan personelin çalıştığı kurumlarda şikayet ve sorgulamalar hızla azalır: Böylece eğitici teftişe daha çok zaman ayrılabilir. Giderekten teftişin rol ve işlevi tamamen eğiticiliğe dönüşebilir: Aksi takdirde; şikayet dosyalarının bile altından kalkamayan bir teftiş varlığını sürdürecektir.