

İL SAĞLIK MÜDÜRLERİ VE MÜDÜR YARDIMCILARININ NİTELİKLERİ VE YÖNETİM EĞİTİMİ İHTİYAÇLARI¹

Dr. Sabri ÖNCEL², Dr. Tuba AKSU³, Dr. Sabahat TEZCAN⁴

GİRİŞ

Sağlık sektörü, insanların günlük yaşamlarını yakından ilgilendiren bir dizi etkinliği kapsar. Sağlık hizmetini kullananların gereksinimleri yanında bu hizmeti sunan ve yöneten meslek gruplarının uygulamaları, verdikleri mesleki ve stratejik kararlar, topluma sunulan sağlık hizmetlerinin nitelik ve niceliğini belirleyen en önemli faktörlerdir.

İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin bu görevlerine gelmeden önce ve daha sonra yönetim ve halk sağlığı konularında bir eğitim alıp almadıklarının, mesleki veya şu an yürüttükleri görevle ilgili karşılaştıkları sorunların neler olduğunun ve bu sorunların çözümünde Sağlık Bakanlığı merkez teşkilatından beklentilerinin, temel sağlık hizmetlerini planlama ve uygulama aşamalarında yöntemleri ne kadar doğrulukla seçtiklerinin bilinmesi ileride yapılacak eğitimlerin planlanması ve yönetim kademesindeki kişilerin niteliklerinin tanımlanması açısından önemlidir.

Hizmetçi eğitim ihtiyacının belirlenmesi, gelecekte yapılacak eğitim aktivitelerinin planlanmasında gerekli bilgilerin toplanması amacıyla yapılır ve eğitim programının başarıya ulaşması için mutlaka uygulanması gereken bir durum saptama araştırmasıdır.

1 Bu çalışma, 1993-1994 öğretim yılında, Hacettepe Üniversitesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı'nda mezuniyet sonrası için açılan "Epidemiyoloji" dersinin bir uygulaması olarak Dr. Sabri Öncel ve Dr. Tuba Aksu tarafından Prof. Dr. Sabahat Tezcan'ın önerileri ile yapılmıştır.

2 T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü

3 Adana Ruh Sağlığı ve Hastalıkları Hastanesi Acil Polikliniği Hekimi

4 Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

ARAŞTIRMANIN AMAÇLARI

Araştırma, İl Sağlık Müdürlüklerinde yönetici olarak görev yapan Sağlık Müdürleri ve Sağlık Müdür Yardımcılarının niteliklerini tanımlamak, hizmetiçi eğitim gereksinimlerinin hangi konularda yoğunlaştığını saptamak, ileriye yönelik olarak planlanacak eğitimlere rehberlik etmek ve İl Sağlık Müdürlükleri'ne yönetici atanmasında belirli bir personel politikasının izlenmesine temel oluşturmak amacıyla yapılmıştır.

GEREÇ VE YÖNTEM

76 ilde görev yapmakta olan İl Sağlık Müdürleri ve Sağlık Müdür Yardımcıları araştırmanın evrenini oluşturmuştur. Araştırma evreni olarak İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin seçilme nedeni, yöneticilerin kişisel özelliklerinin ve eğitimlerinin yürüttükleri görevi, dolayısıyla toplumun sağlık düzeyi ve hizmetin kalitesini doğrudan etkilemesidir.

Evrenin tamamı araştırma kapsamına alınmış olup, örnek seçilmemiştir. 76 İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerini kapsamı planlanan bu çalışmada yapılan tüm hatırlatmalara karşın Bolu, İstanbul, Trabzon ve Şırnak İl Sağlık Müdürleri anket formlarını yanıtlamamışlardır.

Araştırma, tanımlayıcı tipte bir durum saptama araştırmasıdır ve veriler 10'u açık, 30'u kapalı uçlu sorudan oluşan anket ile elde edilmiştir. Araştırmanın değişkenleri; görev yaptıkları il, yaş, cinsiyet, mezun olunan fakülte, mezun olunan yıl, görev türü, görev süresi, geçmiş yöneticilik deneyimleri, göreve başlamadan önce ve başladıktan sonra alınan eğitimler, görev yaptıkları ilde ikamet süreleri, hıftalık ortalama çalışma süreleri ve hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarıdır.

BULGULAR

Aralık 1993 - Mart 1994 tarihleri arasında 76 İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin niteliklerinin belirlenmesi ve yönetim eğitimi gereksinimlerinin saptanması amacıyla yapılan araştırmada toplam 269 anket yanıtından elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin %90.7'si erkektir ve %57.2'si 23-34 yaşlar arasındadır. İl Sağlık Müdürlüklerinin %83.3'ü, Müdür Yardımcılarının %95.9'u görevlerini vekaleten sürdürmektedirler. Yöneticilerin %30'u görev yaptıkları ilde 2 yıl ve daha az sürede ikaamet etmektedirler ve %60.4'ü nakil, %28'i mecburi hizmet, %11.6'sı açıktan atama yolu ile görev yaptıkları ile gelmişlerdir. İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin 41'i (%15.2) uzman hekim, 213'ü (%79.2) pratisyen hekim, 15'i (%5.6) diğer meslek gruplarındadır. Bu 15 kişinin 1'i diş hekimi, 7'si eczacı, 1'i kimya mühendisi, 1'i kimyager, 1'i biyolog, 1'i yüksek hemşire, 1'i tıbbi teknologdur. Uzman hekimlerin 15'i halk sağlığı uzmanıdır. (Tablo 1).

Anket formunu yanıtlayan yöneticilerin %53.8'i 10 yıldan daha az süredir meslek hayatındadır ve %76.9'u 3 yıldan daha az zamandır Sağlık Mü-

Tablo 1: İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin Bazı Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı (Türkiye, 1994)

Özellik (n=269)	Sayı	%
Yaş		
≤29	77	28.6
30-34	77	28.6
35-39	51	19.0
40-44	38	14.1
≥ 45	26	9.7
Cinsiyet		
Erkek	244	90.7
Kadın	25	9.3
Görev türü		
Asil	20	7.4
Vekil	249	92.6
İkamet süresi (yıl)		
1	32	12.0
2	48	18.0
3	27	10.2
4	28	10.5
5 - 6	35	13.2
7 - 8	27	10.2
9 - 10	19	7.1
11, +	50	18.8
Göreve geliş türü		
Nakil	162	60.4
Mecburi hizmet	75	28.0
Açıktan atama	31	11.6

Tablo 2: İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin Çalışma Yaşamına İlişkin Bazı Özelliklerine Göre Dağılımı (Türkiye, 1994)

Özellik	Sayı	%
Meslekte geçen süre (yıl) (n=266)		
0-1	6	2.3
2-3	35	13.2
4-5	38	14.3
6-7	36	13.5
8-9	28	10.5
10-11	32	12.0
12-13	23	8.6
14-15	12	4.5
16-17	16	6.0
18-19	17	6.4
≥ 20	23	8.6
Müdürlükte görev süresi (yıl) (n=268)		
1	101	37.7
2	75	28.0
3	30	11.2
4	17	6.3
≥5	45	16.8
Muayenehane (n=269)		
Yok	236	87.7
Halen var	18	6.7
Varmuş	15	5.6
Yöneticilik deneyimi (n=269)		
Yok	160	40.5
Var	169	59.5
Haftalık çalışma süresi (saat) (n=269)		
≤30	4	1.5
31-40	51	19.0
41-50	140	52.0
51-60	41	15.2
61-70	33	12.3
Göreve başladığında yeterli bilgi ve deneyime (n=269)		
Sahip	114	42.4
Sahip değil	155	57.6
Görevi (n=265)		
Bilgi ve becerisine uygun	196	74.0
Bilgi ve becerisine göre alt düzeyde	43	16.2
Bilgi ve becerisini aşıyor	26	9.8

dürlüğü'nde yönetici olarak çalışmaktadır. Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %6.7'sinin muayenehanesi var iken, %5.6'sı yöneticilik görevlerine başladıktan sonra muayenehanelerini kapatmışlardır. Daha önceden yöneticilik deneyimi olmayanlar %59.5, benzer görevlerde bulunmuş olanlar ise %29.8 boyutundadır. Yöneticilerin %79.5'i haftada 40 saatin üzerinde çalışmaktadırlar. %57.6'sı görevlerine başladıklarında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadıklarını ve %9.8'i halen görevlerinin bilgi ve be-

cerilerini aşan düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. (Tablo 2)

Araştırmaya katılan İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %66.7'si mesleki olarak, %96.3'ü yönetim becerileri açısından ilerlediklerini, %50.7'si ise maddi yönden gerilediklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin %33'ü Sağlık Bakanlığı tarafından hiç takdir edilmediklerini düşündükleri halde, %49.8'i görevlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir. (Tablo 3).

Tablo 3: İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin Mesleki Tatmin Durumuna Göre Yüzde Dağılımı (Türkiye, 1994)

Tatmin durumu	Yönetim açısından		
	Mesleki açıdan (n=267)	Maddi açıdan (n=268)	(n=268)
Geriledim	19.9	50.7	-
Fark yok	13.5	42.5	3.7
Biraz ileri	28.5	4.9	42.9
Çok ileri	38.2	1.9	53.4

Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %93.3'ü görevlerini daha iyi yerine getirebilmek için hizmetiçi eğitime gereksinimleri olduğunu ifade ederken, bu gereksinimler planlama, denetim teknikleri, personel yönetimi, sağlık hukuku, bilgisayar eğitimi gibi konularında yoğunlaşmaktadır. Yöneticiler, yapılacak herhangi bir eğitimin Sağlık Bakanlığı tarafından planlaması ve uygulamasını ve kurs türü yoğun eğitimler ile tartışmalı toplantılar şeklinde verilmesini tercih etmişlerdir. (Tablo 4)

Tablo 4: İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim Gereksinimlerine Göre Dağılımı (Türkiye, 1994)

Hizmetiçi Eğitim Gereksinimi	Sayı	%
Var	251	93.3
Yok	18	6.7
Toplam	269	100.0

Sağlık Müdürlüğü'ndeki görevlerine başlamadan önce herhangi bir konuda hizmetiçi eğitim almış olanların boyutu %32, görevlerine başladıktan sonra hizmetiçi eğitim almış olanların boyutu ise %29'dur. Hizmetiçi eğitim almış olanların yalnızca %24.1'i yönetim konusunda eğitim görmüşlerdir.

İl Sağlık Müdürleri ve Müdür Yardımcıları, ilerinde sağlık düzeyini yükseltebilmek için personel motivasyonunun sağlanması, personel ve yönetici niteliğinin iyileştirilmesi, bina ve malzeme sorunlarının çözülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. İl Sağlık Müdürlüklerinde görevlendirilecek yöneticilerin mesleki ve yönetim alanında deneyimli, araştırma, planlama, çözüm üretebilme gibi yöneticilik niteliklerini taşıyan, dürüst ve bilgili olmaları gerektiği ifade edilmiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Araştırmaya katılan 72 Sağlık Müdürünün 12'si asaleten, 60'ı vekaleten, 197 Sağlık Müdür Yardımcısının 8'i asaleten, 189'u ise vekaleten bu görevlerine atanmışlardır. Diğer 4 Sağlık Müdürünün görevlerini ne şekilde yürüttükleri -anket formlarını yollamadıkları için- öğrenilememiştir.

* **Sağlık Müdürlüğü Yöneticileri oldukça gençtir:** Yöneticilerin %57.2'si 20-34 yaş grubundadır, bu nedenle, yönetim alanında yeterli deneyimi kazanamamış olabilirler.

* **Yönetim kademelerinde görev almada büyük bir cinsiyet farkı bulunmaktadır:** Sağlık mesleklerinde çalışan kişiler arasında cinsiyet açısından büyük fark olmamasına karşın Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %90.7'si erkektir.

* **Sağlık Müdürlüğü Yöneticileri görevli buldukları illerde uzun süredir yaşamamaktadırlar:** İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %50.7'si 4 yıl ve daha kısa süredir görev yaptıkları ilde ikamet etmektedir. Bu durum, yöneticilerin görev yaptıkları ili, bölgenin sosyoekonomik ve kültürel özelliklerini ve sağlık alanında tüm çalışanları yeterince tanıyamamalarına ve halkın öncelikli sağlık sorunlarına yönelik hizmet verememelerine neden olabilecek bir faktördür.

* **Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %28'i görevli oldukları ile mecburi hizmet yoluyla gelmiştir:** Bu yöneticilerin büyük kısmının mecburi hizmetlerinin bitiminde şu anda görevli oldukları ilden ayrılmaları beklenebilir. Bu durum, hizmetin sürekliliği için bir engeldir. Yöneticilerin %72'si ise buldukları ile açıktan atama ve nakil yolu ile gelmişlerdir, bu yöneticilerin şu anda görevli oldukları ilde daha uzun süre kalacakları düşünülebilir.

* **Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %79.2'si pratisyen hekimdir:** Uzman hekimlere yöneticilik kademelerinde fazla yer verilmemektedir. Halk sağlığı uzmanı olan Sağlık Müdürlüğü Yöneticileri ise sadece 15 kişidir (%5.6).

* **Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %53.8'i 10 yıldan daha az süredir çalışma hayatındadırlar:** Bu durum, yöneticilerinin vekaleten atanmalarının bir nedeni olabilir, çünkü yöneticiliğe asaleten atanabilmek için 10 yıllık memuriyet süresi bir ön koşuldur.

* **Yönetim kademelerinde personel sirkülasyonu çok hızlıdır:** İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %76.9'u 3 yıl ve daha az süredir Sağlık Müdürlüğü'ndeki görevindedir. Yöneticilerin Sağlık

Müdürlüğü'ndeki görev süreleri ortanca değeri 17.78 ay bulunmuştur, ki bu yaklaşık 1.5 yıllık bir süredir. Bu durum, yöneticilerin Sağlık Müdürlüğü işleyişini ve hizmet bölgelerini tam olarak tanıyamadan görevlerini sürdürmelerine veya ayrılmalarına neden olabilir.

* *Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinden %93.3'ünün ek geliri yoktur:* Yöneticilerin %87.4'ünün muayenehanesi yoktur, %6.3'ü ise şu andaki görevlerine başladıktan sonra muayenehanelerini kapatmıştır. Bu nedenle, yöneticilerin %50.7'si maddi açıdan gerilediklerini belirtmişlerdir. Muayenehanesi olmayan hekimlerin yüksek oranda olmasının nedeni, yöneticilerin çoğunun pratisyen hekim olması ve günümüz koşullarında pratisyen hekimlerin muayenehane açarak maddi tatmin elde edememesi veya Sağlık Müdürlüklerinin yoğun çalışma temposu ile muayenehanenin birlikte yürütülebilmesi olabilir.

* *Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin şu andaki görevlerinden önce herhangi bir yöneticilik deneyimleri olmamıştır:* Şu andaki görevlerinden önce herhangi bir yöneticilik deneyimi olmayanlar %59.5 gibi yüksek bir boyuttadır. Sağlık Müdürlüğü ya da Sağlık Bakanlığı'nın çeşitli kademelerinde yöneticilik tecrübesi olanlar ise %29.8'dir. Bu durum, Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin yönetim kavramları ile ilk kez bu görevleri sırasında karşılaştıklarını, yöneticilik bilgilerini deneme-yanılma şeklinde edindiklerini göstermektedir.

* *Sağlık Müdürlüğü Yöneticileri normal mesai sürelerinin oldukça üstünde çalışmaktadırlar:* İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %79.5'i haftada 40 saatin üzerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Haftalık ortalama çalışma süreleri 47.14+0.59 saat bulunmuştur.

* *Yöneticilerin %57.6'sı görevlerine başladıklarında yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadıklarını belirtmişlerdir:* Bunun nedeni, daha önce yöneticilik yapmamış olmaları ya da bu konuda bir eğitim almamış olmalarıdır. Ayrıca, Sağlık Müdürlüğü işleyişinin mezuniyet öncesi eğitimde yeterince verilmemesi de buna etken olabilir.

3 büyük şehir tıp fakülteleri dışındaki tıp fakültelerinden mezun olanların, 3 büyük şehir fakülte mezunlarına göre anlamlı derecede yüksek boyutlarda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmadıklarını belirttikleri saptanmıştır ($\chi^2=26.65$, $p<0.001$).

Yöneticilerin %96.3'ü, bu görevlerini yürütürken yönetim bilgileri açısından ilerlediklerini ve %90.2'si şu andaki bilgi ve becerileri ile görevlerini uygun şekilde yerine getirebildiklerini be-

lirtmişlerdir. Yönetim bilgileri açısından ilerlediğini belirten yöneticiler, temel halk sağlığı kavramlarını ve Sağlık Müdürlüğü işleyiş konusunda gereken deneyimi bu görevlerini yürütürken edinmiş olabilirler.

* *Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin %50.3'ü görevinden hiç memnun değil ya da biraz memnundur:* Görevinden memnun olmayanların %27.9'u ekonomik tatminsizlik, %14.5'i mesleki bilgilerin unutulması, %12.2'si yoğun iş temposu ve %10.5'i politik müdahalelerden şikayet etmektedirler. Günümüz koşullarında, sağlık personelinin ekonomik tatminsizliği bu araştırmaya da yansımış ve görevlerinden memnun olmayan yöneticiler en önemli neden olarak maddi tatminleri olmamasını göstermişlerdir. Sağlık sektöründe yönetim kademelerine politik müdahalelerin bulunması da bu araştırmaya yansıyan bir diğer gerçektir.

Sağlık Müdürlerinin ve Müdür Yardımcılarının birlikte uyumlu çalışma açısından tecrübe, yöneticilik nitelikleri ve dürüstlük gibi ortak kişilik özelliklerine sahip olmaları gerektiği belirtilmiştir.

* *Sağlık Müdürlüğü Yöneticileri hizmetiçi eğitime gereksinim duymaktadırlar:* Yöneticilerin %93.3'ü görevlerini daha iyi yerine getirebilmek için özellikle yönetim kavramları alanlarında hizmetiçi eğitime gereksinim duyduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin %68'i şu andaki görevlerine başlamadan önce, %71'i başladıktan sonra hiçbir konuda hizmetiçi eğitim almamışlardır. Vekil Sağlık Müdürlerinin diğer görev türlerinde çalışmakta olan yöneticilere göre anlamlı bir farkla daha az oranda hizmetiçi eğitimlere katıldıkları saptanmıştır.

* *Sağlık Müdürlüğü Yöneticileri hizmetiçi eğitimlerin Sağlık Bakanlığı tarafından planlanması ve uygulanması gerektiğini belirtmektedirler:* Yöneticilerin %34'ü hizmetiçi eğitimleri Sağlık Bakanlığının planlaması, %34.2 Sağlık Bakanlığının uygulaması gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun nedenleri: 1) Sağlık Hizmetlerinin tek elden planlanması ve yürütülmesi isteği 2) Farklı kuruluşların, daha önce başka kuruluşlarca eğitimi verilmiş olan konularda tekrar tekrar eğitim düzenlemesinin getirmiş olduğu bıkkınlık 3) Bakanlığın şimdiye kadar diğer kuruluşlardan daha fazla eğitim düzenlemiş olması 4) Bakanlığın düzenlemiş olduğu eğitimlerde özellikle üniversiteler ve yabancı kuruluşlarla işbirliği yapıyor olması 5) Bakanlığın düzenlediği eğitimlere katılmış olanların bu eğitimleri yeterli ve kaliteli bulmuş olması olabilir.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına dayanarak, sağlık müdürleri ve yardımcılarının atanmaları ve yönetim ko-

nularındaki eğitimlerine ilişkin olarak geliştirilen bazı öneriler aşağıda sunulmuştur;

1. Tıp fakültelerinin mezuniyet öncesi eğitim programlarında Sağlık Bakanlığı ve Meslek Odaları ile işbirliği yapılarak, ülkemizin sağlıktaki önceliklerine ve sağlık sektörünün gereksinimlerine yanıt verebilecek şekilde temel halk sağlığı ve yönetim kavramlarının daha yoğun ve etkili olarak öğrencilere verilmesi gerekmektedir. Hekimlerin tek sorumluluğunun hasta olan kişileri tedavi etmek olmadığı, bundan daha önemli olmak üzere halk sağlığı ve koruyucu hekimlik alanlarında da büyük sorumluluk taşıdıkları bilinci tüm hekim adaylarına aşılmalıdır. Her hekim, meslek hayatında kısa süreli de olsa yöneticilik yapmaktadır ve bu sürede halk sağlığı ve yönetim kavramlarını öğrenmek yerine, görevini tam anlamıyla yerine getirebilecek bilgiye sahip olmalı ve birlikte çalışacağı personele bildiklerini aktarabilmelidir.

2. Kısa vadede, mevcut durumu düzeltmek amacı ile, ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılarak yönetim kavramlarına yönelik hizmetçi eğitim programları hazırlanmalı ve periyodik olarak sürekli uygulanmalıdır. Programlara katılım sağlık sektöründe görev yapan tüm yöneticiler için zorunlu olmalı, ancak motivasyonu sağlayabilmek amacıyla maddi destek ve/veya kredi sistemi uygulanmalıdır.

3. Hizmetçi eğitim programlarının hedef kitle tarafından gereksinim duyulan konularda ve istenen yöntemlerle, konunun uzmanlarınca verilmesi sağlanmalı ve eğitim sonunda değerlendirmeler yapılmalıdır. Değerlendirmeler periyodik olarak tekrarlanmalı ve bu değerlendirmelerde istenen sonuca ulaşamayanlara kısa süreli ek eğitimler verilmelidir.

4. İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin yetki ve sorumluluklarını belirleyen görev tanımlamaları günümüz koşullarına göre yeniden düzenlenmelidir. Bu tanımlamalar ile Sağlık Müdürlüğü Yöneticiliğine atanacak kişilerin sahip olması gereken temel nitelikler de nesnel ve ayrıntılı olarak ortaya konulmalıdır.

5. İl Sağlık Müdürlüğü Yöneticilerinin daha etkin ve verimli şekilde hizmet verebilmeleri için görevlerine asaleten atanmaları yasal düzenlemelerle sağlanmalıdır.

6. Sağlıklı yaşamın temel bir hak olduğu ve bu hakkı herkesin eşit olarak kullanması gerektiği konusunda toplum bilinçlendirilmeli ve yöneticiler üzerindeki politik amaçlı baskıların kaldırılması sağlanmalıdır.

7. Yöneticilik kademelerinde görülen hızlı değişimi engelleyebilecek önlemler alınmalıdır.

8. Yöneticilerin ortak şikayetleri olan altyapı eksikliği ve personel sorunlarının çözümleri için gereken kaynak aktarımları nesnel öncelikler gözönüne alınarak hızla gerçekleştirilmelidir.

KAYNAKLAR

1. Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirildiği Bölgelerde Hizmetin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik, Resmi Gazete, 11802.
2. İl Sağlık ve Sosyal Yardım Müdürlüğü Teşkilatı ve Görevleri, T.C. Sağlık Bakanlığı, Yayın No: 508, Ankara, 1984.
3. Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirildiği Bölgelerde Hizmetin Yürütülmesi Hakkında Yönerge (154 sayılı yönerge).
4. Uz, H., Pratisyen Hekimlerin Hizmetçi Eğitim İhtiyacı, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü yayını, Ankara, 1993.
5. Sağlık Reformu İle İlgili Kanun Tasarısı Taslakları, Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü yayını, Ankara, Mart 1993.
6. Tezcan, S., Epidemiyoloji Tıbbi Araştırmaların Yöntem Bilimi, Hacettepe Halk Sağlığı Vakfı, Yayın No: 92/1, Ankara, 1992.
7. Vaughan, J., P, Morrow, R.H., Bölge Sağlık Yönetiminde Epidemiyoloji El Kitabı, Hacettepe Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Yayın, No: 90/51, Ankara, 1990.
8. On Being In Charge, A Guide To Management In Primary Care, WHO, Geneva, 1992.