

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE KALİTE YÖNETİM
UNSURU OLARAK SÜREÇ YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:
Osman Özgür KUMAN

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE KALİTE YÖNETİM
UNSURU OLARAK SÜREÇ YÖNETİMİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Osman Özgür KUMAN

Öğrenci No:

1107461087

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Sağlık Örgütlerinde Kalite Yönetim
UNSURLAR OLARAK SÜREÇ YÖNETİMİ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve
geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının
kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf
yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 22.06.2019



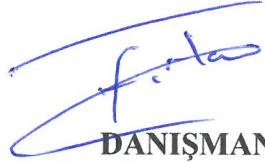
Osman Özgür KUMAN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

22/06/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **1107461087** numaralı **Osman Özgür KUMAN**'ın "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Sağlık Örgütlerinde Kalite Yönetim Unsuru Olarak Süreç Yönetimi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28/05/2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (5.5) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

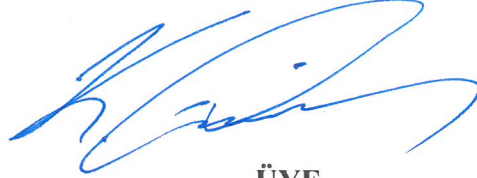
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Doç. Dr. Kubilay ÇİMEN
(İstanbul Gelişim Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Osman Özgür KUMAN
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgüt, Yönetim, Kalite, Sağlık, Süreç

ÖZ

SAĞLIK ÖRGÜTLERİNDE KALİTE YÖNETİM UNSURU OLARAK SÜREÇ YÖNETİMİ

İnsan hayatının paha biçilmez değeri, sağlık hizmetine yönelik çalışmaları ve yatırımları arttırmaktadır. Sağlık kurumlarının ileri seviyede uzmanlaşmış kadrosu, eşgüdüm içinde çalışması gereken, hataya yer olmayan, aşırı karmaşık bir sistemi vardır. Emek, kaynak israf etmeyen, yüksek verimli bir şekilde değer yaratan çağcıl yönetimlere ihtiyaç vardır. Ancak sağlık hizmetlerinde teknolojik gelişmelerle idari faaliyetler aynı hızda ilerleyememektedir. Hızlı değişime ayak uydurmak için sağlık örgütlerinin doğasına uygun yönetsel faaliyetler gerekmektedir. Süreç yönetimi ve süreçlerle yönetim kalite yönetim sistemlerinde vurgulanan önemli unsurlardır. Çağcıl yönetim yaklaşımları ve kalite yönetim sistemleri bu yüzden süreç yönetimi üzerinde durmaktadırlar. Çalışmada tarihçi metot ve kaynak taraması tekniği esas alınmıştır.

Sağlık kurumlarının hizmet ve hizmet üretim süreci fevkalade karmaşıktır. Dinamik ve birbiriyle etkileşen İç ve dış ortama sahip açık sistemlerdir. Gelecekte de hizmet vermeye devam etmek isteyen her işletme gibi sağlık kurumları da önlemlerini almalıdırlar.

Name and Surname : Osman Özgür KUMAN
Supervisor : Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
Degree and Date : Master, 2019
Major : Hospital and Health Institutions Management
Key Words :Organization,Management,Quality,Health,Process

ABSTRACT

PROCESS MANAGEMENT AS AN ELEMENT OF QUALITY MANAGEMENT IN HEALTHCARE

Investments on healthcare services have become in huge amount because of the priceless value of human life. There need to be up-to-date managements which makes the organization highly efficient, value producable but not waste the labor and source. Healthcare institution are complex systems that there are specialists, no place for fail and everybody must work in coordination. But technologic improvements and managerial actions are not with the same speed. There must be a management activity which is appropriate to healthcare services' natura to keep pace this high speed situation. Process management and management with processes are importante elements which are emphasised in quality management systems. Up to date management approaches and quality management systems emphasise on the process management. This study based on historian method and literature review.

Serving and service producing of healthcare institutions are extremely complex processes. Dynamic and interacting structure of inner and outer environments of healthcare institutions are open systems. Healthcare organizations which want tobe alive in the future, must take their precaution.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK – SAĞLIK HİZMETLERİ – SAĞLIĞIN İYİLEŞTİRİLMESİ ve GELİŞTİRİLMESİ

1. SAĞLIĞIN TANIMI – İNSAN HAKLARINDAKİ YERİ ve SAĞLIK HİZMETLERİ	3
1.1. Sağlığın Tanımı ve İçerik Tartışmaları	3
1.2. İnsan Hakları ve Sağlık	4
1.2.1. İnsan Haklarının Sınıflandırılması	4
1.2.2. Sağlık Hakları İle Bağıntılı Olarak Sağlık Hakkı ve Sağlık Politikaları İle İlintili Uluslararası Faaliyet ve Bilimsel Yaklaşımlar	5
1.3. Sağlık Hizmetleri	7
2. SAĞLIĞIN İYİLEŞTİRİLMESİ ve GELİŞTİRİLMESİ.....	8
2.1. İyileştirme ve Geliştirmeye Kavramsal Bakış.....	8
2.2. Sağlığın Geliştirilmesi.....	10

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KAVRAMI ve YÖNETİM KURAMLARI

1. ÖRGÜT TANIMI ve ÖRGÜTLERİN TEMEL ESASLARI.....	13
1.1. Örgüt Tanımı.....	13
1.2. Örgütlerde Yapılanma.....	14
1.3. Hastanelerde Örgütsel Yapılanma.....	16
1.4. Kültür ve Örgüt Kültürü.....	17
2. YÖNETİM KURAMLARI TEMEL ESASLARI ve SINIFLANDIRILMASI.....	20

2.1. Yönetim Kavram ve Tanımı.....	20
2.2. Yönetim Kuramları	21
2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı	22
2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı	24
2.2.3. Modern (Çağdaş) Yaklaşımlar	25
2.2.4. Post Modern Yaklaşımlar	26
2.2.5. Güncel Kavram ve Uygulamalar	27
2.2.6. Yönetim Kuram ve Kavramlarının Sağlık Örgütlerinde Yansımaları.....	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİNİN UNSURLARI – GETİRİLERİ – STRATEJİK BOYUTU – KURAMSAL YAKLAŞIM VE SINIFLANDIRMA

1. SÜREÇ YÖNETİMİNDE BAŞLICA UNSURLAR VE ÖRGÜTSEL YÖNETİMLE İLİŞKİLERİ	29
1.1. Süreç Yönetimi Tanım ve Sınıflandırma	29
1.2. Süreçlerle Yönetim.....	32
2. ÖRGÜT YÖNETİMİNDE SÜREÇ YÖNETİMİ GETİRİLERİ	34
2.1. Süreç Yönetiminin Örgütsel Yapılara Etkileri	34
2.2. Örgüt yapılanmasında Süreç ve Süreçlerle Yönetim Uygulama Zorlukları ...	34
2.3. Süreç Yönetiminin Örgütsel Yapılara Getirileri	34
3. SÜREÇ YÖNETİMİNDE STRATEJİK BOYUT ve KURUMSAL SÜREÇ YAKLAŞIMI	36
3.1. Strateji Tanımları ve Süreç Yönetiminin Stratejik Boyutu	36
3.2. Kurumsal Süreç Yönetimi	37

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ ve SAĞLIK HİZMETLERİNDE KALİTE

1. KALİTE TANIM - TARİHÇE ve KALİTE YÖNETİMİ.....	39
1.1. Kalite Tanımı	39
1.2. Tarihçe	40
1.3. Kalite Yönetimi	42
1.4. Sağlıkta Kalite Yönetimi	43

2. BAZI KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNDE SÜREÇ YÖNETİMİ.....	45
2.1. ISO 9000/2015 Kalite Yönetim Sistem Standardında Süreç Yönetimi	45
2.2. EFQM İş Mükemmelliği Modelinde Süreç Yönetimi	47
2.3. Altı Sigma ve Süreç Yönetimi	49
2.4. Yalın Düşünce ve Süreç Yönetimi.....	51
2.5. Balanced Scorecard ve Süreç Yönetimi.....	52
SONUÇ	53
KAYNAKÇA.....	58



KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AÖF	: Açık Öğretim Fakültesi
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
DÖF	: Düzeltici Önleyici Faaliyet
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
Ed.	: Editör
EFQM	: European Foundation of Quality Management
ISO	: International Organization for Satandardization
İ.İ.B.F	:İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
JCAHO	: Joint Comission on the Accreditation of Healthcare
JCI	: Joint Comission International
KHK	:Kanun Hükmünde Kararname
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBY	: Sağlık Bakanlığı Yayınları
ss.	: Sayfa sayıları
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
YDT	:Yayımlanmamış Doktora Tezi
YYLT	: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Sağlık kuruluşlarında hizmet üretimi amacıyla yüksek teknoloji, uzman çalışanlar kullanılmaktadır ve en önemlisi de insan hayatı ile uğraşılması verilen hizmetin değerini en üst düzeye çıkartmaktadır. Böyle bir örgütte işlevsellik çok önem arz etmektedir. Sağlık hizmeti üretiminde süreçlerin belirlenmesi ve iyi yönetilmesi direk insan hayatını etkilemektedir. Sonrasında zaten yüksek olan maliyetleri daha da arttırmamak lazımdır. Bu nedenle süreç yönetimi ve bunu verimli bir şekilde ele alınacak koşullar sunan yönetim ve kalite yönetim sistemleri konu olarak belirlenmiştir.

- **Çalışmanın Amacı:** Örgütler için tercih edilen yönetim şekli o örgütün geleceğini etkileyen majör değişkenlerdendir. Bu çalışmada örgüt yönetimi, kalite yönetimi ve süreç ve süreçlerle yönetim ile ilgili yürütülmüş çalışma ve kaynaklardan faydalanılarak sağlıkta kalite ve süreç yaklaşımı ile ilişkin sonuç ve önerilerde bulunmak hedeflenmektedir.

- **Çalışmanın Önemi:** Günümüzde sağlık örgütlerine bakıldığında yapılan iş için ileri derecede uzmanlık gerekirken yönetim için uzmanlık aranmaması sistemin yönetilmesinde sıkıntılara yol açmaktadır. Süreç ve süreçlerle yönetim ve kalite kavramlarına sadece üstten gelen bir mecburiyet ile değil bunun literatürde de önemli bir yer tuttuğunu gösterilmesi gereklidir.

- **Çalışmanın Planı:** Çalışma planında birinci bölümde, sağlığın tanımı, sağlık hizmetleri ve sağlığın iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yer verilmiştir. İkinci bölümde, örgüt kavramı ve yönetim kuramları temel esaslarıyla ele alınmıştır. Üçüncü bölümde Süreç yönetimi, örgüt yönetiminde süreç yönetimi ve süreç yönetiminde stratejik boyut ele alınmıştır. Dördüncü bölümde de kalite yönetimi ve bazı kalite yönetim sistemlerinde süreç yönetimi ele alınmıştır

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Modern yönetim yaklaşımı tarihçi metot, literatür taraması ve ikincil veriler kullanılarak incelenmiştir. Bu kapsamda Tezler ve makale ağırlıklı olmak kaydıyla güncel kaynaklardan faydalanılmıştır. Kitapların

kaynak olarak kullanımı ise makalelere ve tezlere oranla daha düşük seviyede gerçekleşmiştir.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar:** Çalışma sırasında önemli bir zorluk ile karşılaşılmamıştır. Çalışmanın sınırlılığını kullanılan kaynakların doğru ve güncel bilgiler olduğunun varsayılması, birçok kaynağa ulaşımın ücretli olması ve zaman kısıtı oluşturmaktadır. Çalışma yöntemi olarak anket, vd. bilimsel araştırma yöntemlerinin kullanılmamış oluşu çalışmanın diğer sınırlılığını teşkil etmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

SAĞLIK – SAĞLIK HİZMETLERİ – SAĞLIĞIN İYİLEŞTİRİLMESİ ve GELİŞTİRİLMESİ

1. SAĞLIĞIN TANIMI – İNSAN HAKLARINDAKİ YERİ ve SAĞLIK HİZMETLERİ

1.1. Sağlığın Tanımı ve İçerik Tartışmaları

19 Haziran – 22 Temmuz 1946 tarihleri arasında New York'ta Uluslararası Sağlık Konferansı düzenlenmiştir. Bu konferansta alınan kararlar, 1948 Nisanında uyulması hususunda zorunluluk kazanmıştır. Bu kararlar doğrultusunda Dünya Sağlık Örgütü tüzüğünde yapılan tanımlamaya göre sağlık; “sadece hastalık ve sakatlık olmaması hali değildir. Fiziksel, ruhsal ve sosyal olarak tam bir iyilik hali içinde olma durumudur.”¹

İnsanoğlu geçmişten günümüze doğru ilerleme kaydederken doğa olaylarına, edilgen değil, etkin bir biçimde yaklaşmaya başlamıştır. Doğadan medet uman ve bunun için özellikli araçlar peşinde koşan insan artık olumlu ve ya olumsuz bir biçimde, doğaya karşı zaferler elde etmektedir. Bunda da en önemli neden sanayi devrimi ve paylaşım savaşları olmuştur. Çalışan üreten insan, haklarını kavrayarak, kazanımları için mücadele etmeye başlamıştır. Kazanımlar korunmalıdır ve bunun için de kurallar konmalıdır. Bu kazanımların en önemlisi, kökeni daha da eskilere dayanan, insan haklarıdır. Burada sağlık hakkının da içinde bulunduğu insan haklarından bahsedilecektir.

Bilim; insanın, gerçekler hakkında bilgilenmek ve dünyayı anlamak için; yaparak, görerek, yüksek standartlarda ve etik yaşamasını sağlayan aktiviteleri tecrübe etmesidir. Bilim; anlamak, keşfetmek, ampirik verileri sınamak, açıklamak, öngörmek ve bilgi üretmek için yapılmaktadır. Bu aktiviteler, sistematik çalışmalar ve ampirik değişkenler arasındaki sistematik bağları ortaya koymak içindir. Bilimde; anlamak, belli bir problemi çözmek için araştırmak ve sonuçların dağıtımı hedeflenmektedir.

¹ Dünya Sağlık Örgütü Resmi Kayıtları, Uluslararası Sağlık Konferansı, New York,1944, s.1
<http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1> (04.02.2018)

Sağlıkta hizmet sektöründe bulunanlar, sonuçların dağıtımı hedefine daha çok yoğunlaşmıştır. Bilimdeki yenilikler, değişiklikler sürekli takip edilmektedir. Günümüzde genel kanı; Avrupa'nın, eğitim ve hizmette liderliği, Amerika'ya teslim ettiği, yönündedir.

Sağlık hizmeti bilimden ayrı tutulamaz. Amerikan tıbbındaki belirgin ilerleme, yüz yılın son çeyreğindeki teknolojik yenilikler ve gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Amerikan Ulusal Sağlık Enstitüsü; 1989 itibarı ile üniversiteler, hastaneler ve araştırma merkezlerine yılda 4,8 milyar dolar, harcamıştır. 1970'lerin sonlarından itibaren sağlıkta meydana gelen maliyet artışları, klinik araştırmalardaki artışa ve tıp uygulamalarındaki artışlarla bağlantılıdır.

1.2. İnsan Hakları ve Sağlık

Kişinin bir şeyi meşruiyet içinde istemesi ve buna ek olarak bir şeye yetkisi olması, dendiğinde hak kavramından söz edilmiş olur. Bu durum hukuki bir biçimde ifade edilirse, anlaşılacağı gibi hukuk dilindeki hak kavramından bahsetmiş olunur.¹ İnsan hakları bireyleri devlet iktidarına karşı koruyan, dokunulmaz, devredilemez ve vazgeçilmez haklardır. İnsan onurunun korunması ve insanca yaşamayı gerekli kılan her hak insan hakkıdır. Günümüzde insan hakları çağın getirdiği tehlikelere karşı, ahlaki ve hukuki bir sigorta görevi yaparak toplumsal düzeni korumaktadır.²

1.2.1. İnsan Haklarının Sınıflandırılması

İnsan hakları farklı şekillerde hukuki olarak sınıflandırılmışlardır. Bunlardan birincisi klasik insan hakları sınıflandırmasıdır. Bireyin devlet karşısındaki konumu (statü) bu sınıflandırmada önemlidir. Bir diğer sınıflandırma ise tarihsel sürecinde etkin olduğu, kuşak sınıflandırmasıdır. Zaman içinde sayısı artmakta olduğundan şimdilik, insan hakları dört kuşakta ele alınmaktadır. Birinci kuşak haklar; kişi özgürlükleri ve siyasi haklardır.³ ABD 1776 tarihli insan hakları bildirisi, Fransa'nın

¹ A.Turhan, "İnsan Hakkı Kuşakları Arasındaki Tamamlayıcılık İlişkisi", İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, C.4, S.2, Malatya, 2013, s.361

² Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), Adalet, İnsan Hakları, Bireysel Eğitim Materyali 380H00027, Ankara, 2011, s.3

³ A.Turhan, s.367

1791 insan ve yurttaş hakları bildirisi ve İngiltere'nin haklar beyannamesi bu haklardandır.¹ İkinci kuşak haklar; içinde sağlık hakkının da bulunduğu sosyal ve kültürel haklardır. Birinci ve ikinci kuşak haklar bireyi ön plana çıkarmaktadır. Üçüncü kuşak haklar, dayanışma haklarıdır; çevre, barış, ekonomik ve sosyal gelişme hakkından oluşmaktadır. Burada sağlıklı çevre hakkı olarak sağlık üçüncü kuşakta da geçmektedir. Son zamanlarda ortaya çıkan dördüncü kuşakta ise; bilimin kötüye kullanılmaması, su hakkı ve insan kopyalanmaması insan hakları görülmektedir.

1.2.2. Sağlık Hakları İle Bağıntılı Olarak Sağlık Hakkı ve Sağlık Politikaları İle İlişkili Uluslararası Faaliyet ve Bilimsel Yaklaşımlar

İnsan Hakları, Birleşmiş Milletler Genel Kurulunda 10 Aralık 1948 yılında benimsenerek kabul edilmiş ve deklare edilmiştir. Deklarasyonda 25.Maddenin 1.Fıkrası şöyle demektedir; “Herkesin, kendisinin ve ailesinin sağlığı ve iyi yaşaması için yeterli yaşama standartlarına hakkı vardır; bu hak, beslenme, giyim, konut, tıbbi bakım ile gerekli toplumsal hizmetleri ve işsizlik, hastalık, sakatlık, dulluk, yaşlılık ya da kendi denetiminin dışındaki koşullardan kaynaklanan başka geçimini sağlayamama durumlarında güvenlik hakkını da kapsar”.²

İkinci kuşak insan haklarından olan sağlık hakkı, devletin sağlık hizmetleri alanında bireye karşı olan sorumluluklarını düzenler. Sağlıklı yaşam hakkı doğuştan kazanılmış en temel bireysel ve toplumsal bir haktır. Demokratik yaşamın en temel unsuru olan bu hak satılamaz, devredilemez ve tasarruf edilemez. "Sağlık hakkı" deyiimi, sadece hastalanınca tedavi hizmeti alma hakkını değil; daha geniş bir kapsamla, devlet tarafından herkese ücretsiz sağlık hizmeti sunulması anlamına gelir. Günümüzde sağlık hizmeti anlayışı ise, halk sağlığı yaklaşımıyla, herkese eşit, ulaşılabilir, elde edilebilir ve sağlığı koruyucu, geliştirici, iyileştirici ve rehabilite edici öğeleri olan bir hizmeti tanımlamaktadır.³

¹ MEB, s.7

² Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, Paris, 1948, s.7 den alıntı.

<http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/> (05.02.2018)

³ TMMOB Demokrasi Kurultayı, İnsan Hakları, Sağlık, TMMOB Web Sayfası, 1998

<https://www.tmmob.org.tr/etkinlik/tmmob-demokrasi-kurultayi-1998/insan-haklari> (05.02.2018)

1986 yılında 1. Uluslararası Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi konferansında Dünya Sağlık Örgütünün 1946'daki sağlık tanımlamasına daha ileri bir açıklama yapılmıştır.¹ ‘Tam bir fiziksel, ruhsal ve sosyal refah durumuna erişmek için bir birey veya grup amaç belirlemeli ve gerçekleştirmeli, ihtiyaçları karşılamalı ve çevreyi değiştirmeli veya çevreyle başa çıkmalıdır. Bundan dolayı sağlık, hayatın amacı değil, gündelik yaşam için bir kaynaktır. Sağlık, sosyal ve kişisel kaynakların yanında fiziksel kapasiteleri öne çıkaran pozitif bir kavramdır. Bundan dolayı sağlığın teşviki ve geliştirilmesi, yalnızca sağlık sektörünün sorumluluğu değil, sağlıklı yaşam tarzının da ötesinde refah anlamına gelir.’²

Maslow, 1970 yılında yayınladığı “Motivasyon ve Kişilik” isimli eserinde İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini beş başlıkta ortaya koyar ortaya koymaktadır. İnsanoğlu rakiplerine, düşmanlarına ve doğanın yıkıcı etkilerine karşı hayatta kalmak için bir yerde barınmalıdır. Yiyecek ve su mutlak ihtiyacıdır. Ardından kendi düzenini, varlığını ve kazanımlarını emniyet altına almalı, onları korumalı ve bütün bunlara sahip olarak sağlıklı bir şekilde yaşamalıdır. Toplum içinde yaşarken aidiyet hissi duymak, sevmek ve sevilme insanın saydığımız konulardan ihtiyaçları bağlamında üçüncü sırada gelmektedir. İnsan toplum içinde yaşarken belli bir seviyeye sahip olmak, diğerleri tarafından sayılmak ister. Son olarak; bütün bu saydığımız ihtiyaçlarını karşılayan insan her anlamda ortaya eserler koymak ister. Burada eserden kasıt; düşüncelerini, ideallerini, ortaya koymak ve onları gerçekleştirmektir.³ Saydığımız bu ihtiyaçlar hiyerarşisinde son basamağa ulaşmak herkesin başarabileceği bir konum değildir. Sağlık ilk üç başlıkta kendini göstermektedir ve yaşamın her döneminde temel bir ihtiyaçtır.

¹ Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesine Yönelik Dönüm Noktaları Global Konferanslardan Bildiriler, T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları No:813 (TCSBY), Ankara, 2011, s.1 <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/sa%C4%9Fl%C4%B1g%C4%B1n%20te%C5%9Fviki.pdf> (05.02.2018)

² TCSBY, s.1

³ A.Maslow, Motivation and Personality, New York, 1970, s.35-46 <http://www.peyc.eu/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>, (14.02.2018)

Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Ottawa Sözleşmesinde sağlığa yönelik ön koşullar da Maslow'un teorisinden çok da farklı olmayan; barış, barınak, eğitim, gıda, gelir, istikrarlı bir ekosistem, sürdürülebilir kaynaklar, sosyal adalet ve hakkaniyettir.¹

1.3. Sağlık Hizmetleri

Uygun ortam ve yaşam tarzlarının tavsiyesi, yapılması gerekenlerin önerilmesi sağlıkta ilk uygulamalardandır. Hipokrat zamanında bu tür uygulamalar daha ön plandaydı. Sonraki dönem, hijyen uygulamaları ve enfeksiyon hastalıkları ile mücadelenin başladığı 19. yüzyıla gelinmesi ve toplum sağlığının keşfi ile devam etmektedir.²

Toplum sağlığındaki bu gelişimin yanında tedavi edici hekimlik uygulamaları da vardır. Meydana gelmiş olan hastalıkların tedavisi ile ilgilenen bu kısım, adından da anlaşılacağı üzere olay olduktan sonra müdahale edilmesi şeklinde olduğu için, daha özellikli yoğunlaşmalar içindedir. Özellikli ve daha ayrıntılı işlemlerin gerekliliği, bilim ve teknolojiyi daha da cesaretlendirmiştir. Bu nedenle, bilim ve teknolojiye gelişmeler tedavi edici sağlık hizmetinde daha çok belirginleşmiştir. Bu her ne kadar toplum sağlığının yararına da olsa; bahsettiğimiz emperyalist anlayışlar, ekonomik boyutta maliyeti daha yüksek ve getirisi daha çarpıcı olan tedavi edici hizmetlere ağırlık vermektedir.

Türklerin tarihinden örnek vermek gerekirse; şamanlar toplumdan ayrı yaşayan farklı mizaca sahip, toplumla birlikte yaşamayı tercih etmeyen insanlardı. Toplum şamanlardan hem uzak durup korkar; hem de hava koşullarından sağlıklı olmaya kadar çoğu konuda bu kişilerden medet umardı. Bu yüzden bir ailenin çocuğunun şaman olacağının anlaşılması o aile için tedirginlik ama aynı zamanda da bir onur kaynağı olmaktaydı.³ Sağlık ve sağlıkçı ile ilgili bu paradoks yüzlerce yıl yaşana gelmiştir. Bu yaşantılar toplumun kültürünün genlerine işlemiştir. Günümüzde de “Allah muhtaç etmesin, eksik de etmesin” söylemi bu kültürel yapının geçmişiyle alakalıdır.

¹ TCSBY, s.1

² G.Newman, “The Private Practitioner and Preventive Medicine”, British Medical Journal.,Cilt.(C)2, Sayı.(S).3734, 1932, s.190-192

³ E.Göka, Türk Grup Davranışı, Ankara, 2006, ss.143-147

Genelde olduğu gibi sağlık hizmetinde de değişimler söz konusudur. Eski zamanlarda olduğu gibi karın tokluğuna yapılan, maliyeti çok düşük sağlık hizmetinin bedeli artmıştır. Bu yüzden hizmetin maliyeti artmış, karşılığını vermek giderek güçleşmiştir. Bu durum sağlık hizmetleri için güvence sistemlerinin kurulması ve gelişmesine yol açmıştır. Güvence (sigorta) sektörü, sağlık hizmeti sunanların elindeki gücü (dokümantasyon, gelişim ve tedavide hedef belirleme, ödemeleri belirleme, ödemeleri kabul edip etmeme vs.) ellerinden almıştır. “To err is human”ın yayınlanmasında beri, sağlık hizmetinin hastalar üzerinde önlenebilir, istenmeyen sonuçlar doğurması özellikle dikkat çekmeye başlamıştır. Bu da sağlıkta paradigmal bir kaymaya işaret etmektedir.¹

Günümüzde sağlık hizmeti verenler geçmişten gelen bu sahip oldukları ve ayrıca atfedilen güçlerini bırakmaya pek gönüllü değildirler. Sağlık hizmeti alanlar da kazanımları sayesinde eski edilgen zamanlarının acısını çıkartmaya çalışırken hizmeti alan ile veren arasındaki barışı korumak için uygun politikalar belirlenmesi gereklidir.

2. SAĞLIĞIN İYİLEşTİRİLMESİ ve GELİşTİRİLMESİ

2.1. İyileştirme ve Geliştirmeye Kavramsal Bakış

Yapılan her faaliyet; mal ve ya hizmet üretirken her defasında daha iyi yapılmaya çalışılmalıdır. Süreç iyi işlemiyor ancak gerekeni karşılıyor olabilir ya da iyi işliyordur ama yetersiz kalıyordur. Unutulmamalıdır ki örgüt çalışanı, örgütün işleyiş şekli, donanım, tedarik ve müşteri sürekli değişmektedir. Örgütte ve çevresinde dinamik bir ortam mevcuttur. Bu durum yapılan faaliyetlerle sürekli iyi ya da kötü yönlü değişmektedir. Durmak sadece ilerlememek ya da sabit kalmakla sonuçlanmamakta gerilemeye yol açmaktadır. İyileşmek örgüt için hayatidir.

Örgüt yönetiminde liderlik, müşteri ve çalışan odaklılık, topyekûn katılım ve iletişim, sürekli iyileştirme, hedeflerle ve verilerle yönetim, süreç yönetimi, önlemeye dönük yaklaşım ve öğrenen organizasyon kalite geliştirmenin temel ilkelerindendir.

¹ L.T. Kohn, J. Corrigan, M.S. Donaldson, To err is human : building a safer health system, Washington,2000, s.287.

İkinci dünya savaşı sonrası Japon endüstrisinin gelişiminde etkin bir role sahip kalite yönetiminde Japonca sözcük olan “kaizen” sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir.

Her defasında daha iyisini yapmaya çalışmak deyince aşağıdakiler akla gelmelidir. Yapılan iş ne olursa olsun en iyisi yapılmalı ve o iş yapan en iyi kişi, örgüt olunmalıdır. Gereği kalmamış, etkinliği düşmüş, ya da boş yere yapıldığı belirlenmiş faaliyetler, harcamalardan kaçınılmalıdır. Çalışan kendinden sonra gelen sürece en iyi çıktıyı sunma gayreti içinde olması gereklidir. Örgüt içinde hem çalışan bazında hem de örgüt genelinde verimlilik ön plana çıkarılmalıdır. Bu sayılanlar daha büyük bir iyilik hali ve sürekli gelişme temeli meydana getirir.¹

Uygun ortamlar ve yaşam tarzlarının tavsiyesi, yapılması gerekenlerin önerilmesi sağlıkta ilk uygulamalardandır. Hipokrat zamanında bu tür uygulamalar daha ön plandaydı. Sonraki dönem, hijyen uygulamaları ve enfeksiyon hastalıkları ile mücadelenin başladığı 19. yüzyıla gelinmesi ve toplum sağlığının keşfi ile devam etmektedir. Ardından bu uygulamalar; toplumlar, dinler, sınıflar arası ilişkiler üzerinden büyük salgınların incelenmesi şekline dönüşmüştür. 80’lerde, bazı yazarlar ekonomide biyopolitik, askeri ve politik görüşler doğrultusunda, emperyalist toplum sağlığı uygulamalarından bahsetmektedirler.² Yakın geçmişte de yazarlar, üremenin artışı ve azalan mortalitenin açıklanmasına yönelik, sosyal katmanlar arasındaki ekonomik ve sosyal desen farklılıklarını ortaya koymaktalar. Toplum sağlığındaki bu gelişimin yanında tedavi edici hekimlik uygulamaları da vardır. Meydana gelmiş olan hastalıkların tedavisi ile ilgilenen bu kısım, adından da anlaşılacağı üzere olay olduktan sonra müdahale edilmesi şeklinde olduğu için, daha spesifik yoğunlaşmalar içindedir.³ Özellikle ve daha ayrıntılı işlemlerin gerekliliği bilim ve teknolojiyi daha da cesaretlendirmiştir. Bu nedenle, bilim ve teknolojiye gelişmeler tedavi edici sağlık hizmetinde daha çok belirginleşmiştir. Bu her ne kadar toplum sağlığının yararına da olsa; bahsettiğimiz emperyalist anlayışlar, ekonomik boyutta maliyeti daha yüksek ve getirisi daha sansasyonel olan tedavi edici hizmetlere ağırlık vermektedir.

¹ U.Gencel, “Yüksek Öğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi(TKY) ve Akreditasyon”, Dokuz Eylül Üniversitesi(DEÜ) Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE) Dergisi, C.3, S.3, 2001, s.176

² A.W Crosby, Ecological imperialism : the biological expansion of Europe, 900-1900. Studies in environment and history.New York,1986, s368.

³ M.W. Orr, W.H. McNeill, Plagues and peoples, Nashville,1988, ss.3-5.

2.2. Sağlığın Geliştirilmesi

İnsan sağlığını geliştiren süreç onun sağlığını etkileyen faktörlerin kontrol altına alınmasıdır. Toplumun ve bireyin sağlığını etkileyen koşullar çevresel ekonomik ve çevreseldir. Bu koşulların değiştirilmesine odaklanmak ve bireylerin yeteneklerini, becerilerini geliştirmek sağlığı geliştirme kavramını oluşturur. Gerek bireysel gerekse toplumsal güçlendirme sağlığın geliştirilmesi için anahtar rol oynamaktadır.¹ Sağlığın tanımında da görüldüğü gibi optimum sağlık düzeyi; fiziksel, ruhsal, sosyal, duygusal ve entelektüel açıdan tam iyilik halidir. Bu düzey; yaşam biçimi değişiklikleri, farkındalığın sağlanması, davranışın değiştirilmesi ve sağlıklı davranışları destekleyen çevreler oluşturulması gibi etkinlikler aracılığıyla sağlanabilir.² O'Donnell, sağlığın geliştirilmesini; yukarıda saydıklarımızı gerçekleştirilebilmesine yardım eden bir sanat ve bilim dalı olarak tanımlamıştır.³ 2009 yılında tanımı revize etmiştir. Revizyonda sağlıklılık motivasyonu ve kişinin temel tutkularıyla sağlık arasındaki sinerjinin ortaya konması yer almıştır. Bu tanımda sağlığı geliştirmenin dinamik bir denge içinde olduğunu belirtilmiş ve pozitif sağlık uygulamalarına erişiminin kolaylaştırılmasından bahsetmiştir.⁴

DSÖ'nün faaliyetlerinde ana unsur sağlığın geliştirilmesidir. Bu faaliyetlerde bir başlangıç noktası olarak, Ekim 1986'da Kanada'nın Ottawa şehrinde gerçekleştirilen, Birinci Uluslararası Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Konferansı yapılmıştır. Bu konferansta Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesine Yönelik Ottawa Sözleşmesi ortaya çıkmıştır.⁵

Konferansta katılımcı ülkeler, gerçekleştirmeyi hedefledikleri konuları belirtmişlerdir. Altı ana konuda ele alınan bu hedefler için yüklenici olacaklarını beyan

¹ Z.Şimşek, "Sağlığı Geliştirmenin Tarihsel Gelişimi ve Örneklerle Sağlığın Geliştirme Stratejileri", TAF Preventive Medicine Bulletin, C.12, S.3, 2013, s.343

² Ş.B.Özvarış, Stratejik Hedefler-Girişim Yöntemleri, Türkiye Halk Sağlığı Raporu, (Editör(Ed).M.Ertem-G.Çam), Edirne, 2014, s.8

³ M.P. O'Donnell. "Definition of Health Promotion, Part III: Expanding the Definition", American Journal of Health Promotion, C.3,S.3, 1989,s.5.

⁴ M.P.O'Donnell, "Definition of Health Promotion 2.0: Embracing Passion, Enhancing Motivation, Recognizing Dynamic Balance, and Creating Opportunities." American Journal of Health Promotion,C.24, S.1, 2009, s.iv

⁵ Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü, T.C.Sağlık Bakanlığı Yayınları(TCSBY), No:814, Ankara, s.xi

etmişlerdir. Bu beyanlar aşağıda genel olarak ele alınmıştır. Katılımcılar bir politika geliştirecekler ve bu politika sağlıklı halk anlayışı olacaktır. Böylece yönetimde olanlar sağlıklı çalışma koşulları, sağlıklı çevre, zararlı ürünler, yanlış tüketim ve barınma gibi halk sağlığı problemlerine odaklanacaklar. Yüklenici ülkeler toplum kuralları ve bu toplumların ve yönetenlerin uygulamalarından kaynaklanan eşitsizlikleri ortadan kaldırmayı hedeflemişler ve insanları ana sağlık kaynağı olarak kabul etmişlerdir. Bireyin kendisi çevresindekiler ve ailesinin sağlığını koruması ve geliştirmesi için ekonomik ve diğer desteklemelerle güçlendirmek zorunda oldukları çünkü sağlığın kaynağı olarak kabul edilen insan ile bu destekler sayesinde toplumun sağlığı ve esenliği için temeli güçlendireceklerinin farkında olduklarını belirtmekte. Sağlığın kaynaklarının ve hizmeti verilen bir sistemi olmasının tam anlamıyla yeterli olmadığı bunların sağlığın teşviki ve geliştirilmesine yönlendirilmesi gerekliliği üzerinde de durmuşlardır. Bunu için farklı sektörler ve disiplinlerle işbirliği yapmak gereklidir. Sosyal yatırımlar içinde, sağlığın başta gelmesi gerekliliği bu konferansın sonucunda deklare edilmiştir.¹

Ottawa'daki konferansın ardından 1988'de Adelaide konferansı yapılmıştır. Bu konferansta; dinamik ve teknolojik olarak değişen dünyanın karmaşık ekolojik etkileşimleri ve uluslar arası bağımsız işleyişin yarattığı sağlık zorlukları ele alınır. Hâlihazırdaki sağlık sistemi ve bu sağlık sisteminin yaklaşımıyla bu zorlukların birçoğunun çözülemez olduğu ifade edilmiştir. Temel ilke olarak Dünya Sağlık Örgütü politikalarının ele alınması gerekliliği yani; sosyal reformlarda sağlığın yine baş içinde olması için sosyal ve ekonomik bir yaklaşımın elzem olduğu belirtilmiştir.²

İlerleyen yıllarda, 1991'de sağlığı destekleyici çevreler hakkında Sundsvall konferansları yapılmıştır. Bu konferanslarda sağlığı geliştirmenin sahada uygulanması ve gelişmekte olan ülkelere bahsedilmiştir. İnsan, çevre ve sağlığın kesin birlikteliği bunların birlikte geliştikleri üzerinde hemfikir olunmuştur. Bunun için çevrenin

¹ TCSBY,No:813,s.4

² Uluslararası Sağlığı Geliştirme Konferansı, Sağlıklı Halk Politikası, Adelaide, 1988

sürdürülebilirliğinin korunması gerekli olduğu ve dünyanın ancak dünya çapında bir eylemle kurtarılacağı belirtilmiştir.¹

Temmuz 1997’de Endonezya’nın Jakarta kentinde; Yeni Çağda Yeni Oyuncular: Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesinin 21. Yüzyıla Getirilmesi konusunda yapılan konferansta alınan kararlar ise şöyledir: Sağlığı belirleyen etmenlerle ilgili bilinç düzeyini arttırmak, işbirliği ağları kurmak, kaynak seferberliği, bilgi toplanması ve paylaşarak öğrenme, eylem dayanışması ve kamuya karşı hesap verebilir şeffaflık.²

DSÖ Sağlığın teşviki ve geliştirilmesi için yukarıda saydığımız konferanslarda da karara varılan kavram ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesi için çeşitli program ve projeleri geliştirmiş ve uygulamıştır. Bazıları; sağlıklı şehirler, köyler, belediyeler ve sağlıklı adalar projeleri, sağlığı geliştiren okullar ve hastaneler ağı ve sağlıklı pazar yerleri ve sağlığı geliştiren iş yerleri projeleridir. Ayrıca, alkol ve tütün, aktif yaşam ve sağlıklı yaşlanma hakkında eylem planları vardır.³

Ülkemizde Cumhuriyetin kurulmasıyla birlikte sağlık sisteminin temelleri atılmış ve sağlık programlarının planlanması, düzenlenmesinden sorumlu olan Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığının (TCSB) görev ve fonksiyonlarını ortaya koyan birçok yasa çıkarılmıştır. TCSB başlıca sorumlulukları ve fonksiyonlarını dört ana başlıkta toplamak olasıdır. Bunlar ulusal düzeyde sağlık politikalarının belirlenmesi, ulusal düzeyde sağlık politikalarının yönetimi, sağlık hizmetlerinin sunumu ve sağlık hizmetlerinin finansmanıdır.⁴

¹ Uluslararası Sağlığı Geliştirme Konferansı, Sundsvall, 1991

² TCSBY,No:814, s.xi

³ TCSBY,No:814, s.xi

⁴ C.Aktan, Sağlık Bakanlığı Organizasyon ve Yönetiminde Yaşanan Sorunlar ve Mevcut Durum Analizi, Ankara, 2003.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KAVRAMI ve YÖNETİM KURAMLARI

1. ÖRGÜT TANIMI ve ÖRGÜTLERİN TEMEL ESASLARI

1.1. Örgüt Tanımı

Doğduğu hastane, içinde bulunduğu aile, okuduğu okul, çalıştığı kurum, aidiyet içinde olduğu topluluklar, ordu gibi bu sayılanlar ve daha birçokları insanın içinde bulunduğu örgütlerdir.¹ Örgüt için fen ve sosyal bilimlerde birçok tanımlama yapılmaktadır. Yönetimsel, psikolojik, sosyolojik ve siber alanlarda farklı bakış açılarıyla ele alınmaktadır. Sonuçta farklı tanımlar ortaya çıkmaktadır. Ortak karara ulaşılmış bir tanım bulunmamaktadır.²

Örgüt tanımları içinde Max Weber'e ait olan tanım hem ilklerden hem de daha özellikli olmasıyla öne çıkar. Buna Weberyen tanım denmektedir.³ Weberyen tanımlamada dışarıya karşı sınırlı geçirgen ya da kapalı, temsil gücüne sahip uzmanlar tarafından düzenlemeleri yapılan gruptan bahsedilir.⁴ Chester Bernard 1938'de yazdığı, 1988'de tekrar basılan ve hala baskıda olan "The Functions of The Executive" isimli kitabında, örgüte bir sistem olarak bakmakta ve örgütü bir açık sistem olarak nitelendirmektedir. Şöyle ki; örgütün ortak bir amacı gerçekleştirmeyi isteyen birbiriyle iletişim içinde olan bireylerden müteşekkil olduğu söylenmektedir.⁵ Örgüt, yapısal, kişiler arası ilişkiler sistemi olarak da tanımlanmaktadır.⁶

Örgütler hem etkin hem de edilgendir. Mal üretimi, hizmet üretimi yapan ya da sosyal bir faaliyet içinde bir topluluk gittiği yolu tercih ederken diğer örgütlerden etkilendiği gibi diğer örgütleri de olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Dış

¹ A.Etzioni, Modern Organizations, New Jersey, 1964, s.3

² M.Alıç, Örgütler, Eğitim Yönetimi Dergisi, yıl.1, S.1, 1995, s.8

³ H.Lebibici, G.R.Salancik, The Rule of Organizing and Managerial Role, Organization Studies, C.10, S.3, 1989, s.303

⁴ M.Weber, Economy and Society, Londra, 1978, s.48

⁵ M.Alıç, s.9; C.I.Barnard, "The Functions of The Executive", 1988, s.82-95

⁶ W.G.Scott, Organization Theory: An Overview and Appraisal, The Journal of The Academy of The Management, C.4, S.1, s.8 dem alıntı R.V.Prestus, "Toward a Theory of Organizational Behavior" Administrative Science Quarterly, 1958, s.50

çevre ile aktif bağları mevcuttur. Öyle ki çevreden etkilenip iflas edebileceği gibi iflaslara da sebep olabilmektedir.

1.2. Örgütlerde Yapılanma

Belli ortak noktalar için bir araya gelmiş olan bireylerin örgütü oluşturduğundan bir önceki alt başlıkta bahsetmiştik. Pekiyi, bu bireyler örgüt içinde amaca ulaşma faaliyetlerini nasıl yerine getirecekler? Kimden emir alacak, kime emir verecek, kimlerle alt gruplar oluşturacak ve işlerinin tanımı ne olacak? Çalışanlar ne iş yaptıklarını, nasıl yaptıklarını, yetkilerini, kime karşı sorumlu olduklarını, düzenlerinin bozulduğu durumlarda nasıl hareket edeceklerini bilmelidirler.¹ Bu soru ve sorunlar doğru örgüt yapılanması ile aşılr. Örgüt içindeki birimlere ve bireylere yapılaşma gerekliliği karşısında elbette ki herhangi bir örgüt yapısı rastgele seçilmemektedir. Örgütün geçmişi, tecrübesi, faaliyet alanı ve çalışan gruplarla uyum sağlayacak bir yapı seçilmelidir.²

Çok basit bir gereci yapmaktan, aya gitmeye kadar bütün örgütlü insan aktiviteleri, çeşitli görevleri yerine getirmek için gruplaşmış çalışanlar ve bu görevleri yerine getirmek için eşgüdümüne muhtaçtır. Çalışanlar ve eşgüdüm temeldir ve işlerlik içinde olması gereken olgulardır. Bir örgütün yapısı; çalışanların belli görevler için bölümlere ayrılması ve eşgüdüm içinde bu görevleri yerine getirmek için yaptıkları aktivitelerin genel yolları, şeklinde tanımlanabilir.³ Örgüt, insanların sürekli bir işlerlik içinde ortak amaçlar ve ihtiyaçlara ulaşmak için, özel sistematik bir planlamayla bir araya geldiği sosyal bir birimdir. Bütün örgütler aralarında işlev ve pozisyon ilişkisi olan yönetim yapılarına sahiptir. Bu yapılar, belirli görevleri yerine getirmek için sorumluluklar, roller ve güçleri temsil eden alt birimlerdir.⁴

¹ H.Özgen, İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.42, S.1, Ankara, 1987, s.187

² M.Reyhanoğlu, Mintzberg'in Örgütlenme Boyutları ve Örgüt Yapıları, Hatay, 2009, s.6; H.Mintzberg, "The Structuring of Organization, the Strategy Precress, Concepts, Contexts, Cases, (Ed. J.Quinn),1991

³ E. Berniker, Structure in Fives - Designing Effective Organizations, Administrative Science Quarterly, 1984, C.29,S.2,ss.285-287.

⁴www.businessdictionary.com/definition/organization.html (20.05.2019)

Örgüt yapısı kurulurken görevlerin belli gruplar tarafından yapılması, yani bu grupların verilen özellikli görevleri yerine getirme sorumlulukları vardır. Bu yapı içindeki ilişkiler; resmi, yetkili, sorumlu olma halleri ve hiyerarşik kontrol altında olacaktır. Bütün bunlar etkin bir eşgüdüm içinde olduğundan emin olarak sistem hazırlanmalıdır.¹ Daft'ın yaptığı tanımlamayı Alıç kısaca şöyle ifade etmiştir: “ Biçimsel örgütle ilgili temel kavramlar ‘amaç’, ‘iş bölümü’, ‘iş birliği’, ‘eşgüdümleme’, ‘yetki’, ‘sorumluluk’, ‘hiyerarşi’ ve ‘sistem’ dir....”.²

Farklı pozisyonlardaki çalışanlar ya da daha özellikli gruplaştırsak; örgüt içi bölümlerdeki etkileşimler, örgüt yapısının durağan olmadığını dinamik bir yapıda olduğunu göstermektedir. Dinamizmi sağlayan etkileşim şu şekilde olmaktadır: Değişik İstekler, örneğin üst yönetim karar verme işlemini merkezileştirmek isterken örgüt yapısı ile ilgili teknik adamlar prosedürlerin standardizasyonu isteğiyle ortaya çıkmaktadırlar. Orta hatta çalışanlar daha fazla özerklik talep ederken çekirdek birimler daha fazla profesyonelleşme isteği içindedirler ve destek ekibi işbirliği yapma arayışındadırlar.³

Örgütün yapılanmasındaki iş bölümü ayrıca o örgütün türüne işaret eder. Çünkü örgüt türleri; örgütün amacına, oluşumuna ve iş bölümüne göre sınıflandırılır. Konumuzla daha ilgili olduğu için iş bölümüne göre sınıflandırmadan kısaca bahsedeceğiz. Seviyeleri birbiriyle eşit durumdaki etkinlik grupları vardır. Pozisyonlar daha çok uzmanlığa göre konumlandırılmışlardır. Yani yatay örgütlenme görev ve uzmanlık temelindedir. Burada yatay örgütlenmeden bahsederken yatay yapılanma ile karakterize bir yapılanma olan Adokrasiden söz etmek gerekir çünkü sağlık hizmeti sunan örgütler adokratik bir yapılanma gösterirler. Adokrasi, Mintzberg'in tanımına göre yatay yapılanma ile karakterize, duruma göre düzenlemelerle liderliği yapılan eşgüdüm içindeki gruplaşmaya deniyor. Adokrasi karmaşık çevrelerde işler ve ileri

¹ R.L.Daft, Management, Kanada, 2008, s.244den alıntı J, Child, “Organizaton: A Guide to Problems and Practice, Londra, 1984

² M.Alıç, Örgütler, Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl.1, Sayı.1, 1995,s.10

³ J.Unger,J.Macq ve diğ., Through Mintzberg Glasses, Dünya Sağlık Örgütü(DSÖ) Bülteni, C.8,S.78, 2000, s1007

seviye teknik sistem kullanır. Eğer örgütün esas amacı problemleri özellikli durumlardan yaratıcı çözümlere ulaşmaksa ideal bir yapılaşmadır.¹

1.3. Hastanelerde Örgütsel Yapılanma

Hastaneler, hizmet üretim süreci en karmaşık işletmelerdir. Karmaşık yapı dendiğinde; açık dinamik sistemler, matris yapı, 24 saat hizmet ve birbiri ile işlevsel bağımlılığı olan süreçlerin sorunsuz bir şekilde hedefe yönelik bir araya getirilmesi, akla gelmektedir.

Hastaneler, kamusal otorite ve toplumsal baskı grupları ile karşılıklı etkileşimde bulunan örgütlerdir. Günümüzün en karmaşık işletmeleri konumundaki hastanelerde sunulan hizmetler, bir yandan tüm çağdaş toplumlarca bireylerin doğuştan elde ettiğı bir hak olması, diğeryandan da o ülkenin gelişmişlik ve kalkınma düzeyinin tanımlanmasında da kullanılan bir ölçüt konumundadırlar.

Günümüzün en karmaşık üretim sürecine sahip işletmeleri konumundaki hastaneler, aynı zamanda matris yapıda örgütlerdir. Matris organizasyonda yetkinin kaynağı mevki veya pozisyon değil, bilgi ve yetenektir. Örgüt içi iletişim çok yönlüdür. Matris organizasyonda, idari yönetici ile vaka yöneticisi olmak üzere iki tür yönetici bulunmaktadır. İdari yönetici, işin kimler tarafından, hangi vakada ve mesleki açıdan nasıl yapılacağı konularıyla ilgilenmektedir. Vaka yöneticisi ise, neyin ne zaman ve neden yapılacağını belirlemektedir. Bu nedenle, uzmanlık bölümleri içinde çalışan personel bir yandan uzmanlıkları nedeniyle ilgili bölümün yöneticisine (dikey ilişki); bir yandan da bu uzmanlıklarını belirli vakalarda uyguladıkları için bu vakanın yöneticisine (yatay ilişki) karşı sorumlu olacaklardır. Vaka ekibi içinde yer alan elemanlar, iki ayrı amire bağlıdır ve bu elemanlar her iki amire karşı da sorumludur. Hastanenin örgütsel yapısı içinde bir projenin gerçekleşmesi, ciddi planlama ve eşgüdüm gerektirmektedir. Bu durum matris yapıyı diğerylerinden ayıran özelliktir.

¹ J.Unger,s.1007

Yukarıda bir ölçüde idealize ettiğimiz örgütsel durum ülkemizde 70'lerin denetim bazlı, dikey yönetim tarzında yürütülmektedir. Her ne kadar hekimler vaka yöneticiliği yapmakta iseler de dikey yönetim anlayışı ile takım lideri olmaktan çok dikte eden amir yaklaşımı içindedirler.

1.4. Kültür ve Örgüt Kültürü

Örgütlerin yaşamaları, iyileşmeleri ve gelişmeleri, etkisi altında bulundukları kültürle bağıntılıdır. Kültür, örgütleri çevreleyen toplumsal durumlardan en önemlilerinden birisidir. Düşünsel bir oluşum olarak kabul edilebilen örgüt kültürü, örgüt gerçeğinin görülmesini sağlar böylece bir paradigma ortaya konmuş olur. Paradigma terimi bilimle iç içedir. Ortak bir paradigmaya sahip olan bilim adamları, teorileri değerlendirip, zamanla daha doğru ve kesin ölçümlere ulaşırken, normal bilimin sınırlarını genişletme çabaları için ortak paradigmalarını kullanırlar.¹

Örgüt içi davranışlarını sergilerken çalışanların nasıl davranacaklarını belirleyen paradigma; sınıflandırmalar, standart süreçler ve çözüm önerileri sunar. Örgüt üyelerinin ne yapacaklarını bilmeleri konusunda katkıda bulunur. Bir diğer anlatımla; problem çözümünde ortak noktalar belirlenmesini sağlamaktır. Sağlanan noktalar ya da yaklaşımlar, ortak dil, paylaşılan yapılar ve referanslar olabilir.² İnsanların bir örgüt içinde davranışlarının yönlendirilmesi söz konusudur. Bu yönlendirmeler; davranış kalıpları, değerler, inançlar ve alışkanlıklardır.³ Bu değer, norm, varsayım gibi yönlendirmeler örgüt kültürünün temel öğeleridir. Ayrıca törenler, ayinler, hikâyeler, mitler, simgeler, kahramanlar ve dil de bu temel öğelerdendir.⁴

Aynı örgüt içinde birden fazla kültür bulunabilir. İşlevsel durumuna göre değişik birimlerin kültürleri de farklı olabilir. Örgüt kültürü işletmedeki çalışanların davranışlarını yönlendiren kolektif normları göz önüne alır ve çalışanlar tarafından

¹.....https://projektintegracija.pravo.hr/_download/repository/Kuhn_Structure_of_Scientific_Revolutions.pdf (20.06.2019)

² N.Güçlü, Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi SBE Dergisi, Bişkek, 2003, S.6, s148

³ Ö.Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: 1992, s.271

⁴ N.Güçlü, Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi SBE Dergisi, Bişkek, 2003, S.6, s150

nitelendirilir. Kültürü yerleştirmek olduğu kadar değiştirmek de zordur. Örgüt içi faaliyetlerde iklim yaratılması yine kültürün özelliğidir. Analiz yapılırken, kültürün güçlü ve zayıf yönleri detayına inilerek belirlenmelidir. Belirlenen veriler yüksek verim elde edilmesi için daha uygun bir kültür yapısı oluşturmak için kullanılmalıdır.¹

Örgüt üyelerinin değer paylaşımları, işlerin ifa ediliş biçimleri, şeklinde örgüt kültürünün tanımlanabileceği gibi bir örgütü diğer örgütten ayırmasını sağlayan bir kişilik kazandırma halidir de denilebilir. Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır. Örgüt kültürü örgütsel başarıyı doğrudan etkiler. Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır.²

Örgütleri oluşturan bireylerin her biri farklı kültürlerden gelmektedirler. Bu büyük bir mozaik oluşturmaktadır ve örgüt bununla ayakta kalmak ve yaşamak zorundadır. Çalışanların o örgütün amaçlarına ve birbirlerine bağlanması örgüt kültürü sayesinde olur, bağlayıcı rol oynar. Karar, strateji, plan ve politikalar oluşturulurken ve başarılıken kültür önemli bir yer teşkil eder.³ Tüm çalışanların ortak amaç paylaşması, örgütsel değerlerin paylaşımı ile güdülenme dereceleri yükselir, bürokrasisiz kontrol sağlanır. Bunlar güçlü örgütsel kültürlerin özellikleridir.⁴

1.4.1. Örgüt Kültüründe Değişim

Örgütler bünyelerindeki yenileşmeler ve gelişmelere koşturarak kültürlerini de değiştirmeye dönüştürmeye gereksinim duyarlar. Bir konumdan başka bir konuma geçiş diyebileceğimiz bir süreçte, eğitim sistemi, yönetim tarzı ve felsefesi, sosyal yapı, çalışanların tutumları, tahminleri ve beklentileri de değişimden etkilenecektir. Örgüt içinde kökleşmiş ve alışkanlık haline gelmiş ilkeler, değerler, temel görüşler değişime uğrayacaktır. Belli bir örgüt kültürünün yaratılması, sadece yeni sloganlar

¹ O.Erdil,H.Kitapçı,H.Turan,Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Gebze, 2005, C.19,S.1,s260

² S.Köse,S.Tetik,C.Ercan, Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa,2001,C.7,S.1,ss.227-228

³ Köse,s122

⁴ Erdil,s.261

bulmak ya da yeni bir lidere sahip olmak değil, yeni bir yaşam tarzı yaratmak demektir.¹ Örgütün karşı karşıya kaldığı büyük direnç kuvvetinin nedenlerinin başında kültüre zıt değişimlerin gerçekleştirilmeye çalışılmasıdır.²

1.4.2. Örgüt İklimi

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi benzer anlamlara geliyor gibi gözükse de aralarında farklılıklar vardır. Çalışanların davranış ve tutumlarına dair özellikleri örgüt iklimi üzerinden incelenebilir. İklim, örgüt dışı gözlemci bakış açısına ve tecrübeye dayanmaktadır. İklim, temel teşkil eden gruba ait değerleri ve gruptan çevresine yönelik iletileri içerir. İklimin gözlem ve deneysel yapısına karşın kültür, görünen öğeleri örneğin paylaşılmış duygu ve düşünceleri ortaya koyar.³ Bir özellikler dizisi olan örgüt iklimi; çalışanlar tarafından algılanır, davranışlarını etki altına alır ve örgüte kimlik kazandırır. Bir sağlık kuruluşu olarak örnek vermek gerekirse; iklim bir hastaneyi diğerinden ayırt eden iç özellikleridir. Yani hastanenin kişiliğidir iklim. İklimin kendine ait değişkenleri üçe ayrılır. Bunlar bireysel, çevresel ve sonuç değişkenleridir. Çevresel değişkenler, örgütün yapısı örneğinde olduğu gibi, bireyin dışında gelişenlerdir. Bireysel değişkenlerde ise bireyin kendisinin sağladığı, kendine ait güdüler, davranışlar ve yetenekler söz konusudur. Sonuç değişkenleri de ilk iki grup değişkenin getirdiği; tatmin, verimlilik gibi değişkenlerdir. Bu açıklamaya göre; çevresel ve bireysel değişkenler arasındaki etkileşime örgüt iklimi denilir.⁴

1.4.3. Örgüt Kültürü ve Kalite

Kültür hareketini farklı boyutlarda ele aldığımızda toplam kalite yönetimi de karşımıza çıkanlardanandır. Kalite yolculuğunda, mükemmelliğe ulaşmak isteyen kalite yönetimi ile örgüt kültürü, bu yolda birleşeceklerdir. Kalite yönetimi uygulanırken; rol

¹ Güçlü,s.157

² R.Erdem,Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,Eskişehir,2007,C.2S.2,s.64den alıntı R.L.Daft,Organization Theory and Design,Ohio,2004,s361

³ E.T. Moran,J.F Vokwein, The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, Human Relations, 1992,C.45,S.1,ss.32-33

⁴ Güçlü,s.155

modeller, örgütsel anlayış değişimi, dönüşümü gerekebilecek hatta var olanın tam tersi gereklilikler de ortaya çıkabilecektir. Örgüt kendi kültürünü ne kadar iyi tanıyor, değerlendirebiliyorsa kalite uygulamalarını daha etkin ortaya koyacaktır. Örgüt verimini kalite yönetimiyle geliştirecektir. Kalite yönetimi bu anlamda bir felsefedir.¹ Etkinlikler, davranışlar, örgüt kültürü tarafından etki altına alınmıştır. Kalite çalışmaları sırasında ve devamında çalışanların kaliteye bakışı ve beklentileri de örgüt kültürü tarafından etkilenecektir.² Kısaca kalite odaklı yönetim, örgütün kültüründe kökten değişimleri, düzenlemeleri yapmak durumundadır.³

2. YÖNETİM KURAMLARI TEMEL ESASLARI ve SINIFLANDIRILMASI

2.1. Yönetim Kavram ve Tanımı

Örgüt tanımlamasının güçlüğünden sonra doğal olarak yönetim de geniş bir tanım kümesine sahiptir. İnsanların iş gücü, yetenek, zekâ gibi özelliklerini kullanarak amaca ulaşma uygulamaları şeklinde basit ve genel bir tanımlama yapılabilir. Ancak bu tam bir açıklama olmaz. Farklı bilim dalları kendi bakış açılarına göre tanımlamalar yapmışlardır. Bu tanımların ortak noktası; amaç, çaba, gerçekleştirme üçlüsüdür. Sosyolojide yönetim; sınıf ve saygınlık sistemidir. Ekonomistler tanımlara, kaynak, iş gücü, üretim süzgecinden bakmışlardır.⁴ Kausek Yönetim Sistem Denetçileri İçin El Kitabı isimli kitabında; yönetimin temel amacının seçilen stratejiyi uygulamak olduğunu belirtmiştir.⁵ Bu arada stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek için planlama şarttır.⁶ Kausek ayrıca strateji uygulamada; örgütsel başarı için kritik olan alanlara odaklanılması gerektiği şeklinde bir hedef de göstermiştir.⁷ Bircan yönetimin;

¹ O.Erdil,H.Kitapçı,H.Turan,Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Gebze, 2005, C.19,S.1,s261

² Erdil,s261; C.Reeves,D.Bednar,Defining quality: Alternatives and implications.Academy of Management Review,1994,C.19,S.3,ss.419-445

³ Erdil,s261;L.Sandholm,Trendy versus effective quality strategies. The International Bi-Monthly for Total Quality Management: The TQM Magazine,1999,C.11,S.6,ss. 437-444

⁴ D.Paşaoğlu, Yönetim ve Yöneticilik, “yönetim ve Organizasyon”,(ed.C.Kopal,İ.Özalp),TCAÖF yayınları No:1900, 2013,s.3

⁵ J.Kausek, The Management System Auditor’s Handbook, Delhi,2006,s.3

⁶ İ.Bircan, Kamu kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, Planlama Dergisi, özel Sayı, Ankara, 2002, s.14

⁷ J.Kausek,s.3

insanların güçlü yanlarının etkin hale getirilerek ortak amacı başarabilir duruma getirme görevi olduğunu belirtmektedir.¹

1900'lerin başından itibaren yönetime literatür anlamında katkılar artmaya başlamıştır. Sanayileşme sürecinde teknoloji dörtlüye koşarken, peşinden yetişmeye çalışan yönetim bilimi artık akademik ürünlerini vermeye başlamıştır. Frederik W.Taylor bunun ilklerindendir. 1910'larda Bilimsel Yönetim anlayışı, yönetimi; özellikli fakat farklı sorumluluklardaki çalışanların olduğu bir bilim olarak tarif etmiştir. Taylor Bilimsel Yönetimin Prensipleri kitabını 1909'da yayınlamıştır. Çağdaş Fayol ise yönetim teorisini; kurallar, metotlar ve prosedürler olarak açıklamıştır.² Fayol bütün örgüt türleri için geçerli olabilecek bir yönetsel doktrin oluşturmuştur. Burada yönetim fonksiyonel olarak ayrılmıştır. Bu beş fonksiyon şöyledir; öngörme, organizasyon, kumanda, koordinasyon ve kontrol.³

Başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma ve ya iş gördürme şeklinde yapılan tanım, yönetime süreç açısından bakıldığında yapılabilmektedir. Yönetim süreci çeşitli işlevlerden oluşmaktadır. Bu işlevleri şöyle sıralayabiliriz; planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme.⁴

2.2. Yönetim Kuramları

Tarihsel olarak yönetim düşüncesi ele alındığında geçmişi M.Ö. 5000'li yıllara yani Sümerlere kadar uzanmaktadır. Eski medeniyetler büyük yapıtlar ortaya koymuşlardır. Romalıların Neredeyse Avrupa'nın Yarıya kadar uzunlukta mermer yol yaptıkları düşünülürse bunun bir organizasyon, yönetim haricinde yapılamayacağı aşikârdır. Diğer bir örnek de Mısır Piramitlerinin yapımıdır. Somut yapıtların dışında politik faaliyetler ve muhasebe işlemlerinin de yönetim sayesinde iyi işlediğini

¹ İ.Bircan, s.11

² S.T.Torabzadeh, M.Almasifard, Evolution of Management Theory Within 20th Century: A Systemic Overview Of Paradigm Shifts in Management, International Review of Management and Marketing, C.7, S.3, 2017, s.134-135

³ R.Şengül, Henry Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar, Yönetim Ekonomi, C.14, S.2, Manisa, 2007,s.260

⁴ D.Paşaoğlu, s.5

göstermektedir. Makedonya’da Büyük İskender’in hükümranlığı ve Pers İmparatorluğunun muazzam yönetim ve örgütlenmesi söz konusudur.¹

Tarihin erken dönemlerinde devlet yönetimi, Ordular Yönetimi, Askeri Yöneticiler görülmektedir. Lider e yönetici üzerine Farabi ve Gazali 900’lü yıllarda eserler vermişlerdir. Endüstri devrimiyle atölyelerden fabrikalara geçiş artmıştır. Evinde ya da daha küçük gruplarda çalışmaktan çıkıp büyük kitlelere varan örgütler insani sorunları da yanında getirmiş ancak ucuz ve nitelikli üretim başlamıştır. Günümüze kadar dönem dönem değişen yönetim anlayışı, toplumsal değişikliklerden etkilenecek oluşmuştur ve ilgili yazın hatırı sayılır yazar ve çalışmayla doludur. Bundan dolayı araştırmacılar bu çalışmaları kendilerine göre sınıflandırmışlardır. Sınıflandırmalar üç ayrı grupta ele alınmıştır. Terry sekiz ekol ile sınıflandırmasını yapmıştır. Bu ekolleri; geleneksel, bilimsel, davranışsal, sosyal sistem, sistemler, kararlar, niceleyici ve süreçler şeklinde sıralayabiliriz. Crener ve Monteil ise sınıflandırmasını; süreçler, ampirik, davranışsal, sosyal sistem, karar ve matematiksel ekoller şeklinde sıralamışlardır. Kaynaklarda daha çok yer alan ve üç başlıktan oluşan sınıflandırmayı da Baranger yapmıştır. Bu başlıklar bizimde ele aldığımız gibi; Klasik, Neo-Klasik ve Modern (Çağdaş) Ekollerdir.²

2.2.1. Klasik Yönetim Kuramı

Klasik olarak adlandırılan bu yaklaşım sürecinde, Taylor, Fayol, Gulick, Urwik ve Weber başı çeken araştırmacılarıdır. Bu yazarların klasik akımda kendilerine has yerleri vardır. Örnek vermek gerekirse: bilimsel yöneticilikte Taylor ve Fayol ki Taylor çalışanlar yönünden, Fayol ise yönetim bölümünden yola çıkmışlardır. Ayrıca Weber’in klasik ekoldaki bürokratik yaklaşımı ve örgüt yönetiminde de Gulick ve Urwick’in çalışmaları vardır.³ Örgüt yapısal olarak ele alınmaktadır. Yapı detaylandırılmış ve incelenmiştir. Ancak yapının esas ögesi olan insanın tüm

¹ Z.N.Nişancı, “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, C.13,S.25, Çanakkale,2015, s.260

² Nişancı,s261

³ Y.Ertekin, ”Yönetim Kuramında Düşünce Akımları”, Amme İdaresi Dergisi, C.18, S.4, Ankara, 1985, s.85

özellikleri ele alınmamış, eksik kalmıştır.¹ Klasik kuramda Taylor insan unsurunu makinalara ek olarak görmektedir. Bu kuramda amaç şu soruyla belirlenmiştir: İnsan unsuru nasıl etkin olarak çalışacaktır? Taylor'un açıklamaya çalıştığı, etkinlik unsurudur. Organizasyon yapısının oluşturulmasıyla ilgili olarak Fayol'un yönetim süreci yaklaşımı kendisini göstermektedir. Örgüt içi güç ve yetkinin sahiplenilmesi, verimlilik ve etkinlik artışı sağlayan yönetim ve organizasyon yapısı ile ilgili konular klasik kuram kapsamında değerlendirilmiştir.² Bir diğer deyişle belirlenen işler çalışanların en verimli çalışacakları şekilde bölünür ve görev dağılımı yapılır. Bu yaklaşımda düzen; çalışanların, donanımın ve ortamın en az maliyetle en verimli çalışmasını sağlayacağını savunur ve verim en büyük doyum aracı olarak kabul edilir.³

20. Yüzyıl başlarında F.W.Taylor “Bilimsel Yönetim _ Scientific Management” (1911) isimli kitabını yayınlamıştır. Öylece kökleri çok eskilere dayanan yönetim, ancak ciddi bir bilim halini almıştır. Sonrasında Fayol ve Weber'in çalışmaları gelmektedir. Bu üç yazarın eserlerinde ortak özellikler içinde bir tanesi ise şöyle belirginleşmektedir: İş yapılan mekân çevre koşullarından etkilenmemektedir. İş düzenleme, geliştirme ve yapılış şekli Taylor ve izleyicilerinin ilgi alanına girmiştir. Buna karşın Fayol örgütsel yapı ve yönetimin ilkeleri üzerine araştırmalarını yapmıştır. Taylor'un sisteme işçi olarak, Fayol'un ise sisteme yönetici olarak girmeleri çalışmalarında odaklanma farklılıklarını açıklamaktadır.⁴

Klasik akımın gördüğü örgüt çalışanı, tıkr tıkr çalışması gereken bir çarkın dişlisidir. Çalışanın yaptığı iş, o işteki uzmanlığı, kontrol edilebilirliği ve kontrolün sınırları bellidir. Kısaca reçeteler belirlenmiştir denebilir.⁵ Taylor çalışan insanın işlevsel olarak uzmanlaşması gerektiğini savunmaktadır. Fayol ise örgüt biçimlenmesiyle ilgilendiğinden örgüt içinde çalışanların yazılı iletişimden olumsuz etkileneceğini, azaltılması gerektiğini belirtmektedir. Fakat Weber ise yazılı iletişimin

¹ C.Topaloğlu, “Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar”, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C.6,S.1, Muğla, 2011, s.253

² R.Akbıyık – S.Koç, “F.W.Taylor ve H.Fayol'un Yönetim modellerinin Günümüz İnşaat Yönetimi Prensipleriyle Karşılaştırılması – Sakarya İli İncelemesi”, İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi, C.5,S.2, Düzce, 2016, s.14

³ Ertekin,s.85

⁴ Akbıyık,s.15

⁵ Ertekin,s85

azaltılması şöyle dursun, sözlü iletişimin bile kayıt altına alınması gerektiğini çalışmalarında belirtmiştir.

Sonuç olarak klasik örgüt kuramı; insan unsurunda etkinlik ve verimliliği arttırmakla uğraştığı için bu unsuru veri olarak değerlendirmiştir. Bu kuramda yapılan iş ve çalışanların pozisyonları değerlendirilmiştir ve bunlar arasındaki ilişkiler ele alınmıştır. Yapılacak işin net bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir. Bu iş nedir? Ne zaman yapılacaktır? Karşılığı nedir? Bu sorular işin netliği hakkında fikir vermektedir. Çalışan bu işi yaparken katı kurallarla karşı karşıya kalmaktadır. Sorun, ‘çalışanı yola getirme’ ile çözülür. Yani burada kural, yöntem, disiplin mutlak zorlayıcı unsurdur. Bu sebeplerle klasik okul sınırları dar, robotlaşmış işçiler ve bürokratik bir yaklaşım olarak eleştiriler almıştır.¹

Örgüt çevreden bağımsız olarak ele alınmaktadır. Sanki çevredeki değişimler çalışanı, örgütü hiç etkilememektedir. Yönetim reçeteleri ve çalışan düzenlemeleri ile en yüksek verim elde edilecektir.² Örgüt kapalı bir sistemdir. Etkinlik ve verimliliğin arması için bu kapalı sistemdeki insan neredeyse bir robot olarak ele alınır. 20. Yüzyıl başlarında ortaya konan bu yaklaşım, önceki yüzyıldaki yöneticilerin büyük, etkin ve verimli işletme isteklerinin bilimsel ürünüdür. O dönemde vasıflı işçi çok azdı bu nedenle yönetici, çalışanların daha hızlı çalışması için parça başı ödeme gibi motivasyonlara başvurmaktadır. Dönemin ikinci büyük adamı Fayol ise örgütlerde kurallara, ilkelere ve işlevlere yer vererek psikososyal bir yaklaşımla insanlar arası ilişkilere eğilmiştir.³

2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramı

Bu yaklaşım örgütsel yönetimi verimli bir örgütsel iş bölümü, ayrıntılı iş reçetelendirilmeleri sonucu aşırı ustalaşmış işçilik olarak ele almamaktadır. Yönetimde çalışan ele alınırken tekil bir yaklaşım içinde değil, çalışanı bir grup üyesi olarak ele alınması gereklidir.⁴ Örgüt bir yapılaşma olarak ele alındığında, öncelikle

¹ Akbıyık,s.16

² Ertekin,s.86

³ Nişancı,s.264

⁴ Ertekin,s.88

sosyal bir yapı olarak ele alınmıştır. Çünkü içinde insan ve bu insanın davranışları mevcuttur. İnsanlar birbirleriyle etkileşim içindedirler.¹ Çalışanın gerçek sonuçlara ulaşabilmesi için tatmin edilmesi yani ‘önce insan’ anlayışıyla, örgüt yönetimine katkıda bulunmuştur. Bu yaklaşımda örgüt sosyal bir sistemdir. Klasik yaklaşımda mekanikleştirilen insan, bizzatı mekanikleşme düzenini bozmaktadır. Bunu şöyle açıklayabiliriz; sosyal bir sistem olarak kabul edilen örgüt ve sosyal çevre, çalışanı üstten gelen düzenlemelere göre daha çok etkilemektedirler.² 1930’lara doğru geleneksel yaklaşımın insan grubunda motivasyon sağlamakta yetersiz kaldığı belirginleşmeye başlamıştır. Zaten klasikler, yaklaşım itibarıyla; çalışan grubunun motivasyonunu, dış etkenleri ve insanların birbirleriyle etkileşimlerini ele almamıştır. Klasiklerin etkisiz kaldığının ortaya çıkması Hawthorne Araştırmalarının sonuçlarının değerlendirilmesiyle bilimsel bir boyut kazanmıştır.³

Burada Western Electric Fabrikalarında Yürütölmüş, Hawthorne Çalışmalarından bahsetmek gereklidir. Bu çalışmalarda çıkan sonuçlarda birisi de insan ögesinin mekanikleşmeye karşı olduğu sonucudur. Bu çalışmalar, Beşeri İlişkiler Yaklaşımı ardından Beşeri Kaynakların Yönetimi ve örgütteki insanların davranışını temel alan Örgütsel Davranış düşüncesinin çıkış noktasıdır.⁴ Hawthorne Araştırmalarına göre çalışan kişi, insan olarak bir grubun içinde yaşamaktadır. Bu grup incelendiğinde çalışanın ve örgütün bundan etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda işçiye daima ekonomik ödüllendirme yapılmasına gerek olmadığı, çalışanın takdir görmesi, saygınlığının artması gibi ödüllendirmelerin de onu mutlu ettiğini böylece çalışma istek ve inancını arttırdığı gözlenmiştir.⁵

2.2.3.Modern (Çağdaş) Yaklaşımlar

Çağdaş yönetim anlayışı da diyebileceğimiz anlayışta bütüncül bir yaklaşım söz konusudur. Örgüt içinde bireyler ve bu bireylerden oluşmuş gruplar vardır. Gruplandırılmalar sonucu oluşmuş birimler de vardır. Bütün bu insanlar, gruplar,

¹ Topaloğlu,s.256

² Nişancı,s.264

³ Ertekin,s.88

⁴ Nişancı,s.265

⁵ Ertekin,s.88

birimler; örgüt içinde davranış kalıpları, örüntüleri, değişimleri ve etkileşimleri mevcuttur. Bu yaklaşım yukarıda belirtilen her bir unsuru bütünleştirmiş ve bir sistem olarak incelemiştir.¹

Bu yaklaşımda, sayısal yöntemler ve üretim araçlarını en aza indirecek bakış açısı mevcuttur. Yönetici karar verici olarak kabul edilir. Modern yaklaşımlardan birisi olan Kantitatif Yaklaşımda; yönetici Taylor'un insana veri olarak bakan bakış açısından faydalanır ama burada elde edilen veriler karar vermeye yardımcı olmak için kullanılır. Modern Yaklaşımlardan Örgütsel Davranış Yaklaşımının temeli Beşeri İlişkiler Yaklaşımıdır. Yönetici çalışanlarını tanımalıdır ve insan davranışının incelenmesi yöneticinin bakış açısını oluşturmalıdır. Bu yaklaşım, yönetimin çalışanlar ile ilişkileri ve çalışanların katılımının örgüt etkinliğini iyileştireceği savındadır. Modern yaklaşımların temsilcilerinden Woodward, teknoloji gelişimi ve yapılan işin örgüt yapısını etkileyeceğini belirtmektedir.²

Örgüt bu yaklaşımda çevreden etkilenir yani açık bir sistemdir. Örgüt fonksiyonunu yerine getirirken yaptığı işe göre değişimler dönüşümler geçirebilir. Örgüt çevreye uyum sağlar ve çevreyi de etkiler. Bu özellikleriyle örgütte bütüncül bir bakış açısı mevcuttur.³

2.2.4. Post Modern Yaklaşımlar

1970'lerden sonralara damgasını vuran bu yaklaşım 'Önce İnsan' demektir ve müşteri memnuniyetini ön planda tutar. Toplam Kalite Yönetiminin unsuru olarak belirlenebilecek bu yaklaşım kalitenin iyileştirilmesini hedef seçer.⁴ Kalite Yönetimine daha ayrıntılı olarak değinilmiştir.

¹ Topaloğlu,s.258

² Nişancı,s.266

³ Ertekin,s.90

⁴ Nişancı,s.266

2.2.5. Güncel Kavram ve Uygulamalar

Günümüzde örgüt; etken, edilgen, dönüşebilen, değişebilen, iyileşen, gelişen hatta mükemmelleşme gayreti içinde, yönetimi olan, nicel, nitel yaklaşımlar içinde kararlar alınan, katılımcı, ilişkiler içeren sosyal bir yapı halinde değerlendirilmektedir. Kendine ait güçlü yanları, zayıflıkları, fırsatları ve çevresel tehditlere maruz kalması söz konusudur. Güncel yaklaşımlar da bu özellikleri değerlendirmektedir.

Klasik yaklaşımdan itibaren araştırmacılar etkin ve verimli bir örgütün amacına ulaşmak için ne yapması, nasıl yapması, kimler tarafından, nasıl yönetilmesi gerektiği yönünde yanıtlar arayan neredeyse, tek soruna en doğru tek çözüm yoluna ulaşım için çaba sarf etmişlerdir. Ancak günümüzde adrese teslim yaklaşımlar yerine birçok yaklaşımdan faydalanılmaktadır. Değişik yaklaşımlar bir arada kullanıldığı gibi farklı yaklaşımların alt unsurları da başka bir yaklaşımın içinde, örgütün gereklilikleri doğrultusunda bütünleşik bir biçimde kullanılmaktadır. Çalışanlardan, örgütten ve ya çevrelerinden gelen her veri değerlidir. Yönetim değişik anlayışları bütünleştirebilmeli, her verinin değerli olduğunun farkında olmalı ve çalışanlara ilgi gösterme gayreti içinde olmalıdır.¹

Artık 21. Yüzyılda geçmişten gelen uygulamaların uzantıları da dâhil olmak üzere kullanılan yönetim uygulamaları ve kavramları mevcuttur. Dış kaynaklardan yararlanılması, temel yeteneklerin ön planda olması, şebeke şeklinde yapılanmalar, süreç yenileme, değişim gibi uygulamalar, yapılanmalar söz konusudur. Bunlarla birlikte stratejik ortaklıklar, sanal örgütler, kurumsal yönetim, kaos ve karmaşıklık gibi kavramlar da örgüt yönetiminin unsurları haline gelmişlerdir.²

¹ Nişancı,s.273

² Nişancı,s.274

2.2.6. Yönetim Kuram ve Kavramlarının Sağlık Örgütlerinde Yansımaları

Sağlık örgütlerinin özellikleri ve yönetimleri de tarih boyunca bu yaklaşımlardan etkilenmişlerdir. Bu yaklaşımlardan bazıları, sağlık örgütlerinde daha baskın olarak gözlenmektedir.

Sağlık kurumlarında hastaneler bazında; dal hastaneleri ya da hıfzıssıhha enstitüleri rakipleri tarafından kolay taklit edilemeyen öz yeteneklere haizdirler. Dış kaynaklardan yararlanma olarak ele alındığında ise bir hastanenin görüntüleme hizmetlerini bir başka uzman kuruluştan temini söz konusudur. Ayrıca yine tartışmalı olsa da 70-80'li yıllarda ülkemizde sosyal sigortalar kurumu ve Türk Silahlı Kuvvetleri kendi ilaç ve aşılarını üretirken şimdi bunları dışarıdan temini söz konusudur.

Sağlık örgütleri değişimle en çok karşı karşıya kalan örgütlerdir. Değişimdeki baş döndürücü hıza yetişmek için kendini yenileyen öğrenen örgütlere ihtiyaç vardır. Sağlık örgütleri öğrenen örgüt olmak zorundadırlar. Çağımızın rekabet ortamı sağlık örgütlerinde; hasta ve çalışan odaklılık, gelişen kalite sistemleri, takım çalışması gibi unsurların bir araya geldiği yöntemlerden birisi de başarı karneleridir ki bu yöntem de yenilenmektedir. Sağlık örgütlerinin işleyişi, şekillenmesi anlamında en çok etkileyen unsurlar ise belirsizlik ve kestirilemezliktir. Hastanelerde daha özelinde ise acil servisler ve ameliyathanelerde bu durum belirgin bir şekilde söz konusudur. Ekip kuruluşu kararlar, tasarımlar duruma göre o anda yapılır düzensizlik içinde düzen söz konusudur.¹

¹ Nişancı, s.277

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SÜREÇ YÖNETİMİNİN UNSURLARI – GETİRİLERİ – STRATEJİK BOYUTU – KURAMSAL YAKLAŞIM VE SINIFLANDIRMA

1. SÜREÇ YÖNETİMİNDE BAŞLICA UNSURLAR VE ÖRGÜTSEL YÖNETİMLE İLİŞKİLERİ

1.1. Süreç Yönetimi Tanım ve Sınıflandırma

1.1.1 Süreç Tanım

Girdisi çıktısı olan ve çıktıyı oluştururken birden çok faaliyet içeren, iç ve ya dış müşterileri olan ve hizmetin ya da ürünün ortaya konmasıyla sona eren eylemler, değişiklikler ve işleve süreç denmektedir. Süreç; taşınması gereken özelliklerine, ana hatlarına ve kademeli yapılanmasına göre ele alınmaktadır. Özellikleri şu şekilde sıralanır; Temel unsurlarının belirlenmesi ile süreç tanımlanır olmalıdır.

İşletmenin ürün ve ya hizmet ortaya koymak için etkin kaynak kullanımı ve verimliliği ön plana çıkartması gerekmektedir. Kısıtlı kaynakların etkin kullanımı ve yüksek verimlilik elde edilmesi, işletme yönetiminin ağırlıklı olarak ortaya koyması gereken işlevlerindendir. Yönetim bu işlevlerini değişik teknikler uygulayarak ortaya koymaktadır. Süreç yönetimi ve süreçlerle yönetim bu tekniklerdendir.¹

İş süreçlerini ne kadar iyi anlarsak, onları da o kadar iyi iyileştirebiliriz. Bu yüzden iş süreçlerinin bazı özelliklerini anlamalıyız. Girdiyi çıktıya dönüştüren yöntemler diyebileceğimiz Süreç özelliklerine akış denmektedir. Etkinlik ise müşteri isteklerinin ne kadar iyi karşılandığıyla ilgili özelliktir. Verimlilik; çıktı üretmek için kaynakların ne kadar iyi kullanıldığıyla ilgili bir özelliktir. Çevrim süresi ise girdinin son çıktıya dönüşümü için gerekli olan zaman ve maliyet de bütün sürecin masrafını belirleyen özelliktir.

İyileştikten sonra gelişip mükemmelliğe doğru gitmek için gerekli olan artık bulunan alanın dışına bakmaktır. Örgütte benzer diğer süreçlere yada diğer örgütlere

¹ Tütüncü, s.355

bakılır. Amaç süreçlerde neler yapıldığının tam anlaşılmasıdır. Bu sayede belli bir düzen içinde en iyi sistemler, süreçler, prosedürler tanımlanabilir. Kıyaslama yada benchmarking kavramı budur. Kıyaslanan süreçler örgütlerin kendilerini, rakiplerini, en iyi süreci tanımlamada ve anlamada yardımcı olur.

1.1.2. Süreç Yönetimi

Örgütün işlevsel yapılanmasına bağlı kalınarak süreçlerin ortaya konması, değerlendirilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak ele alındığında süreç yönetimi söz konusu olur. Süreç yönetimi girdiler ile çıktılar arasındaki sürecin yarattığı ilişkinin doğru bir biçimde belirlenmesidir.¹

Süreçler, müşteriler için çıktılar sağlar. Bu çıktılar sıklıkla hizmetler ve ya somut ürünler olabilir. Bir organizasyonda her süreç ve her kişinin müşterileri vardır. Bazıları firmanın bitmiş ürün veya hizmetlerini satın alan nihai kullanıcılar veya araçlar dış müşterilerdir. Diğerleri, işledikleri girdiler firmada yönetilen önceki süreçlerin çıktıları olan iç müşterilerdir. Her iki durumda da süreçler müşteri göz önüne alınarak yönetilmelidir.

1.1.3. Süreç İyileştirmede PUKO Döngüsü

Süreç iyileştirme de kullanılan tekniklerden biri de PUKÖ döngüsüdür. PUKÖ; planla, uygula, kontrol et, önlem al adımlarından oluşan bir tekniktir.

Planla aşaması, süreç iyileştirme çalışmalarında problemin farkına varılarak gerekli bilgilerin toplandığı ve çözüm için harekete geçmeyi sağlayacak kararın verildiği bir aşamadır. Bu aşamada, problemin farkına varma ve tanımlama, problem için çözümler geliştirme ve problem için çözüm seçeneğini belirleme çalışmaları yapılarak karar verilir.

Uygula aşaması, bir bakıma süreç performansının ölçümü sonucu ortaya çıkan problemi çözüm amacıyla oluşturulan kararın uygulamaya geçirilmesidir. Bu

¹ P.Şendikici,Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, DEÜ, SBE, Yayınlanmamış YL Tezi, 2009, s.16

aşamada, tanımlanan problemin çözümüne yönelik en iyi alternatifin belirlenmesi sonucunda yapılacak bir eylem planı ile uygulama başlatılır.

Kontrol et aşaması, süreçte yaşanan problemin çözümü için yapılan planın uygulanmasının ne derece belirlenen problemin çözüme yönelik sonuçlar verdiğinin değerlendirildiği aşamadır. Tanımlanan problemin çözümü için yapılan uygulama sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir. Bu süreçte amaçtan sapmaların olup olmadığı, uygulamaların amacın gerçekleştirilmesine hizmet edip etmediği görülür. Kontrol sonuçlarının değerlendirilmesinde tanımlanan problemin çözüldüğü görülürse standartlaştırma aşamasına geçilebilir.

Önlem al aşaması, planla ve uygulama adımlarının tekrar gözden geçirilerek sonucu etkileyen hataların giderilmesi ve tekrar uygulamanın başlatılması demektir. Sonuçların değerlendirilmesini takiben, amaçtan sapma ya da amaca hizmet etmeyen uygulama belirlenirse gerekli önlemlerin alınması için tekrar planlama yapılması gerekir.¹

1.1.4. Özelliklerine Göre Süreçler

Tanımlanabilirliği, ölçülebilirliği, yinelenebilirliği, kontrol edilebilirliği ve katma değer yaratması sürecin özelliklerindendir. Diğer bir anlatımla süreci oluşturan ana unsurlar belirlenebilir olmalıdır. İzlenebilirliği performans ölçütleri kullanılarak yapılabilmelidir. Girdiler, sabit ya da değişken olmasına rağmen sunulan hizmetin beklentileri ve gereklilikleri karşılayabilen çıktılara her defasında evrilebilmelidir. Düzeltici önleyici faaliyetler (DÖF) sistemin kendini yanlış ya da istenmeyen sonuçlardan koruması yani iyileştirmesi ve geliştirmesi için önemlidir. DÖF için süreci yürütenler, sürecin performansı için sürekli bilgilenmelidir yani kontrol edilebilir olmalıdır. Süreç sonucunda elde edilen çıktılar müşteri tatmini açısından olumlu olmalıdır.²

¹ N.Poyraz,Hastanelerde Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Konusunda Bir Uygulama Örneği,İstanbul Arel Üniversitesi SBE YYLT,İstanbul,2015,s.34

² H.E.Özay,Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Küçük ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması,DEÜ SBE YYLT,İzmir,2003,s19

1.1.5. Ana Hatlarına Göre Süreçler

Gruplarına göre süreçler; temel süreçler, yönetim süreçleri ve destek süreçleridir. Temel süreçler; ürün ve ya hizmet sunumunun müşteriye dönük kısmını oluşturur. Planlama ve verime ait göstergeler belirli bir düzen içinde raporlanıp değerlendirilmesini sağlayan süreçler ise yönetim süreçleridir. Son olarak etkin kaynak kullanımı için farklı uzmanlık alanlarından çalışanların içinde bulunduğu destek süreçler vardır.¹

1.1.6. Hiyerarşik Yapısına Göre Süreçler

Süreçlerin kademelendirmeye tabi tutulması ile süreçte hiyerarşik yapı ortaya çıkar. Sürecin kapsamı kademelendirme açısından anahtar rol oynar. Kapsamı büyük olandan başlayan bir hiyerarşi söz konusudur. Böylece hiyerarşik yapısı ile sırasıyla; ana süreçler, süreçler, alt süreçler ve süreç aktiviteleri olmak üzere dört aşama ortaya çıkar. Her bir süreç ve süreç işlevleri birleşerek bir üst aşamadaki süreçleri oluşturur.²

1.2. Süreçlerle Yönetim

Yönetim, işlevlerini ortaya koymak için süreçlerle yönetim uygulamaktadır. Örgüt yönetimi yönetsel işlevlerini süreç yönetimi faaliyetlerini yönetmek yönünde kullanırsa bu duruma süreçlerle yönetim denir. Bunun için örgüt içindeki tüm faaliyetlerin yapısal çözümlemesinin süreçlerle yapılması gerekmektedir.³ Avrupa Kalite Yönetim Vakfı Mükemmellik Modeli kriterlerinden birisi de süreçlerle yönetimdir. Kriter süreç olarak geçmektedir ancak model incelendiğinde stratejinin hayata geçirilmesinde politikaların belirlenmesi, planların yapılması ve süreçlerin oluşturulmasından bahsetmektedir. Bu da süreç yönetimini genel bir yönetim faaliyeti olarak ele alındığını göstermektedir.⁴

¹ H.Turan, “7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler Kitabı”,Arçelikte Süreç Yönetimi Üretim Süreci,İstanbul,1998,C1,ss89-90

² M.Ayanoğlu,H.Turan, “3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyum Bildiriler Kitabı”,İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları, İstanbul, 2003,s20

³ Tütüncü,s.356

⁴ European Foundation of Quality Management (EFQM),EFQM Mükemmellik Modeli 2013, 2012,s14 <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/download-your-free-copy/> (19.05.2019)

Süreçlerle yönetim kavramı, işletmenin tüm faaliyetlerin süreç yapısı içerisinde tanımlanmasını ve yönetim fonksiyonunun bu yapı içinde gerçekleştirilmesini gerektirir. Kuruluşlar, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler. Aynı dokümanda süreçlerle yönetimin yararlarından biri arzu edilen sonuçlara odaklanma sağlamasıdır. Diğerleri de çalışanların ve kaynakların en üst düzeyde değerlendirilmesi, sonuçların tutarlılığını sağlaması ve değişkenlikleri kontrol altında tutmaya yardımcı olmasıdır. Süreçlerle yönetimin son yararı da gerçekçi hedefler saptanmasını ve stratejik yönlendirmeye ilişkin olarak verilere dayalı yönetim sağlamasıdır.

Süreçlerle yönetim, başta örgüt yapısı olmak üzere pek çok klasik yönetsel yaklaşımın sorgulanmasını gerektirmektedir. Süreçlerle yönetim anlayışının en saf haliyle uygulanması, geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapılarının yerlerini tamamen süreçlere göre hazırlanmış, kadro ve unvanları da buna göre düzenlenmiş örgüt yapılarına bırakmasını gerektirmektedir. Süreçlerle yönetimde bir başka önemli noktada da kritik süreçlerin belirlenmesidir. Kritik süreçler, işletmelerin öncelikle ele alması ve iyileştirmesi gereken süreçlerdir. Bu süreçler işletmenin faaliyet alanını doğrudan ilgilendirmekte olup, müşteri tatminiyle birinci dereceden ilişkilidir ve belirlenmiş olan kritik başarı faktörlerinin sağlanmasında öncelik arz eder.¹

¹ Tütüncü, s.356

2. ÖRGÜT YÖNETİMİNDE SÜREÇ YÖNETİMİ GETİRİLERİ

2.1. Süreç Yönetiminin Örgütsel Yapılara Etkileri

Örgüt ya da işletmeye faydası olmayan, gereksiz yere döngüsellik içeren, yanlış faaliyetler, çıktıyı elde etmek için gereken zamanın uzaması gibi durumlar, yükselen maliyet ve müşteri memnuniyetsizliği tetiklemektedir. Memnuniyetsizlik sadece dış müşteri bazında değil çalışan ve iç müşteri bazında da meydana gelir.¹

2.2. Örgüt yapılanmasında Süreç ve Süreçlerle Yönetim Uygulama Zorlukları

Örgüt içinde yapılacak olan süreçlerle yönetim ya da süreç yönetimi ile ilgili değişiklikler konuya yönelik yönetim ve çalışanlar yani bütün işletme ya da organizasyon bütününde bir kültür haline gelmesi gereklidir. Örgüt içi kültür geliştirme de öncelikle örgüt iklimine müdahale etmekle başlayan zorlu bir yolculuktur. Süreç yönetimi, örgütün fonksiyonel yapısında değişime mecburiyet oluşturmaz. Ancak süreçlerle yönetim, yapısal bağlamda, kadrolarda ve unvanlarda düzenlemeyi mecbur kılar. Bu düzenleme de süreç odaklı halde çalışan organizasyonun, uygulamaya alıştığından farklı yollarla yapması gerekliliğinden doğmaktadır.²

2.3. Süreç Yönetiminin Örgütsel Yapılara Getirileri

Süreç yönetimi iyi uygulandığı zaman örgüt ya da işletme içinde bu gibi memnuniyetsizlik doğuran işlemlerden ve yükselen maliyetten işletme kendini korur. Süreç yönetimi çalışanların düşüncelerine ve katkılarına her zaman açık olduğundan çalışan motivasyonunu, iş verimliliklerini artırır. İşe giriş çıkış döngüsünü azaltır.³

¹ S.Soydan,Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama, DEÜ SBE, YYLT,İzmir,2006,s11

² Ş.Kılıç,C.Aydınlı, Sağlık Kurumlarında Süreç Yönetimi Uygulamaları,İşletme Araştırmaları Dergisi, İstanbul,2015,C7,S3,ss152-153

³ Soydan,s11

Örgütler yaşayan organizma gibidirler. Bu nedenle gelişmelerini sürdürmek için sürekli olarak değişmektedirler. Sürekli gelişen yönetim tekniği ve uygulamalarına bağlı olarak, anlayış, uygulama ve yöntemlerini de değiştirmektedir. Her kuruluş, zorluğu da kabul edilen gelişmeye dayalı değişim sürecine girmek istemeyecektir. Mecbur da değildir. Ancak süreci başlatan kuruluşlar, gelecekte başarılarını sürdürme olasılığı yüksek olan kuruluşlardır. Ayrıca, Bu müşterilerine duyarlı, kalite ve performanslarını artırarak maliyetleri düşürmeyi hedeflemektedirler.¹

İyi tanımlanmış, sahipleri ve sorumluları belirlenmiş süreçlerle çalışan kurumlar, sağlayıcılardan alınan ürün ve hizmetlere en doğru teknolojiyi uygulayarak, değer yaratmaktadırlar. Süreçlere odaklanma daha iyi hizmet verilmesini olanaklı kılar ve müşteri memnuniyetini artırır. Zaman ve diğer kaynaklar daha iyi kontrol edilmekte ve daha etkin kullanılmaktadır. Değer katmayan faaliyetler ayıklanmaktadır. Süreçler bazında fayda-maliyet-verimlilik değerlendirmeleri rahatça yapılabilir, performansın izlenmesi kolaylaşır. Bilgiye ulaşım kolaylığı ve verilere dayalı karar alma imkânı sağlanmaktadır. Sürekli iyileştirme (kaizen) uygulaması kolaylaşır. Süreçlerde gereksiz maliyet yaratan unsurların görülmesi sağlanmaktadır. Süreçlere ölçülebilir hedefler tanımlanır. Süreç ve hedefle ilgili işlevsel gereklilikler belirlenir, bu alandaki bilgi ve beceriler geliştirilir. Gerçekleştirilen sonuçlar kalite çemberleriyle daha iyi olurlar hedefler yenilenir. Süreçlerin izlenmesi ve ölçülmesine ait verilerin değerlendirilerek performans ve etkinliğe ait sonuçların elde edilmesi sağlanır. İletişim kolaylığı sağlanarak, süreçler arası iletişim kopukluklarının nedenlerinin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasını sağlanmaktadır. Kuruluş kaynaklarının gerçekten iyileştirme gereken ve katma değeri olan süreçler üzerinde kullanılmasını sağlar.

Süreç girdilerini daha değerli çıktılara dönüştüren süreç içerisinde ye alan faaliyetlerdir. Girdiler süreç içerisinde genelde dört çeşit dönüşüme uğrayabilirler. Bunlar; fiziksel dönüşüm, konumsal dönüşüm, değersel dönüşüm ve bilgisel

¹ N.Poyraz,Hastanelerde Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Konusunda Bir Uygulama Örneği,İstanbul Arel Üniversitesi SBE Yayınlanmamış YL Tezi,İstanbul,2015,s.14

dönüşümdür. Fiziksel dönüşüm; hammadde ya da yarı mamul veya ikisinin birden ilgili bilgileri kullanılarak daha değerli ürün veya yarı mamul dönüştürülmesi işlemidir. Burada bir durum değişikliği vardır. Konumsal dönüşüm; herhangi bir malzeme veya nesnenin konum değiştirmesi de dönüşümdür. Değersel dönüşüm Banka ve sigorta işlemleri gibi para gibi somut bir nesnenin dönüşüme uğrayarak değersel hale getirilmesi işlemidir. Girdilerden daha anlamlı çıktıların elde edilmesi işlemidir. Bilgisel dönüşüm genelde eğitim gibi verilerin azaltılması, birleştirilmesi, çoğaltılması, değiştirilmesi yoluyla gerçekleştirilir.

3. SÜREÇ YÖNETİMİNDE STRATEJİK BOYUT ve KURUMSAL SÜREÇ YAKLAŞIMI

3.1. Strateji Tanımları ve Süreç Yönetiminin Stratejik Boyutu

3.1.1. Strateji Tanımı

Gönderme, gütmeye, sevk etme gibi anlamlara gelen strateji kavramını daha çok askeri terminolojiden tanımaktayız. Örgütün işlevleri arasında karışıklıklar ortaya çıktığında bu durumu açıklığa kavuşturan ve amaçları daha genel anlamda ortaya koyan ve örgütün ekonomik olarak iyi kabul edilen seviyelere ulaşması için verilen seçilmiş kararlardır.¹ Strateji, amaçları gerçekleştirebilmek için yapılan düzenlemeler ve önlemleri içerir. Örgütün varlığını korumak, devam ettirmek ve rekabet ortamında baskın rol oynamak için izlediği yoldur.² İşletmeler dış çevrelerini kontrol ettikleri kadar iç çevrelerini de kontrol etmelidirler. Bu faaliyetler için amaçlara ve analiz yapma yeteneğine sahip olmalıdırlar. Amaçlarına ulaşmak için planlama yapmalı ve kaynak ayırmalıdır.

¹C.Demir,M.K.Yılmaz,Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi,DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,İzmir,2010,C25, S1, s70

²N.Güçlü,Stratejik Yönetim,Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi,Ankara,2003,C23,S2,s68

3.1.2. Süreç Yönetiminde Stratejik Boyut

Süreç yönetiminin stratejik boyutunda; kaynakların kullanımı ile ilgili kararlar alınmalıdır. Kaynak merkezli odaklanmada stratejinin hangi yönde geliştirileceği söz konusudur. Diğerinde ise süreçler de stratejik değişikliklere göre değiştirilir. Süreçlerin yapı ve sınırların belirlenmelidir. Hâlihazırda olan süreçlerin değerlendirmeye tabi tutularak gerekip gerekmedikleri ortaya konmalıdır. Yani katma değer yaratanlar belirlenmelidir. Örgütün hedefleri doğrultusunda ölçütlerin ve ölçüm kriterlerinin belirlenerek performans yönetimini destekleyecek süreçler ortaya konmalıdır. Bu durum performans yönetiminde önemli bir yarardır. Süreç hedeflerinin, o işi yapanlar tarafından belirlenmesi oto kontrol sağlamaktadır. İç ve dış örgütsel ortamda iletişim ve işbirliğinin sağlanması süreç yönetiminin sağladığı değer zinciri sayesinde olanaklı hale gelmektedir. Ayrıca faaliyetlerin süreçlere bilgisel aktarımı ile örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi de fayda görmektedir. Her örgütün değişimi ağır ve zorlu da olsa bir örgüt kültürü vardır ve süreç yönetimi ile bu kültür net ifade edilmektedir.¹

3.2. Kurumsal Süreç Yönetimi

İnsan, Süreç, Teknoloji ve Ürün ve/veya Hizmetin hep birlikte uygun bir şekilde senkronize olmaları stratejinin başarılı uygulaması sonucunu ortaya koyacaktır. Senkronize olması istenen her bileşen; yönetilmesi, kontrol edilmesi ve geliştirmesi gereken bir kaynak ve değerdir. Süreçlerin anlaşılır ve iyi tasarlanmış oldukları zaman çalışanlar, tedarikçilerden alınan ürün ve hizmetlere doğru uygulamayı yaparak, çıktı olarak değer yaratan sonuçlar ortaya koyarlar. Stratejideki değişiklikler senkronizasyonun tekrar sağlanmasını gerektirir. Bunu sağlayabilecek yöneticiler kurumun süreçlerini yönetebilen, iyi kavramış ve geliştirebilmelidirler. Kullanılabilirliği kanıtlanmış, sürekli tamamen tutarlı kurumsal süreçler gereklidir. Çünkü çalışanlar değer üretimi sırasında iş süreçlerinden etkilenirler.

¹A.Sansarcı,ISO/TS16949'da Süreç Yönetimi Uygulamaları,İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü,Yayımlanmamış YL Tezi,İstanbul,2006,s28

Kurumsal Süreç Yönetimi; baştan sona, tamamen bütünsellik içinde işlevler arası ilişkileri belirginleştirir. Yine kurumsal süreç yönetimi Geliştirme amaçlı projelerin yürütülmesinin de güvencesi olan çıktılar ortaya koyar. Kuruma hizmet verecek etkin bir süreç yönetimi ortamının ortaya konması elzemdir. Kullanıcı dostu, kolay ve çabuk anlaşılır, esneyebilen, iş odaklı, tutarlılığı ve bütünselliği ön plana alan bir süreç yönetim ortamı gereklidir. Kurumsal Süreç Yönetimini uygulayabilmek; işi süreçleriyle düşünen, işlevler arası yönetim anlayışına sahip bir düşünce tarzı gerektirir ve bu düşünce tarzı desteklenmelidir.¹



¹ Sansarcı,s30

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ ve SAĞLIK HİZMETLERİNDE KALİTE

1. KALİTE TANIM - TARİHÇE ve KALİTE YÖNETİMİ

1.1. Kalite Tanımı

Kalite, günlük yaşantımız içine girmiş bir kavramdır. Yaygın bir biçimde, her koşulda karşımıza çıkmaktadır. Bu durum kalitenin tanımına yansımakta ve bir iki cümle ile kesin tanımlamalar yapılamamaktadır. Üretici, tüketici ya da bütün bunları inceleyen bir araştırmacı olma hali, tanımlamayı daha da genişletip çeşitlendirmektedir. Girdi, süreç, çıktı, temel işlevinin bulunduğu her ortamda, yani her yerde, herkesin, içine sindirerek yaşaması gereken bir kavramdan bahsetmek durumundayız.

Müşteri memnuniyeti, kullanımda uygunluk, beklentilerin karşılanması şeklinde kısa ifadeler, tanım olarak kullanılabilir. Edwards Deming'in sözleriyle kalite tanımı ve yönetimi şöyledir; "Elinden gelenin en iyisini yap, bunu geliştirmenin yollarını araştır, sorumluluğundaki insanlar için uğraşı göster ve unutma, herkes bu işte beraberdır."

ISO 9004 kılavuzuna göre kalite yönetimine, temel olarak, üst yönetim liderlik yapmalı ve bu işi yüklenmelidir. Kuruluş, çalışanlar ve ilgili taraflara yönelik bir çerçeve oluşturmalı ve duyurmalıdır. Kuruluş içinde çalışanların bilgi sahibi olması, cesaretlendirilmesi ve ilgilerinin artırılması için politikaların ve hedeflerin geliştirilmesi; süreçlerin ve sürekli iyileştirmenin hedef alınması; ilgili tarafların tatmininin sağlanması oluşturulacak çerçevenin ana etmenleridir. İlgili taraflara yarar sağlamak, etkin ve verimli bir kalite yönetimi sisteminin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için, üst yönetimin liderliği, yüklenimi ve aktif katılımı esastır. Çalışanlardaki güveni geliştirmek için katılım ve gelişimi cesaretlendirmek, kuruluşu örnekler göstererek idare etmek gereklidir. Yönetim, çalışanların sağlık ve güvenliğini sağlamalı, süreç

analizinde, çalışanlardan girdi sağlamalı ve çalışanlardan gelen yenilikçi yaklaşımları cesaretlendirmelidir.¹

1.2. Tarihçe

Kalite literatüre isim olarak girmese bile kökenleri çok eskilere Hammurabi Yasalarına kadar dayanan bir olgudur. Babil'in 6. Kralı Hammurabi'nin Kanunları, her ne kadar “göze göz” ilkesi nedeniyle dikkat çekse de, ölçüler ve ederler konusunda kalite için bir temel oluşturmaktadır.

Modern çağda kalite anlayışına yaklaşım, 2. Paylaşım Savaşından sonraya denk gelmektedir. Bağlaşık Güçlerin Japonya'ya yönetici olarak atadığı, General Douglas MacArthur'un ülkedeki ekonomik düzendeki uygulamaları sonucu, büyük aile şirketlerinde değişiklikler meydana gelmiştir. Yeni şirketler ortaya çıkmıştır. Japon İmparatorluğunun samuray anlayışlı yönetiminden kurtulan sanayisi, durumunu düzeltmek, yeniden dirilmek için arayışlar içine girmiştir. Japon Sanayisi, kalite kavramının felsefe sahiplerini, ülkeye davet etmiş ve azimle kendi kültürleri çerçevesinde, dünyaya örnek olacak şekilde, uygulamalarını ortaya koymuştur. Böylece, 70'lerin ortalarından itibaren Japonlar dünya pazarındaki rekabette öne geçmiştir.

Bin dokuz yüzlerin başlarındaki dünya endüstrisi, “önce insan”dan önce, “sistem” bazlı, Taylorist, Bilimsel Yönetim Sistemine geçmiştir. Taylorist yönetim sistemi ödüllü, cezacı yöntemleri olan bir sistemdir. Yirminci yüzyıl yönetim düşüncesi açısından, Taylor'la başlayıp Deming'le bitmiştir denilebilir.

William Edwards Deming (1900-1998) ve Joseph Moses Juran (1904-2008) kalitede her şeyin başında anılan isimlerdir. İkisi de Japonya'da kalitenin gelişmesinde gerek felsefi gerekse uygulamaya koyma adına çok önemli işler başarmış kişilerdir. Kalitenin felsefe anlamında babası sayılabilecek kişi olan Deming'in yönetim metodu bu gün tüm dünyada kabul edilmiştir. Deming'in yönetim metodu altındaki kavramlar; vizyon sahibi liderlik, iç ve dış işbirlikleri, öğrenme, süreç yönetimi, sürekli geliştirme,

¹ O.Ö.Kuman, Psikiyatri Servislerinde Hekim ve Hemşirelere Yönelik Hastalardan Gelen Güvenlik Tehditlerinin İncelenmesi, DEÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü YYLT, İzmir, 2014, s8

Çalışanların iş tatmini ve müşteri tatminidir. 1939 yılında Shewart ve Deming, Ortaya koy-ret-İzle döngüsünü uygulamışlardır. Deming, 1950 yılında bu döngüyü Tasarla, Yap, Pazarla, Pazarda test et, Yeniden tasarla şeklinde düzenledi. 1993 yılında bu döngüyü daha da kısaltarak, PDCA (Plan-Do-Check-Act) olarak tanıttı. Türkçede bu döngü PUKÖ (Planla-Uygula-Kontrol Et-nlem Al) olarak geçmektedir. PUKÖ rgtsel öğrenme teknikleri içinde geniş uygulama alanı bulmuş kolay anlaşılır bir döngüdür. Deming ile eşzeminlerde bulunan ve “kalitenin atölye sahibi” ve Quality Control Handbook’un yazarı Joseph M. Juran’ın da kalite üçlemesini (planla, uygula, geliştir) unutmamak gereklidir. Kalite ile ilgili mutlaka söz edilmesi gereken diğeri isimler de Kaoru Ishikawa ve Phil Crosby’dır. Sonucu etkileyecek potansiyel faktörleri belirlemede kullanılan Ishikawa diyagramı da Ishikawa’nın kaliteye katkılarındandır. Bu diyagrama Balık Kılığı Diyagramı, Neden-Sonuç Diyagramı da denir. Phil Crosby, Quality is Free kitabının yazarıdır. Crosby kaliteye “en başta, doğru başla” prensibi ile temel katkılarda bulunmuştur.

Japonca sözcük olan “kaizen” sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir ve kalite geliştirmenin temel ilkelerinden biridir. Kalite geliştirmenin temel ilkeleri; liderlik, müşteri ve çalışan odaklılık, herkesin katılımı ve iletişim, sürekli iyileştirme “kaizen”, hedeflerle ve verilerle yönetim, süreç yönetimi, önlemeye dönük yaklaşım ve öğrenen organizasyondur. Zaten bu da, uzak görüşlülük sahibi liderlik, i ve dış işbirlikleri, öğrenme, süreç yönetimi, sürekli geliştirme, çalışanların iş tatmini ve müşteri tatminidir ve Deming’in kalite yönetim sistemindeki kavramlardır. Kalitenin evriminde; modern zamanlarda gayet popüler olan kalite kavramı ve kalite yönetim sistemlerini takip etmek zorunluluğuna Kalite zaman içindeki yolculuğuna Kalite Muayenesi (retim sonrası) şeklinde başlamış ve ardından Kalite Kontrol (retim sürecinde), Kalite Güvence (retim sonrası), Toplam Kalite Yönetimi (sürekli geliştirme, üretimden önce, üretimde ve üretim sonrasında) gelmiştir. Kalitede sürekli gelişim durmamış, ardından sosyal sorumluluk ve her katmanda Mükemmellik anlayışı ile Mükemmellik ve zdeğeriendirme gelmiştir ve bununla da kalmayacağı görülmektedir.¹

¹ Kuman,s9

1.3. Kalite Yönetimi

ISO (International Organization for Standardization), dünya çapında 164 ülkeden birer üyeye sahip, Avrupa’da daha etkin olan standartlar kuruluşudur. ISO özel ve resmi kuruluşlar arasında köprü görevi gören bir sivil toplum kuruluşudur. Üyelerinin bir kısmı ülkelerinde hükümet bağlantılı kurumlar bir kısmı da tamamen özel sektör kuruluşlarıdır. Bu yüzden toplum ve iş ortamının her ikisinin de ihtiyaçlarına yönelik sonuçlara ulaşılması özendirilmektedir. Kuruluş değişik dillerde farklı kısaltmalara sahiptir ancak ortak seçim, Yunancada eşit anlamına gelen “isos” kelimesinden türeyen, ISO’dur. ISO’nun amacı; etkin, güvenli, temiz hizmet ve ürün sağlamak, ülkeler arasında uygun ve kolay süreçler ortaya koymak, hükümetleri sağlık, güvenlik ve çevre ile ilgili kanunlara yönlendirmek, teknolojik gelişmeleri iyi yönetim uygulamaları ile paylaşmak, yenilikçiliği yaygınlaştırmak, müşteriye korumak ve ortak sorunlara çözüm üretmek hayatı basitleştirmektir. ISO’nun çalışma programı geleneksel aktivitelerden mühendislik, pazarlama, tıbbi aletlere; bilgi ve iletişim teknolojilerinden hizmet için iyi yönetim uygulama standartlarına kadar geniş bir yelpazededir.¹

JCI (Joint Commission International) hedefi güvenlik ve bakım kalitesini sürekli geliştirmek olan akreditasyon ve sertifikasyon kuruluşudur.²

EFQM (European Foundation of Quality Management) öğrenmek, paylaşmak, yenilikçi olmak isteyen liderler için ortak çerçeve oluşturmayı cesaretlendiren, mükemmellik modeline sahip bir kuruluştur. Amacı, ekonomik büyümede ve mükemmeliyette sürekliliğe ve markaya sahip, Avrupalı organizasyonların akla geldiği bir dünyaya ulaşmaktır. Bu amaca ulaşmak için, bulunulan sektör, işletmenin ölçeği, yapısı ve yaşından bağımsız olarak uygun yönetim çerçevesi oluşturmak hedeflenmiştir. EFQM mükemmellik modeli, etkenler ve sonuçlardan oluşmaktadır. Etkenler liderlik, toplum, işbirlikleri ve kaynaklar, strateji, süreçler, ürün ve hizmet, şeklinde birbiri ile bağlantılı beş kısımdan oluşmaktadır. Sonuçlar ise insan, müşteri, toplum, performans anahtar belirleyiciler şeklinde yine bir biri ile bağlantılı

¹<https://www.iso.org/about-us.html> (20.05.2019)

²<https://www.jointcommissioninternational.org/> (20.05.2019)

kısımlardan oluşmaktadır. Model, etkenlerden sonuçlara ulaşmak ve sonuçlardan elde edilen verilerin öğrenme, yaratıcılık ve yenilikçilik süzgecinden geçirilerek etkenlerin düzenlenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.¹

Malcolm Baldrige Programı mükemmelliğe adanmış, sivil-resmi bir ortaklıktır. Ekonominin her sektöründe, ABD’li organizasyonların mükemmellik açısından tercih edilmesi, rekabet ve performanslarının geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Müşteri deneyimlerinin sürekli aktarılması; işgücünün değerlendirilmesi ve cesaretlendirilmesi; etik, stratejik düşünce ve uygulama temel değerleridir.²

1.4.Sağlıkta Kalite Yönetimi

Sağlıkta kalite, fen bilimleri ve sosyal bilimlerin birlikte uygulamaya konduğu melez bir alandır ve multi – inter disiplinler yaklaşımlar gerektirir.

Tüm dünyada yaşanan son gelişmeler doğrultusunda, üretim sektöründe var olan kalite hareketi, hizmet işletmelerine ve sağlık kuruluşlarına yönelmiştir. Bunun en büyük nedeni sağlık sektörüne yapılan yatırımların hızla artması ve kalitesizliğin maliyetinin çok yüksek olmasıdır. Sağlık alanında ölçülebilir maliyetlerin yanında ölçülemeyen maliyetler de çok önemlidir. Kaybedilen bir uzvun veya yaşamın değerini belirlemek mümkün değildir. Tıbbi hataların azaltılmasında sadece tıbbi eğitim almış kişilerin rolü bulunmamaktadır. Bu nedenle hastane ve sağlık kuruluşlarında verilen hizmeti bir paket olarak görüp, sağlık yönetimini ve hatta sağlık yazılımı yapan firmaları, yiyecek – içecek hizmeti verenleri, diyetisyenleri, temizlik firmalarını ve diğer girdi sağlayan tüm paydaşları bu sürece katmak gerekmektedir.³ Amerikan Tıp Enstitüsü’ne göre sağlıkta kalite, sağlık hizmetlerini bireysel ve toplumsal temelde, güncel profesyonel bilgi ile arzu edilen sonuçlara ulaştırmak, olarak tanımlanmıştır.

¹<https://www.efqm.org/index.php/about-us/> (20.05.2019)

²<https://www.nist.gov/baldrige> (20.05.2019)

³ Ö.Tütüncü,K.Yağcı,D.Küçükusta,Toplam Kalite Yönetim Kapsamında Hasta Güvenliği ve Akreditasyon: Tıbbi Laboratuvarlar Değerlendirmesi.DEÜ SBE Dergisi,2001;C9,S1,s519

Sağlıkta kalite, klinik tıpta kullanılan ölçütlerin ışığında, bilimsel güncellik sınırlarında tanımlanır ve ölçülebilmektedir.¹

JCI; Sağlık Kuruluşlarının Akreditasyonu Birleşik Komisyonu (Joint Commission on the Accreditation of Healthcare Organizations-JCAHO)'nun Amerika Birleşik Devletleri dışında akreditasyon hizmetlerini sunmak için oluşturulan bir alt kuruluşu olarak faaliyet göstermektedir. Akreditasyon; sağlık kuruluşlarının, sundukları hizmetin kalitesini iyileştirmek ve sürekliliğini sağlamak için tasarlanan, standartları karşılayıp karşılamadığını değerlendiren bir süreçtir. Hasta bakım kalitesini iyileştirmek, güvenli bir çevre sağlamak, hastalara, personele ve ziyaretçilere yönelik riskleri azaltmak için sürekli çalışmak gibi bir yüklenimi temsil etmektedir²

Kalite yönetimi için oluşturulmuş dokümantasyon ile ilgili süreçlerin, çevre, sağlık ve güvenlik sistemlerindeki süreçlerle tam uyumlu olmadığı yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur. Gerekliliklere uyum açısından resmi sistemlerde bazı maddelerin düzenli bir biçimde ele alınmadığı şeklinde yorumlar yapılmaktadır³ Bu bulgular yakın zamanda hastanelerin kalite yönetim sistemlerine uyum çabaları ve akreditasyon çalışmalarıyla ve üniversitelerde sağlıkta kalite ile ilgili bilim dallarının kurulmasıyla düzelme yoluna girmiştir.

Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO)'nun kalite standartları içinde hastanelerin de uygulayabileceği ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri, ISO 18000 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri, ISO 22000 Gıda Güvenliği ve Yönetim Sistemleri, ISO 14000 Çevre Yönetim Sistemleri, ISO 26000 Sosyal Sorumluluk standartları mevcuttur. ISO 9001 (kalite) ve ISO 14001 (çevre) her çeşit organizasyona uygulanabilme özelliğine sahiptir.

¹ M.R.Chassin, R.W.Galvin,National Roundtable Health Care, The urgent need to improve health care quality - Institute of medicine National Roundtable on Health Care Quality. Jama-Journal of the American Medical Association, 1998, C280,S11,s1002 <https://jamanetwork.com/journals/jama/article-abstract/187987>

²<https://www.jointcommissioninternational.org/> (20.05.2019)

³ R.Holdsworth,Practical applications approach to design, development and implementation of an integrated management system.Journal of Hazardous Materials, 2003;C104S1-3,s193

2. BAZI KALİTE YÖNETİM SİSTEMLERİNDE SÜREÇ YÖNETİMİ

2.1. ISO 9000/2015 Kalite Yönetim Sistem Standardında Süreç Yönetimi

ISO adı Yunanca “isos” kelimesinden türetilmiştir ve eşit anlamına gelmektedir. ISO Avrupa genelinde daha etkindir ve dünya genelinde 164 ülkeden üyeye sahiptir. Özel ve resmi kuruluşlar arasında bağlantı görevine haiz bir sivil toplum kuruluşudur. Toplumda ve iş ortamında ihtiyaçlara yönelik sonuçların elde edilmesi isteğini arttırmayı hedeflemektedir. Hizmetin etkin temiz ve güvenliliği ve üyelerin faaliyetlerinde uygulanabilir kolay süreçlere sahip olması ISO’nun amaçlarındandır. Ayrıca hükümetlerin sağlık, güvenlik ve çevre ile ilgili kanunlar yapmalarını özendirmek ve yenilikçi çözüm üreterek hayatı basitleştirmek de ISO’nun amaçlarındandır. ISO geniş bir yelpazede standartlara sahiptir.¹

Kalite yönetimi için bir sistem oluşturulması gereklidir. Bunun için bir yol gösterici gerektiği gibi elde edilen kalite yönetim sistemini de değerlendirmek için standartlara ihtiyaç vardır. Bu standartlar kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri ile alakalı standartlardır. ISO 9000 serisi standartlarını ilk kez 1987 yılında yayınlanmıştır. Bu ilk sürüm çok geneldi ve sanayide ürün üretmeye yönelikti. Sürekli değişim ve gelişime cevap verebilmesi için organizasyon 5 yılda bir revizyon öngörmüştü. 1994’te revizyon yapıldı ama esas değişim 2000 yılında yapıldı. Artık model değişikliği olmuş ve 1994’te kalite elemanları üzerinden yapılan kalite tanımlanması süreç modeline dayandırılmıştır.² Uyulması gereken şartlar içindeki yasal boyutta olanlar ve em kendi hem de müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kuruluşun bunları sağlama yeteneğini denetleme amacıyla kullanılabilmektedir. Tabii ki denetlemeden önce kuruluşun kullanabileceği kalite yönetim sistemi şartlarını da bu standartlar belirlemektedir. 2000 revizyonu; yönetimin taahhüdü, kaynak yönetimi, ürün gerçekleştirme ve ölçme – analiz – iyileştirme şeklinde dört bölümden

¹<https://www.iso.org/about-us.html> (20.05.2019)

² S.İlkay, İ. Virinli, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kayseri, 2005, S.25, s.2

oluşmaktadır. Bu dört bölüm daha önce bahsedilen Deming'in kalite çemberlerindeki planla, uygula, kontrol et, önlem al döngüsüyle çok benzerdir.¹

2015 yılı ekiminde yayımlanan ISO 9000/2015 Kalite Yönetim Sisteminde; 3.4.1. süreçle ilgili terimler alt başlığındaki² hedeflerin sağlanması ve devamlılığı için rehber niteliğindeki ISO 9004/2018 uygulama kılavuzunda Süreç Yönetimi, 8. Madde olarak ele alınmıştır.

Kalite Yönetim Sistemi bir ağdan oluşur. Bu ağ; toplu olarak ürün veya hizmet sunmak için birbiriyle bağlanan, birleştiren ve etkileşim kuran, değer yaratan süreçlerden oluşur. Süreçler; işlevli bir şekilde yaşamak isteyen örgütlerde, iyi tanımlanmalı ve yönetilmelidir. Süreçler; artardadır ve çıktıları bir başka sürecin girdisi olarak devamlılık arz eder. Süreçlerin tanımlanması ve aralarındaki etkileşimlerin yönetilmesi "süreç yönetimi" olarak adlandırılır. Bu standart ile süreç yaklaşımı cesaretlendirilir.

Standartın ağırlıklı olarak vurguladığı konular genel olarak şöyle ele alınmıştır. Kuruluşlar müşterilerine bağlıdır. Kuruluş; müşterilerinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalıdır. Bunun için şimdi ve sonrasında istek ihtiyaç ve beklentileri anlamalı, karşılamalı ve bunun için çabalamalıdır. Kuruluştaki lider ve ya liderler, kuruluşun amaç ve gidiş yönünü belirler. Amaçları gerçekleştirmek için katılımı sağlayacak ortam olmalıdır. Her düzeyden çalışan, kuruluşun özünü teşkil eder. Becerilerinin kullanılabilmesi ve katılımlarının sağlanması gereklidir. Etkin sonuçlar, kaynaklar ve faaliyetlerin bir süreç gibi yönetilmesiyle ortaya çıkacaktır. Süreçlerin karşılıklı ilişkileri bir sistem gibi tanımlanır ve ona göre yönetilir. Bu da kuruluşun daha etkin bir şekilde hedeflerine ulaşmasını sağlar. Kuruluşun temel amaçlarından birisi de sürekli iyileştirme olmalıdır. Kalite politikası, hedefler, tetkik sonuçları, verilerin analizi, düzeltici ve önleyici faaliyetler, yönetimin gözden geçirmesi, müşteri tatmini, ürün uygunluğu, ürün karakteristikleri ve eğilimleri, tedarikçiler önemli bilgi ve veri unsurlarıdır. Bilgi ve verilerin analizi önemlidir çünkü

¹ İlkay,s.3

² <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en> (06.06.2019)

bu sayede etkin kararlar alınabilir. Tedarikçilerle kuruluş birbirlerine karşılıklı bağlıdır ve fayda esaslı bir ilişki söz konusudur. Karşılıklı kazanma hali ikisinin de değer yaratma yeteneğini artıracaktır.

Müşteri tatmini sağlanırken müşteri kalite gereksinimleri ve yasal gereklilikler karşılanmaktadır. Bunun sağlanması için neler yapılması gerektiğini belirleyerek kalite yönetimi ortaya konmaktadır ve performansın sürekli gelişmesi sağlanmaktadır. Kuruluşun belgelendirilebilmesi için tüm gereklilikleri karşılaması şarttır bu değerlendirmeyi dış denetimci yapacaktır.

2.2. EFQM İş Mükemmelliği Modelinde Süreç Yönetimi

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı), beşi girdi, dördü de sonuçlardan oluşan dokuz kriterden müteşekkil bir “Mükemmellik Modeli” geliştirmiştir. Bu model genel olarak Avrupa merkezli olarak birçok özel ve resmi kuruluş tarafından başarıyla uygulanmaktadır. Türkiye’de Kalite Derneği bu vakfın işbirlikçisidir ve her yıl model doğrultusunda başarılı olanlara ödül vermekte ve kongreler düzenlemektedir. Mükemmellik modeli yenilikçilik ve öğrenmeyi temel alır. Kuruluşun yaptığı faaliyetler girdi kriterlerini, kuruluşun neler gerçekleştirdiğini ise sonuç kriterleri gösterir. Girdi kriterleri; liderlik, çalışanlar, politika ve strateji, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçlerdir. Sonuç kriterleri ise; çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ile temel performans sonuçlarıdır.¹

Mükemmel kuruluşlarda; aralarında ilişkiler, bağlantılar ve etkileşimler bulunan sistemler, veriler ve süreçler belirli bir düzen içinde yönetilmelidir. Yani mükemmel kuruluşlar süreç yönetimine önem verirler. Süreç yönetimi kavramı mükemmel kuruluşlarda yaşama geçirilmelidir. Mükemmel kuruluş tüm paydaşlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamalıdır. Bunu sağlamak için etkin yönetim sistemleri tasarlanmalıdır. Belli bir düzen içerisindeki süreçler sayesinde politika, strateji, hedef ve planlar sistematik bir şekilde uygulanmalıdır. Bu uygulamalar süreçlerle olanaklı hale gelir ve yürütülmesi garanti altına alınır. Bu nedenle bu

¹ N.Poyraz,Hastanelerde Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Konusunda Bir Uygulama Örneği,İstanbul Arel Üniversitesi SBE Yayınlanmamış YL Tezi,İstanbul,2015,s.18

süreçler etkin bir şekilde yayılıp yönetilmeli ve iyileştirilmelidir. Süreçlere verilere, sistemlerin performansına, rakiplere ve paydaş ihtiyaçlarına göre kararlar alınmaktadır. Süreç yönetimi sayesinde risklerin etkin yönetimi, sağlam performans ölçümleriyle, yapılır. Kuruluşun yönetimi gayet profesyonel hale gelir. Önleyici önlemler daha rahat alınmaktadır.¹

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir. Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir.²

Mükemmellik modeli uygulamalarına gönüllü olan kuruluşlar, modelin kriterleri uyarınca müşterilerinden haberdar olmanın ötesinde onları anlamalı ve iyi tanımalıdır. Müşteri hizmet ve/ve ya ürünün son değerlendircisidir. İşletme bu durumun farkında olmalıdır. Hali hazırda var olan müşteri ve gelecekte sahip olmak istenilen potansiyel müşterinin gereksinimleri ve beklentileri vardır. İşletmeler bu gereksinim ve beklentilere odaklanmalıdır. Bu durumu da açık bir şekilde ifade edebilmelidirler. Döneme ait gereksinim ve beklentilere karşı duyarlılık önem arz etmektedir. Duyarlılığı arttırmak için müşterileri de belli pozisyonlarda değerlendirmelidirler. Mükemmel kuruluşlar rakiplerini de iyi tanımalıdır. Rakiplerin faaliyetlerine karşı farkındalık geliştirmeli ve kendi faaliyetleriyle farklılıklarını ortaya koyabilmelidirler. Proaktif olmalı, kendi özgün duruşu ile birlikte, rakibinin ileride yapacağı hamleleri de kestirerek uygulamalarını düzenlemelidir. Müşterilerle ilişkinin kurulması ve sürekliliğinin sağlanması mükemmel kuruluşun uyması gereken kurallardandır. Onların tecrübeleri ve ürün ve ya hizmeti algılamaları sürekli gözden geçirilmelidir, izlenmelidir. Uygunsuzluk ortaya çıktığı ya da ortaya çıkacağı belirlendiği anda hızlı ve etkin karşılık verilmelidir.³

¹ T.Dikmen, EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,Marmara Üniversitesi SBE,YYLT,İstanbul,2010,s.15

²<https://www.efqm.org/index.php/about-us/> (20.05.2019)

³ Dikmen,s.13

Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, süreçlerle yönetim kavramının kapsamını şu şekilde belirtmektedir, Mükemmel kuruluş birbiri ile bağımlı ve ilişkili bir dizi sistem, süreç ve verilerle yönetilmektedir. Mükemmel kuruluşların, tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini esas alan ve bunları karşılamak üzere tasarlanmış etkili yönetim sistemleri vardır. Kuruluşun politika, strateji, hedef ve planlarının sistematik olarak uygulanabilmesi, bir dizi açık ve bütünleşik süreçle mümkün olur ve garanti altına alınır. Bu süreçler etkili bir biçimde yayılır, yönetilir ve iyileştirilir. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin tahmini performansa, süreçlere, sistem kapasitesine, paydaş gereksinimlerine, beklentilere ve deneyimlere, başka kuruluşların performanslarına ve uygun olan durumlarda rakiplere ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Riskler sağlam performans ölçümlerine göre belirlenir ve etkili bir biçimde yönetilir. Kuruluş, tüm kurumsal dış gerekler karşılanacak hatta aşılabacak şekilde oldukça yüksek bir profesyonel düzeyde yönetilir. Paydaşların yüksek düzeyde güvenini sağlayacak önlemler belirlenir ve uygulanır.¹

2.3. Altı Sigma ve Süreç Yönetimi

Altı Sigma'nın geliştiricisi Motorola Şirketidir. Amacı süreç iyileştirmeleri sağlamaktır. İstatistikte Sigma, standart sapmayı gösterir, iş yaşamında kuruluşun süreç ya da süreçlerinin ne kadar değişken olduğunu, ne kadar hata yaptığını veya kayıplarının ne kadar olduğunu ifade etmektedir.²

Müşteriye odaklanarak süreç yönetimi ve iyileştirmesine önem vererek gerçekleri ve verileri akılcıca kullanarak başarıya ulaşmayı ve bunu sürekli kılmayı sağlayan bir çalışma sistemidir. Klinik laboratuvarlarda kullanılan Altı Sigma metodolojisi de; istatistiksel hesaplamalara dayanan, süreç değişkenlerine odaklı, süreç performansı hakkında bilgi sağlayan bir kalite yönetim aracıdır. İyileştirmede bu kalitesizlik maliyetlerinin azaltılması hedeflenmektedir. Problemler alanların önem sırasına göre dizilmelerinde etkin olan yollardan biri Pareto Analizi'dir. Pareto daha çok 80/20 oranından; örneğin, nüfusun yüzde yirmisinin servetin yüzde seksenine sahip

¹ S.Soydan,Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama, DEÜ SBE, YYLT,İzmir,2006,s19

² G.Dağhoğlu,T.İnal,K.Aksoy,Altı Sigma Nedir? Arşiv Dergisi,2009.s.132
<https://dergipark.org.tr/download/article-file/25408> (21.05.2019)

olduğu örneğinden dolayı bilinir. Yani normal dağılımda sebeplerin en önemli yüzde yirmisi sonuçların yüzde seksenini, sonra gelen yüzde otuzu sonuçların yüzde on beşini ve geri kalan yüzde elli ise sonuçların sadece yüzde beşini oluşturmaktadır. Kısaca, Pareto analizi bir süreç içindeki hata, maliyet, eksiklik gibi unsurların oransal olarak belirlenip listelenmesinde faydalıdır. Bulan kişi iktisatçı ve sosyal bilimler uzmanı olan Wilfredo Pareto'dur.¹ Analiz adını da bu bilim adamından almıştır. Analiz yapılabilmesi için önemli ön koşullardan bir tanesi verilerin doğru toplanmasıdır. Veri toplama amacıyla anket formları, hata takip ve bildirim formları ayrıca laboratuvar bilgi sistemi verileri kullanılabilir. ²

Sigma değerinin başka bir sigma değeri ile karşılaştırılması daha anlamlı olmaktadır. Bir süreç veya sistemde yükseltilecek sigma seviyesi, alt sistemlerde sigma düzeylerinin iyileştirilmesi anlamına gelmektedir. İki sigmadan 3 sigmaya çıkmak için 5 kat; 3 sigmadan 4 sigmaya çıkmak için 26 kat; 5 sigmadan 6 sigmaya çıkmak için 68 kat iyileştirme gerekmektedir. Sigma değeri 2,5 ise % 40 kusuru ya da yanlışlığı gösterir, 6 sigma ise yanlışların %5'in altına olduğunu gösterir. Böylece, süreç sigma düzeyleri, kalitesizlik maliyetlerinin tek rakamla ifade edilmesi açısından da çok anlamlı hale gelmektedir.³

Müşteriye odaklanarak süreç yönetimi ve iyileştirmesine önem vererek gerçekleri ve verileri akıllıca kullanarak başarıya ulaşmayı ve bunu sürekli kılmayı sağlayan bir çalışma sistemidir. Kısaca süreçlerin iyileştirilmesidir. Altı Sigma; pratik hayattaki sorunu istatistiksel bir problem haline getirir ve sonucu yeniden eylemlere dönüştürür. İş başarısını arttırmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için esnek ve anlaşılır bir sistemdir. Hatasız ürün ve süreçler tasarlamak için oluşturulmuştur.⁴

¹ S.Özcan,İstatistiksel kontrol tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinden Bir Uygulama, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler dergisi,Sivas,C.2,S.2,s153

² Dağlıoğlu,s.136

³ D.Aslan,S.Demir,Laboratuvar Tıbbında Altı-Sigma Kalite Yönetimi,Türk Biyokimya Dergisi, Ankara, 2005; C.30,S.4,s.273

⁴ Poyraz,s.19

2.4. Yalın Düşünce ve Süreç Yönetimi

Yalın düşünce yapısıyla yönetilen işletmede hiçbir değer üretmeyen süreçler ayıklanıp ortaya çıkarılır. Çünkü değer üretmeyen süreçlerde kaynaklar, donanım ve emek boşa harcanmakta ve maliyet artmakta zaman da uzamaktadır. Bu değer yaratmayan süreçlerde karşılaşılanlar genelde; yeniden işlenmeyi gerektiren hatalı ürünler, talep edilmeden üretilen ve sonuçta biriken üretimdir. Gerekli olmayan süreçler ve süreç içi faaliyetlerden kasıt; çalışanların ve ürünlerin zorunlu olmadığı halde bir yerden başka bir yere nakledilmesi, önceki aşamalarda zamanında tamamlanmayan işlemlerdir. Bu gibi nedenlerle sonraki aşamalarda boş bekleyen çalışanlar ve müşterinin beklentilerini karşılamayan ürün ve hizmetler bulunmaktadır. Verimlilik artırılmalı ve israf ortadan kaldırılmalıdır.¹

Sağlık işletmelerinde yalın düşünce zorluklar ve darboğazların çözümünde, yalın araçları kullanmak için personeli güçlendirir ve işlerini zenginleştirmek için bir fırsat sunar. Bunun yanı sıra, sağlık işletmelerinin maliyetlerini azaltarak ve kapasitelerini geliştirerek iyileştirmeleri kolaylaştırır. Ayrıca yalınlık, bekleme zamanlarını ve iş süreçlerini kısaltarak ve hasta akışını iyileştirerek, hasta güvenliğini ve kalitesini yükseltir ve bir hastanın tedavisi yoluyla israfları azaltarak veya ortadan kaldırarak hasta memnuniyetini artırır.²

Yalın düşünce Toyota'dan çıkmıştır ve üretim süreçleri odaklıdır. Toyota Yöneticisi Taiichi Ohno'nun tanımına göre yalın düşünce; giderek daha az emek, donanım, zaman harcayarak daha fazla üretebilmeyi ve müşterilerin asıl beklentilerine daha çok yaklaşmayı sağladığı için yalındır.³

Yalın üretim ve hizmet konusu ülkemizde yeni bir konudur. Müşteriler tarafından yeterli baskıya maruz kalmayan işletmeler, süreçlerini yeniden tasarlama noktasında isteksiz davranmaktadır. Ayrıca çoğu işletme yapılacak çalışmaların

¹ S.Yıldız,F.Halman, Sağlık İşletmelerinde Yalın Uygulamalar Üzerine Genel Bir Literatür Taraması,Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırmaları Dergisi, Ankara,2015, C.1,S.1,s.7

² A.M.Naraghi,U.P.Ravipati,Lean Healthcare in the Emergency Ward of Sahlgrenska Hospital, University College of Borås, School of Engineering, YYLT, Göteborg,2009,s.15

³ Poyraz,s.23

kendilerine ek bir maliyet getireceği düşüncesiyle de, bu değişime soğuk bakmaktadır. Fakat yapılacak değişikliklerle israflar önleneceğinden işletmelere ek maliyet değil kazanç getirmektedir.¹

2.5. Balanced Scorecard ve Süreç Yönetimi

Balanced scorecard işletme performansını dört boyutta; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme ve gelişme boyutu şeklinde incelemektedir.² İç Süreçler Boyutu; Finansal boyutta ve müşteri boyutunda hedeflerin ve ölçütlerin belirlenmesinden sonra sıra bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için işletme içerisinde nelerin yapılabileceğini belirlemeye gelmiştir. Kartın iç süreçler boyutu; finansal boyutta ve müşteri boyutunda yer alan hedefleri başarmak için gerekli süreçlerin ve ölçütlerin belirlenmesine odaklanmaktadır.³

İşletme kârını en yüksek düzeye çıkarmayı hedef alan Balanced Scorecard’da, işletme performansının ölçümü için cevap aranan dört kritik soru söz konusudur. Bu sorulardan ilki; Müşteri ile ilgilidir, örneğin, “Müşterilerimiz bizi nasıl görüyor?”. Bir sonraki soru ise, İç iş süreci ile ilgilidir ve “Hangi alanlarda olmalıyız?” sorusunu beraberinde getirir. Üçüncü olarak “Sürekli olarak değer yaratıp geliştirebiliyor muyuz?” sorusuyla yenilik ve öğrenme ele alınmaktadır. Son soru da Finansal boyuttur; “Hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?”. Görüldüğü üzere irdelenen boyutlar arasında “İşletme İçi İş Süreci” boyutu da yer almaktadır. Balanced Scorecard’daki söz konusu dört boyuttan birinin süreçler olması, Balanced Scorecard’ın performans ölçümü yaklaşımında süreçlere verdiği önemi göstermektedir. Diğer yandan Balanced Scorecard, süreç yönetimi gibi, işletmenin stratejik hedeflerinin performans ölçümleri haline dönüştürülmesini ve böylece stratejik yönetim sistemi için gerekli çerçevenin ortaya konulmasını sağlayan bir yaklaşımdır.

¹ Yıldız,s.15

².....https://www.academia.edu/15060753/Designing_and_Implementing_an_HR_Scorecard_DESIGNING_AND_IMPLEMENTING_AN_HR_SCORECARD, s.368 (18.06.2019)

³ R.D.G.Amaratunga,D.Baldry,M.Sarshar,Process improvement through performance measurement : the balanced scorecard methodology,International Journal of Productivity and Performance Management), 2001,C.50,S.5,s.179 <http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/689/> (18.06.2019)

SONUÇ

20. yy'nin son çeyreğindeki teknolojik yenilikler ve gelişmeler, Amerikan tıbbının belirgin ilerlemesinin kaynağını teşkil etmektedir. Sağlık hizmeti bilimden ayrı tutulamaz. Sağlık; sadece hastalık ve sakatlık olmaması hali değildir. Fiziksel, ruhsal ve sosyal olarak tam bir iyilik hali içinde olma durumudur. Sağlık tanımından başka bir boyutta bahsetmek gerekirse; hastanelerde verilen hizmet yegâne sağlık hizmeti değildir. Günümüzde sağlık hizmeti anlayışı ise, halk sağlığı yaklaşımıyla, herkese eşit, ulaşılabilir, elde edilebilir ve sağlığı koruyucu, geliştirici, iyileştirici ve esenlendirici öğeleri olan bir hizmeti tanımlamaktadır.

Sağlık hizmetlerini yönetilmesi değil de günlük, öngörüsüz faaliyetlerle idare etme sonucunda; sağlık hizmetlerinde süreç iyi işlemiyor ancak gerekeni karşılıyor olabilir ya da süreç iyi işliyordur ama yetersiz kalıyordur. Unutulmamalıdır ki örgüt çalışanı, örgütün işleyiş şekli, donanım, tedarik ve müşteri sürekli değişmektedir. Durmak sadece ilerlememek ya da sabit kalmakla sonuçlanmamakta gerilemeye de yol açmaktadır. Örgüt sürekli kendini gözden geçirmeli ve iyileştirme faaliyetleri içinde olmalıdır. İyileşmek örgüt için hayattır. Japon endüstrisinin gelişiminde etkin bir role sahip kalite yönetiminde, Japonca sözcük olan “kaizen” sürekli iyileştirme anlamına gelmektedir.

Hastane, aile, okul, çalıştığı kurum, aidiyet içinde olduğu topluluklar, ordu ve daha birçokları insanın içinde bulunduğu örgütlerdir. Bu örgütler konuyla ilgili otoritelerin kavramı ele alışların göre; kimi tarafından dışarıya karşı sınırlı geçirgen ya da kapalıdır kimisine göre de örgüt bir açık bir sistemdir.

Hastaneler, hizmet üretim süreci en karmaşık işletmelerdir. Karmaşık yapı dendiğinde; açık dinamik sistemler, matris yapı, 24 saat hizmet ve birbiri ile işlevsel bağımlılığı olan süreçlerin sorunsuz bir şekilde hedefe yönelik bir araya getirilmesi, akla gelmektedir. Matris organizasyonda yetkinin kaynağı mevki veya pozisyon değil, bilgi ve yetenektir. Sağlık örgütlerinde örgüt içi iletişim çok yönlüdür. Örneğin bir hemşire idari açıdan Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürüne (Başhemşire pozisyonu-663 No'lu

KHK ile kaldırıldı) ekip üyesi olarak da ekip lideri olan doktora karşı sorumludur. Sağlık ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler nedeniyle sağlık örgütleri değişimle en çok karşı karşıya kalan örgütlerdir. Değişimdeki baş döndürücü hıza yetişmek için kendini yenileyen öğrenen örgütlere ihtiyaç vardır. Sağlık örgütleri öğrenen örgüt olmak zorundadırlar.

Sağlık örgütlerinin işleyişi, şekillenmesi anlamında en çok etkileyen unsurlar ise belirsizlik ve kestirilemezliktir. Düzensizlik içinde düzen söz konusudur. Poliklinik yapmakta olan bir doktor kapı açıldığında hangi vaka ile karşılaşacağını en fazla tahmin edecektir. Bu tahminin tutma olasılığı acil servis çalışanları için çok daha azdır. En iyi ihtimalle hasta acile getirilirken acil yardım merkezi durumu telsizle acil servise bildirir. Ekip ve ekip lideri doktor hazır beklemektedir ancak neredeyse her şey hastayla karşılaşıldığı anda başlayacaktır. Durum görülecek, bilgi alınacak, muayene yapılacaktır, değerlendirilecektir ve kararlar verilmeye başlanacaktır. Böyle bir durumda; durağan sistemlerdeki gibi elde hazır süreçleri uygula ve hizmete ve ya üretime devam et anlayışı düşünülemez. Dinamik ortam dinamik süreçler gerektirir. Bunu hazmetmiş çalışanlar şarttır.

Girdisi çıktısı olan ve çıktısı oluştururken birden çok faaliyet içeren, iç ve ya dış müşterileri olan ve hizmetin ya da ürünün ortaya konmasıyla sona eren eylemler, değişiklikler ve işleve süreç denmektedir. İş süreçlerini ne kadar iyi anlarsak, onları da o kadar iyi iyileştirebiliriz. Örgütün işlevsel yapılanmasına bağlı kalınarak süreçlerin ortaya konması, değerlendirilmesi, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak ele alındığında süreç yönetimi söz konusu olur. Tanımlanabilirliği, ölçülebilirliği, yinelenebilirliği, kontrol edilebilirliği ve katma değer yaratması sürecin özelliklerindendir. Süreçlerle yönetim anlayışının en saf haliyle uygulanması, geleneksel fonksiyonel ve hiyerarşik örgüt yapılarının yerlerini tamamen süreçlere göre hazırlanmış, kadro ve unvanları da buna göre düzenlenmiş örgüt yapılarına bırakmasını gerektirmektedir. Muhteşem teknolojileri, ileri düzeyde profesyonelleşmiş kadrosu ile sağlık kurumları ne yazık ki aynı parlak görüntüyü idari açıdan verememektedir. Bu hal yalnızca ülkemizde değil, küresel bir gerçekliktir. Ülkemizde sağlık kurumlarının; her ne kadar iki binli yılların başından beri uygulanan sağlıkta dönüşüm politikası ve sonunda 2011 yılında

uygulanmaya başlanan 663 numaralı KHK ile yönetim yapılanmasında değişikliklere gidilmişse de yönetim kültüründe değişiklikler kolay olamamaktadır.

İyi tanımlanmış, sahipleri ve sorumluları belirlenmiş süreçlerle çalışan kurumlar, sağlayıcılardan alınan ürün ve hizmetlere en doğru teknolojiyi uygulayarak, değer yaratmaktadırlar. Süreçlere odaklanma daha iyi hizmet verilmesini olanaklı kılar ve müşteri memnuniyetini artırır. Zaman ve diğer kaynaklar daha iyi kontrol edilmekte ve daha etkin kullanılmaktadır. Değer katmayan faaliyetler ayıklanmaktadır. Performansın izlenmesi kolaylaşır. Bilgiye ulaşım kolaylığı ve verilere dayalı karar alma imkânı sağlanmaktadır. Sürekli iyileştirme (kaizen) uygulaması kolaylaşır. Süreçlerde gereksiz maliyet yaratan unsurların görülmesi sağlanmaktadır. Süreçlere ölçülebilir hedefler tanımlanır. Kullanıcı dostu, kolay ve çabuk anlaşılır, esneyebilen, iş odaklı, tutarlılığı ve bütünselliği ön plana alan bir süreç yönetim ortamı gereklidir. Kurumsal Süreç Yönetimini uygulayabilmek; işi süreçleriyle düşünen, işlevler arası yönetim anlayışına sahip bir düşünce tarzı gerektirir ve bu düşünce tarzı desteklenmelidir.

Kalite; müşteri memnuniyeti, kullanımda uygunluk, beklentilerin karşılanması şeklinde kısa ifadeler, tanım olarak kullanılabilir. Sağlıkta kalite, fen bilimleri ve sosyal bilimlerin birlikte uygulamaya konduğu melez bir alandır ve multi-inter disiplinler yaklaşımlar gerektirir. Sağlık alanında ölçülebilir maliyetlerin yanında ölçülemeyen maliyetler de çok önemlidir. Kalitesizliğin maliyetinin çok yüksektir. Kaybedilen bir uzvun veya yaşamın değerini belirlemek mümkün değildir. Bu nedenle hastane ve sağlık kuruluşlarında verilen hizmeti bir paket olarak görüp, sağlık yönetimini ve hatta sağlık yazılımı yapan firmaları, yiyecek – içecek hizmeti verenleri, diyetisyenleri, temizlik firmalarını ve diğer girdi sağlayan tüm paydaşları bu sürece katmak gerekmektedir. Kalite Yönetim Sistemi bir ağdan oluşur. Bu ağ toplu olarak ürün veya hizmet sunmak için birbiriyle bağlanan, birleştiren ve etkileşim kuran bu değer yaratan süreçlerden oluşur. Süreçler; işlevli bir şekilde yaşamak isteyen örgütlerde, iyi tanımlanmalı ve yönetilmelidir. Süreçler; artarda, çıktıları bir başka sürecin girdisi olarak devamlılık arz eder. Süreçlerin tanımlanması ve aralarındaki etkileşimlerin yönetilmesi “süreç yönetimi” olarak adlandırılır. Bu standart ile süreç yaklaşımı cesaretlendirilir.

Mükemmel kuruluşlar müşterilerine ve diğer paydaşlarına artan bir değer üretmek üzere süreçler, ürünler ve hizmetler tasarlar, bunları yönetir ve iyileştirir. Süreçler paydaşlara en uygun değeri sağlamak amacıyla tasarlanır ve yönetilir. Ürün ve hizmetler müşterilere en uygun değeri yaratmak amacıyla geliştirilir. Ürün ve hizmetler etkili bir biçimde tanıtılır ve pazarlanır. Ürün ve hizmetler üretilir, sunulur ve yönetilir. Müşteri ilişkileri yönetilir ve geliştirilir. Sağlık örgütlerinde yönetim faaliyetlerinde iyileştirme çabaları henüz ürünlerini verememiştir. Kültürel bir dönüşüm politikası uygulanması yeni çalışma konuları olarak düşünülebilir.

Sağlığı bilen mi sağlık hizmetini iyi yönetir? Yönetmeyi iyi bilen mi? Burada yanıtı; tez sahibi ve tıp fakültesi dönemini de saydığımızda yirmi sekiz yıldır bu sistemin içinde yaşayan bir profesyonel olarak vermek gerekirse, melez yetiştirilmiş sağlıkçı yöneticiler gerekmektedir.

Sağlık kuruluşlarının yönetim sistemleri incelendiğinde, İlk zamanlarda yetişmiş insan sayısının çok az olması profesyonelleşmiş ara elemanların hiç olmaması nedeniyle her türlü yönetim faaliyeti konusunda sağlık yönetimi sağlıkçıya bırakılmış ve alternatifsiz tek profesyonel yani doktor bu işin başına geçmiştir. İlk doktorların mistik ve filozoflardan geliyor olması durumu daha da netleştirmiştir. Ancak günümüzde güncelliğini yitirmiş ya da katı, tek tipçi bir yönetim sistemi alışkanlığına sahip bir yapı halen hüküm sürmektedir. Dönemsel mali kazanç hedefleri ve bu hedeflere ulaşmada yönetimin mutlak belirleyiciliği söz konusudur. Yüksek teknolojik aletlerle insan unsurunun önüne geçileceği sanılmaktadır. Proaktif olunması üzerine kalite yönetim sistemleri uygulamalarda bulunmasına rağmen eski yönetici yapısı hala daha reaktif bir anlayışa sahiptir. Ceza ile motivasyon sistemi çalıştırılmaya çalışılmaktadır. Hükümet politikaları doğrultusunda ticari özelliği ön plana çıkarılan sağlık kurumları; güncellenememiş yöneticiler ve yönetim sistemleriyle gayet Taylorist bir biçimde yönetilir bir hal almıştır ama çağımız ve hizmetin doğası bu yönetim sistemine uygun değildir. Kültürel alışkanlıklarla beslenen bu sistem güncel sağlık yönetimi gerekleriyle artık paralel gitmemektedir. İyileştirmeler için liderlik yapmasını beklediğimiz yöneticiler öngörildikleri pozisyonlarda değildirler. Kalite yönetim sistemleri de bundan nasibini almıştır. Hal bu ki kalite yönetim sistemleri; hasta ve çalışan odaklı, mükemmeli hedefleyen, tüm paydaşların katılımının sağlandığı,

toplumsal sorumluluk sahibi, yüksek verimlilikte sağlık örgütlerinin oluşmasını hedeflemektedir. Kültürel yapı nedeniyle kalite uygulamaları hastanelerde özellikle de yönetim kademelerinde bir yük olarak görülmüştür bu nedenle de kalite yönetiminin getirileri beklenende daha geç olacaktır. Yine de kalite felsefesi için bakıldığında bir, sıfırdan iyidir.

20.yy'nin ikinci yarısına kadar yöneticilik yapan doktorlar; artık modernleşme gayreti içindeki birçok örgütte olduğu gibi sağlık örgütlerinin hızlı gelişimi, ileri düzeyde profesyonelleşmeye sahip kaotik yapının yönetim yükünü çekemez olmuşlardır. Ancak yasal düzenlemelerle uygun profillerin; örneğin başhekimin üstüne hastane yöneticisinin yönetici olacağı düşünülürken uygulamada bu pozisyonlar birleştirilmiş ya da yine yönetici olarak doktor atanmış ve idari işlerden sorumlu olacak pozisyonlara da yine başka sağlık profesyonelleri atanmıştır. Sağlık kuruluşlarını eski usule göre yönetenlerin artık her defasında Amerika'yı yeniden keşfetme durumunda kalmaları sağlık örgütlerine bırakın iyileşmeyi, gelişmeyi kayıptan başka bir şey getirmemektedir.

Seksenlerde Japonya sanayisini üretim sektöründe dünya lideri konumuna getiren kalite yönetimi daha sonraları hizmet sektöründe de yerini almıştır. Sağlıkta kalite çalışmaları ise ancak son yirmi yılda kendini göstermeye başlamıştır. Sanayii ve hizmet sektöründen gelen tecrübesiyle uyum sağladığı sağlık sektöründe fevkalade değer yaratmakta ve daha da yaratacağı muhakkaktır. Muazzam hızla ilerlemekte olan sağlık hizmetlerinde kalite anlayışı çalışanlarda önce büyük bir dirence neden olmaktadır. Ancak kalite yolculuğı uzun ve bitmeyen bir yolculuktur. Örgüt kültürüne kalite kültürü de eklemlendiğinde hastasıyla, çalışanıyla ve diğer paydaşlarıyla yüksek verim alınacak ve değer yaratılacaktır. Bu da parayla ölçülemeyecek değerdeki, saygı değer insan sağlığına olumlu bir dokunuş olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akbıyık, R.– Koç, S. , F.W.Taylor ve H.Fayol’un Yönetim modellerinin Günümüz İnşaat Yönetimi Prensipleriyle Karşılaştırılması – Sakarya İli İncelemesi, İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi, Düzce, 2016
- Aktan, C. , Sağlık Bakanlığı Organizasyon ve Yönetiminde Yaşanan Sorunlar ve Mevcut Durum Analizi, Ankara, 2003.
- Alıç, M. , Örgütler, Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, 1995
- Alıç, M. Örgütler, Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara, 1995 içinde Barnard, C. I. , “The Functions of The Executive”,1988
- Amaratunga,R.D.G.,Baldry,D.,Sarshar,M.,,Process improvement through performance measurement : the balanced scorecard methodology,International Journal of Productivity and Performance Management), 2001 <http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/689/> (18.06.2019)
- Aslan.D.,Demir,S.,Laboratuar Tıbbında Altı-Sigma Kalite Yönetimi,Türk Biyokimya Dergisi, Ankara, 2005
- Ayanoğlu, M. , Turan, H. 3. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyum Bildiriler Kitabı”,İşletmelerde Süreç Yönetimine Geçiş ve Uygulama Sonuçları, İstanbul, 2003
- Bircan, İ. , Kamu kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, Planlama Dergisi, Ankara, 2002
- Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, Paris, 1948 <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/> (05.02.2018)
- Chassin, M. R. , Galvin, R. W. , National Roundtable Health Care, The urgent need to improve health care quality - Institute of medicine National Roundtable on Health Care Quality. Jama-Journal of the American Medical Association, 1998

- Crosby, A. , Ecological Imperialism: The Biological Expansion of Europe, 900-1900. Studies in Environment and History, New York, 1986
- Daft, R. L. , Management, Kanada, 2008, içinde J, Child, “Organizaton: A Guide to Problems and Practice, Londra, 1984
- Dağlıoğlu, G., İnal, T., ve diğ., Altı Sigma Nedir? <https://dergipark.org.tr/download/article-file/25408> (21.05.2019)
- Demir, C. , Yılmaz, M. K. , Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, DEÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, İzmir, 2010
- Dikmen,T.,EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı,Marmara Üniversitesi SBE,YYLT,İstanbul,2010
- Dinçer,Ö.,Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul:1992
- Dünya Sağlık Örgütü Resmi Kayıtları, Uluslararası Sağlık Konferansı, New York, 1944 <http://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1> (04.02.2018)
- Erdem,R.,Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,Eskişehir,2007
- Erdil,O.,Kitapçı,H.,Turan,H.,Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Gebze, 2005
- Ertekin, Y. , Yönetim Kuramında Düşünce Akımları, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, 1985
- Etzioni, A. , Modern Organizations, New Jersey, 1964
- European Foundation of Quality Management (EFQM),EFQM Mükemmellik Modeli 2013, 2012 <https://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/download-your-free-copy/> (19.05.2019)

- Gencel, U. , Yüksek Öğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, İzmir, 2001
- Göka, E. , Türk Grup Davranışı, Ankara, 2006
- Güçlü, N. , Stratejik Yönetim, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara, 2003
- Güçlü,N.,Örgüt Kültürü,Kırgızistan Manas Üniversitesi SBE Dergisi,Bişkek,2003
- Holdsworth, R. , Practical applications approach to design, development and implementation of an integrated management system. Journal of Hazardous Materials, 2003
- İlkay,S. Virinli,İ.,ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Kayseri,2005
- Kausek, J. , The Management System Auditor's Handbook, Delhi, 2006
- Kılıç, Ş. , Aydınli, C. , Sağlık Kurumlarında Süreç Yönetimi Uygulamaları, İşletme Araştırmaları Dergisi, İstanbul, 2015
- Köse,S.,Tetik,S.,Ercan,C.,Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Manisa,2001
- Kuman, O. Ö. , Psikiyatri Servislerinde Hekim ve Hemşirelere Yönelik Hastalardan Gelen Güvenlik Tehditlerinin İncelenmesi, DEÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü YYLT, İzmir, 2014
- Leblebici, H. , Salancik, G. R. , The Rule of Organizing and Managerial Role, Organization Studies, 1989
- Maslow, A. , Motivation and Personality, New York, 1970 <http://www.peyc.eu/wp-content/uploads/2016/09/Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf>, (14.02.2018)

Milli Eğitim Bakanlığı, Adalet, insan Hakları, Bireysel Eğitim Materyali, Ankara, 2011

http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/İnsan%20Hakları.pdf

Moran,E.T.,Vokwein,J.F., The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate, Human Relations, 1992

Naraghi,A.M.,Ravipati,U.P.,Lean Healthcare in the Emergency Ward of Sahlgrenska Hospital, University College of Borås, School of Engineering, YYLT, Göteborg,2009

Newman, G. , “The Private Practitioner and Preventive Medicine”, British Medical Journal, 1932
https://www.jstor.org/stable/25348696?seq=1#page_scan_tab_contents
(14.02.2018)

Nişancı, Z. N. , “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi”, Yönetim Bilimleri Dergisi, Çanakkale, 2015

O'Donnell, M. P. , Definition of Health Promotion 2.0: Embracing Passion, Enhancing Motivation, Recognizing Dynamic Balance, and Creating Opportunities. American Journal of Health Promotion, 2009

O'Donnell, M. P. , Definition of Health Promotion, Part III: Expanding the Definition, American Journal of Health Promotion, 1989

Özay, H. E. , Süreçlerle Yönetim Sistemi ve Küçük ve Orta Ölçekli Bir İşletmede Uygulanması, DEÜ SBE Yayınlanmamış YL Tezi, İzmir, 2003

Özcan,S.,İstatistiksel kontrol tekniklerinden Pareto Analizi ve Çimento Sanayiinden Bir Uygulama, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler dergisi,Sivas

Özgen, H. , İşletmelerde Organizasyon Geliştirme Üzerine Bir Uygulama, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 1987

- Özvarış, Ş. B. , Stratejik Hedefler–Girişim Yöntemleri, Türkiye Halk Sağlığı Raporu, (Editör M.Ertem-G.Çam), Edirne, 2014
- Paşaoğlu, D. , Yönetim ve Yöneticilik, Yönetim ve Organizasyon”, (ed.C.Kopal,İ.Özalp), Eskişehir, 2013
- Poyraz, N. , Hastanelerde Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirme Konusunda Bir Uygulama Örneği,İstanbul Arel Üniversitesi SBE Yayınlanmamış YL Tezi, İstanbul, 2015
- Reyhanoğlu, M. , Mintzberg’in Örgütlenme Boyutları ve Örgüt Yapıları, Hatay, 2009, içinde Mintzberg, H. , “The Structuring of Organization, the Strategy Precress, Concepts, Contexts, Cases, (Ed. J.Quinn),1991
- Sansarcı, A. , ISO/TS16949’da Süreç Yönetimi Uygulamaları, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış YL Tezi, İstanbul, 2006
- Scott, W. G. , Organization Theory:An Overview and Appraisal,The Journal of The Academy of The Management, içinde R.V.Prestus, “Toward a Theory of Organizational Behavior” Administrive Science Quarterly, 1958
- Soydan, S. , Süreç Yönetimi ve İyileştirilmesi Üzerine Bir Uygulama, DEÜ SBE, Yayınlanmamış YL Tezi, İzmir, 2006
- Şendikici, P. ,Süreç Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, DEÜ, SBE, Yayınlanmamış YL Tezi, İzmir, 2009
- Şengül, R. , Henry Fayol’un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar, Yönetim Ekonomi, Manisa, 2007
- Şimşek, Z. , Sağlığı Geliştirmenin Tarihsel Gelişimi ve Örneklerle Sağlığın Geliştirme Stratejileri, TAF Preventive Medicine Bulletin, 2013
<https://docplayer.biz.tr/7908362-Sagligi-gelistirmenin-tarihsel-gelisimi-ve-orneklerle-sagligi-gelistirme-stratejileri.html>

- T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü, Ankara, 1998
<https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/Sağlığın%20Teşviki%20Sözlük.pdf> (05.02.2018)
- T.C. Sağlık Bakanlığı, Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesine Yönelik Dönüm Noktaları Global Konferanslardan Bildiriler, Ankara, 2011
<https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/sa%C4%9Flık%C4%B1g%C4%B1n%20te%C5%9Fviki.pdf> (05.02.2018)
- Topaloğlu, C. , Yönetim Kuramları ve Örgüt İçi Çatışmalar, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Muğla, 2011
- Torabzadeh, S. T. , Almasifard, M. , Evolition of Management Theory Within 20th Century: A Systemic Overview Of Paradigm Shifts in Management, International Review of Management and Marketing, 2017
- Turan, H. , 7. Ulusal Kalite Kongresi Tebliğler ve Özgeçmişler Kitabı, Arçelikte Süreç Yönetimi Üretim Süreci, İstanbul, 1998
- Turhan, A. , “İnsan Hakkı Kuşakları Arasındaki Tamamlayıcılık İlişkisi”, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Malatya, 2013
- Tütüncü Ö. , Yağcı, K. , ve diğ. Toplam Kalite Yönetim Kapsamında Hasta Güvenliği ve Akreditasyon: Tıbbi Laboratuvarlar Değerlendirmesi. DEÜ SBE Dergisi, İzmir, 2001
- Uluslararası Sağlığı Geliştirme Konferansı, Sağlıklı Halk Politikası, Adelaide, 1988
- Uluslararası Sağlığı Geliştirme Konferansı, Sundsvall, 1991
- Unger, J. , Macq J. , ve diğ. , Through Mintzberg Glasses, Dünya Sağlık Örgütü Bülteni, 2000
- Weber, M. , Economy and Society, Londra, 1978

Yıldız,S.,Halman,F.,Sağlık İşletmelerinde Yalın Uygulamalar Üzerine Genel Bir
Literatür Taraması,Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırmaları
Dergisi, Ankara,2015

.....<https://www.iso.org/about-us.html> (20.05.2019)

.....<https://www.tmmob.org.tr/etkinlik/tmmob-demokrasi-kurultayi-1998/insan-haklari> (05.02.2018)

..... <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en> (06.06.2019)

.....<https://www.nist.gov/baldrige> (20.05.2019)

.....https://projekintegracija.pravo.hr/_download/repository/Kuhn_Structure_of_Scientific_Revolutions.pdf (20.06.2019)

.....https://www.academia.edu/15060753/Designing_and_Implementing_an_HR_Scorecard_DESIGNING_AND_IMPLEMENTING_AN_HR_SCORECARD
(18.06.2019)

.....<https://www.efqm.org/index.php/about-us/> (20.05.2019)

.....<https://www.jointcommissioninternational.org/> (20.05.2019)

ÖZGEÇMİŞ

17.Kasım.1972 tarihi, Nevşehir doğumluyum. İlk ve orta eğitimimi İzmir’de tamamladıktan sonra Ege Üniversitesi Tıp Fakültesine kaydoldum. Bu fakülteden 1997 yılında mezun oldum. 2001 yılından beri, Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketinde kurum hekimi ardından da Sağlık Bakanlığı taşra teşkilatında doktor olarak çalışmaktayım. 2014 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon anabilim dalından “Psikiyatri Servislerinde Hekim ve Hemşirelere Yönelik Hastalardan Gelen Güvenlik Tehditleri” isimli tez ile yüksek lisans derecesi aldım. Halen Aydın Germencik İlçe sağlık Müdürlüğünde doktor olarak çalışmaktayım.

Özel ilgi alanlarım yönetim bilimleridir.

Yabancı dilim İngilizce olup, evli ve bir çocuk babasıyım.

Osman Özgür KUMAN