

Sağlık İşletmelerinde Yönetim

Editör

Prof.Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN

Yazarlar

BÖLÜM 1 Doç.Dr. İrge ŞENER

BÖLÜM 2 Doç.Dr. Özgür DEMİRTAŞ

BÖLÜM 3 Doç.Dr. Onur KÖKSAL

BÖLÜM 4 Dr.Öğr.Üyesi Ali BAYRAM

BÖLÜM 5 Prof.Dr. Neslihan DERİN

BÖLÜM 6 Doç.Dr. Erkan Turan DEMİREL

BÖLÜM 7, 8 Prof.Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4021

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2803

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
"Uzaktan Öğretim" tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2020 by Anadolu University

All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Öğretim Tasarımcısı

Dr.Öğr.Üyesi Nuran Öztürk Başpınar

Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünalın

Dil ve Yazım Danışmanı

Öğr.Gör.Dr. Sevgi Çalışır Zenci

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Dr. Betül Gümüş

Grafiker

Gülşah Karabulut

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Beyhan Demircioğlu

Saner Murat Coşkun

Gülşah Sokum

Murat Tambova

Handan Atman

Yasin Özkır

Dilek Özbek

SAĞLIK İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

E-ISBN

????????????????

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Temmuz 2020

3432-0-0-0-2009-V01

İçindekiler

BÖLÜM 1

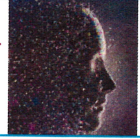
Yönetim, Yönetici, Sağlık Hizmetleri Kavramları ve Sağlık Yönetimi



Sağlık ve Sağlık Sektörü	3
Sağlığın Tanımı	3
Sağlık Hizmetleri	3
Yönetim: Kavramsal Çerçeve	5
Yönetimin Tanımı	5
Yöneticilerin İşlevleri	7
Yönetim Süreci	8
Planlama	8
Örgütlenme	8
Yöneltme	9
Kontrol Etme	10
Yönetimsel İşlerin Özellikleri	10
Yönetimsel Roller	10
Yönetimsel İşlerin Çeşitliliği	13
Sağlık Hizmetlerinin Kapsamı	15
Koruyucu Sağlık Hizmetleri	15
Tedavi Edici Sağlık Hizmetleri	16
Sağlığı Geliştirici Sağlık Hizmetleri	16
Sağlık Yönetimi ve Alanları	17
Sağlık Yönetiminde İç ve Dış Alanlar ..	17
Sağlık Sektörünün Geleceği	19

BÖLÜM 2

Planlama ve Karar Verme Fonksiyonu



Giriş	31
Planlamanın Kavramsal Çerçevesi, Türleri, İlkeleri ve Planlama Engelleri	32
Planlama Kavramı	32
Planlama Süreci	33
Planlama Türleri ve İlkeleri	34
Karar, Yönetimde Karar Verme Süreci ve Karar Verme Türleri	38
Karar Verme Sürecinin Özellikleri	39
Karar Vermede Belirsizlik	39
Karar Verme Modelleri ve Karar Vermede Rasyonellik	40
Sağlık Sektöründe Planlama ve Karar Verme Süreci	44
Sağlık Sektöründe Planlama	45
Sağlık Sektöründe Karar Verme	46
Sağlık Sektöründe Karar Verme Etkinliğini İyileştirme Yolları	48

BÖLÜM 3**Örgütlenme
Fonksiyonu**

Giriş	59
Örgütlenme Fonksiyonunda Temel İlkeler ...	60
İş Bölümü	60
Yetki ve Sorumluluk	60
Disiplin	61
Kumanda Birliği	62
Yürütme Birliği	62
Genel Çıkarların Bireysel Çıkarlara	
Tercih Edilmesi	62
Ücret	62
Merkezileşme	63
Hiyerarşi	63
Düzen	64
Eşitlik	64
Çalışma Süresinde İstikrar	64
Girişimcilik	65
Birlik Ruhu	65
Bölümlendirme Türleri	66
Fonksiyon Temelli Bölümlendirme	66
Ürün/Coğrafya/Müşteri Temelli	
Bölümlendirme	68
Süreç Temelli Bölümlendirme	69
Matriks Bölümlendirme	70
Sağlık İşletmeleri İçin Diğer	
Bölümlendirme Örnekleri	71
Örgütlenme Fonksiyonunda Koordinasyon ...	73
Merkezileşme ve Bilgi Ağları	73
Doğrudan Temas ve İrtibat Rollerini	74
Takımlar ve Matriks Yapı	74

BÖLÜM 4**Yönetme
Fonksiyonu**

Giriş	85
Yönetme	85
Güç ve Otorite	87
Güç ve Güç Kaynakları	87
Otorite ve Otorite Tipleri	89
Sağlık Kurumlarında Liderlik	90
Liderlik Teorileri	91
Sağlık Kurumlarında Liderliğin Önemi	99
Sağlık Kurumlarında Motivasyon	101
Motivasyon Teorileri	101
Sağlık Kurumlarından Çalışanların	
Motivasyonlarını Etkileyen İçsel ve	
Örgütsel Faktörler	104
Sağlık Kurumlarında Motivasyonun	
Önemi	105
Sağlık Kurumlarında İletişim	107
İletişim Türleri	108
İletişim Süreci	109
Örgütsel İletişim Türleri	109
Sağlık Hizmetlerinde Kullanılan	
İletişim Kanalları	110
Sağlık Hizmetlerinde İletişimin Önemi	111

BÖLÜM 5 Kontrol Fonksiyonu



Giriş	127
Kontrol Fonksiyonu ve Diğer Yönetim Fonksiyonlarıyla İlişkisi	128
Sağlık İşletmeleri Yönetiminde Kontrol Fonksiyonu	128
Kontrol Fonksiyonunun Planlama ve Diğer Yönetim Fonksiyonlarıyla İlişkisi	130
Kontrol Fonksiyonunun Sağlık İşletmeleri İçin Önemi	132
Kontrol Fonksiyonunun Aşamaları	134
Standartların ve Amaçların Belirlenmesi	135
Performans Ölçümü	136
Analiz ve Karşılaştırma (Performans Değerlendirme)	136
Düzeltilici ve Önleyici Tedbirlerin Alınması	138
Sağlık İşletmelerinde Uygulanan Kontrol Türleri	140
Kontrolü Gerçekleştiren Yapıya Göre Kontroller	140
Sağlık İşletmelerinde Yönetim Kontrol Sistemi	143
Sağlık İşletmelerinde Yönetim Kontrol Sisteminde Bulunması Gereken Özellikler	144
Sağlık İşletmelerinde Yönetim Kontrol Sistemlerinin Kurulması ve Uygulanmasında Karşılaşılan Zorluklar	145

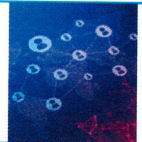
BÖLÜM 6 Sağlık İşletmelerinde Kalite Yönetimi



Giriş	155
Hizmet ve Hizmet Kalitesi	155
Hizmet Kavramı ve Özellikleri	155
Hizmet Kalitesi Kavramı	156
Hizmet Kalitesinin Boyutları	157
Sağlık Hizmetlerinde Kalite	158
Sağlık Hizmetlerinde Kalite Kavramı ..	158
Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Özellikleri	160
Sağlık Hizmetlerinde Kalitenin Boyutları	161
Sağlıkta Kalite İndikatörleri (Göstergeleri).....	162
Sağlıkta Kalite İndikatörü (Göstergesi) Kavramı	162
İndikatörlerin Kapsamı	163
Sağlık Hizmetleri Kalitesinin Ölçümü	164
Servqual Modeli	164
Servperf Modeli	165
Sağlık Hizmetlerinde Akreditasyon	166
Akreditasyon Kavramı, Unsurları ve Özellikleri	166
Türkiye’de ve Dünya’da Akreditasyon	168
Sağlık Hizmetlerinde Kalite Kavramının Gelişimi	169
Sağlık Hizmetlerinde Kaliteyle İlgili İlk Çalışmalar	169
Sağlık Hizmetlerinde Kaliteyle İlgili Yakın Dönemlerdeki Çalışmalar	170

BÖLÜM 7**Sağlık
İşletmelerinde
Stratejik Yönetim**

Giriş	181
Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları ve Stratejik Yönetimin Özellikleri	181
Stratejik Yönetim Düzeyleri	182
Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri	182
Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Süreci: Stratejik Analiz ve Stratejik Yönlendirme	183
Stratejik Bilinç ve Stratejistlerin Seçimi	183
Stratejik Analiz Evresi	184
Stratejik Yönlendirme	190
Sağlık Kurumlarında Strateji Oluşturma	194
Stratejik Alternatifler	194
Strateji Seçiminde Kullanılan Teknikler	199
Sağlık Kurumlarında Stratejilerin Uygulanması ve Kontrolü	201
Sağlık Kurumlarında Stratejilerin Uygulanması: 7-S Modeli	201
Sağlık Kurumlarında Stratejik Kontrol	205

BÖLÜM 8**Sağlık
İşletmelerinde
Güncel Yönetim
Yaklaşımları**

Giriş	217
Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)	217
Dış Kaynaklardan Yararlanma (Dky) Kavramı	217
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Nedenleri	218
Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yararları ve Sakıncaları	219
Dış Kaynaklardan Yararlanma Süreci ...	219
Sağlık İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Türleri	220
Türkiye’de Sağlık İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Alanları	220
Kıyaslama (Benchmarking)	222
Kıyaslama Kavramı	222
Kıyaslamanın Kullanılma Nedenleri ..	222
Kıyaslamanın Yarar ve Sakıncaları	223
Kıyaslama Süreci	223
Kıyaslama Türleri	224
Kıyaslamada Hatalar	224
Kıyaslamada Başarı Koşulları	224
Kriz ve Kriz Yönetimi	225
Kriz Kavramı ve Krizin Temel Özellikleri	226
Krizi Etkileyen Faktörler-Kaynaklar ..	226
Kriz Süreci	227
Kriz Yönetimi	228
Ekip ve Ekip Yönetimi	229
Ekip Kavramı ve Ekiplerin Özellikleri ..	230
Ekip Çalışmasının Yararları	230
Etkili Bir Ekip Çalışması İçin Gereken Özellikler-Koşullar	231
Ekip Çalışmasının Etkinliğini Azaltan Faktörler	231
Sağlık İşletmelerinde Ekip Türleri	232
Ekip Oluşturma Süreci	232

Bölüm 6

Sağlık İşletmelerinde Kalite Yönetimi

öğrenme çıktıları

- 1 Hizmet ve Hizmet Kalitesi
1 Hizmet kavramını, özelliklerini ve boyutlarını açıklayabilme
- 2 Sağlık Hizmetlerinde Kalite
2 Sağlık hizmetlerinde kalite kavramını, özelliklerini ve boyutlarını açıklayabilme
- 3 Sağlıkta Kalite İndikatörleri (Göstergeleri)
3 Sağlıkta kalite göstergelerini sıralayabilme
- 4 Sağlık Hizmetleri Kalitesinin Ölçümü
4 Sağlık hizmetleri kalitesinin ölçümünü anlatabilme
- 5 Sağlık Hizmetlerinde Akreditasyon
5 Sağlık hizmetlerinde akreditasyon konusunu özetleyebilme
- 6 Sağlık Hizmetlerinde Kalite Kavramının Gelişimi
6 Sağlık hizmetleri alanına kalite kavramını kronolojik olarak açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Hizmet • Hizmet Kalitesi • Kalite • Sağlıkta Kalite • Kalite Göstergeleri
• Sağlıkta Akreditasyon • Sağlık Bakanlığı • JCI



GİRİŞ

Modern anlayışın gereği olarak işletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken kaliteyi yaşam tarzı olarak a'dan z'ye benimsemelidirler. Bu durumun üzerlerine yüklediği toplumsal sorumluluklarını da özenle yerine getirmelidirler. Söz konusu kalite anlayışı, dünyanın büyük çoğunluğu tarafından benimsenmiş; ürünler ve hizmetlerle ilgili süreçleri temelden şekillendirmeye başlamıştır. Rekabet üstünlüğü elde etmek, pazar payını genişletmek, müşteri memnuniyetini ve bağlılığını güçlendirmek için küresel ölçekte kalite gerekliliklerine uymak kaçınılmaz hâle gelmiştir.

Sağlık hizmetlerinin hataya toleransı olmayan doğası, sağlık söz konusu olunca kaliteye diğer sektörlerle kıyasla kat kat daha fazla önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kaliteye karşı en üst düzeyde gösterilecek özen, hataları azaltacak, verimliliği artıracak, maliyetleri düşürecek, bakım performansını güçlendirecek ve hasta memnuniyeti sağlayacaktır.

HİZMET VE HİZMET KALİTESİ

Bu kısımda, hizmet kavramı tanımlanmakta ve özellikleri sıralanmaktadır. Devamında ise hizmet kalitesi kavramı tanımlanarak, hizmet kalitesinin boyutları açıklanmaktadır.

Hizmet Kavramı ve Özellikleri

İnsan ihtiyaçları her zaman somut araçlarla sağlanamamaktadır. Somut olmadığı halde insan ihtiyaçlarını karşılayabilen araçlar da bulunmaktadır ve bu hizmet adı verilmektedir (Karalar, 1998). Hizmet, Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde, "gereksinimleri karşılamak ve üretildiği anda tüketilme özelliklerine sahip her türlü etkinlik", "birinin işini görme veya birine yarayan bir işi yapma" ve "bakım, özen, ihtimam" şeklinde tanımlanmaktadır (Güncel Türkçe Sözlük, 22.03.2020).

Hizmet; ekonomik değeri olan; müşteriler için yer, zaman ve psikolojik açılardan fayda sağlayan bir eylem ya da sunum niteliğindedir (Murdick, 1990). Hizmet, talep edenlerle sunanlar arasında gerçekleşen sosyal içerikli bir faaliyettir ve bu yönüyle soyut bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Evans ve Lindsay, 1999). Hizmet; talep edene sunulan, dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle de sonuçlanmayan bir faaliyet ya da diğer bir ifadeyle fayda olarak da tanımlanmaktadır (Kotler, 1991).

Yukarıdaki tanımlara ek olarak, hizmet kavramının tanımına ilişkin diğer yaklaşımların tarihi süreç içerisinde izlediği yol, aşağıdaki tabloda görülebilmektedir:

Tablo 6.1 Tarihi süreç içerisinde hizmet kavramının tanımları

Tanımlı yapan	Hizmet Tanımı
Fizyokratlar (- 1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler ...
Adam Smith (1723 - 1790)	Somut, elle dokunulabilir bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler ...
J. Baptise Say (1767 - 1832)	Ürünlere fayda ekleyen tüm imalat dışı faktörler ...
Alfred Marshall (1842 - 1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mallar ...
Batı Ülkeleri (1925 - 1960)	Bir malın biçiminde değişikliğe uğramayan faaliyetler ...
Çağdaş	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet ...

Kaynak: Öztürk, A.S. (1998). Hizmet Pazarlaması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Görüldüğü üzere, hizmet kavramının üzerinde genel kabul olmuş bir tanımı bulunmamaktadır. Bu çeşitlilik, araştırmacıların ve uygulayıcıların, kendi algılarıyla hareket etmelerinden diğer bir ifade ile kendi alanlarının sınırları içerisinde hareket ederek tanım yapmalarından kaynaklanmaktadır.

Doğal yapısı, hizmetin dört temel özelliği olduğunu göstermektedir. Bu temel özellikler; soyutluk, ayrılmazlık, değişkenlik ve dayanıksızlık şeklinde sıralanmaktadır (Parasuraman vd., 1985):

Soyutluk: Hizmetin, fiziki varlığı yoktur ve soyut bir varlıktır. Bu yönüyle, temel duyu organlarıyla algılanamamaktadır. Bu bağlamda hizmet, bir kolaylıktan veya tecrübeden yararlanma şeklinde düşünülebilir (örneğin; bir hekimin tıp bilgisinden yararlanmak). Soyutluk özelliği nedeniyle, hizmet; depolanamaz, taşınmaz, kolaylıkla taklit edilebilir ve teşhir edilemez.