

e-ISSN:2587-2168



Year: 2022

Vol: 8 Issue: 41

pp 352-359

Article ID
62461

Arrival

16 March 2022

Published

30 May 2022

DOI NUMBER<http://dx.doi.org/10.29228/ideas.62461>**How to Cite This Article**

İlhan, A. (2022). "Hastane İşletmeciliği Bağlamında Örgütsel Düzeyde Yönetim Temellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies, (e-ISSN:2587-2168), Vol:8, Issue:41; pp: 352-359



International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Hastane İşletmeciliği Bağlamında Örgütsel Düzeyde Yönetim Temellerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma

A Research On The Fundamentals Of Management At The Organizational Level In The Context Of Hospital Management

Ahmet İLHAN ¹

¹ Doç.Dr. Bayburt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Bayburt, Türkiye

ÖZET

Hastaneler genel olarak faaliyet gösterdikleri toplum içinde daha kompleks ve dinamik özellikler sergileyen kurumlar arasında yer almaktadır. Özellikle hastane işletmeciliği yönetiminde örgütsel düzeyde yönetsel işleyiş ve alanların yapısal özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda sağlık kurumlarının örgütsel yapı ve tasarımı temel olarak yönetsel düzeyde rol dağılımı, yönetim alanları ve pozisyonları ile birimler arası yönetsel unsurların etkileşimleri çerçevesinde ilerleyen bir süreç olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla sistem yaklaşımı, hastanelerin kompleks yapıda içsel ve dışsal ilişkilerini örgütsel düzeyde modelleyebilen bir anlayışı temsil etmektedir. Söz konusu sistem yaklaşımı çerçevesinde hastane işletmeciliği yönetiminin örgütsel düzeyde performans, kalite, iletişim, verimlilik ve koordinasyon gibi bileşenlerle standardize edilebilecek yapılar haline dönüşebileceğini söylemek mümkündür. Buna göre çalışmanın temel amacı hastane işletmeciliği bağlamında örgütsel düzeyde hastane organizasyonlarına yönetim temelleri açısından bakabilmenin yollarını açıklamak ve söz konusu bu durumu açıklayan rasyonel yaklaşım modelini belirlemektir. Çalışma kapsamında elden edilen bilgilerin ışığında hastane işletmeciliğinde, hastane organizasyonlarına yönetim temelleri açısından sağlıklı bir işleyiş modeli çerçevesinde bakılabilecek olan rasyonel yaklaşımın açık sistem yaklaşımı modelini olduğunu ileri sürebiliriz. Bu noktada sistem yaklaşımı çerçevesinde sunulan hizmetler kapsamında yönetim uygulamalarının rasyonel olarak hastane işletmeciliği yönetiminde örgütsel bir başarı elde edilmesine katkı sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Hastane İşletmeciliği, Yönetim, Yönetici, Örgütsel Düzey, Sistem Yaklaşımı

ABSTRACT

Hospitals are among the institutions that exhibit more complex and dynamic characteristics in the society in which they operate. Especially in the management of hospital management, the structural features of the administrative functioning and areas come to the fore at the organizational level. In this context, the organizational structure and design of health institutions is basically considered as a process that progresses within the framework of the distribution of roles at the administrative level, management areas and positions, and the interaction of administrative elements between units. Therefore, the systems approach represents an understanding that can model the complex internal and external relations of hospitals at the organizational level. Within the framework of the system approach in question, it is possible to say that hospital management can be transformed into structures that can be standardized with components such as organizational level performance, quality, communication, efficiency and coordination. Accordingly, the main purpose of the study is to explain the ways of looking at hospital organizations at the organizational level in the context of hospital management in terms of management fundamentals and to determine the rational approach model that explains this situation. In the light of the information obtained within the scope of the study, we can argue that the open system approach model is the rational approach in terms of looking at hospital organizations within the framework of a healthy operating model in terms of management fundamentals in the context of hospital management. At this point, it is thought that management practices within the scope of services offered within the framework of the system approach will contribute to achieving an organizational success in the management of hospital management rationally.

Key words: Hospital Management, Management, Manager, Organizational Level, System Approach

1. GİRİŞ

Günümüzün örgütsel dünyasında dinamik ve hızla değişen gelişmelerin yaşandığı sağlık sektöründe, yönetim bağlamında gelişim ve kariyer faaliyetleri büyük önem kazanmaktadır. Özellikle istihdam, finansal belirsizlikler, etik sorunlar, büyük çevresel belirsizlikler ve karmaşık küresel ekonomik gelişmeler değişkenliğin yüksek olduğu bir dünya düzenini gözler önüne sermektedir. Söz konusu gelişmeler ışığında sağlık kurumları örgütsel düzeyde hem yapısal hem de işin niteliği bakımından hızla değişime uğramaktadır. Birçok endüstride olduğu gibi sağlık endüstrisinde de inovasyon, yetenek, teknoloji ve yönetimi egemen olan değişkenlerdir. Bununla birlikte sağlık kurumları sistemi içinde; hizmet kalitesi ve sunumu, öğrenme ve uygulama hızı, etik, kurumsal sosyal sorumluluk, örgütsel yapı ve tasarımı, güvenlik, dijital dönüşüm gibi uygulamalar yönetimin sorumluluğu kapsamındadır. Dolayısıyla sağlık kurumları, yönetsel uygulamalar çerçevesinde yönetsel beceriler, örgütsel bölümlendirme sistemleri, strateji, liderlik ve teknolojik yaklaşım temaları etrafında tasarlanmış yapılardır. Bu özelliklere sahip olan sağlık kurumları yapısal olarak, faaliyet gösterdikleri rekabet ortamında yenilikçi ve destekleyici yönetim uygulama alanlarına sahip olmaktadır.

Bu noktada hastane işletmeciliği bağlamında örgütsel düzeyde etkili bir yapının oluşması için yönetim işleyiş temellerinin hastanenin yönetim yapısı içindeki karmaşık ve çoklu bağlantılı sistemlere entegre edilmesi oldukça önem taşımaktadır. Dolayısıyla sistemlerin her biri yönetsel işleyiş düzeni içindeki aksaklıkları en aza indirmek için kendisiyle ilişkili faaliyetlerin nasıl optimize edilebileceğini tasarlamalıdır. Söz konusu örgütsel yapı içinde hastane işletmeciliği amaçlarına ulaşmak için gerekli olan bir hastane örgüt yapısının bileşenleri tartışılmalı ve hayata geçirilmelidir. Bu bakımdan hastane işletmeciliği kapsamında performans yönetimi araçlarının örgütsel düzeyde kontrol araçlarıyla ilgili kullanımı gözden geçirilir ve sistemsel yönetim eksiklikleri için çeşitli parametreler bir gösterge olarak hastane temelli faaliyetlerin kullanımına uygun hale dönüştürülür. Bütün bunların sonucunda hastane işletmeciliğinde yönetsel işleyiş temellerinin bir sistem olarak entegre edilmesi yalnızca tek bir bireyin veya özel olarak ayrılmış küçük bir ekibin rolü ve sorumluluğunda olmamalıdır. Bunun yerine yönetsel işleyiş ve bağlantılı temeller örgütsel düzeyde tüm birimlerde bir öncelik olarak görülmeli ve araştırma ve eğitim uygulamaları da dahil olmak üzere tüm faaliyet sistemlerine entegre edilmelidir. Hastaneler, toplumsal yapı içinde faaliyet gösteren en karmaşık organizasyonlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan hastane işletmeciliği örgütsel yapı içinde birbiriyle ilişkili karmaşık sistemler çerçevesinde yönetim temellerinin incelenmesi noktasında büyük önem taşımaktadır.

Buna göre çalışmanın temel amacı hastane işletmeciliğinde örgütsel düzeyde hastane organizasyonlarına yönetim temelleri açısından bakabilmenin yollarını açıklamak ve bu durumu açıklarken en gerçekçi yaklaşımın açık sistem modelini olduğunu ileri sürmektir. Buna göre çalışma kapsamında ilk olarak hastane işletmeciliği bağlamında yönetim temellerinin incelenmesine yönelik olarak kavramsal düzeyde hastane işletmeciliğinde yönetim ve yöneticilik ile ilgili temel kavramlar incelenmeye çalışılmıştır. Söz konusu kavramlar çerçevesinde yönetim, yönetimin temel unsurları ve hastane işletmeciliği bağlamında yönetim pozisyonları ve yönetim alanları açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra çalışmanın amacı doğrultusunda hastane işletmeciliği yönetimi kapsamlı bir şekilde analiz edilerek ele alınmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte örgütsel düzeyde sistem anlayışı çerçevesinde açık bir sistem olarak hastane işletmeciliği yönetimi ve bileşenleri bütüncül olarak irdelenmeye çalışılmıştır.

2. HASTANE İŞLETMECİLİĞİNDE YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

2.1. Yönetim

Sağlık kurumlarının kurulması, varlığını sürdürmesi, rekabet ortamında başarılı olması ve müşterilerini memnun edebilmesi sağlık kurumlarının yönetim faaliyetleri ile ilişkili bir durumdur. Bu yüzden kavramsal düzeyde sağlık kurumlarında yönetim olgusunun iyi derecede anlaşılması gerekmektedir. Yönetim yazını incelendiğinde kavramsal olarak birçok farklı tanım yapıldığı görülmektedir. Buna göre yönetim kavramının önemli yönlerinden birisi diğer insanların rolünü ve önemini anlamaktır. Yirminci yüzyılın başlarındaki yönetim uzmanı Mary Parker Follett (1868-1933), yönetimi “işleri başka insanlar aracılığıyla halletme sanatı” olarak tanımlamıştır (Daft, 2008:7). Diğer bir ifadeyle yönetim kavramı hem sanat hem de bir bilim olarak örgütlerin ve bireylerin davranışlarını belirlenen amaçlara göre yönlendirmek için gerekli olan becerilerin kullanılması biçiminde ifade edilebilir.

Bir başka tanımda ise yönetim, insanlar ve kaynaklar aracılığıyla belirlenen örgütsel hedeflere ulaşma sürecidir (Bateman ve Snell, 2016:4). Bir noktada, yönetimle ilgili yazılan hemen hemen her kitap okuyuculara belirli özellikler çerçevesinde konunun bir tanımını sunmaktadır. Buna göre örneğin, 1947'de William B. Cornell kendisine yöneltilen soruyu, yönetimin işi örgütü planlamak, yönlendirmek, kontrol etmek ve tüm faktörlerin düzgün çalışması ve ortak bir amaç için birlikte verimli bir şekilde çalışan tüm kişilerin işbirliği yapması için çeşitli parçaları bir araya getirmek biçiminde yanıtlamıştır (Goldsmith, 2005:81). Yönetim yazınında daha önceleri birçok defa tartışıldığı gibi, sağlık kurumlarında sunulan hizmetleri desteklemek ve koordine etmek için yönetime ihtiyaç vardır. Bu bakımdan yönetim, bir sağlık kurumunda en önemli kaynak durumunda bulunan insanlar ve diğer tüm kaynaklar aracılığıyla önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla sağlık kurumlarında meydana gelen sosyal, teknik işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Thompson, Buchbinder ve Shanks, 2012:4).

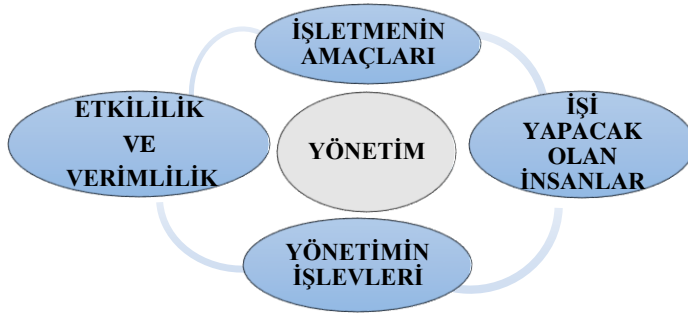
Yönetim prensipleri ve uygulamaları, fiilen yönetilen kurumun diğer bir ifadeyle mevcut işlerin bireysel, grup ya da örgütsel düzeyde başkaları aracılığıyla gerçekleştirilmesi için kullanılan araçlardır. Aynı zamanda yönetim ve uygulamalarının işletmenin temel hedeflerine ulaşmak için formal olarak temel bileşenlerinin hammadde, makine, yöntem, sermaye ve piyasaların işleyişine liderlik eden ve yön veren faaliyetler dizisi olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte yönetim kavramı, büyüme ve değişim özellikleri bakımından dinamik bir süreç olduğundan yönetim düşüncesinin kültürel bir çerçevede analiz edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla

yöneticiler örgütleri, belirli bir kültürel kurum ve değerler dizisi içinde işletip kararlar aldığı için yönetim kapalı uçlu bir faaliyet değildir. Bu yüzden yönetim, yöneticilerin çevrelerini etkilemesi ve aynı zamanda ondan etkilenmesi bakımından açık sistem özelliklerine sahiptir (Wren, 1994:5).

Yönetim günümüzde çok geniş ve çeşitli bir alan olarak ele alınmakta olup beraberinde özlü ve yeterli bir tanıma ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada "işleri insanlar aracılığıyla halletmek" işi biçiminde genel bir tanımlama yoluna gidilmiştir. Söz konusu bu yorum yöneticiyi bir hedef belirleyici, insanlar üzerinde otorite sahibi ve hedefe ulaşmak için insanları harekete geçiren biri olarak vurgulamaktadır. Bu nedenle yönetimin bir süreç, diğer bir ifadeyle koordineli olaylar dizisi olduğunu ileri sürmek mümkündür (Francis, 1977:15). Bununla birlikte söz konusu özellikler çerçevesinde ifade edilen yönetim kavramı dört temel unsur içermektedir. Bu unsurlar (Mirze, 2010:119);

- ✓ Örgütsel düzeyde belirlenen hedeflere ulaşmak,
- ✓ İşlerin diğer insanlar aracılığıyla görülmesini sağlamak,
- ✓ Etkili ve verimli bir şekilde işlerin yapılmasını sağlamak,
- ✓ Yönetimin işlevlerinden yararlanarak kaynakların tahsisinin yapılmasını sağlamaktır.

Söz konusu yönetimin temel unsurları aşağıda şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Yönetimin Temel Unsurları

Kaynak: Mirze, 2010:119

2.2. Hastane İşletmeciliği Bağlamında Yönetim Pozisyonları

Hastane işletmeciliği bağlamında yönetim, yöneticilerin örgütün belirlenen hedeflerine ulaşmak için teknik ve kişilerarası faaliyetler yürüterek diğer insanlarla birlikte çalışması sürecidir. Sağlık kurumlarında yönetim süreci bir örgütün üst düzey yöneticisi ya da baş yöneticisi rolüne odaklanan pozisyon başlığında yer alan kişiler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Sağlık kurumlarındaki söz konusu bu yönetim pozisyonlarına süpervizör, koordinatör ve direktör örnek olarak verilebilir. Bununla ilgili olarak sağlık kurumlarında örgütsel koşullara bağlı olarak ortaya çıkan yönetim pozisyonları aşağıda tablo 1’de gösterilmektedir (Thompson, Buchbinder ve Shanks, 2012:4).

Tablo 1. Hastane İşletmeciliğinde Yönetim Pozisyonları

Sağlık Kurumu ve Örgütsel Koşullar	Yönetim Pozisyonu
<i>Hekim Hizmetleri Birimi</i>	Uygulama Yöneticisi Tıbbi Kayıtlar Müdürü Süpervizör, Muhasebe Hizmetleri
<i>Özel Klinik (Bakımevi)</i>	Yönetici Müdür, İşletme Ofisi Direktör, Yiyecek Hizmetleri Hasta Kabul Koordinatörü Süpervizör, Çevre Hizmetleri
<i>Hastane</i>	CEO Genel Müdür, Pazarlama Klinik Hemşire Yöneticisi Direktör, Finans Yönetimi Süpervizör, Bakım Hizmetleri

Kaynak: Thompson, Buchbinder ve Shanks, 2012:4

Sağlık işletmelerinde yönetim uygulamaları çerçevesinde sağlık profesyonellerinin yönetim olgusu hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Özellikle yönetim kavramı ve teorilerinin sağlık profesyonellerinin hem verimlilikleri hem de çalıştıkları kurumlar hakkında daha fazla bilgi edinmelerine yardımcı olduğu söylenebilir. Bu bağlamda sağlık hizmetleri işletmeleri, kurumsal düzeyde yönetim ve hizmet sunumu bakımından tarihsel süreç boyunca yönetim fikirleri ve teorilerinden etkilenmiştir. Ayrıca söz konusu bu etkinin son yıllarda yapılan

araştırmalar kapsamında daha belirgin bir hale geldiği görülmektedir. Bu noktada sağlık işletmelerinde yönetimde gelişme kaydetmek için bir bağlam sunulması ve sağlık profesyonellerinin yönetim sürecinin bir parçası olması beklenilmektedir. Sağlık işletmelerinde sunulan hizmetlerde verimlilik ve kalite için dünya genelinde beklentilerin artması yönetim alanında daha geniş bir bakış açısına ihtiyaç duyulduğunu gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla sağlık profesyonellerinin yönetim alanında inceleme yapip bilgi sahibi olması ve ilgili sağlık mesleklerinin üyeleri ile etkileşim içinde olması gerektiğini söylemek mümkündür (Hewinson, 2004:1).

2.3. Hastane İşletmeciliğinde Yönetim Alanları

Modern sağlık işletmelerinde yönetim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için alanda yaygın olarak kullanılan bazı terimlerin kavramsal düzeyde anlaşılması önemlidir. Buna göre sağlık işletmelerinde yönetim alanında yer alan ve işlevsel olarak kullanılan önemli temel kavramlar, kavramsal düzeyde açıklanmaya çalışılmıştır (Hodgetts ve Cascio, 1993:4).

- ✓ *Sağlık Bakımı*: Sağlık bakımı, iyi derecede sağlık düzeyine ulaşmaya yönelik olarak duyulan ilgi veya endişedir. Sağlık hizmetlerinin bir ürünü olarak değerlendirilmektedir.
- ✓ *Sağlık Hizmetleri*: Sağlık hizmetleri genel olarak kişi veya kurumlar tarafından sağlığın korunması ve iyileştirilmesi amacıyla gerçekleştirilen tüm kişisel ve kamusal hizmetleri kapsayan bir kavram olarak ele alınmaktadır.
- ✓ *Sağlık Bakım Sistemi*: Sağlık bakım sistemi, temel olarak önceden belirlenmiş sağlıkla ilgili hedeflere ulaşmak ve bu doğrultuda sağlık hizmetleri sunmak için organize edilen bir çabadır.
- ✓ *Sağlık Bakım Sistemi Yönetimi*: Sağlık yönetimi kapsamında en temel anlamıyla yönetim, önceden belirlenmiş politikaların hedefler doğrultusunda sürdürülmesi, sağlık bakım sistemi yönetimi ise örgütsel hedefler ve amaçlar doğrultusunda örgütsel politikaların geliştirilip belirlenmesi, işlevsel olarak bu politikaların hayata geçirilmesi, yürütülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir.

Sağlık işletmelerinde yönetim, bir yandan problem çözmeye yönelik olarak ele alınan uygulama araştırmalarıyla diğer yandan yönetim bilimi yaklaşımlarıyla örneklenen ve kesin olarak belirlenmiş üretkenlik ve verimlilik alanları ile ilgilenmektedir. Bunların dışında ise sağlık işletmelerinde yönetim, yaygın olarak ele alınan liderlik ve motivasyon gibi alanlarla da ilgilenmektedir. Söz konusu bu alanlar, yöneticiler için zorlu ve sistematik bir süreç meydana getirmektedir. Bu bağlamda yöneticiler sağlık kurumlarını, çeşitli dış alanlarda verimliliği ve etkinliği en üst düzeye çıkaracak ve aynı zamanda iç alanlarda stres, huzursuzluk ve mutsuzluk gibi davranışsal durumları en az seviyeye indirecek şekilde inşa etmeli ve yapılandırmalıdır. Bütün bunların sonucunda değer sistemine dayalı olarak sağlık işletmelerinde yönetim yaklaşımı, mevcut sistemin duyarlılığını ve kurumsal değerlere ve hedeflere ulaşmak için bir mekanizma olarak işlevselliğini inceleyen bir yapısal özellik taşımaktadır (Goldsmith, 2005:82-83).

Sağlık işletmeleri karmaşık ve dinamik bir örgütsel yapıya sahip olan kurumlardır. Özellikle sağlık işletmelerinin doğası gereği yöneticilerin, sağlık çalışanlarının kontrolünü ve koordinasyonu sağlamasının yanında aynı zamanda onlara liderlik yapmaları da gerekmektedir. Ayrıca sağlık işletmelerinde gerçekleştirilen hizmet sunumunda görevlerin kapsam ve karmaşıklık bakımından yoğun olması sağlık çalışanlarının tek başına görevlerini yerine getirmesine engeldir. Bu bakımdan sağlık işletmeleri, herhangi bir çalışanın bireysel olarak kapasitesini aşan hedeflere örgütsel düzeyde kurum halinde ulaşılması için meydana getirilmiş yapılardır. Sağlık işletmelerinde hizmet üretiminde yapılması gereken görevler, kurum genelinde birlikte sorunsuz çalışması gereken çok sayıda çalışanın ve çeşitli uzmanlaşmış disiplin alanlarının koordinasyonunu gerektirmektedir. Bu noktada sağlık yöneticileri kurumsal düzeyde çeşitli görevleri yerine getirirken ve kararlar alırken iki temel alanı göz önünde bulundurmalıdır. Söz konusu bu temel alanlar, iç ve dış alanlar olarak adlandırılmaktadır. Buna göre sağlık işletmelerinde yönetimin iç ve dış alanları aşağıda tablo 2’de gösterilmektedir (Thompson, Buchbinder ve Shanks, 2012:2-3).

Tablo 2. Hastane İşletmeciliğinde Yönetim Alanları

Dış	İç
Topluluk Demografisi/İhtiyacı	Personel
Lisans	Bütçeleme
Akreditasyon	Kaliteli Hizmetler
Düzenlemeler	Hasta Memnuniyeti
Paydaş Talepleri	Doktor İlişkileri
Rakipler	Finansal Performans
Tıbbi Bakım ve Sağlık Yardımı	Teknoloji Edinimi
Bakım Kuruluşları/Sigortacılar Yönetimi	Yeni Hizmet Geliştirme

Kaynak: Thompson, Buchbinder ve Shanks, 2012:3

Sağlık işletmelerinde yönetim kapsamında dış alan, kurumun sınırları dışında var olan ancak kurumu önemli ölçüde etkileyen kaynaklar, etkiler ve faaliyetleri ifade etmektedir. Aynı zamanda bu faktörler, topluluk ihtiyaçlarını, nüfus özelliklerini ve ticari sigorta şirketlerinden geri ödemenin yanı sıra tıbbi bakım ve sağlık yardımı gibi hükümet planlarını içermektedir. Buna karşılık sağlık işletmelerinde yönetsel düzeyde iç alan, yöneticilerin günlük olarak ele alması gereken uygun sayıda ve nitelikte personel, finansal performans ve bakım kalitesi gibi temel odak alanlarını ifade etmektedir. Söz konusu bu iç alanlar, yöneticinin en fazla kontrole sahip olduğu bir sağlık kurumunun işleyişini yansıtmaktadır (Thompson, Buchbinder ve Shanks, 2012:3).

Yapısal ve örgütsel farklılıklardan bağımsız olarak tüm yönetilen sağlık işletmelerinde bakım sistemlerinin uygulanmasında beş temel unsur yer almaktadır. Bunlar (Veeder ve Peebles-Wilkins, 2001:4-5);

(1) *Kişi başı ödeme ve performans sözleşmesi*: Kişi başı ödeme sistemi, bir sağlayıcı olarak gerçek veya potansiyel katılımcı başına önceden belirlenmiş belirli bir tutarı ele almaktadır. Buna karşılık performans sözleşmesi ise hem karmaşık maliyet-risk formüllerine hem de geçmiş hizmet kullanım kalıplarına ilişkin karmaşık verilere ve öngörülere dayanmaktadır.

(2) *Tüketicilerin daha ucuz ikame bakıma yönlendirilmesi*: Tüketicilerin daha ucuz bir ikame bakıma yönlendirilmesi, belirli tedavilerin, hizmetlerin ve programların düşük maliyetler çerçevesinde diğer hizmetler yerine kullanılması gerektiğini zorunlu kılmaktadır.

(3) *Ön yetki*: Ön yetki genel olarak bilgi akışını düzenlemek veya belgelendirmek biçiminde tanımlanmaktadır. Bilgi akışını düzenlemenin temel amacı, sistemdeki en uygun ve en düşük maliyetli hizmetlerle birlikte mevcut ana problem dâhilinde müşterinin ihtiyacını karşılamaktır.

(4) *Kullanım incelemesi*: Sağlık işletmelerinde bakım sistemlerinin uygulanmasında kullanım incelemesi, sağlık yönetim bakım sisteminin kendisi tarafından hizmet sunum etkinliğinin değerlendirilmesidir. Burada önemli olan hususlar, tedavi etkinliği ve tedavi protokollerinin uygulanabilirlik düzeyidir.

(5) *Daha yüksek hacimli kullanıcıların vakalarının yönetimi*: Sağlık işletmelerinde bakım sistemlerinin uygulanmasında üst düzey kullanıcıların vakalarının yönetiminde temel olarak kamu sektörü tarafından yönetilen bakım uygulamalarında kullanılan bir müdahalenin varlığı söz konusudur. Bu bağlamda vaka yönetimi, mevcut ve geçmişte diğer sistemler içinde kapsamlı bir şekilde kullanılmış ve önemli bir başarı elde edilmiştir. Söz konusu bu unsurların sağlık işletmelerinde bakım sistemlerinin kurumsal düzeyde uygulanmasına katkı sunduğunu söylemek mümkündür.

3. HASTANE İŞLETMECİLİĞİ YÖNETİMİ

Örgütler, yapısal olarak çevrelerinin ve bağlarının bir ürünü olarak faaliyet gösteren yapılardır. Bununla birlikte sağlık kuruluşlarının örgütsel düzeyde ayırt edici özelliklerinin ve davranışlarının birçoğu, çeşitli sosyal, politik ve ekonomik faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sağlık işletmeleri doğasından kaynaklanan ayırt edici özellikler ile diğer işletmelerden yapısal olarak farklılaşmaktadır. Bu noktada sağlık işletmelerinin hizmetlerinin benzersiz doğası, özel hassasiyeti, hastaların destek ihtiyacı, bakım sürecinin karmaşıklığı ve kullanılan teknolojilerin gelişmiş yapısı, tüm sağlık işletmelerinde yönetimin özel ve zorlu bir süreç olduğunu kanıtlamaktadır. Sağlık işletmeleri bir sistem olarak, düzenli olarak sorgulanması gereken güçlü özel bir eğilime sahiptir. Diğer bir ifadeyle sağlık işletmeleri, genel olarak ihtiyacı olan çok sayıda kullanıcıya geniş bir yelpazede son derece özel ve kişiselleştirilmiş hizmetler sunan büyük, karmaşık ve profesyonel olarak yönetilen kuruluşlardır. Söz konusu bu özellikler genel olarak; yerel yetkililer, polis ve acil servisler, üniversiteler, okullar, reklam ajansları, yönetim danışmanlıkları, hukuk firmaları ve diğer kuruluşlar tarafından çeşitli derecelerde paylaşılmaktadır. Bu bakımdan sağlık hizmetleri ve yönetiminin ayırt edici özelliklere sahip bir işletim sistemine sahip olduğunu söylemek mümkündür (Smith ve Walshe, 2011:4).

Sağlık işletmeleri örgütsel düzeyde farklı özelliklere sahip olan ve belirli bir değerler dizisi ile karakterize edilen yapılardır. Bununla birlikte sağlık işletmelerinde yönetim uygulamalarının yürütülme biçimi, yönetim sorumluluğunu taşıyan kişiye bağlı olarak farklılık arz etmektedir. Bu durum sağlık işletmelerinin işleyiş biçimi hakkında daha fazla bilgi edinmek için yapılabilecek her türlü çalışmanın sağlık profesyonelleri için faydalı olacağını göstermektedir. Ayrıca sağlık işletmesinin organizasyonel yapısı içinde çalışanların ne yapması gerektiğini ve belirli şeyleri neden yapmaya çalıştıklarını belirlemek ve tanımlamak yönetsel eylemlerin uygunluğu konusunun daha anlaşılır görünmesini sağlayabilir. Bu öngörü, sağlık işletmesi içinde çalışanların en azından yönetim açısından yollarını bulmalarını ve hasta bakımını geliştirmek için bu bilgiden yararlanmalarını sağlayabilir. Dolayısıyla bütün bunların sonucunda sağlık profesyonellerinin yönetim uygulamalarını

anlayabilmesi ve yeri geldiğinde gerçekten ona karşı eleştirel bir yaklaşım benimsemelerinin sürecin bir parçası olduğunu söyleyebiliriz (Hewinson, 2004:3).

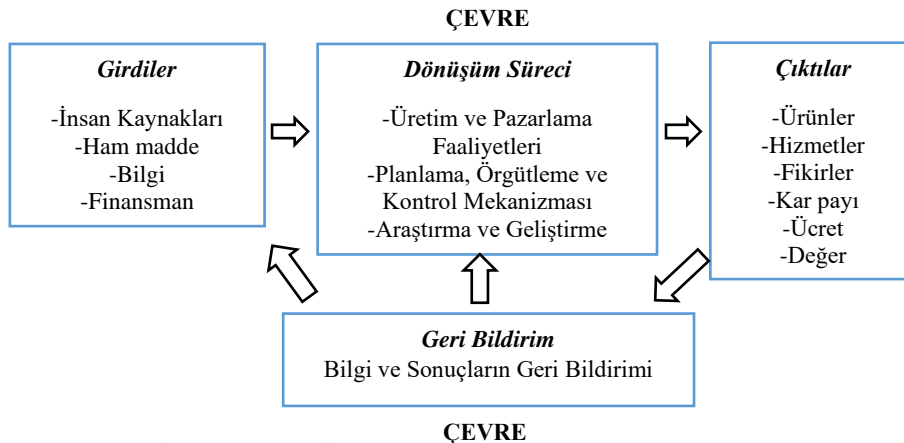
Sağlık işletmeleri yönetiminin genel olarak örgütsel düzeyde sunulan sağlık hizmeti içinde yer alan yöneticilerin faaliyetleriyle ilgili bir kavram olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, yönetsel düzeyde büyük ölçüde profesyonel özerklikle ilgili olarak sağlık işletmeleri yönetiminin kavramsal olarak kompleks ve etkili bir yapıya sahip olduğu düşünülmektedir. Bu bakımdan hastane işletmeciliği yönetiminde sunulan hizmetler ve sahip olunan kaynakların dağılımı çerçevesinde karar verme sorumluluğu temel belirleyicidir (Palfrey, Thomas ve Phillips, 2004:26).

4. AÇIK BİR SİSTEM OLARAK HASTANE İŞLETMECİLİĞİ

Örgütler, faaliyet gösterdikleri alanda çevrelerini dikkate alarak bir değer yaratma süreci içine girerler. Bu bağlamda sağlık işletmeleri yönetiminde sunulan hizmetlerin niteliğine bağlı olarak bir sistemin özelliklerini incelemek faydalı olacaktır. Ayrıca söz konusu sistem özellikleri çerçevesinde bir sistem olarak sağlık işletmelerinde yönetimin değerlendirilmesi, konuya derinlik kazandırılması bakımından yerinde olacaktır.

Yönetim ilkeleri, süreci ve uygulamaları kavramsal düzeyde sistem düşüncesinin gelişiminden önemli ölçüde etkilenmiştir. Bu kapsamda örgüt ve yönetimin sistem analizi, yapılan sosyo-teknik çalışmalar sonucunda geliştirilmiştir. Buna göre bir sistem, ister kavramsal ister fiziksel olsun temel olarak birbirleriyle ilişkili, etkileşimli veya birbirine bağımlı parçalardan oluşan herhangi bir varlık olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle yönetsel düzeyde sistem yaklaşımı birbirlerine bağlı olarak hareket eden parçalardan oluşan bir yapıdır. Söz konusu birbirine bağlı olarak hareket eden parçalar örgütün bir sistem biçiminde benzetilip değerlendirilmesine imkân tanımaktadır (Morden, 2004:21).

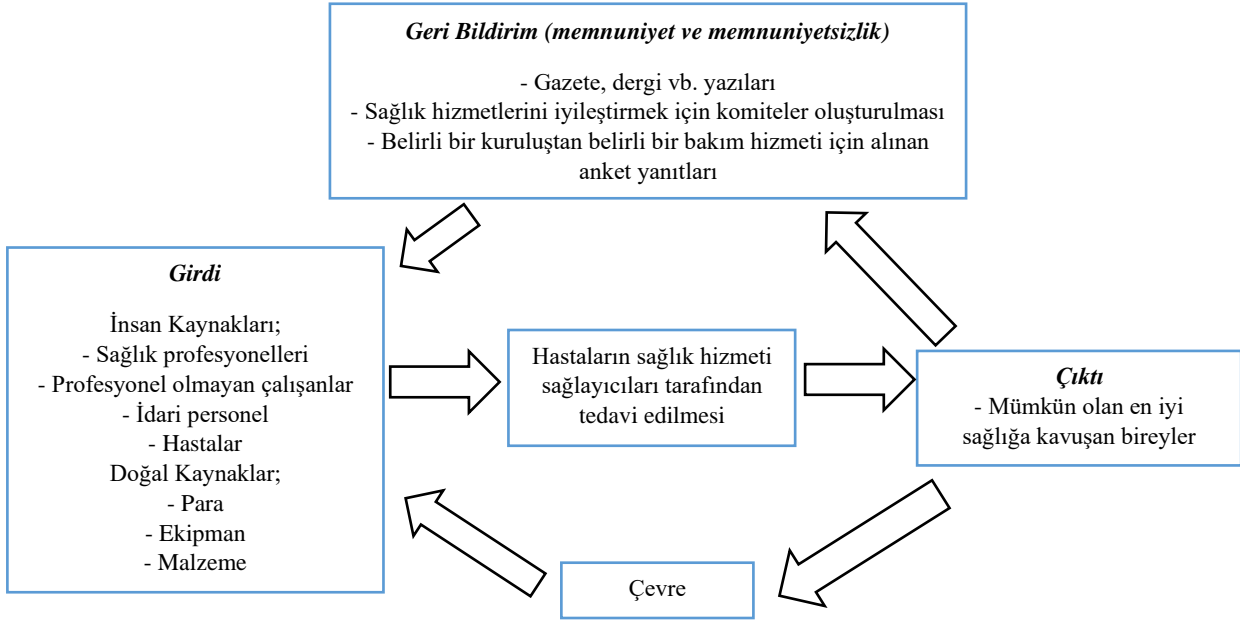
Sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınan sistemler kapalı veya açık olabilir. Buna göre kapalı sistemler, tüm pratik amaçlar için tamamen kendi kendini destekleyen ve çevreleriyle etkileşime girmeyen sistemlerdir. Açık sistemler ise temel girdileri elde etmek ve sistem çıktılarını boşaltmak için çevreleriyle etkileşime giren sistemler olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte sosyal sistemler olarak örgütler, tıpkı biyolojik ve bilgi sistemleri gibi her zaman açık sistemler olarak kabul edilmektedir. Katz ve Kahn (1966), genel bir yönetim kapsamı dışında kalan bir dizi özel sistem terimini kullanmışlardır. Bu aşamada temel alınması gereken ve önemli olan şekil 2'de gösterildiği gibi girdi-dönüşüm süreci-çıkıtı modelinin geri bildirim temel faktörlerini sisteme dâhil edecek şekilde genişletilmesidir. Bu bilgiler ışığında bir örgütün açık sistem olarak revize edilmiş modelini çizmek mümkündür. Şekil 2'de gösterilen revize edilmiş model, çıktıları bilgi temelli bir sonuç olarak göstermektedir. Bilgi; satışlar, hacimler, yeni siparişler, pazar payı, müşteri şikâyetleri gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Aynı zamanda bilgi söz konusu şekilde en uygun girdileri ve dönüştürme süreçlerini kontrol etmek için uygulanabilir. Bununla birlikte sonuçlar, örgütsel düzeyde daha fazla girdi sağlamak ve böylece sistemin hayatta kalmasını ve büyümesini sağlamak için geri bildirim sağlayan gelirler ve karlar olarak değerlendirilmektedir (Cole, 2004:74-77).



Şekil 2. Hastane İşletmeciliğinde Örgütsel Sistemin Temel Döngüsü
Kaynak: Cole, 2004:77

Bir sistem olarak örgütlerin işleyişini oluşturan temel bileşenler, sağlık işletmelerine uyarlandığında örgütsel düzeyde sunulan sağlık hizmetlerine sistemsal bir bakış açısı kazandırmaktadır. Bu bakımdan hiçbir kurum çevresinde yer alan değişkenleri dikkate almadan çalışamaz. Söz konusu bu durumu açıklayabilmek ve sağlık yönetimi ile sağlık hizmetlerinin yapısal özelliklerine daha iyi bir bakış açısı kazandırmak için genel anlamda

bir sistem olarak sağlık hizmetlerinin özelliklerini incelemek ve detaylandırmak faydalı olacaktır. Buna göre şekil 3’de bir sistem olarak hastane işletmeciliği yönetiminin bileşenleri gösterilmektedir.



Şekil 3. Bir Sistem Olarak Hastane İşletmeciliği Yönetiminin Bileşenleri
Kaynak: Hodgetts ve Cascio, 1993:9

Buna göre şekil 3’de daha büyük bir sistemin parçası olarak bir sağlık hizmeti organizasyonu içinde hastane işletmeciliği yönetiminin bileşenleri kavramsal düzeyde gösterilmektedir. Örgütsel düzeyde genel sistem yaklaşımının ışığında sağlık hizmetleri faaliyetlerini irdelemek mümkündür. Bileşenlerden çevre, sağlık kurumunun hizmet verdiği çevredeki topluluktan oluşmaktadır. Bununla birlikte örgütün girdisi insan ve doğal kaynaklar olmak üzere iki türdür. Buna göre insan kaynakları; profesyonelleri, profesyonel olmayanları, idari personeli ve hastaları içermektedir. Doğal kaynaklar ise; para, ekipman ve çeşitli malzemeleri içermektedir. Böylece döngüsel olarak hastalar (girdi), ilerleyen süreçte tıbbi bilgi ve tedavinin uygulanması yoluyla işlenmekte olup mümkün olan en iyi derecede sağlıklarına kavuştuktan sonra tekrar topluma (çıktı) olarak döndürülürler. Bunun sonucunda geri bildirim süreci; sağlık kurumu, toplumun verilen bakımın sonucundan, türünden, miktarından ve maliyetinden memnun olup olmadığını öğrendiğinde gerçekleşmektedir (Hodgetts ve Cascio, 1993:7-8).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Hastane işletmeciliği kapsamında yönetimle ilgili mevcut geniş literatür genel olarak hastanelerin örgütsel düzeyde çeşitli yapısal biçimlerde tasarlandığını göstermektedir. Bununla birlikte yöneticilerin yapısal bağlamda yönettikleri örgütlerin doğasına bağlı olarak çeşitli stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmeleri olasıdır. Dolayısıyla söz konusu yaklaşımlar elde edilen bilgiler çerçevesinde yönetsel gerçekliklere ve işleyişe entegre edilmek durumundadır. Bu bakımdan yöneticiler faaliyetlere bağlı olarak yaklaşımlarını bir bütün olarak örgüt genelinde sunmalı ve hayata geçirmelidir.

Genel olarak açık sistem yaklaşımı bağlamında örgütsel düzeyde hem çevresinden etkilenen hem de çevresini etkileyen bir yapının varlığı söz konusudur. Diğer bir ifadeyle bir sistemi oluşturan her bir parça kendi içinde bütünü oluşturan bileşenlerdir. Ortaya çıkan bu yapı içinde parçalar hem bütün hem de sistemin parçası olma özelliğini taşırlar. Burada önemli olan nokta sistem anlayışı içinde bütüncül olarak her bir parçanın hem kendine yönelik hem de birbirlerine yönelik bağımlı bir özellik sergilemeleridir. Dolayısıyla bütün ve bütünü oluşturan tüm bileşenler arasında çok sıkı bir iletişim ve bağın söz konusu olduğunu söyleyebiliriz. Bahsi geçen söz konusu yapıda hastane odak noktasının merkezindedir. Buna göre herhangi bir hastanın hastaneye girişinden itibaren hem hastane içinde hem de hastane dışında birçok farklı grup ve aktörlerle ilişki kurmak durumunda olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda hasta içeride kabul giriş, doktorlar, hemşireler, iş ofisi ve temizlik ile dışarıda ise devlet, sigorta kuruluşları ve eczane hizmetleri gibi birçok grupla iletişim kurmaktadır. Söz konusu bu iletişimin yönü, derecesi ve etkisi sistem teorisi yaklaşımı bağlamında hastane işletmeciliği yönetiminin etkinliğini belirleyen model olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hastane işletmeciliği yönetiminde örgütsel düzeyde yönetim faaliyetlerinin sistem yaklaşımı çerçevesinde performans sorumluluğu, iletişim ve birimler arası koordinasyon ve uyum ile sağlanabilecek bir standart haline geldiğini söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle hastane işletmeciliğinde yönetsel düzeyde sağlık kurumlarının yapısal olarak önemli ölçüde daha iyi yönetilebileceğini ifade edebiliriz. Benzer şekilde, sunulan hizmetler kapsamında sistemsel yönetim uygulamalarının hastane işletmeciliği yönetiminde örgütsel bir başarı elde edilmesine katkı sunması beklenmektedir. Söz konusu bu süreçleri hayata geçiren hastanelerin kurumlarına örgütsel düzeyde örgütlerin işleyişini oluşturan temel bileşenleri entegre etmeleri beklenmektedir. Bütün bu bilgilerin ışığında hastane işletmeciliği bağlamında temel olarak hastane organizasyonlarına yönetim temelleri açısından sağlıklı bir işleyiş modeli çerçevesinde bakabilmek için rasyonel olan yaklaşımın açık sistem modelini olduğunu ileri sürebiliriz. Sistem yaklaşımı hastane işletmeciliği yönetiminin temelini oluşturan ve örgütsel düzeyde tüm paydaşlar arasında bağlantı ve dayanışma kuran bir model olarak düşünülebilir. Ortaya çıkan bu durum genel olarak hastane işletmeciliği yönetimi için profesyonel bir anlayış, mükemmellik ve ilgili süreçleri kullanma ve eşleştirme becerisi kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

- Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2016). Yönetim (Çev. Ed. Senem Besler & Cihat Erbil), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Cole, G. A. (2004). Management Theory and Practice, Thomson, London.
- Cornell, W. B. (1947). Organization and Management in Industry and Business, Ronald Press, New York.
- Daft, (2008). Management, Thomson, USA.
- Francis, P. H. (1977). Principles of R&D Management, AMACOM, New York.
- Goldsmith, S. B. (2005). Principles of Health Care Management, Jones and Barlett Publishers, Massachusetts, USA.
- Hewison, A. (2004). Management for Nurses and Health Professionals Theory into Practice, Blackwell Publishing, UK.
- Hodgetts, R. M. & Cascio, D. M. (1993). Modern Health Care Administration, WCB Brown & Benchmark Inc. Dubuque, USA.
- Mirze, S. K. (2010). İşletme, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Morden, T. (2004). Principles of Management, Ashgate Publishing, UK.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). The Social Psychology of Organizations, Wiley, USA.
- Palfrey, C.; Thomas, P. & Phillips, C. (2004). Effective Health Care Management An Evaluative Approach, Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Smith, J. & Walshe, K. (2011). "Introduction: The Current and Future Challenges of Healthcare Management". (Ed. Kieran Walshe & Judith Smith), Healthcare Management, ss.1-10, McGraw-Hill, Berkshire, UK.
- Thompson, J. M.; Buchbinder, S. B. & Shanks, N. H. (2012). "An Overview of Healthcare Management". (Ed. Sharon B. Buchbinder & Nancy H. Shanks), Introduction To Health Care Management, ss.1-15, Jones & Barletts Learning, Massachusetts, USA.
- Veeder, N. W. & Peebles-Wilkins, W. (2001). "Managed Health and Behavioral Health Care Services Delivery: A Complex, Interrelated System of Policies, Programs, and Research". (Ed. Nancy W. Veeder, & Wilma Peebles-Wilkins), Managed Care Services Policy, Programs, and Research, ss.1-9, Oxford University Press, New York.
- Wren, D. A. (1994). The Evolution of Management Thought, John Wiley & Sons, Inc., New York.