

EFQM MÜKEMMELLİK MODELİ İLE SAĞLIK ENSTİTÜLERİNDE KALİTE: SAĞLIK UYGULAMA VE ARAŞTIRMA MERKEZİ ÖRNEĞİ

Elif MALTAŞ

Yüksek Lisans Öğrencisi, Ankara Hacı BayramVeliÜniversitesi, elifmaltas@gmail.com, ORCID ID:
0000-0002-7895-3181

Sibel ORHAN

Yüksek Lisans Öğrencisi, Namık Kemal Üniversitesi, sibelorhan09@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-
2892-3865

Emine KIZILKAYA

Yüksek Lisans Öğrencisi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, emine_kizil_37@hotmail.com,
ORCID ID: 0000-0002-3678-0905

Muhammet GÜMÜŞ

Yüksek Lisans Öğrencisi, Cumhuriyet Üniversitesi, muhammetgumus5208@gmail.com, ORCID ID:
0000-0003-1278-6234,

ÖZET

Çalışma, sağlık kurumlarında uygulanan yöntemleri kalite yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi çerçevesinde incelemeyi, sağlık kurumlarında kalitenin gerekliliği ve benimsenmesi ile toplam kalite yönetiminin önemini vurgulamayı amaçlamaktadır. Toplam kalite yönetiminde başarı, bir organizasyonda çalışan tüm personel tarafından kalitenin benimsenmesi ve uygulanması ile elde edilir. Çalışma kapsamında On dokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nin kalite çalışmaları EFQM (European Foundation ForQuality Management) Mükemmellik Modeli ana ve alt kriterleri üzerinden değerlendirilmiştir. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2005 yılında kalite yolculuğuna başlamış ve 2014 yılı itibarıyla Sağlık Bakanlığı'nın kalite yönetimi çalışmaları ile koordineli olarak faaliyetlerini daha kapsamlı bir şekilde sürdürmüştür. Çalışmada EFQM Mükemmellik Modeli'nin kullanılmasının amacı, organizasyondaki kalite çalışmalarının sistematik olarak incelenmesini sağlamaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan durum araştırması deseni kullanılmıştır. Araştırmada veriler gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi yöntemlerle elde edilmiştir. Daha sonra değerlendirilmiş ve belgelenmiştir. Elde edilen bulgular sonucunda kurumun güçlü yönleri ve geliştirilebilecek yönleri ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sağlık, Hastane, Toplam Kalite Yönetimi

QUALITY IN HEALTH INSTITUTES WITH THE EFQM EXCELLENCE MODEL: HEALTH PRACTICE AND RESEARCH CENTER SAMPLE

ABSTRACT

The study aims to examine the methods applied in health institutions within the framework of quality approach and total quality management, to emphasize the necessity and adoption of quality in

health institutions and the importance of total quality management. Success in total quality management is achieved by the adoption and application of quality by all personnel working in an organization. Within the scope of the study, the quality studies of Ondokuz Mayıs University Health Application and Research Center were evaluated through the main and sub-criteria of the EFQM (European Foundation for Quality Management) Excellence Model. Ondokuz Mayıs University Health Application and Research Center started its quality journey in 2005 and continued its activities in a more comprehensive manner as of 2014 in coordination with the quality management studies of the Ministry of Health. The purpose of using the EFQM Excellence Model in the study is to systematically examine the quality studies in the organization. The case study design, which is one of the qualitative research methods, was used in the research. The data in the research were obtained by methods such as observation, interview and document review. It was then evaluated and documented. As a result of the findings, the strengths of the institution and the aspects that can be improved were revealed.

Keywords: Health, Hospital, Total Quality Management

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme dünyada çok hızlı ve güçlü değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimler hem özel sektörün hem de kamunun bu gelişmeye ayak uydurmasına ve dolayısıyla daha rekabetçi olmasına yol açmaktadır. Gelişen uluslararası rekabet, işletme ve yönetim anlayışı, günümüzde organizasyonları mükemmeli aramaya yöneltmiştir. Bu arayış sonucunda ortaya çıkan yönetim yaklaşımlarından biri de toplam kalite yönetimi yaklaşımıdır.

Sanayi ve hizmet sektöründe başlayan toplam kalite yönetimi anlayışı, kısa sürede hızla yayılarak sağlık sektöründe de önem kazanmıştır. 1980'lerden itibaren hastane hizmetlerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları özellikle gelişmiş ülkelerde hızla yayılmıştır. Türkiye'de de bu uygulamalar kısa sürede yaygınlaşmış, özellikle son 30 yılda çoğu sağlık kuruluşu toplam kalite yönetimi ilkelerini benimsemiştir. Sağlık kurumlarında hasta ve çalışanların memnuniyet düzeylerinin artırılması, sürekli iyileştirme, sıfır hata ile çalışma gibi kavramlar hastane yönetimi için oldukça önemlidir. Kalite yaklaşımları çerçevesinde kurumsal mükemmellik anlayışı ile ortaya çıkan EFQM sayesinde kuruluşlar iyileştirme çalışmaları ile birlikte kalite için öz değerlendirme yaparak iş mükemmelliğine ulaşabilmektedirler. Çalışma, sağlık kuruluşlarının kalite faaliyetlerinin EFQM Mükemmellik Modeli kullanılarak nasıl analiz edileceğini göstermektedir.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

Toplam Kalite Yönetimi (TKY): “İnsan faktörünü en değerli kaynak olarak öne çıkaran, yönetim, ekip çalışması, diğer tüm kaynakların (insan, malzeme vb.) etkin ve verimli kullanımı dâhil olmak üzere her türlü faaliyete katılımı esas alan, işlerin doğru yapılmasında, sürekli iyileştirmenin temeli olarak eğitime bakan ve kalite anlayışı ile organizasyon politikalarının yönelimini benimseyen, kültürün hâkim olduğu bir yönetim sistemidir (Yenel ve diğerleri, 2008: 112).” Kaliteli hizmet her alanda gerekli olmakla birlikte sağlık alanında da bir zorunluluktur (Kömürcü, 2006: 13). Sağlık hizmetlerinde kalite kapsamında birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibidir:

2019 yılında Yurtseven (2019: 219) tarafından hazırlanan vaka çalışması doktora tezi, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı aracılığıyla uygulanan sağlık hizmeti kalite standartları-hastane sürümü 5 (SKS-Hastane V5) ile EFQM mükemmellik modelini karşılaştırmaktadır. Araştırmada incelenen üç hastane, SKS Hastane V5 değerlendirmesine göre 100 üzerinden 94-97 puan aralığına sahip olup, EFQM Mükemmellik Modeli puanlamasına göre ortalama 301 puan almıştır. Bu da kurumların RADAR'a göre mükemmellik konusunda yetkinlik düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Sağlık kurumlarında yatan hastaların memnuniyetini ölçmek için Tekirdağ Devlet Hastanesi'nde Çelikkalp ve diğerleri (2011: 1) tarafından yapılan çalışmada, dâhiliye ve cerrahi kliniklerinde yatan 279 hastaya sosyo demografik ve sağlık hizmetlerinin özelliklerini içeren bir anket uygulanmıştır. Hastaların memnuniyet düzeyleri, sosyo demografik özellikleri ve sağlık hizmeti ile ilgili özellikler arasındaki ilişki incelenmiş ancak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Tan (2016: 112) Sağlık hizmetinde kalite ölçme ve değerlendirme: Bingöl Devlet Hastanesi'nde Bir Uygulama başlıklı yüksek lisans tezinde hastaların algıladıkları hizmet düzeyinin beklenen hizmet düzeyini karşılamadığını ortaya koymuştur. Annagür ve Uzun (2014: 4) Selçuk Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan hemşireler, sağlık teknisyenleri ve laboratuvarlara yönelik Hizmet Kalite Standartları eğitimlerini Sağlık Hizmetleri Kalite Standartları kapsamında değerlendirmiştir. Ulusoy, Biçer ve Naldöken (2011: 7) hastane yöneticilerine uygulanan ankette, Sivas ilindeki hastanelerin yöneticilerinin toplam kalite yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemeye çalışmıştır. Selvi (2011: 6) yüksek lisans tezinde, Edirne Devlet Hastanesi'nin Performans Yönetimi sürecindeki çalışmaları ve uygulamaları incelemiştir. "Sağlıkta Dönüşüm Projesi"nden başlayarak, "Sağlıkta Toplam Kalite Yönetimi" sürecinin uygulandığı 2007 ve 2009 yıllarında elde edilen veriler sonucunda başarılı performans sonuçları elde edilmiştir.

3. ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ TIP FAKÜLTESİ HASTANESİ TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI

3.1. Amaç

Çalışma, sağlık kurumlarında yürütülen toplam kalite yönetimi çalışmalarını EFQM Mükemmellik kriterleri çerçevesinde analiz etmeyi ve sağlık kurumlarının mükemmellik düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır. EFQM Mükemmellik Modeli 2019 yılında güncellendiği için, sağlık kurumlarının kalite çalışmalarının yenilenen model kriterleri üzerinden değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Araştırmada, sağlık kurumları açısından toplam kalite yönetimi felsefesinin yerleşmesine ve benimsenmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

3.2. Kapsam

Araştırma, Ondokuz Mayıs Üniversitesi (OMÜ) Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi'nde (SUVAM) yapılmıştır. Çalışmada, kurumun kalite uygulamaları 2019 yılında güncellenen EFQM Mükemmellik Modeli ile değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında kurumun 2017, 2018 ve 2019 yıllarında yaptığı kalite çalışmaları analiz edilmiştir. Kurumun başarılı yönleri ve EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri çerçevesinde iyileştirilmesi gereken yönleri incelenmiştir.

3.3. Yöntem

OMÜ SUVAM, EFQM Mükemmellik Modeli ile değerlendirilmiştir. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan “durum araştırması deseni” kullanılmıştır. Bir veya birden fazla duruma ilişkin unsurlar bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmiş, bu faktörlerin söz konusu durumu nasıl etkilediği ve bu durumdan nasıl etkilendikleri konusunda derinlemesine araştırma yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 293). Çalışma kapsamında veri elde etmek için gözlem, görüşme, doküman incelemesi gibi yöntemler ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Çalışma değerlendirilirken nicel bilgilerin yanı sıra, kurumun nitel bilgilerine de yer verilmiştir. Veriler, EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri çerçevesinde değerlendirilmiş ve raporlanmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, kurumun güçlü yönleri ve geliştirilebilecek yönleri ortaya konmuştur.

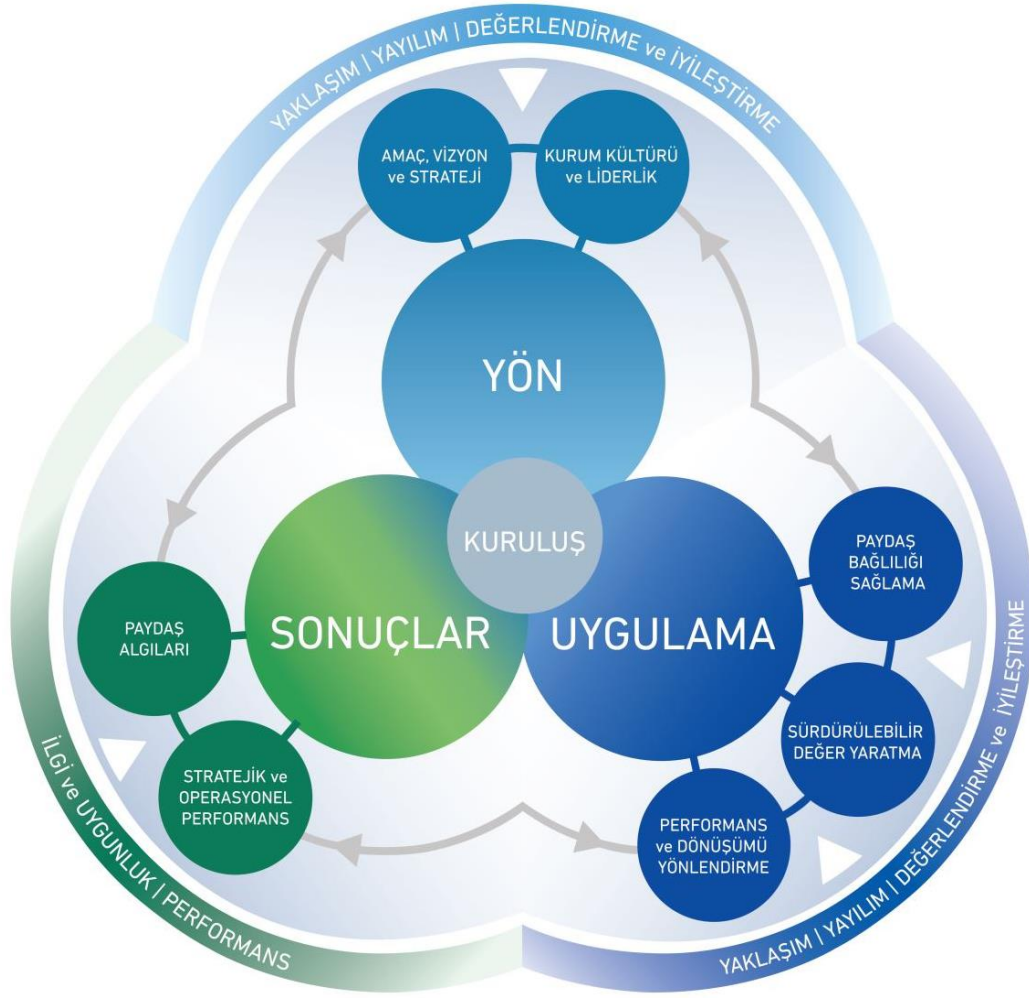
3.4. Bulgular

3.4.1. OMÜ Tıp Fakültesi Hastanesi Hakkında Genel Bilgiler

OMÜ SUVAM, Karadeniz Bölgesi'nin Türkiye'deki en büyük ve en donanımlı hastanesidir. SUVAM; 42 poliklinik, 31 klinik, 2 acil servis, 8 yoğun bakım ünitesi, 21 ameliyathane, 6 laboratuvar, 1 eczane ve çeşitli bölümler (radyoloji, nükleer, sterilizasyon vb.) ile hizmet vermektedir (OMÜ İdari Faaliyetler Raporu, 2018: 25). Hastane, ileri teknoloji teşhis ve tedavi cihazlarının çoğuyla (Multislice CT, highesla MRI, DigitalAngio sistemleri, Linear Accelerator, ESWL cihazları, Holmium ve GreenlightLaser sistemleri vb.) donatılmıştır.

3.4.2. EFQM Mükemmellik Modelinin Temel Öğeleri

Günümüz rekabet ortamında, ister kamu kurumu isterse özel kuruluş olsun tüm kuruluşlar müşteri memnuniyetine önem vermek zorundadır. Bu nedenle müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemeleri, ürün ve süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapmaları gerekmektedir. EFQM Mükemmellik Modeli'nin ana fikri, iç ve dış müşteri memnuniyetinin yanı sıra toplum memnuniyetini sağlamak ve mükemmel iş sonuçları elde etmektir (Nabitz ve diğerleri, 2000: 70). EFQM Mükemmellik Modeli sayesinde kuruluşlar, öz değerlendirme yapma olanağına sahiptir. Ayrıca, kuruluşlar süreçlerini ve sonuçlarını sistematik olarak gözden geçirerek güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilirler (Finn ve Porter, 1994: 56-61). Bu nedenle, EFQM Mükemmellik Modeli, sonuçları kendi iç hedefleri, rakipleri veya benzer kuruluşlarla karşılaştırmak ve kuruluşları en iyi olmaya teşvik etmek için kullanılabilen bir iyileştirme aracı olarak ele alınabilir. Sonuç olarak, öz değerlendirme süreci, ilerleme kaydetmek için planlı iyileştirme eylemleriyle sona ermektedir (Rusjan, 2004: 364). Değişiklikler ve gelişmeler dikkate alınarak 1997, 1999, 2003, 2010 ve 2019 yıllarında model güncellenmiş ve geliştirilmiştir (Ulusal Kalite Ödülü Kitabı, 2010: 30). 2019 yılında en son haliyle güncellenen EFQM Mükemmellik Modeli, 3 ana kriter ve 7 alt kriterden oluşmaktadır. Model, Şekil 1'de gösterilmiştir:



Şekil 1. EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak: (EFQM Modeli, 2019: 13).

Yön:

Bir kuruluşun ekosisteminde lider olarak görünmesini ve gelecek planlarını yürütmek için iyi bir konumda olmasını sağlamaktadır. Organizasyona özel, ilham verici bir amaç ve ilham verici bir vizyon sunar. Sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanan bir strateji geliştirmek için organizasyon geliştirir. Paydaşlar için değer yaratan bir kültür geliştirmesine yardımcı olur. Bu çerçevenin ana kriteri iki kategori ve alt kriterden oluşmaktadır (Kalder, 2021):

Kriter 1: Misyon, Vizyon ve Strateji

- 1a. Amaç, vizyon ve stratejinin tanımlanması.
- 1b. Paydaşların ihtiyaçlarını belirlemek ve anlamak.

- 1c. Ekosistemini, kendi yeteneklerini ve başlıca zorluklarını anlamak.
- 1d. Strateji geliştirme.
- 1e. Yönetim ve performans yönetim sistemi tasarlamak ve uygulamak

Kriter 2: Örgüt Kültürü ve Liderlik

- 2a. Örgüt kültürünü yönlendirmek ve değerlerini beslemek.
- 2b. Değişimi gerçekleştirmek için gerekli koşulları sağlamak.
- 2c. Yaratıcılığı ve yeniliği mümkün kılmak.
- 2d. Bir amaç, vizyon ve strateji arkasında birleşmek

Uygulama:

Bir organizasyonun stratejisini etkin ve verimli bir şekilde yürütmesine yol açar. Kuruluş, paydaşlarının başarı taahhüdüne odaklanır ve sürdürülebilir değer yaratmaya çalışır. Başarı için, gerekli performans sonuçlarını ortaya koyar. Gelecekte başarılı olmak için, gerekli iyileştirme ve dönüşümü yönlendirir. Bu çerçeve, üç kategori ve alt kriterden oluşmaktadır (Kalder, 2021):

Kriter 3: Paydaşların Katılımı

- 3.1 Müşteriler: Sürdürülebilir ilişkiler kurmak
- 3.2 Personel: Cezbetme, ilgi çekme, geliştirme ve elde tutma
- 3.3 İş ve yönetim paydaşları: Sürekli desteğin sağlanması ve sürdürülmesi
- 3.4 Toplum: Kalkınmaya, esenliğe ve refaha katkıda bulunmak
- 3.5 Ortaklar ve tedarikçiler: Sürdürülebilir bir değer yaratmak için ilişkiler kurmak ve destek sağlamak

Kriter 4: Sürdürülebilir Değer Yaratmak

- 4.1 Değeri ve oluşturulma şeklini tasarlamak
- 4.2 Değeri iletmek ve satmak
- 4.3 Paydaşlara değer sunmak
- 4.4 Genel deneyimi tanımlamak ve bundan yararlanmak

Kriter 5: Performansı ve Dönüşümü Geliştirmek

- 5.1 Performansı yönlendirmek ve riskleri yönetmek
- 5.2 Organizasyonu gelecek için dönüştürmek
- 5.3 İnovasyonu yönlendirmek ve teknolojiyi kullanmak
- 5.4 Veri, bilgi ve bilgi yönetiminden yararlanmak
- 5.5 Varlıkları ve kaynakları yönetmek

Sonuçlar:

Performans sonuçları değerlendirilir. Kuruluşun tutumunda, davranışında, yön ve yürütme çerçevesine ilişkin ne kadar başarılı olduğu değerlendirilir. Bu çerçeve, iki kategoriden oluşmaktadır (Kalder, 2021):

Kriter 6: Paydaş Algısı

Alt kriteri yoktur.

Kriter 7: Stratejik ve Operasyonel Performans

Alt kriteri yoktur.

3.4.3. OMÜ Tıp Fakültesi Hastane Uygulamalarının EFQM Mükemmellik Modeli ile Değerlendirilmesi

OMÜ SUVAM, EFQM Mükemmellik Modeli'nde üç ana kriter ve yedi alt kriter kapsamında değerlendirilmiştir.

3.4.3.1. Yön

Kriter 1: Misyon, Vizyon ve Strateji

1a. Amaç, vizyon ve stratejinin tanımlanması.

Misyon, bir organizasyonun varlık sebebini ifade eder; yani hangi birincil amacı yerine getirdiğidir (Efil, 2016: 44). OMÜ SUVAM'ın misyonu; "Araştıran, öğrenen, analiz eden, öncü, girişimci ve değerlere bağlı bireyler yetiştirmek; bilimsel araştırmanın kalitesini ve yenilikçi özelliğini artırmak; paydaşlara üst düzeyde hizmet sunmaktır." Misyon, aynı zamanda vizyona ulaşmak için bir araçtır. Vizyon, organizasyonun uzun vadeli ve temel kararları sonucunda oluşan ve geleceğe giden yolu tarif eden bir kavramdır. Strateji ise, örgütün ekosistemi göz önünde bulundurularak oluşturduğu dinamik yapıda beklenen sonuçları karşılama biçimini tanımlamaktadır. (Ülgen ve Mirze, 2010: 35). OMÜ SUVAM'ın stratejisi ise: "Sağlık hizmetlerine ayrılan kaynakları verimli kullanmak ve hasta refahını artırmaktır (OMÜ Kalite El Kitabı, 2019: 11)."

1b. Paydaşların ihtiyaçlarını belirlemek ve anlamak.

Sağlık hizmetlerinin birçok paydaşı vardır. Sağlık hizmetlerine artan ihtiyaç ve artan maliyetler, sağlık kurumlarında paydaşları yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır (Sönmez ve Uğurluoğlu, 2017: 225). OMÜ, tüm bölümlerinde paydaş odaklı süreç yönetimini benimsemektedir. Bu anlamda paydaş ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit ederek karşılamak ve memnuniyetini artırmak için çalışmaktadır.

1c. Ekosistemini, kendi yeteneklerini ve başlıca zorluklarını anlamak.

Ekosistem, belirli bir çevrede var olan canlılar ile onları çevreleyen cansızların karşılıklı etkileşimlerinden oluşan sürekli büyük bir yapıdır (Miller ve Small, 2003: 132). OMÜ SUVAM ekosistemi, kendi yeteneklerini ve temel zorluklarını anlamak için birçok analiz yapmaktadır. OMÜ' nün Kalite Yönetim Sistemi'nde (KALEM OMÜ, 2020) yer alan SWOT analizine göre, kurumun güçlü yönleri şunlardır: Türkiye'de Karadeniz Bölgesi'ndeki en büyük tıbbi araştırma ve uygulama merkezlerine sahip olmak; ulusal ortalamanın üzerinde uluslararası öğrenci sayısına sahip olmak; güçlü araştırma ve eğitim altyapısına sahip doğal, huzurlu ve güvenli kampüslere, geniş konaklama, beslenme, kültürel ve sosyal olanaklara sahip olmak; güçlü bir uzaktan eğitim sistemine sahip olmak; üniversite dışı kurum ve kuruluşlarla güçlü işbirliklerine sahip olmak; zengin bir eğitim programı çeşitliliğine sahip olmak. Bilgi yönetim sisteminin etkin olarak işlememesi, mezunlarla iletişim eksikliği, ulusal ve uluslararası tescil, marka, patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayısının az olması, üniversite-sanayi işbirliğinin yetersiz düzeyde olması, öğretim üyelerinin yürüttüğü proje ve araştırmalardan elde edilen sonuçların ürüne dönüştürülememesi ise zayıf yönleridir (KALEM OMÜ, 2020).

1d. Strateji Geliştirme

Strateji, ne yapılması ve ne yapılmaması gerektiğini söyleyerek farklı bir dizi faaliyeti kucaklayan benzersiz ve değerli bir konum yaratmaktır (Porter, 1996: 1). OMÜ'nün 2019-2023 yıllarını kapsayan 5 yıllık stratejik plan hazırlığı Kasım 2016'da başlamış ve Nisan 2018'e kadar devam etmiştir. Kurumun stratejisi katılım ilkesi doğrultusunda geliştirilmiştir. Böylece üniversitenin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri ortaya konmuştur. Üniversitenin misyon, vizyon ve temel değerleri gelecek vizyon çalışmalarında netleştirilmiştir. Bu detaylı çalışmalar, kurumun stratejisinin geliştirilmesine katkı sağlamıştır.

1e. Yönetim ve performans yönetim sistemi tasarlamak ve uygulamak

Üniversite hastaneleri kamu kurumu olduğu için, OMÜ SUVAM' DA yönetim ve performans sistemi belirli kanun ve yönetmelikler çerçevesinde yürütülmektedir. Ayrıca teoride olanın pratiğe yansıtılıp yansıtılmadığı, kalite güvence sistemi ile kontrol altına alınmaktadır. Kurumun süreçleri ilgili göstergeler aracılığıyla izlenmektedir. Kurumun faaliyetleri, belirlenen iş ve iş akışları çerçevesinde yürütülmekte bir sorun olması durumunda düzeltici ve önleyici faaliyetlerle eksiklikler ve arızalar giderilmektedir.

Kriter 2: Örgüt Kültürü ve Liderlik

2a. Örgüt kültürünü yönlendirmek ve değerlerini beslemek

OMÜ SUVAM'ın organizasyon kültürü “kaliteye inanan ve kaliteye önem veren, duruşuyla güven veren, sade hastane modelini benimseyen, samimi ve rahat karşılama atmosferine sahip bir hastane” olarak ifade edilmektedir. Kalite anlayışını desteklemek için, organizasyon kültürü oluşturulmuştur. Buna göre OMÜ'nün(OMÜ Stratejik Planı, 2019: 16) temel değerleri; değerlere saygı, bilimsellik ve akademik özgürlük, girişimcilik, yenilikçilik ve şeffaflıktır. OMÜ, örgüt kültürüne yön verme ve değerleri besleme kapsamında yılda bir kez Haziran ayında tüm çalışanlarına örgüt kültürü anketi uygulamaktadır. Anket sonucunda elde edilen sonuçlar, kurum kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır.

2b. Değişimi gerçekleştirmek için gerekli koşulları sağlamak.

Değişim, sürdürülebilirliği sağlamak için dış çevrenin etkilerine verilen tepkidir (Ertürk, 2009:274). OMÜ SUVAM'da hasta ve çalışan memnuniyeti için tüm araç, gereç ve ekipmanlar gözden geçirilmekte ve son teknoloji ile etkili olanlar pratikte kullanılmaya çalışılmaktadır. Tüm araç, gereç ve ekipmanlar OMÜ SUVAM hasta ve çalışan memnuniyetine yönelik olup, uygulamada en son teknoloji ile etkili olanlardan yararlanılmaktadır. Sağlık profesyonellerinin görevlerini yerine getirirken tespit ettikleri bir durumu ifade etmek için, aktif olarak kullandıkları “düzeltici-önleyici faaliyet formları” sayesinde birçok uygulamada düzenlemeler yapılmaktadır.

2c. Yaratıcılığı ve yeniliği mümkün kılmak.

Günümüzde örgütlerde yaratıcılığın, değişimin ve gelişimin en önemli gücü inovasyon kavramıdır. İnovasyon, örgütlerin sürekli değişen ve artan rekabet ortamında birbirlerinden daha iyi performans gösterebilmelerinin tek yoludur (Aydın ve Bekmezci, 2020: 87). OMÜ, sağlık alanında cihaz, malzeme ve sağlık bakım modellerinin geliştirilebilmesi için birçok alt alanda farklılaşarak rekabet gücünü artırmayı planlamaktadır.

2d. Bir amaç, vizyon ve strateji arkasında birleşmek

OMÜ, “kaynakları etkin kullanan, sürekli iyileştirme felsefesini benimseyen, tüm bağımsız birimlerini bütünsel bir sistem içinde değerlendiren ve paydaşlarını sisteme dâhil eden” bir kalite yönetim anlayışına sahiptir ve bu anlayışı kurumun politika ve uygulamalarına yansıtır (OMÜ İç Değerlendirme Raporu, 2018: 5). OMÜ SUVAM'ın kalite organizasyonu, başhekim liderliğinde, hastane müdürü ve kalite yönetim müdürüne bağlı 8 komite, bölüm ve birim kalite sorumluları sayesinde süreçte herkesin aktif katılımı ile yürütülmektedir. Kalite yönetim birimini; Hasta Güvenliği Komitesi, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği Komitesi, Tesis Güvenliği Komitesi, Eğitim Komitesi ve Klinik Kalite İyileştirme Komitesi oluşturmaktadır. Komiteler, olağanüstü bir durum olmadıkça yılda en az dört kez olmak üzere üç ayda bir toplanmaktadır. Toplantılarda durum değerlendirmeleri yapılmakta ve çeşitli yöntemlerle (beyin fırtınası, kök neden analizi vb.) sorunlar çözülmektedir.

3.4.3.2. Uygulama

Kriter 3: Paydaşların Katılımı

3a. Müşteriler: sürdürülebilir ilişkiler kurmak

OMÜ SUVAM’da aylık hasta memnuniyet anketi ve çalışan memnuniyet anketi yılda en az bir defa yapılmaktadır. Ayrıca, yılda bir kez Haziran ayında paydaş memnuniyet anketleri ve Nisan ayında tedarikçi memnuniyet anketleri yapılmaktadır. Yapılan anketler aracılığıyla paydaşların tüm öneri ve düşünceleri alınarak üniversitenin web sitesinde sunulur ve bu yöntemle, geri bildirim yapılması sağlanır. Anket sonuçları, yöneticilerin her ay katıldığı toplantılarda analiz edilmektedir. OMÜ 2020 yılında, “TS ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yönetim Sistemi” belgesini almaya hak kazanmıştır.

3b. Personel: cezbetme, ilgi çekme, geliştirmeye elde tutma

Organizasyonların en önemli kaynağı, çalışanların kariyer beklentileridir. Çalışan memnuniyeti, kariyerin çeşitli yönlerine karşı gösterilen duygu, düşünce ve davranıştır (Yenenler, 2017:4). OMÜ’de iç paydaş toplantıları, akademik kurullar, konferanslar ve anketler dışında yapılan görüşmelerle karar alma ve iyileştirme süreçlerine katılırlar. Üniversite websitesindeki öneri ve düşünceler sekmesi ve birimlerdeki talep kutuları da iç paydaş analizi kapsamında değerlendirilmektedir. Tüm paydaşların sorun, görüş ve önerilerini OMÜ Rektörü ile paylaşabilecekleri “Açık Kapı” uygulaması da kurumda sürdürülmektedir.

3c. İş ve yönetim paydaşları: sürekli desteğin sağlanması ve sürdürülmesi

OMÜ’de dış paydaşların katılımıyla bir danışma kurulu oluşturulmaktadır. Danışma kurulu, yılda üç kez toplanır. Kurum, toplantılarda paydaş görüşlerini dikkate alarak değerlendirmelerde bulunur. Düzenli olarak yapılan paydaş anketlerinin yanı sıra, web sitesindeki “Öneri ve Düşünceler” sekmesi, birimlerdeki talep kutularının yanı sıra “Açık Kapı” uygulaması da iş ve yönetim paydaşlarıyla iletişimi güçlendirmektedir.

3d. Toplum: kalkınmaya, esenliğe ve refaha katkıda bulunmak

OMÜ, toplumsal refahı ve kalkınmayı artırmak amacıyla eğitim, sosyal ve sağlık gibi alanlarda sosyal fayda getiren hizmetler sunmayı amaçlamaktadır (OMÜ Kalite El Kitabı, 2019:12). Bu nedenle, kurumdaki en son teknolojik ürünlerle hizmet verilmektedir. OMÜ SUVAM’ın topluma sunduğu hizmetler takdir toplamaktadır. Örneğin, 2016-2018 yılları arasında yapılan değerlendirmeler sonucunda OMÜ SUVAM, Sağlık Bakanlığı tarafından beyin ölümü vedonör temini tespitinde gösterdiği başarılı performansla teşekkür belgesi ile ödüllendirilmiştir (Samsun İl Sağlık Müdürlüğü, 2021). Ayrıca OMÜ 2019 Engelsiz Üniversite Ödülü’nü alırken, OMÜ SUVAM “Uzayda Erişilebilirlik” kategorisinde turuncu bayrak almaya hak kazanmıştır.

3e.Ortaklar ve tedarikçiler: sürdürülebilir bir değer yaratmak için ilişkiler kurmak ve destek sağlamak

Doğru tedarikçilerle çalışmak, kuruluşlardaki satın alma maliyetlerini düşürecek, müşteri memnuniyetini ve rekabet gücünü artıracak ve sürdürülebilirliği sağlayacaktır (Supçiller ve Çapraz,2011:2).OMÜ'nün tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler kurması önemlidir. Bu nedenle OMÜ,TS EN ISO9001'e uygun bir "Paydaş Geri Bildirim Yönetimi Prosedürü" oluşturmuştur (2015 ve ISO 10002: 2018 standartları uygulanmaktadır). Tedarikçilerden toplanan veriler (anket, web sitesi, açık kapı uygulaması, mülakatlar,toplantı vb.) analiz edilir ve değerlendirilir, tedarikçilerle sağlıklı iletişimsağlayan yönetim gözden geçirmetoplantılarında değerlendirme sonuçları tartışılır (OMÜ Satın Alma Prosedürü,2019:8).

Kriter 4: Sürdürülebilir Değer Yaratmak

4a. Değeri ve oluşturulma şeklini tasarlamak

Sağlıkta değer, hasta yararı gözetilen bir dizi çok boyutlu kavramı (sağkalım, fonksiyonel durum,iyileşmenin sürdürülebilirliği vb.) içermektedir (Porter,2010:2). Üniversite hastaneleri, Türk Sağlık Sistemi'nde önemli bir yere sahiptir. OMÜ SUVAM, Karadeniz'in en büyük ve en donanımlı hastanesidir. OMÜ SUVAM'da alanında uzmanlar tarafından sunulan ileri tetkik ve tedavi hizmetlerinin yanı sıra, eğitim ve öğretim (önlisans, lisans, yüksek lisans, doktora ve tıp uzmanlığı), araştırma ve geliştirme (bilimsel çalışmalar, deneyler vb.) ve sosyal faaliyetler (konferans, söyleşi, etkinlik vb.) için destek sağlanmaktadır.

4b.Değeri iletmek ve satmak

Sağlık kurumlarında hasta düzeyinde değer gelişimi kalite, iletişim, bilgi ve şeffaflık yoluyla sağlanmaktadır (Yong ve diğerleri,2010:6). OMÜ'de periyodik olarak yayımlanan OMÜ Bülteni ile kurum içi faaliyetler, çalışmalar, yenilikler, başarılar tüm paydaşlarla paylaşılmaktadır. Ayrıca, OMÜ ve OMÜ SUVAM'ın web sayfalarında sağlık hizmeti ile ilgili güncel veriler ve bilgiler yer almaktadır.

4c.Paydaşlara değer sunmak

Sağlıkta değere dayalı yaklaşımlarda mevcut kaynaklarla, sonuçta en iyi değeri yaratan müdahaleleri seçmek en çok kabul gören yaklaşımlardan biri haline gelmiştir (Özsarı,2018:6). OMÜ SUVAM'da tedavi gören hastalara ileri düzeyde tıbbi hizmetin yanı sıra, sosyal yardım hizmeti de verilmektedir. Hastanede çalışanların desteğiyle kurumda bir soyunma odası bulunmaktadır. Soyunma odasında her yaş ve cinsiyet için temiz kıyafetler vardır. Ayrıca, OMÜ SUVAM'ın yanında ihtiyaç sahibi hasta ve hasta yakınları için 24 saat konaklama hizmeti sunan bir "hasta yakını evi" kurulmuştur. Hasta yakınının evinde kalması gereken bir kişi, hasta veya yatarak tedavi gördüğünü gösteren bir belge ile hasta yakını evine başvurabilmektedir.

4d.Genel deneyimi tanımlamak ve bundan yararlanmak

Deneyimden yararlanmak için verilere ihtiyaç vardır. OMÜ, tüm birimlerde izleme ve ölçüme uygun veri ilebilgileri analiz etmektedir. Düzenli olarak gerçekleştirilen ve OMÜ SUVAM’da yöneticilerin katıldığı aylık toplantılarda bölüm ve birim deneyimi ile değerlendirmeler ele alınmaktadır. Gerekirse, analizler sonucundadüzeltici ve iyileştirici eylemler başlatılabilmektedir. Kalite koordinatörü, yönetim gözden geçirme toplantılarında tümanaliz ve değerlendirmelerin sonuçlarını sunmaktadır (OMÜ Kalite El Kitabı, 2019:30).

Kriter 5: Performansı ve Dönüşümü Geliştirmek

5a. Performansı yönlendirmek ve riskleri yönetmek

Kuruluşun performansı, çalışanların performansına bağlıdır. OMÜ SUVAM, çalışan performansını artırmadaçalışan eğitimine önem vermektedir. Eğitim konuları şu şekilde sıralanır: Kişilerarası iletişim ve gelişim,hasta hakları ve sorumlulukları, CPR eğitimi (Temel Yaşam Desteği/İlk Yardım), CPR eğitimi (TemelYaşam Desteği/İleri Yaşam Desteği), sağlık hukuku, el hijyeni, enfeksiyon önleme ve kontrol, temizlik, atıkyönetimi, acil çağrı sistemi, çalışan hakları, iş sağlığı ve güvenliği eğitimi, oryantasyon eğitimi (hastanedeyeni çalışan için), bölüm oryantasyon eğitimi (bölüme yeni katılan çalışanlar için). Sağlık çalışanları içinise: Hasta güvenliği, ilaç güvenliği ve kan nakli güvenliği eğitimi verilir.

Eğitimin yanı sıra performans değerlendirmesi ve risk yönetimine yön veren paydaş anketleri, geri bildirimsağlayan talep kutuları, resmi dilekçe başvuruları, telefon ve yüz yüze görüşmeler, web sayfası, OMÜ KaliteYönetim Sistemi, İl Hasta Hakları Başvuru Sistemi (HBBS) üzerinden yapılan başvurular/geribildirimler aylık toplantılarda değerlendirilmektedir. Ayrıca,OMÜ Risk ve Fırsat Prosedürü kapsamındakarşılaşılabilecek riskler ve değerlendirilecek fırsatlar belirlenmektedir. OMÜ Kalite Yönetim Sistemi, yazılımı ile sürekli değerlendirilebilir ve tüm personelin erişimine açıktır.

5b.Organizasyonu gelecek için dönüştürmek

Kuruluşlar, çalkantılı iş hayatında gelişmek için çağın ihtiyaçlarıyla yüzleşmeli ve gerekli dönüşümü hızla başarabilmelidir (Highsmith ve Cockburn,2001:120). Karadeniz bölgesinde OMÜ SUVAM bünyesindebulunan, en gelişmiş teknolojik cihazlarla donatılmış en büyük onkoloji hastanesi 2018 yılından itibarenhastalara hizmet vermeye başlamıştır. Hemodiyaliz ünitesi yenileme çalışması ile 40 yatak kapasitesineulaşmıştır. Sağlık hizmetlerinde uluslararası akreditasyon ve standardizasyon çalışmalarının yoğun olarak devam ettiği OMÜ SUVAM’da, tam finansal ve tıbbi otomasyona geçiş tamamlanmıştır (OMÜ Tıp FakültesiTarihçesi, 2020).

5c.İnovasyonu yönlendirmek ve teknolojiyi kullanmak

Teknolojik gelişmeler nedeniyle, ortaya çıkan yeniliklerden en çok etkilenen sektörler arasında sağlıksektörü de yer almaktadır. Sağlık sektöründeki inovasyon çalışmaları, hizmet kalitesini, maliyetleri, kârlılığını, insanların yaşamını ve yaşam

kalitesini etkileyerek sağlık kuruluşlarına küresel rekabet gücükazandırmaktadır (Karahana,2018:951). Hastalara sunulan yeni ve teknolojik hizmetlere ilişkin bilgiler,OMÜ SUVAM'daki hizmet alanlarının her birinin web sayfasında yer almaktadır.

5d. Veri, bilgi ve bilgi yönetiminden yararlanmak

Kuruluşlarda verilerin sistematik olarak toplanması, bilgiye dönüşmesi bilgi yönetimi ile gerçekleşmektedir. Bilgi yönetimi ise, daha iyi organizasyonel hedeflere ulaşmak için paydaşlardan bilginin kolektif ve sistematik olarak edinilmesini, anlaşılmasını ve değerlendirilmesini sağlayan yeni bir disiplindir (Demirel ve Seçkin, 2008:110). OMÜ Kalite Yönetim Sistemi ile ilgili oluşturulan genel iç ve dış iletişim formu, yazılı iletişim için kullanılmaktadır. İç ve dış iletişimde, anketler, yüz yüze toplantılar, telefon görüşmeleri, tanıtım materyalleri gibi iletişim unsurlarının yanı sıra elektronik posta, web sayfası, sosyal medya hesabı, mobil kurum uygulamaları, mesajlaşma yazılımları gibi dijital platformlardan yararlanmak da mümkündür.

5e. Varlıkları ve kaynakları yönetmek

Sağlık kuruluşlarında öncelikli amaç, kâr elde etmek değil, gelir ve giderler arasında optimum bir denge sağlamaktır. Kurumların varlıkları ve kaynakları finansal yapılarını sunmaktadır. OMÜ Döner Fon İşletmesi Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren OMÜ SUVAM'ın döner fon işletmesinin mali yapısı göz önüne alındığında, gelirlerinin giderlerini karşılamadığı, 2012-2018 yılları arasında son 7 yılda, 6 yıl boyunca mali yapısında kayıplar olduğu görülmektedir. Kurumun mali yapısı göz önünde bulundurularak olumsuz durumu şu şekilde özetlenebilir (OMÜ 2018 Sayıştay Denetim Raporu, 2018: 58- 68):

- 2009 yılından bu yana ilaç ve sağlık harcamalarından doğrudan etkilenen enflasyon ve döviz artışına rağmen arttırılamayan Sosyal Güvenlik Kurumu Tebliği'nde yer alan sağlık hizmetleri için ödenen bedeller,
- Asgari ücretteki artış (son 10 yılda % 204,73 oranında) ve işe alınan personelin hizmet alım ihaleleriyle kazandığı davalardan kaynaklanan öngörülemeyen giderlerdeki artış,
- SUVAM'daki kayıplara rağmen katkı paylarında yaşanan azalma,
- SUVAM'ın borç ödemelerinin kurumun finansal yapısındaki bozukluk nedeniyle uzun vadede yapılması ve bunun sonucunda satın alınan ürünlerin fiyatlarında artış,
- SUVAM'da alınan yetersiz maliyet azaltma önlemleri,
- Genel olarak üniversite hastaneleri gibi bir şemsiye organizasyonun olmaması ve
- Sağlık sektörünün yapısal sorunlarıdır.

3.4.3.3. Sonuçlar

Kriter 6: Paydaş Algısı

“TKY’nin en önemli unsurlarından biri de, kuruluş paydaşlarının memnuniyetidir (Görener,2013:151).” OMÜ SUVAM’da paydaş algıları değerlendirilirken, kurumda düzenli olarak uygulanan ve aksatılmadan yapımına devam edilen paydaş anketlerinden yararlanılmaktadır. 2017-2019 yılları arasında acil serviste ayakta tedavi ve yatarak tedavigören hastaların anket sonuçlarına göre, ayakta ve yatarak takip puanları 2017 yılında aylık 70-91 puan arasında değişirken, 2018 yılında 70-93, 2019 yılında ise 68-90 puan aralığında olduğu saptanmıştır. 2017-2018 döneminde müşteri (hasta) memnuniyet anketlerinin değerlendirilmesini sağlayan puanlama tablosu şekildedir: 90 puan ve üzeri çok iyi, 80-89 puan iyi, 70-79 puan orta, 69 puan ve altı kötü olarak ele alınmıştır. Nisan 2019 itibarıyla Sağlık Bakanlığı soru ve değerlendirme yönteminde değişiklikte bulunulmuştur. Nisan 2019 itibarıyla ataklı anketin değerlendirme puan aralığı şu şekilde değiştirilmiştir: 91-100 puan aralığı çok iyi, 71-90 puan aralığı iyi, 51-70 puan aralığı orta, 0-50 puan aralığı kötü olarak ele alınmıştır. 2017-2019 yılları arasında hastamemnuniyeti “orta-iyi-çok iyi” arasındadır, hiçbir zaman “kötü” olarak kapsama alınmamıştır.

Çalışan memnuniyeti anketleri, 2017-2018 döneminde yılda iki kez yapılmaktadır. Nisan 2019’dan buyana, Sağlık Kalite Standartları (HQS) anket başvuru kılavuzu çerçevesinde oluşturulan anketler kullanılmaktadır ve Aralık 2019’da uygulanmaya başlanmıştır. Anket sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.2017-2019 yılları arasında çalışan memnuniyeti puanı

	2017 MAYIS	2017 KASIM	2018 MAYIS	2018 EKİM	2019 ARALIK
Kişi Sayısı	378	277	124	182	399
Puan	57	60	60	62	43

2017-2018 döneminde yapılan çalışan memnuniyeti anketi değerlendirmesinde puan aralığı şu şekildedir: 69 puan ve altı kötü, 70-79 puan orta, 80-89 puan iyi, 90 ve üzeri çok iyi olarak ele alınmıştır. 2019 yılı çalışan memnuniyeti anketinin puan aralığı ise şöyledir: 0-49 puan kötü, 50- 69 puan orta, 70-89iyi, 90-100 çok iyi bandındadır.

OMÜ tedarikçi memnuniyeti anketinin 2017 ve 2019 yılı sonuçları, Tablo 2’de yer alan sorulara ve genel oranlara göre gösterilmiştir

Tablo 2.2017-2019 yılları arasında tedarikçi memnuniyet puanı

Memnuniyet Değerlendirme Kriterleri		2017 %	2019 %
1	İlgili Birimin Personeli İle İletişim Kurma	78,60	80,39
2	İlgili Birim Personelinin Tutum ve Davranışları	80,80	81,43
3	İhale Belgelerine Erişim	80,20	79,35
4	Hakediş Ödemeleri ve Zamanında Ödemeler	70,00	56,75
5	Çalışırken Sağlanan Fırsatlar	76,00	72,99
6	Üniversite ile Çalışmak	79,40	75,45
7	Fırsatlardan Adil Bir Şekilde Yararlanmak	76,20	68,70
8	Birim Web Sayfasının Yeterliliği	73,80	70,65
9	Satın Alma Memurunun İletişimi ve Davranış Biçimleri	82,60	83,64
10	Sorunlara Çözüm Üretebilme Yeteneği	76,80	74,81
11	Gerekli Teknik Belgeleri Üretici Firmaya Zamanında Tam Bir Şekilde Teslim Edebilme	80,00	76,10
12	Kalite Sistemini İyileştirme Çabaları	77,60	72,86
Genel Memnuniyet Oranı		74,43	77,67

Kaynak: OMÜ Kalite Koordinatörü, 2020

Tedarikçi memnuniyeti araştırmasının 2019 yılı sonuçlarına göre, “Satın alma memurunun iletişim vedavranış biçimi” memnuniyet oranı %82,60 ile en yüksek orana sahip olarak bulunmuştur. Ankette “Hakedişödemeleri vezamanında ödemeler” memnuniyeti %70,00 olarak belirlenmiştir. Her iki ankette de, “Satın alma memurunun iletişim vedavranış biçimleri” memnuniyet oranı en yüksek olarak saptanmıştır.

Kriter 7: Stratejik ve Operasyonel Performans

Verimlilik, sağlık sisteminin performansını değerlendirmede çok önemli bir kavramdır. Verimlilik, mevcutgirdilerle mümkün olduğunca maksimum çıktı üretme başarısı olarak ifade edilebilir (Özden,2008:167).Sağlık kuruluşlarında çıktının (verilen hizmetin) başarısı öncelikle hastaların iyileşmesi ve memnuniyeti,daha sonra çalışanların ve diğer tüm paydaşların memnuniyeti ile elde edilir. Paydaş memnuniyeti “PaydaşAlgıları”kriterindegösterilmiştir. Bu bölümde, hastaneye başvuran hasta sayısındaki değişim oranıperformans değerlendirmesinde ele alınmaktadır. OMÜ SUVAM, 2018 yılında 2017 yılına göre %12, 2019yılında ise 2018 yılına göre %11 artış göstererek hasta muayenesi ve tedavisi gerçekleştirmiştir. Ayrıca, OMÜSUVAM 2019 yılı Sağlık Bakanlığı Kalite Standartları değerlendirme hedef puanını 85 olarak belirlemiştir ve82,04 puan alarak %96,5 hedefine ulaşmıştır. 2019 yılında hekim başına düşen hasta sayısı 1.150’dir, yaklaşık%9’luk bir artışla 1.258’e ulaşmıştır (OMÜ İdari Faaliyet Raporu,2019:76).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, OMÜ SUVAM’ın kalite uygulamalarını 2019 EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri çerçevesinde değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Kurumda yapılan gözlemler, görüşmeler, belge analizleri sonucunda gerçekleştirilenbaşvurular rapor haline getirilmiştir. OMÜ SUVAM’ın dış müşteri memnuniyetini (hasta, tedarikçi vb.) başarıyla elde ettiği tespit edilmiştir. Veriler çerçevesinde değerlendirilen üç yıl içinde (2017-2018-2019) hasta memnuniyetinin, çoğunlukla iyi ve çok iyi bir seviyede olduğu gözlenmiştir. Tedarikçilerin de memnun olduğusaptanmıştır. Ancak, veriler değerlendirildiğinde iç müşteri (çalışan) memnuniyetinin beklenen düzeydeolmadığı görülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde, bu durumun sağlık personelinin zor ve riskliçalışma koşullarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu konuda,sağlık çalışanlarına yönelik devletpolitikalarında düzeltici düzenlemelere ihtiyaç vardır. Kurumda, sağlık personeli sayısının artırılması veçalışmalarının iyileştirilmesi için gerekli alım gücüne ihtiyaç vardır. Sağlık personeline yönelik sosyal faaliyetler artırılmalı, takdir-ödül mekanizması daha aktif çalışmalıdır. Ayrıca, sağlık çalışanlarının motivasyonunu artırıcı faaliyetlere yer verilmelidir. Günümüzde yapılan birçok araştırma, maddi olduğu kadar manevi unsurların da (çalışanların motivasyonunu sağlayan unsurlar vb.) önemli olduğunu göstermektedir. Bu anlamda, çalışanlarla olumlu iletişimi artırmak önemlidir. Bu iyileştirici yöntemlerle personelin performansı da artacaktır. Bir diğer performansı etkileyen faktör, fiziksel kaynakların verimli ve etkin kullanımudur. Bu içerikte, kurumun 2012-2018 yılları arasındaki gelir ve giderlerine bakıldığında kurumun sadece 2017’de kâr ettiği görülmektedir. Bunun en büyük nedeni,kurumun kâr peşinde koşmak yerine sosyal faydaları ön planda tutmasıdır. Kamuya açık sağlık kuruluşlarında kâr ön planda olmasa da, kurumların hizmet kalitesinin arttırılması için bazı önlemlerin

alınması gerekmektedir. Kurum verimliliğini ve kârını arttırmak için yeni yöntemler geliştirmelidir. Bu araştırmada, sağlık kurumlarında “EFQM Mükemmellik Modeli” ile öz değerlendirme yapılabildiği görülmektedir. Sağlık kurumları bu model aracılığıyla zayıflıklarını keşfederek kendilerini sürekli geliştirmeyi felsefe haline getirmelidir.

KAYNAKLAR

- Akdu U., Bostan S. ve Akdu S. (2016). Hastanelerde Otel Konforunda Oda Tasarımı: Beş Yıldızlı Otel Odasını Örnek Edinme: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 19 (36): 401-428.
- Annagür B. B., ve Uzun H. (2014). Selçuk Üniversitesi Hastanesi Sağlık Çalışanlarına Hastane Hizmet Kalite Sistemi İle İlgili Verilen Eğitimlerin Değerlendirilmesi: Gaziantep Medical Journal. 20(4):313-317.
- Aydın, A. Ö., & Bekmezci, M. (2020). Stratejik Yönetim Anlayışında Yenilik ve Yenilik Yönetiminin Örgütler İçin Rekabet Üstünlüğü Sağlamadaki Etkisine Yönelik Değerlendirme. Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi, (3), 86-106.
- Aydın, B. K. (2019). Özerk- İlişkisel Benlik Ölçeğinin Geçerliliği, Güvenirliği ve Öznel Esenlik Hali İle İlişkisi. IJETSAR (International Journal of Education Technology and Scientific Researches). 4 (8):46-64.
- Babacan, Ç. A. (2019). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yönetimi. Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayer E. ve Oğuz N. (2016), Evaluation of the Effects of Strategies of Strengthening the Clinical Quality Management Systems and the Application Results on Clinical Employee Satisfaction: Example of Medeniyet University Göztepe Training and Research Hospital: Journal of Current Researches on Health Sector. 6 (1):23-38.
- Bol P., Gül G. ve Erbaycu E. A. (2015). Bir Eğitim Araştırma Hastanesinde Sağlık Hizmeti Sunum Süreçlerinin Tüm Basamaklarına Yönelik Hasta Memnuniyetinin Değerlendirilmesi: Pamukkale Tıp Dergisi. 8(2): 110-122.
- Bou, J. Escrig, A. Roca, V. Beltran, I. (2009). An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model. Journal of Operations Management. 27(1):1-22.
- Çam, E. (2018). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Açısından Yatarak Tedavi Edilen Diyabetli Pediyatrik Hastaların Maliyet Analizi ve Bir Model Önerisi: Düzce Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi Çalışması. Düzce Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Çelikkalp, Ü., Temel, M., Saraçoğlu, V. G. ve Demir, M. (2011). Bir Kamu Hastanesinde Yatan Hastaların Hizmet Memnuniyeti. 6(17): 1-14.

- Demirel, Y., Seçkin, Z., (2008). ‘Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma’, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 8, 107-122.
- Derin N. ve Demirel T. E. (2013), Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği: Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13 (2):155-193.
- Diñer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, E. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Erkan, A., (2011). Bağımsız Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar: Türkiye Uygulaması. Bütçe Dünyası Dergisi. 35(1): 167.
- Ertürk, M., (2009). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- Efil, İ. (2016). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Dora Yayınevi.
- Finn, M., ve Porter, LJ (1994). “TQM Self-assessment in the UK”. The TQM Magazine, 6 (4), 56-61.
- Görener, A., (2013), “Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Paydaş Memnuniyetinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama” İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi Yıl:12 Sayı:23 Bahar, ss.151-165.
- Göymen, K. (2004), “Yerel Kalkınma Önderi ve Paydaşı Olarak Belediyeler”, Yerel Kalkınmada Belediyelerin Rolü, 2004, Konferans Bildirileri, İstanbul Politikalar Merkezi, Sabancı Üniversitesi.
- Hazman, G. G. ve Küçükilhan M. (2012), Sağlık Hizmetlerinde Yatırım Harcamalarının Hastane Hizmetleri ve Hizmet Kalitesine Etkisi: Ampirik Bir Çalışma: Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.2 (1): 138-153.
- Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. Computer, 34(9), 120-127.
- Işık, Ü. G. (2014), Sağlık hizmetlerinde kalite ve çalışan memnuniyeti (Diyarbakır Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi örneği). Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KalDer (2013). Mükemmelliğe Yolculuk Kitapçığı. Türkiye Kalite Derneği.

Kalder Türkiye Kalite Derneği. Erişim adresi:
http://www.kalder.org/efqm_mukemmellik_modeli (23.01.2021).

KALEM- Kalite Yönetim Sistemi OMÜ. Erişim adresi:
<https://kalem.omu.edu.tr/tr/swots>, 2020.

Karaca, Ş. (2014), Sağlık hizmetlerinde kalite yönetimi ve hasta beklentileri konusunda bir uygulama (AydınDevlet Hastanesi üzerine bir çalışma). Adnan Menderes Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.

Karahan, A.(2018). Innovation and Health Sector: A Meta-Synthesis Study. Innovation and Global IssuesCongress IV, Antalya Kongre Kitabı, Eds: Bilici, N., Pehlivanlı, R. s: 951-960.

Kaygın, N. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Kalite, Hasta Memnuniyeti ve Hasta Hemşire İlişkileri. BeykentÜniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kılıç, R., Türker, E., (2005). “Süreç Yönetiminin EFQM Mükemmellik Modelindeki Önemi (EczacıbaşıVitra A.Ş. Örneği)”. Mevzuat Dergisi. 8(87): 3.

Kılıç B.,Korkmaz M. ve Yücel S. A. (2015). Ortopedi Kliniklerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve HastaneTercih Nedenleri Araştırması: İstanbul-Tekirdağ ili örneği: Uluslararası Hakemli Ortopedi Travmatoloji veSpor Hekimliği Dergisi. 2(3): 11-31.

Kılıçarslan M. (2017). Quality and Inpatient Satisfaction in Health Institutions X State Hospital Example:Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences. 3(3) : 112-118.

Kıdak B. L., Nişancı N. Z., Burmaoğlu S. (2015). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Ölçümü: Kamu HastanesiÖrneği: Yönetim ve Ekonomi.22 (2): 483-500.

Kıbar, E. (2014). Kalite ve sağlık hizmetlerinde kalite standartları uygulamaları (Kocaeli Seka DevletHastanesi örneği). Beykent Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kömürcü N., Durmaz A., Bayram N., Koyuncu G. R., Karaman Ö. E., ve Tokar E. (2014). SağlıkHizmetlerinde Kalite Standartları ve Modelleri: Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi. (7) :96-114.

Kömürcü, N. (2006). “Sağlık Hizmetlerinde Kalite”, Marmara Üniversitesi HYO.

Miller, R.B. ve Small, C. (2003). “Cities from space: Potential Applications of Remote Sensing in UrbanEnvironmental Research and Policy.” Environmental Science & Policy. 6(1): 129-137.

Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi, HAK-İŞ Uluslararası Emek veToplum Dergisi, 3, 3, 5, 150-171.

- Nabitz, U., Klazinga, N. ve Walburg, J. (2000). The EFQM Excellence Model: European and Dutch Experiences With The EFQM Approach in Health Care. *International Journal of Quality in Health Care*, 12(3), 191–201.
- Odabaşı, Y. (2017). *Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)*. 10. Basım, İstanbul: Agora Kitaplığı.
- OMÜ İdari Faaliyet Raporu (2018). Erişim Adresi: <http://birimler.omu.edu.tr/files/sgdb/files/2018omuifr.pdf> (16.01.2021).
- OMÜ İdari Faaliyet Raporu (2019). Erişim adresi: sgdb.omu.edu.tr (27.03.2020). OMÜ Kalite El Kitabı (2019). Erişim Adresi: <https://s3.omu.edu.tr/kalem> (05.04.2020).
- OMÜ Kurum İç Değerlendirme Raporu (2018). Erişim adresi: blog.omu.edu.tr/kalite (17.10.2019).
- OMÜ Satın Alma Prosedürü (2019). Erişim adresi: <https://s3.omu.edu.tr/kalem> (05.01.2020).
- OMÜ Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi. Erişim adresi: <http://hastane.omu.edu.tr/tr/> (15.01.2020).
- OMÜ Stratejik Plan 2019- 2023. Erişim adresi: <http://kalite.omu.edu.tr/tr/kalite-guevence-modeli/stratejikyoenetim/Stratejik%20Plan> (10.01.2020).
- OMÜ Tıp Fakültesi Tarihçe. Erişim adresi: <http://tip.omu.edu.tr/fakultemiz/tarihce> (03.05.2020).
- Özcan, C. (1995). Üniversite Hastanelerinin Yönetim Yapısının İncelenmesi ve Yeni Bir Model Önerisi. *Journal of Turgut Özal Medical Center*, 2(2): 236-240.
- Özden, Ü. (2008). Veri Zarflama Analizi (VZA) ile Türkiyedeki Vakıf Üniversitelerinin Etkinliğinin Ölçülmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 34(2), 167-185.
- Özen, Ü., Çam, H. ve Aslay, Y.F. (2011). Kalite Boyutları ve Sağlık Hizmeti Unsurları Açısından Hasta Memnuniyetine Bir Bakış: Gümüşhane Devlet Hastanesi'nde Örnek Uygulama. *İnönü Üniversitesi Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. 2 (1): 25-43.
- Özkan M., Turgut N., Ay A. ve Uslu K. (2013). Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması: *Okmeydanı Tıp Dergisi*. 29(1):26-32.
- Özsarı, H. (2018). “Değer Temelli Yönetim Anlayışının Sağlık Yönetimindeki Yeri”, *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 1(2), 6-9.

- Paşa, S., F.; Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). “Society, Organisations and Leadership in Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4): 559-589.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M.E., (2010), ‘What is value in healthcare’, *NewEnglandJournal of Medicine*, 363(26), 2477-2481.
- Rusjan, B. (2005). Usefulness of the EFQM excellence model: Theoretical explanation of some conceptual and methodological issues. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), 363-380.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. Ezgi Kitabevi: Bursa.
- Samsun İl Sağlık Müdürlüğü. Erişim adresi: <https://samsunism.saglik.gov.tr> (05.01.2021).
- Savaş, E.,Bahar A. (2011). Gaziantep Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde Yatan Hastaların MemnuniyetDüzeylerinin Belirlenmesi: *Gaziantep Medical Journal*. 17(1): 24- 28.
- Seçkin, C. (2000). “EFQM Mükemmellik Modeli’ndeDeğişiklikler”,*Önce Kalite Dergisi*, Ocak-Şubat2000, Yıl:6, Sayı:35, s.13.
- Selvi, F. A. (2011), Sağlık Kuruluşlarında Performans: Bir Devlet Hastanesi Örneği. *Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Trakya.
- Sönmez, S. & Uğurluoğlu, Ö. (2017). Sağlık Kurumlarında Paydaş Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi* 13(1), 223-245.
- Supçiller A. A., & Çapraz, O. (2011). AHP-TOPSIS yöntemine dayalı tedarikçi seçimi uygulaması. *Ekonometri ve İstatistik* (12. Uluslararası Ekonometri, Yöneylem Araştırması, İstatistik Sempozyumu Özel Sayısı) 13: 1–22.
- Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pagem Akademi Yayıncılık.
- Tan, M. (2016), Sağlık Hizmetlerinde Kalite Ölçümü ve Değerlendirmesi: Bingöl Devlet Hastanesi’nde bir uygulama. *Bingöl Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Bingöl.
- The EFQM Model (2019). EFQM Publications. ISBN: 978-90-5236-845-0.
- Uğurluoğlu, Ö. (2015). Üniversite hastanelerinde uygulanan organizasyon yapılarının değerlendirilmesi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 52-63. *Ulusal Kalite Ödülü Kitabı*, (2010), Kalder, İstanbul.

- Ulusoy H., Biçer B. E. ve Naldöken Ü., (2011). Hastane Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimine İlişkin Görüşleri: Cumhuriyet Tıp Dergisi. 33:17-25.
- Ülgen, H., S.K. Mirze. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yenel, İ.F., Çolakoğlu, T. Ve Demir, İ. (2008). Ortaöğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliğine İlişkin Yöneticilerin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma: Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 2(2): 111-120.
- Yenler, Y. (2017). Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Gebze Belediyesi Örneği, T.C. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2004) . Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yong, P. L., Olsen, L. ve McGinnis, J. M. (2010). Value in Health Care: Accounting for Cost, Quality, Safety, Outcomes, and Innovation: Workshop Summary. Washington, DC: The National Academies Press.
- Yurtseven, M. F. (2019). T.C. Sağlık Bakanlığı Tarafından Uygulanan Sağlıkta Kalite Standartları Hastane Versiyon 5 (Sks-hastane v5)'in EFQM Mükemmellik Modeli (Efqm mm) İle Karşılaştırılmasına Yönelik Durum Çalışması. Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.