

## SAĞLIK HİZMETLERİNDE DENETİM

A. SALTİK\*

### ÖZET

Denetim, özü itibarıyla hizmetin bir parçası olup; başlıca, işleri yoluna koyma ile işlevlidir. Sağlık hizmetlerinde denetimin, kendine özgü birtakım özellikleri bulunmaktadır. Öncelikle sağlık hizmetlerinin tanım ve kapsamının belirlenmesi; ardından da, denetimlere esas oluşturacak bir dizi standardın saptanması gereklidir. Tersine durumda denetim, somut temelden yoksun ve sınırsız kalacaktır. Ülkemizde de sağlık sistemi sağlıklı bir altyapıya kavuşturulmalı; daha sonra diğer gerekli örgüt ve kurumların oluşturulmasıyla, kayıt ve hizmet ölçütleri saptanıp standardize edilerek, sağlık sektörümüz denetim sürecine hazırlanmalıdır.

Sağlık örgütünün özellikle uç kesimlerinde çalışan yalnız personele, demokratik tutumlu denetçi mantığı ile yaklaşarak; sorun çözücü, destek olup yol gösterici denetim götürülmelidir. Klasik teftiş mantığı ile yapılacak denetim, hizmet kalitesinin yükseltilmesine ve diğer amaçlarına ulaşmayacaktır.

Denetimin, sağlık hizmetlerinde de sürekli, sistematik, gerekirse haberli olarak ve konularının uzmanlarınca yerine getirilmesi beklenir.

### SUMMARY

#### SUPERVISION IN HEALTH SERVICES

Supervision, as of its nature, is a complementary part of the services and mainly functioned with putting the works into the correct path. First of all, it is necessary that the definition and content of the health services should be determined, then a series of standards which would form the basis of the supervision should also be assigned. In the other case, supervision might be lack of concrete base and limitless. In our country too, the health system ought to be reached of a sound infra-structure and then, the health organisation must be prepared to the supervision by standardising the records and service criteria via establishing the other required organisation and institution.

Health personnel, who work at the peripheral zones of the health organisation should be approached to with democratic attituded supervising rational and should be brought a problem-solving, supporting and directing kind of supervision. A supervision which has been carried out through classical inspection mind, would not contribute to the increasing of the services' quality.

It is expected that the supervision should be rendered continuously, systematically, by notifying beforehand -if necessary- and, by the experts of their fields, in the health services as well.

\* Yrd. Doç. Dr.; Trakya Üniversitesi Tıp Fak. Halk Sağlığı A.B.D.—EDİRNE.

**Keywords :** Supervision, inspection, health services' supervision, inspection of health services.

**Anahtar sözcükler :** Denetim, teftiş, sağlık hizmetlerinin denetimi, sağlık hizmetlerinde teftiş.

Yaptıkları işin doğru olduğuna inanan insanlar, çalışmalarının denetlenmesinden, karşı fikirler ortaya atılmasından ve tercihleri üzerinde tartışmaktan zevk alırlar.

M. K. ATATÜRK

## GİRİŞ

Sağlık hizmetlerinin (SH) tanımı nedir? Öncelikle bunu vermekte yarar vardır: Bireylerin, grup ve toplulukların, giderek toplumların sağlıklarını korumak, sürdürmek, olanaklı ise daha da geliştirerek varılabilecek en üst düzeye getirmek, hastalıkları sağaltarak insanların acılarını dindirmek, gerektiğinde esenlendirici (rehabilite edici) çalışmalar yapmak; birey ve toplumların bedensel sağlıklarının yanısıra; ruhsal ve sosyal açıdan da *tam iyilik* durumlarını sağlama doğrultusunda sürdürülen etkinliklerin tamamı.. (I, 6, 10).

Oldukça uzun ve kapsamlı bir tanım.. Aslında SH, (sağlık hizmetleri)-doğaları gereği- sağlık kurum ve kuruluşlarının çatıları altına sınırlanamaz. Toplumun *taa içinde*, derinliklerinde sunulmak gerekir(6).

Öte yandan, yalnız hekimler ve yardımcı sağlık personelinin değil; sağlık mühendislerinin, sosyolog ve tıbbi antropologların, biyoistatistikçi ve sosyal çalışanların (sosyal hizmet uzmanı)... da katıldığı geniş bir *ekipçe* yürütülebilir. Bu yönüyle SH, mültidisipliner niteliklidir (4, 5).

## DENETİMİN ANLAMI

Hiç bir hizmet ya da çalışma alanı düşünülemez ki; *denetim*'den arınmış olsun..(4). Haliyle, SH alanında da, -konuya özgü olmakla birlikte- genel yapısı ve kurallarıyla denetim sürecinin, hizmetler ile bir iç-içelik arzettiği rahatlıkla söylenebilir. İnsanlar deneyimlerinden öğrenmişlerdir ki; başıboş bırakılıp denetlenmeyen her şey yozlaşmakta; niteliğini yitirmektedir. Halka sunulan SH'nin niteliğinin yükseltilmesi isteniyorsa; bu hizmetler denetlenmeli, niteliği bozucu etmenler saptanarak, yok etme yolları bulunmalıdır.

Genel olarak DENETİM'in tanımı şöyle verilebilir: DENETİM, yapılan hizmetlerin verimli, etkili ve başarılı olmasını sağlamak için yol gösterici ve kolaylaştırıcı işlemlerin bütünüdür (4, 5, 10).

Batı dillerinde, denetim için 2 karşılık bulunmaktadır:

a) Supervision, b) Inspection.

Dilimizde 'teftiş' ve 'denetim' eş anlamlıdır. Öte yandan, a ve b'deki sözcüklerin farklı işlev ve içerikleri var. İlki, bizim yukarıda sunduğumuz 'denetim' anlayışını karşılıyor. İkincisi ise, klasik anlamda hizmetlerin mevzuata uygun yürütülüp yürütülmediğini incelemek, kurallara uymayan personeli ortaya çıkarıp üst makamlara bildirerek cezalandırılmalarını sağlamak... demek oluyor. Kuşkusuz, çağdaş anlamda teftiş böyle olmamalıdır. Olaya dar, tek yanlı ve insancıl olmayan bir açıdan yaklaşmış oluyor bu takdirde.

Çağımız *yönetim bilimi doktrini*, denetime (ya da teftişe) bizim yukarıda sunduğumuz biçimde bir tanım önermektedir.

### Denetimin Önemi

Sunulan denetim tanımına, üçüncü sözcük olarak SAĞLIK'ın eklenmesiyle; önermemiz SH'i denetimine uyarlanmış bulunuyor..

Hiç kuşkusuz *denetim, yönetimin vazgeçilmez bir parçasıdır*. Yönetim bilimci P. Drucker, örgütleri birer *canlı organizmaya*; denetim olgusunu da bu organizmanın *eklemlerine* benzetmektedir(10). Bu 'biyolojik kuram' oldukça yerindedir. Zira denetim olmaksızın örgütün *hareketlendirilmesi* son derece güçtür.

Merkez ile uçtaki çalışanlar arasında iletişim sağlanması, hizmetin aksayan yönlerinin bulunup düzeltilerek, organizmanın düzenli hareketliliğinin gerçekleştirilmesi, ancak denetim olgusu üzerinden elde edilebilecek hedeflerdir.

Denetimsiz bir yönetim düşünülemez...

Çağımızda denetimin anlamı, amacı, 'HİZMETLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ'dir. Öyle ki, nükleer silahların sınırlandırılması görüşmelerinde tarafların aşmakta çok zorlandıkları pratik engel, *denetim*'dir.. Anlaşmanın yürürlük koşulları, nasıl yapılacak da etkin, tam, doğru ve zamanında denetlenebilecektir.



## Denetimin Özellikleri

### A. Aşamaları:

1. Aksaklıkların belirlenmesi,
2. Aksaklıkların nedenlerinin bulunması, olanakların saptanması,
3. Eldeki olanaklar ölçüsünde bu aksamaların giderilmesi,
  - a- Mevzuat ve yönetimin düzeltilmesi, -ki; hizmetlerde verim eksikliği sıklıkla mevzuat ve yönetimden kaynaklanır-,
  - b- Destek,
  - c- Hizmetiçi eğitim,
  - d- Ödüllendirme-cezalandırma.

Örnek: Ebe, antenatal bakımda, gebelerini izlerken tetanoz aşısı yapmıyor.. (I) Aşısı mı yok ya da ulaşım sorunu mu var (2) (yönetimsel engel)? Neden ne ise düzeltilmelidir (3); ulaşım sorunu giderilmelidir (3/a), buzdolabı yoksa sağlanmalıdır (3/b); aşılama tekniğini bilmiyorsa öğretilmelidir (3/c) ve nihayet nedensiz olarak uygulamaya geçilmiyorsa ceza düşünülebilir; ya da başarılı uygulama ödüllendirilebilir (3/d).

Unutulmamalıdır ki, *ceza* her zaman etkili bir yöntem olmayabilir; en sona bırakılmalıdır. Çağdaş eğitim psikolojisi, olumlu davranışları özellikle farkedip ödüllendirmeyi önerirken; olumsuz davranışların da görmezden gelinerek dolaylı bir biçimde negatif pekiştirece tabii tutulmasını ön görmektedir (9).

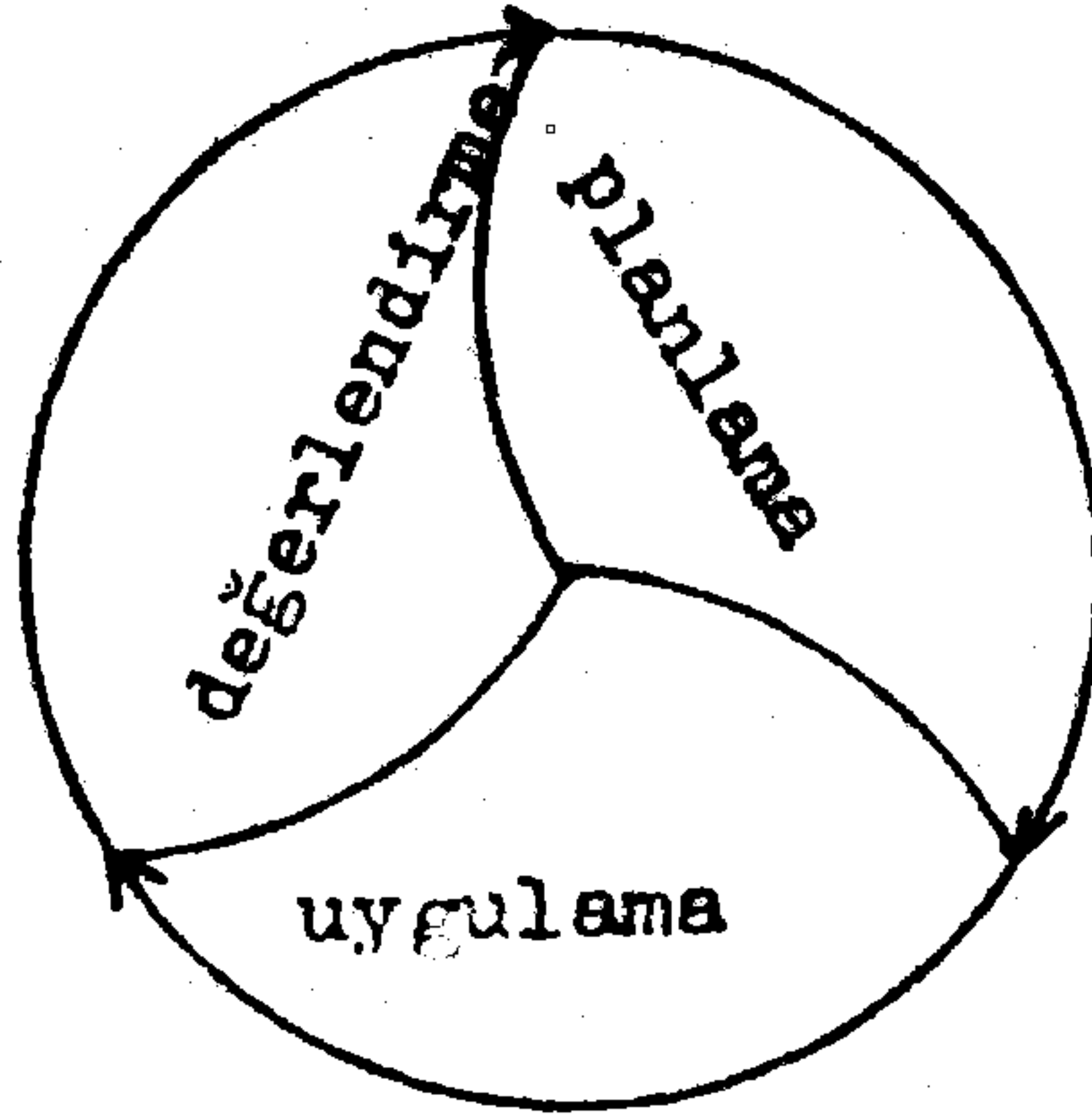
Olumlu davranış → ödül → pozitif pekiştireç,  
Olumsuz davranış, → görmezlik → pozitif pekiştireç

Denetimin asıl amacı, *sorunu ortaya çıkartıp*, konuyu olumlu biçimde sonlandırmaktır.

Ceza, çoğu kez çaresizlik ve aczin itirafıdır...

### B. Zamanlaması:

Şekil I'den de izlenebileceği gibi, hizmetler bir bütündür.



Şekil 1. Hizmetlerde bütünlük ve iç-içe süreklilik (hizmet sarmalı/spirali).

Hizmet spiralinin de anlattığı üzere; hizmetler planlanır, uygulanır ve değerlendirilir. Yenileri planlanır, uygulanır, değerlendirilir... Gerekirse ara değerlendirme ve planlamalarla uygulamalar da yapılır. Bu 3 etkinlik, dinamik ve sürekli bir biçimde, bir bütün olarak, iç-içe götürülür (7).

*Denetim, yönetimin ayrılmaz bir parçası olduğuna göre; sürekli, programlı ve disiplinli olarak yürütülmelidir.*

Akla geldiği zaman denetim olmaz...

İşe yeni başlayan bir hemşire, bir ebe ya da asistan hekim daha sık denetlenmelidir. Yaptığı işin bilincine vardığı anlaşıldıktan sonra, denetimi seyreltilebilir. Buna karşın, bazı personelin daha sık denetimi gerekebilir.

Denetim sistematik ve sürekli olmalıdır...

Denetimler bazen habersiz yapılabileceği gibi; *haberli denetim de yapılabilir*. Doğal bir ortamda, dürüst ve dostça bir ilişki içinde yapılmayan denetim; gerçek aksaklıkların ortaya çıkmasına, durum saptanmasına yardımcı olmayabilir.

*Haberli denetimde* denetlenen de hazırlanmaya ve denetçiden nasıl yardım isteyeceğini düşünmeye fırsat bulur (10).

Denetim haberli olabilir; amaç işleri yoluna koymaktır...

Tıp bilimi tümünden doğal bir bilim dalı olmadığından, SH'nin denetiminde tümüyle nesnel (objektif) yöntem belirlemek güçtür. Zamanlama açısından SH 2 türlü denetlenebilir:

- 1) Retrospektif denetim (geriye doğru denetim),
- 2) Prospektif denetim (ileriye doğru denetim).

Söz gelimi bir hekimin hasta bakımı hizmetlerinin bir uzmanlar kurulunca *anında*, hastayı da muayene edip, laboratuvar ve diğer incelemelerini görerek denetlenmesi, işin en ideal kuramsal yanıdır. Ancak bunun pratik olarak her zaman uygulanabilirliği yoktur. Bu itibarla da asıl denetim, hastayı görmeksizin, sonradan onun dosyası üzerinden yapılabilir. Bu tür denetim, zamanlama açısından *retrospektif*'tir.

Ancak, ülkemizde, hasta dosyası içeriği ve tutma yöntemi bakımından bir türdeşlik (homojenite) sağlanmış değildir. Çoğu kurumda da ayaktan verilen SH sırasında hasta dosyası tutulmamaktadır. Örn. SSK (Sosyal Sigortalar Kurumu) poliklinik kartlarını uygulamadan kaldırmıştır. Keza, çoğu Sağlık Ocağı'nda da kişisel sağlık fişleri ne yazık ki devre dışıdır. Oysa hasta dosyası, SH'(sağlık hizmetleri)nin denetlenmesi açısından elde bulunan tek araçtır. Bu nedenle de, özgül, standart biçim, kural ve yöntemler belirlenip uygulamaya geçilmelidir.\*

Dr. Weed, ABD'de hasta sorunlarına dönük dosya tutma sistemi önermiştir. "Problem-oriented medical records" özgün adlı bu sistem üzerinden; SH, retrospektif olarak standartlara uygun bir biçimde denetlenebilmektedir (8).

### **Denetimin Kapsamı**

SH'nin niteliğini denetleyebilmek için, her şeyden önce, aşağıdaki soruların sorularak yanıtlanması gerekir:

- 1- SH'nin kapsamı nedir?
- 2- SH'nin istenen nitelikte olup olmadığını gösterecek ölçütler var mıdır; varsa bunlar nelerdir?
- 3- Denetime esas ölçütler nasıl ve kimlerce hazırlanmalıdır?
- 4- Denetim kimlerce ve hangi nesnel yöntemlerle gerçekleştirilecektir?

\* Kuşkusuz hekimlerin poliklinik yükü bilimsel ölçülerde belirlenmelidir. Saatte 4-5 hasta ve günde 5-6 saat poliklinik hizmeti gibi. Ters durumda dosya ya da kayıt tutmaya zaman olmayacaktır.



SH'nin kapsamına ışık tutmak üzere, bu hizmetlerin tanımı giriş bölümünde sunulmuştu. Denetimin kapsamı bölümünde yanıtlanması gereken 4 soruya açıklık kazandırmak üzere ABD Federal Hükümeti, 1972'de bir yasa çıkarmış bulunuyor. "Professional Standarts Review Organisations" özgün adlı bu yasa, 'Mesleki Standartları Belirleme Örgütü' olarak dilimize çevrilebilir (8).

Anılan yasa uyarınca hekimler; hızla, meslek standartları saptama örgütleri kurmuşlardır. Bu örgütler, aşağıdaki amaçlar doğrultusunda çalışmaktadırlar:

1. Sunulan SH tıbbi açıdan gerekli midir?
2. Sunulan SH çağdaş tıpa benimsenebilecek minimum ölçütlerde midir?
3. Minimal ölçütlerde (kabul edilebilir) sunulan SH'nin maloluşu nedir ve bu bedel nasıl kontrol edilebilir?

Sayılan amaçları gerçekleştirme uğruna, bu örgütlerce değişik kurullar oluşturulmuştur (8):

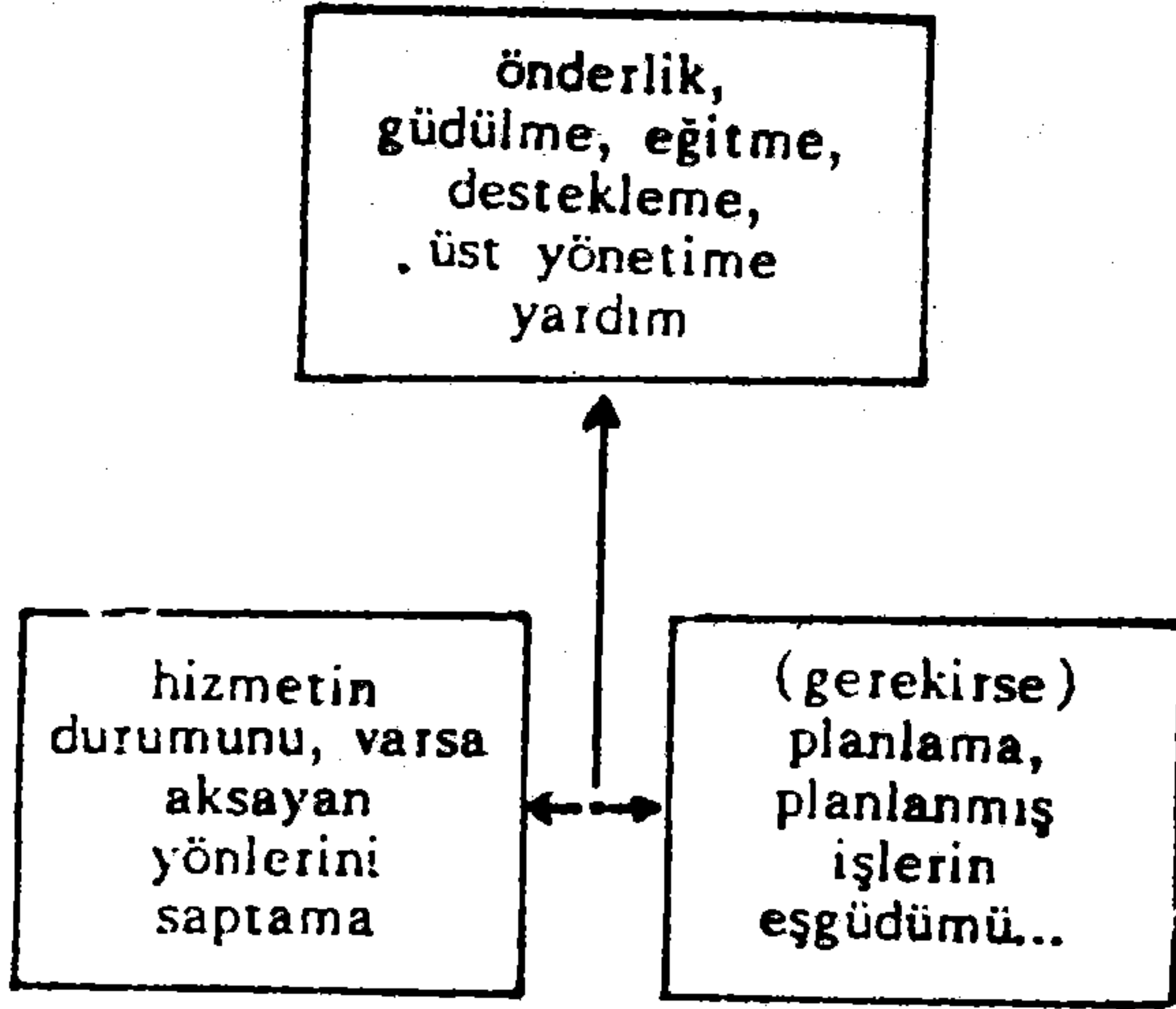
- a. SH standartlarını saptama kurulu,
- b. SH standartlarını denetleme kurulu,
- c. Sağlık sigortaları kurulu,
- d. Yasal koğuşturma kurulu,
- e. Tıp öğretim ve eğitimi kurulu.

Her kurul, ülkenin somut gerçeklerine ve çağdaş tıbbın en son verilerine dayalı olarak, halka ulaştırılması gerekli SH'nin standart ölçülerini saptar. Böylece de SH'nin denetlenmesi bu temeller üzerinde gerçekleştirilebilir.

Denetimin somut ölçülere dayanması zorunludur...

### **Deneticinin Görev ve Nitelikleri**

Aşağıdaki şekilden de kolayca algılanabileceği gibi, deneticinin görevleri, bir sacayağının (tripod) işlevsel yapısına benzetilebilir. Buradan hareketle de, deneticinin sahip olması gereken niteliklere varılabilir.



Şekil 2. Denetçinin görevleri (sacayağı modeli).

Denetçi, 3 işlev alanında sayılanları yerine getirebilecek bilgi ve becerilerle donatılmış olmalıdır.

Denetçi, denetleyeceği konularda uzman olmalıdır...

Genelde en iyi denetçiler, ekip önderleri veya ekipte denetimden yasal olarak da sorumlu bulunan üstlerdir. Sözelimi hastanelerde başhekimler, klinik şefleri, Sağlık Ocaklarında Ocak hekimleri, bağlı alt birimleri ve personeli en iyi denetleyecek kişilerdir. Hemen ekleyelim ki; herhangi bir yöneticinin doğrudan ve ilk elden sürekli iletişim kurup hizmetlerini denetleyebileceği eleman sayısı, yönetim bilimi öğretisinde (doktrin) maksimum 8 olarak vurgulanmaktadır. Dolayısıyla örgütlenme, yönetim ve denetim piramidi, en çok 8'li aşama ya da basamaklarla kurulabilir.

Denetçi, sağlık ekibinin destek ve eğitimini de yapabilmelidir. Hizmetleri planlayabilmeli, organize edebilmeli, ekip ve toplumun gelişmesine yardımcı olabilmelidir.

Denetçi, hizmet ekibi üyelerini; hedef toplum grubundaki bireyleri güdüleyebilmeli, gereken eşgüdümü sağlayabilmelidir.

Görüleceği üzere, bizim koymaya çalıştığımız anlamda denetim, klasik teftiş olgusundan oldukça ayrımlıdır:



- Yüksek performanslı bir denetici, saygınlık kazanacaktır..
- Dürüst, kendileri ile bütünleşebilen, *korku ve baskıya dayalı otorite kurmayan* denetçi; denetlenen ekip üyelerince benimsenir (2)...
- Denetçi hoşgörülü, olaylara esnek tepkili, personele yardımcı, onları destekleyici, iyi bir gözlemci, görüşme tekniklerini iyi bilen bir eleman olmalıdır.

Otorite kurmanın en iyi yolu bilgili olmaktır...

### Denetimin Yeri

Denetim, yerinde ya da merkezden gerçekleştirilebilir:

A- *Yerinde denetim*: Denetlenecek hizmet biriminde, personelin çalışma yerinde veya iş başındayken yürütülür. Hizmet yeri ziyaret edilir, çalışmalar yerinde izlenir. Bu tür denetimde belirlenen aksamaların; yerel koşullarda, gerektiğinde hizmeti alanlarla da görüşülerek, (4, 5, 10) daha akılcı çözümlere vardırılması olasıdır. Bir kısım önlemler hemen yerinde alınarak, gecikmesiz çözümler de üretilebilir. Denetlenen personel açısından, özellikle merkezden uzak uç birimlerde, yerinde denetim olumlu öğeler taşır. Çalışan; işinin denetlenmesi ve ziyaret edilmesi nedeniyle, kendisinin ve görevinin önemsendiğini duyumsar. Fikir alışverişi olanağı bulur.

Böylesi bir denetim, hizmetiçi eğitim fırsatı da verir. Sunulan hizmet, onu sunan personel ile birlikte denetlenerek, *işler yoluna konur*.

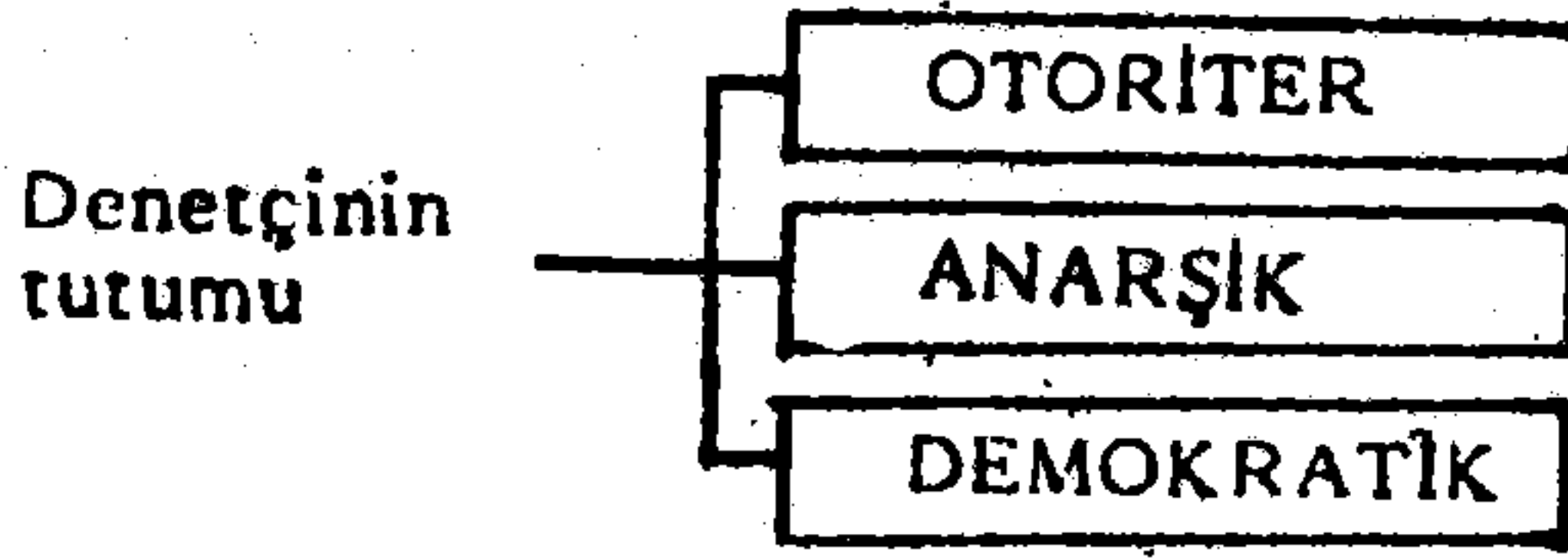
Hizmetin denetimiyle, personelin denetimi aynı kavramlardır..

Çalışan personelin verimliliğinin artırılması, sunulan hizmetin niteliğinin iyileştirilmesi ile eş anlamlıdır. Örn. rahimiçi araç (RIA, spiral) uygulaması konusunda denetlenerek eğitilip desteklenen personel; bu işi nitel ve nicel açıdan daha üst düzeye getirebilecek, böylece hizmeti iyileştirmiş olabilecektir.

### Denetimde Tutum

Şekil III, deneticinin takınacağı tutumları modelize etmektedir.

İlkinde aşırı yetkeci (otoriter) denetçi tipi sergilenmektedir. Denetlenen, küçümsendiğini duyumsamaktadır. Soru da soramamaktadır. Yalnızca de-



Şekil 3. Denetçinin tutumunun modelizasyonu.

neticinin istekleri yerine getirilmektedir (2). Her halde çağdaş denetim işlevi bu tür denetim ile yerine getirilemez.

İkinci model tutum da çağdışıdır. Denetçi, sorun dinlemek istememektedir. Denetlenen yalnız bırakılmıştır. 'Ne halin varsa gör; bana sorun çıkarma..' türünden 'devekuşu politikası' ya da bir 'neme gerekir?'cilik gündemdedir. Denetimden beklenen amaçlara bu yolla da erişilmesi düşünülemez (5, 10).

Nihayet sonuncusunda, denetçi–denetlenen arasında uygar ve düzeyli bir diyalog kurulmuştur. Desteklenip yol gösterilen personel; güven duyarak sorunlarını içtenlikle açabilir. Bilgi alır, denetçinin işini kolaylaştırır. Kimi güçlükler birlikte aşılır (2, 4, 5, 10). Özetle, bu tür *denetimle işler yoluna konur..*

Denetim, esas itibarıyla işleri yoluna koymaktır..

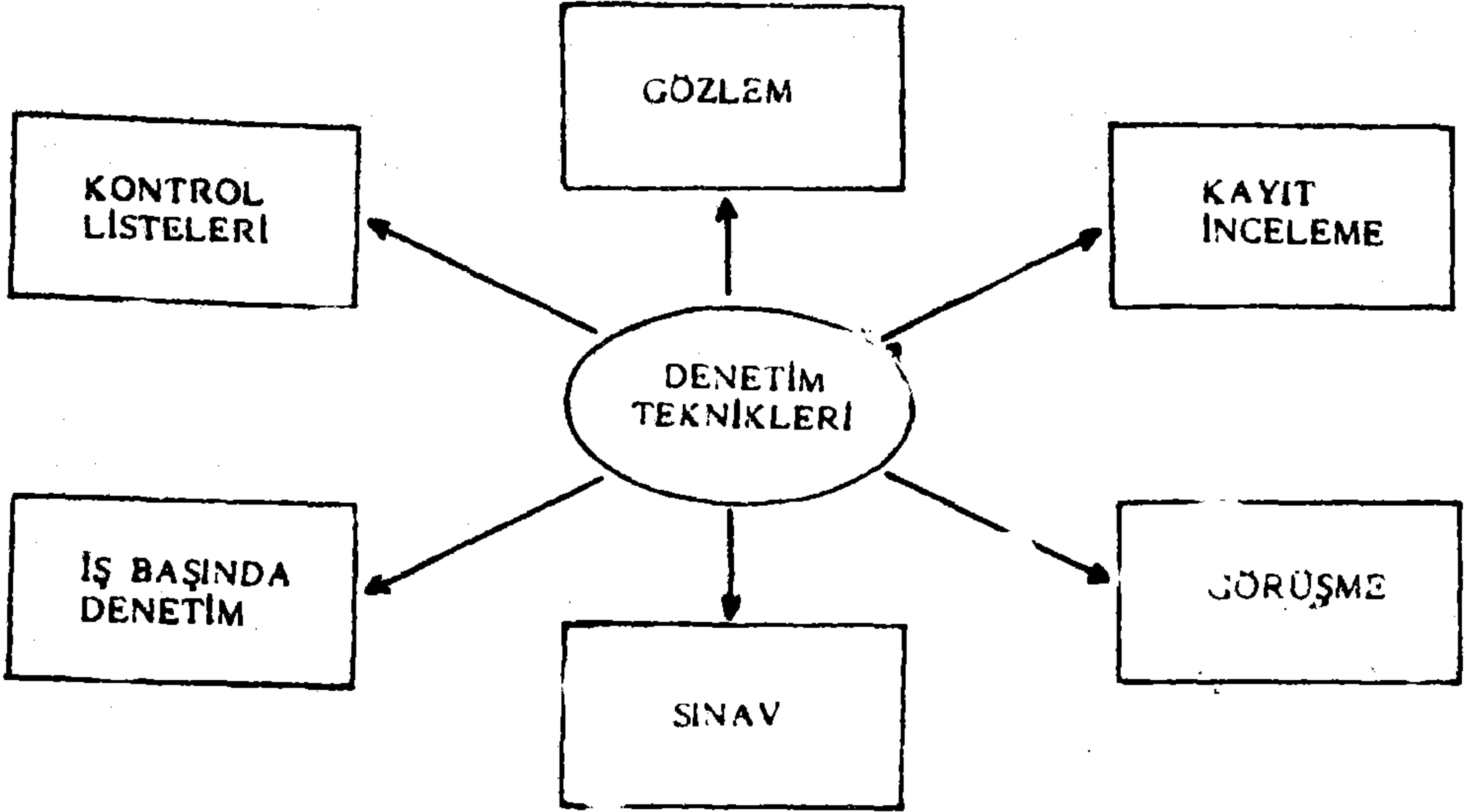
Denetlenen işin niteliği ile, denetlenen kişi ya da kişilere bağlı olarak, denetçi tutumunu saptar. Hastanelerde, yakın ve sürekli görüş nedeniyle yetkeci (otoriter) denetim tutumu başarılı olabilir. Uçlarda çalışan yalnız personel için demokratça bir tutum izlenmesi yerinde olur. Duruma ve gereksinmeye göre, denetçi, tutumunu ayarlayabilecek inisiyatifte olmalıdır.

Yaratıcı yönü ağır basan işlerde, (hasta sağaltımı, cerrahi girişim ve tekniklerin uygulanması, araştırma planlaması, güzel sanatlar v.b.) ileri derecede uzmanlaşmış, yapılan işi iyi bilen ve kişisel sorumluluk bilinci gelişmiş personel için yetkeci bir denetim giysisi dar gelecektir (2). Öte yandan, ivedi durumlarda, örn. salgın hastalıklarla savaşta, toplu kaza ve yaralanmalarda.. v.s. ile; yapılan işin iyi bilinmemesi, çok sayıda insan ile eşgüdüm gereğinde; uzmanlaşmanın bulunmaması; güvenilirliği az, özsorumluluğu künt kişilerle çalışılması koşullarında, denetçinin yetkeci tutum takınması yerinde olur.

Denetimde, kusur arayan durumuna düşülmemelidir..

### Denetim Teknikleri

Denetim gözlem ile başlar; gözlem ile sonlanır. Aşağıda, Şekil IV'te, denetimin değişik teknikleri şematize edilerek sunulmuştur.



Şekil 4. Denetim teknikleri şeması.

Örnek: Enjeksiyon yapan hemşirenin bir bütün olarak davranışları, hastalara karşı tutum ve yaklaşımları, sterilizasyon bilgisi, el beceresi gözlenir. Ardından kayıt defterine bakılabilir. Komplikasyon olup-olmadığı, varsa sıklığı ve nedenleri araştırılır. Gözlem aşamasında yanlış yargılara varmamaya, bazı önemli yargıları denetimin izleyen aşamalarında test etmeye özen gösterilmelidir. Kişi(ler) ile görüşülerek sorular yöneltilebilir. Günde ortalama kaç enjeksiyon yapmaktadır, ne tür ilaçları hangi yaş gruplarına ve ne yolla uygulamaktadır (kas içi, deri içi/altı, damar yolu v.s.)? Ne gibi güçlükler ve sorunlarla karşılaşmaktadır?

Sınav ile de personelin, yükümlendiği işlemlere ilişkin kuramsal ve uygulamalı bilgi ve becerisi yoklanabilir. Eksikleri saptandığında, -cezalandırma- dan önce- hizmetçi eğitime alınabilir. Giderek, SH'nin sunumu sırasında, işinin başında denetlenen personele ilişkin olarak denetçinin yargıları net-

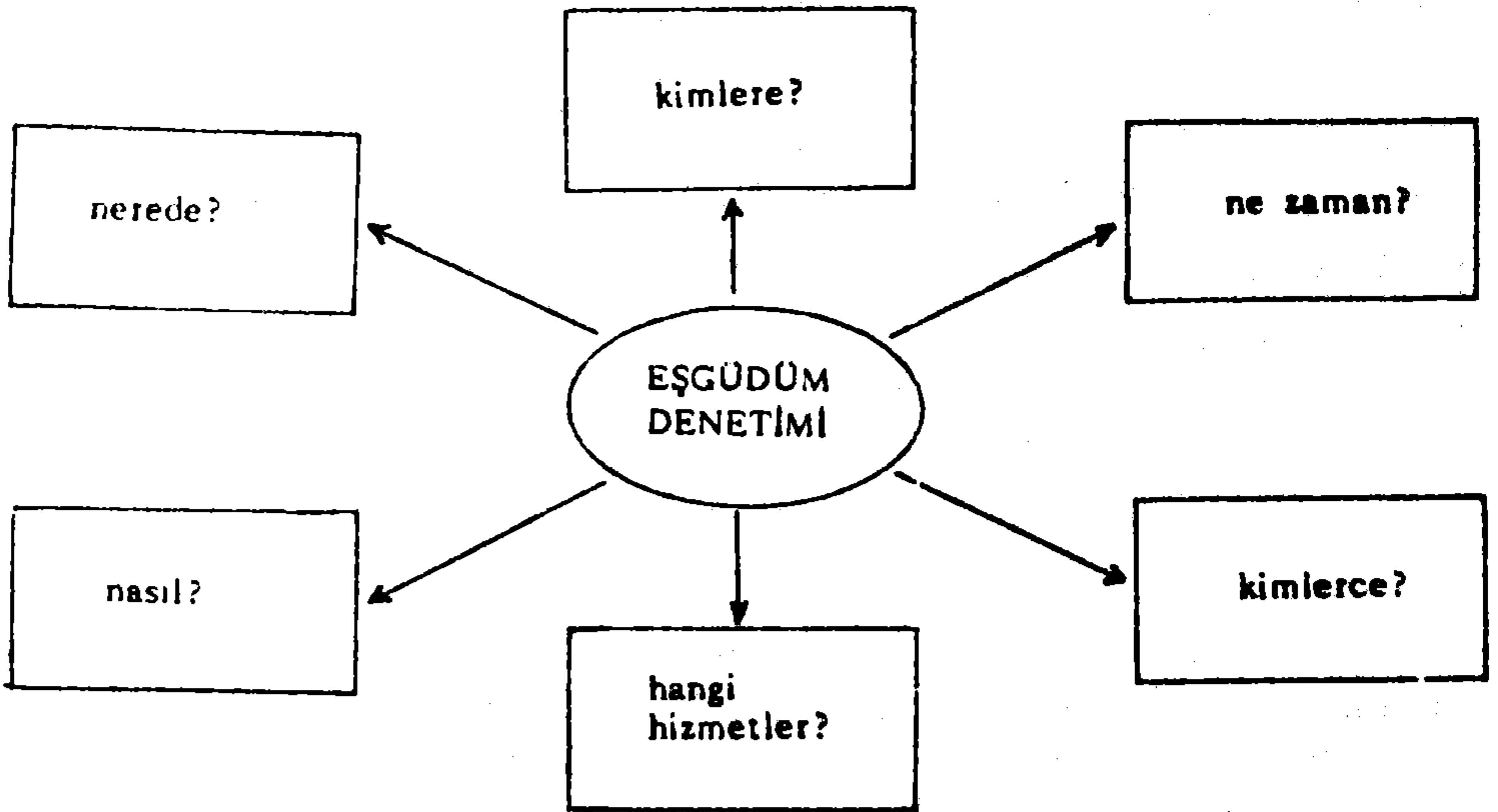


leşmeye başlar. Sonunda, denetlenen konunun, hizmet alanının tümü ile ile taranıp taranmadığı açısından, elde bulundurulmuş bir liste ile gözden geçirimi yapılır. Böylece, son derece ayrıntılı bir iş olması gereken denetim sürecinin, eksiksiz kapatılmasına çalışılır. 'Kontrol listeleri' (check list) (8) bazı noktaların atlanmaması olanağını verir.

Denetim ayrıntılı olmalıdır...

### Denetim ve Eşgüdüm Kontrolü

Hizmetin eşgüdümlü olarak götürülmesi, denetçinin de bu hususu denetleyebilmesi için elinde bir planı, bir listesi bulunmak gerekir. Şekil V'te eşgüdüm dinamiği sunulmaya çalışılmıştır.

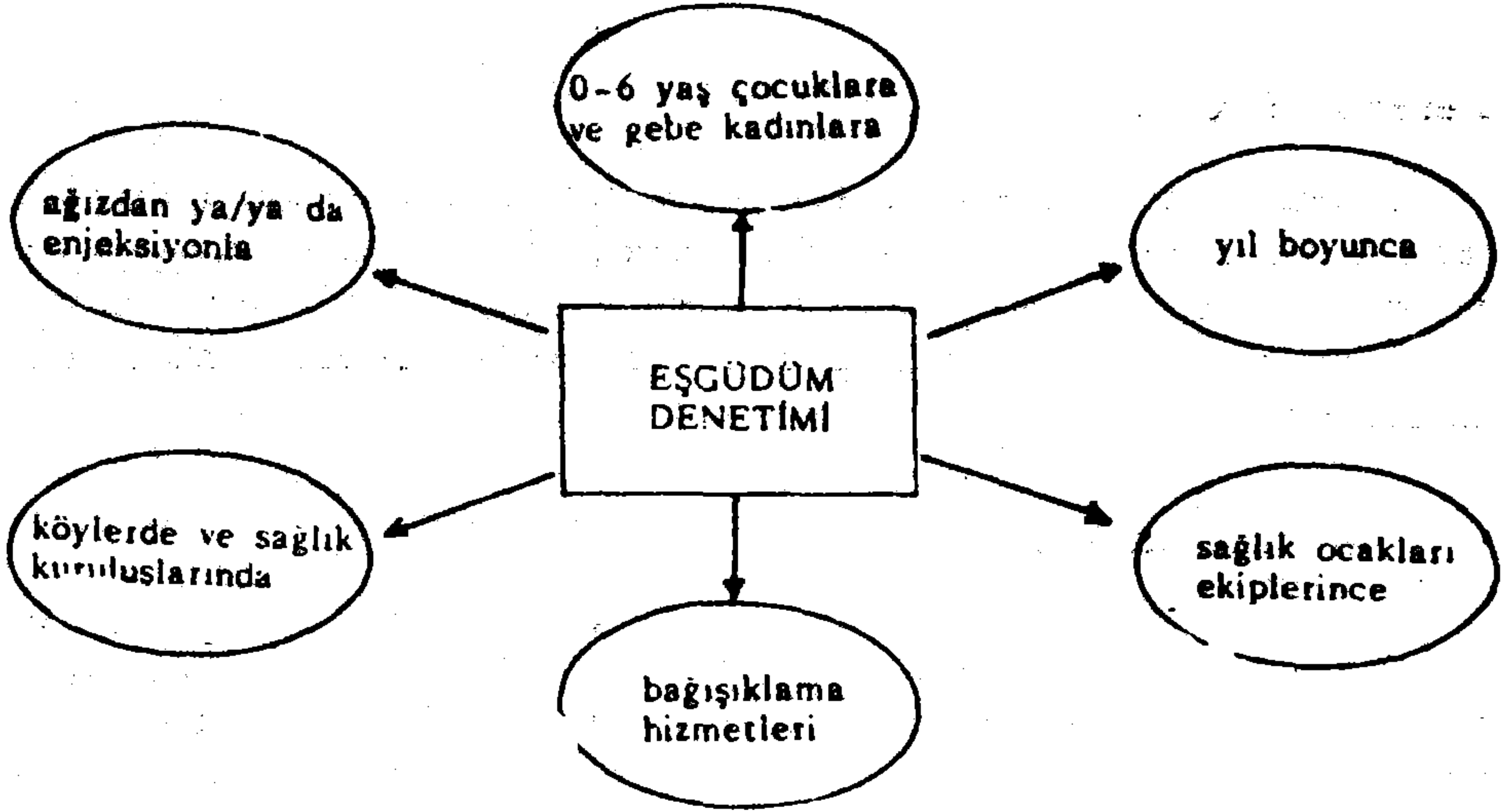


Şekil 5. Eşgüdüm denetimi dinamiği.

İş akımının aksaksız yürümesi için, didaktik olması bakımından şemalandırılan 6 sorunun net ve ayrıntılı biçimde yanıtlanması gerekir. Bu amaçla da:

- 1- Yapılacak etkinlikler,
- 2- Varolan insan gücü,
- 3- İletişim.. eşgüdümlenmelidir.

Şekil V'in, bağışıklama hizmetleri örnek alınarak somutlanması olasıdır:



Şekil 6. Bağışıklama hizmetlerinde eşgüdüm dinamiği.

Plan, program, faaliyetler... hiyerarşisi içinde SH'nin eşgüdümü denetlenebilir.

### Özdenetim Olgusu

Batı dillerinde 'auto-control' ya da 'self-control' adını alan olgu, aslında denetim olayının yaşama geçirilmesi gerekli en can alıcı ögesini oluşturur. Şimdiye değin sunulan, DIŞ DENETİM'dir. Özdenetim bilincinin yerleşip-kökleşmesi oranında, dış denetime gereksinme azalabilecektir. Kuşkusuz bu gereklilik hiç bir zaman ortadan kalkmayacaktır.

Olağan denetimlerin en önemli vargılarından biri de; personele, kendini denetleyip, hizmetlerindeki verimliliği ölçme sorumluluğunu, bilincini kazandırabilmek olmalıdır. Bu amaca varıldığı ölçüde gerçek denetim süreklilik ve etkinlik kazanır.

Sağlık yöneticisi, o yıl ülkede neden bebek ölümlerinin beklenen düzeyde düşürülmünün sağlanamadığını ya da tüberküloz olgularındaki artışın kaynağını irdeleyip, sonuca gidebilmelidir. En azından, 'neden-niçin'i-

ni sorma alışkanlığını kazanmış olmalıdır. Bu süreçte bocaladığı aşamalarda yardım isteyebilir. Keza bir hastane başhekimini, örneğin yatak işgal oranları ile; hastane hizmetleri talebini tüm boyutlarıyla irdeleyebilmelidir.

## Denetim Raporu

Denetim, bizzat yöneticinin kendisince yürütülmedi ise, adına denetim yapılan yöneticiye bir rapor sunmak gerekir. Rapor yazılı olmalıdır ve denetimin tamamlanmasının ardından hemen sunulmalıdır. İvedi durumlarda ara rapor (lar) verilebileceği gibi; bazı önemli noktalar sözlü olarak da iletilebilir.

Söz uçar, yazı kalır...

Raporun biçimine ilişkin bir şablon / format sunmak olanaklı değildir; tıpkı denetimin yöntem ve biçiminde olduğu gibi... Ancak, kural olarak rapor; gözlenen, saptanan ve yapılanlarla; yorum ve değerlendirmeyi içermeli, gerekli yerlerde öneriler de konulmalıdır. Sağlanabilen somut veri ve belgeler rapora eklenmelidir. Yönetici, bu rapora dayanarak *İşleri Yoluna Koyacaktır...*

Denetim raporları konularına, yer ve zamana, denetlenen kişilere göre arşivlenmelidir. Hizmetlerin değerlendirilip yönlendirilmesinde dökümantasyon ve arşivlemenin önemi açıktır.

Denetlenen birimlerde de, denetçinin gözlem, bulgu ve önerilerini işleyebileceği bir *denetim defteri*'nin bulunması yararlı, hatta gereklidir.

## SON SÖZ

Ünlü Fransız düşünür J. Paul SARTRE şöyle demektedir:

“Yaşamda yapılabilecek o denli çok yanlış vardır ki; bunlardan aynılarını yinelemekte ısrar etmenin hiç bir anlamı yoktur..”

Psiko-biyolojik, sosyo-kültürel bir varlık olarak insanlar, tümünden genetik yolla biçimlenmediklerine göre; sosyal ve kültürel çevreleriyle, aldıkları eğitimin, kalıtsal potansiyellerine yakın, hatta onu biraz aşan düzeyde formasyonlarında payı bulunmaktadır. Öyleyse:



Yöneticilik, -dolayısıyla bunun içlemi deneticilik- Tanrı vergisi değildir; öğrenilebilir...

Francis BACON'un da vurguladığı üzere, "Bilgi kuvvettir" ve nihayet yönetim ilke ve yöntemleri evrensel karakterlidirler (3).

#### KAYNAKLAR

1. **Baykan, Nevres.:** *Toplum Hakimliği*, Ankara Üniv. yayını 1979.
2. **Dilber, Mustafa.:** "Yöneticilerin Psikolojik Sorunları", Boğaziçi Üniversitesi Dergisi. Vol. 6, 1978.
3. **Dilber, Mustafa.:** "Yönetim İlke ve Yöntemlerinin Evrenselliği", Boğaziçi Üniversitesi Dergisi. Vol 3, 1975.
4. **Eren, Nevzat ve Öztekin, Zafer.:** *Sağlık Ocağı Yönetimi*. Ankara, Hacettepe Üniversitesi Basımevi, 1982.
5. **Eren, Nevzat.:** *Sağlık Yönetimi ve Mevzuatı*. İstanbul, Beta Basımevi, 1984.
6. **Fişek, Nusret.:** *Halk Sağlığına Giriş*. Ankara, Çağ Matbaası, 1983.
7. **Guilbert, J.J.:** *Educational Handbook for Health Personnel*. WHO Publication No. 35, Geneva, 1981.
8. **Kalkay, M. Nuri.:** *Çağdaş Hekimliğin Sorunları*. İstanbul, Fatih Gençlik Vakfı Mtb. 1981.
9. **Morgan, T. Clifford.:** *Psikolojiye Giriş*. Çev. Arıcı, Hüsnü ve ark. Ankara 1984, Meteksan Yayını No. 2 İkinci Bs. s. 92-98.
10. **Öztekin, Zafer., ve Saat, Zeliha.:** *Sağlık Hizmetlerinde Denetim*. Ankara, Çağ Matbaası, 1987.
11. **Velicangil, Sıtkı.:** *Koruyucu ve Sosyal Tıp*. İstanbul, Sermet Mtb. 1975.