

İÇ KONTROL SİSTEMİNİN SAĞLIK KURUMLARININ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

ASLI KAYA

Bursa Ali Osman Sönmez Onkoloji Hastanesi, dr_isletme_23@hotmail.com

ÖZET

Muhasebe ve birçok kamu kuruluşlarında uygulanmakta olan iç kontrol sisteminin sağlık kurum ve kuruluşlarında kullanılması elzem bir konudur. Kontrol ve iç kontrol sistemi işletmeler ve sağlık kurumları için neden önemlidir? Kontrol kavramı sonuçlarla beklentilerin birbirleriyle bağdaşıp bağdaşmadığını belirleme eylemidir. Böylelikle işletme ve sağlık kurumları filen gerçekleştirdikleri ve planladıkları arasındaki yetkinliği görmek için uyguladıkları bir yöntemdir. İşletmeler ve sağlık kuruluşları için iyi bir kontrol sistemi örgüt etkinliğinin hem sonucu ve hem başı olmaktadır. Özellikle kontrol mekanizmasının bir aracı olan iç kontrol sistemi örgüt etkinliğinin ölçülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İç kontrolün yönetim sorumluluğu, risk esasına dayanması, ortak sorumluluk esası, kapsamlılık ve sürekli gözden geçirme bileşenleri çerçevesinde gerek bireylerin gerekse işletme ve sağlık kuruluşlarının performansları ölçülebilmektedir. İşletme dünyasında kullanılan iç kontrol sisteminin sağlık kurumları ve sağlık işletmelerinde uygulanışı da mümkün olmaktadır. Bu çalışmada; iç kontrol sisteminin sağlık kurumlarının performansı üzerine etkisinin incelenmeye çalışıldığı bir çalışma dizayn edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İç Kontrol Sistemi, Sağlık Kurumları, İşletme, Performans

GİRİŞ

İşletmelerde ve sağlık kurumlarında neler, nelere, ne kadar ve ne yoldan etki yapıyor? Neleri değiştirirsek, neleri değiştiremeyiz veya nelerin kontrolünü kaçıırız? Hangi bilgiler var? Bunlardan nasıl yararlanırız? Sağlık işletmelerinde olup bitenden haberdar olmak, meydana çıkan bir olayın veya meydana çıkarmak istediğimiz bir olayın başka hangi olaylara neden olduğunu bilmeye çalışmak, işletmelerde kontrol işleviyle sağlanır.

İyi bir kontrol örgüt etkinliğinin hem sonucu hem de başlangıcıdır. Bu nedenle hizmet kalitesini ve optimum değerini saptayabilen, işletmenin iç piyasa değerini arttıran, talep gücü yaratan bir kontrol anlayışını benimsemesi, yaşamsal amaçları doğrultusunda gerekli ve zorunlu bir adımdır. Sağlık işletmelerinde;

- Çağdaş örgüt anlayışındaki kontrol işlevi tüm birimlerin aksayan yönlerini saptamak,
- İşletme bünyesindeki aksaklıkları işletme politikaları doğrultusunda değiştirme yönünde örgüt kademelerini bilgilendirmek,
- İşletme etkinliği ve ulusal ekonominin gerekleri doğrultusunda bir yörüngeye oturtmak için gerekli birimleri harekete geçirmek,
- Plan ve programları yeni baştan gözden geçirmek, aksayan uygulamaları plandan çıkartmak, yeni belirlenen yöntemleri plan dahiline sokmak zorundadır.

Bu nedenle işlevsel aksaklıkların özellikle de kontrol işlevinin etkinliğinin olmadığı durumlarda önce işletmenin temel amaçlarını zedelediği, sektörel zaafaların oluşmasını

kaçınılmaz kıldığı ve ülke genelinde hizmet kalitesini ve hizmet sunum olanaklarını geriletici etki yaptıdır.

Türkiye’de 2000’li yılların başından bu yana, Sağlıkta Dönüşüm Programı ile sağlık kurum ve kuruluşlarının performans ölçümünde yeni düzenlemelere gidilmiştir. Ancak sağlık kurumlarının performansını en etkili biçimde yönetebilmek ve sıfır hata ile çalışabilmek için etkin iç kontrol sistemine ihtiyaç vardır.

1. Kontrol Kavramı

Kontrol ve denetim kavramlarının eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. ‘Kontrol’ kavramı ‘Kontrol’ anlamına gelen Latince ve İngilizce de ‘control’ kelimesiyle ilgilidir. Denetim, iş sürecinden bağımsız kurmay görevi üstlenmiş personel tarafından yürütülür. Kontrol ise, bir sistem içinde yer alan kontrol faaliyetini kapsar ve iş sürecine dahil personel tarafından yürütülür (Maviş, 1988:92).

Kontrol kavramını örgüt açısından yorumlarsak, ‘kontrol’ önceden belirlenmiş politikalar ve kararlar vasıtasıyla belirlenen bir amaca ulaştırma gücünün örgütte mevcut oluşu olarak tanımlanır. Bugünkü uygulamaların etkinliğini ölçen ve bu uygulamaları önceden belirlenen bir amaca yönlendiren süreçtir (Yılcıncı, 2003:6-7).

Bu nedenle, kontrol ve denetim konusunu işlerken, denetimi üst yönetimin uyguladığı kontrolü ise iş sürecindeki personelin uyguladığı bir sistem olmasıdır. Kısaca; denetim, kontrolü içerisine alan bir sistemdir.

Kontrolün özünü; performans hedeflerinin oluşumu, gerçek performansın ölçümü ve hedeflerden herhangi bir sapmanın düzeltilmesi oluşturmaktadır (Gregson, 1983:129). Bir işlev olarak kontrol, yönetimin belli başlı beş temel işlevinin (planlama, örgütlenme, yöneltme, eş güdümlenme ve kontrol) sonuncusunu oluşturmaktadır. Bu işlev ile yönetici, gerçekleştirmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirlemekte ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasında fark varsa bunun miktarını ve nedenlerini araştırmaktadır.

Örgüt hiyerarşik basamaklardan oluşur ve her alt kademe bir üst kademe tarafından planlanır, örgütlenir ve kontrol edilir (Eren, 2001:290). Zincirleme birbirini denetlemeye dayalı kontrol işlevi, planlama aşamasında standart oluşturabilecek amaçların belirlenmesi, gerçekleşen eylem sonuçlarının saptanması, bu ikisinin karşılaştırılması suretiyle aralarında varsa fark veya sapmaların tespiti, düzeltici önlemlerin alınması şeklinde işleyen bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Şimşek, 2001:231).

Kontrol, hedeflerle sonuçlar arasında uyum sağlamaya çalışan bir yönetim işlevidir. Kontrolde amaç; hata ve suçlu aramak değil, amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemek, hedeften olan sapmaları tespit etmek ve gerekli düzeltici tedbirleri almak amacını gütmelidir.

Kontrol işlevinin sonuçlarına göre, planlama ve amaç belirleme işlevi tekrardan gözden geçirilerek yönetim süreci tekrar işleme başlayacaktır. Kontrol işlevi yerine getirilmediği sürece yönetim işlevi tamamlanmış sayılmayacaktır. Bu nedenle kontrol işlevi tüm örgüt faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu sebeple; kontrol, sonuçlarla beklentilerin birbirleriyle bağdaşım bağdaşmadığını belirleme eylemidir. Eğer bağdaşım sorunu varsa, eksiklikler giderilmeye çalışılır. Yapılanların belirlenmesi, yapılması gerekenlerin bilinmesi ve ikisi arasındaki farkın ortaya konulması şeklinde tanımlanan kontrol, görevleri inceleme, neyin yapılmakta olduğunu izleme, sapmaları düzeltme imkanı sağlar (Genç, 2004:154).

Kontrol, yöneticilerin, örgütün belirlenen hedefler doğrultusunda çalışmasını sağlama çabasıdır (Balçık, 2002:164). Kontrol, örgüt amaçlarını yerine getirebilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemleridir (Genç, 2004:154).

H. Fayol kontrolü, ‘Bir teşebbüste, planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla tespitler yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi’ şeklinde tanımlamıştır. Douglas S. Sherwin kontrolün; ‘Yönetimin kontrolünden tam olarak ne kastediyorsunuz? Bu soru sorulduğunda kendi yönetiminde ve endüstride çalışan birçok

yöneticinin verdiği cevaplarda birlik yoktur.' demekle yönetim kontrolünün iyi anlaşılması takdirde iyi bir yönetim sistemi kurmanın olanaksız olduğudur. Bu nedenle her basamakta kontrolle amaçlara uyulup uyulmadığı denetlenmelidir ve bu görevi yöneticiler başarıyla yerine getirmelidir. Flippo'nun tanımında 'Kontrol, faaliyetleri planın gereklerine göre düzenlemektir. Terry'nin tanımında ise, 'Kontrol ne başarıldığını ortaya koymak, bu uygulamayı değerlendirmek ve gerekirse düzeltici tedbirleri almak, böylelikle uygulamanın plana uygunluğunu sağlamaktır (Özalp, 2000:292).

Örgütsel kontrol; erişilmesi istenen amaçlarla, başarı standartlarıyla ve planlarla belirlenmiş hususların, uygulamaya ilişkin örgütsel faaliyetlerle uyumlaştırılmasını sağlayan sistematik süreçler toplamıdır (Eren, 2001:290).

Kontrol süreci, standartların konması, uygulamadan alınan sonuçların bu standartlarla karşılaştırılması ve sapmaları düzeltici önlemlerin alınması aşamalarını içerir (Balçık, 2002:164).

Her personelin yaptığı işin istenen miktar ve kalitede olup olmadığını ve istenilen zamanda bitirilip bitirilmediğini anlamak, kontrolün kapsamı içerisine girer. Maliyete giren çeşitli masrafların düşünülmesi ve istenilen miktarlarda bulunup bulunmadığını saptama yine kontroldür. Aynı şekilde; gerekli üretim araçlarının (işçi, personel, bina ve tesisat, mal stokları) dikkatli bir şekilde temin edilip saklanması ve verimli bir şekilde kullanılması yine kontrol kapsamı içerisindedir (Hatiboğlu, 1995:193).

Kontrol sadece kontrol yönünde bir etkinlik değildir. Sonuçların gözden geçirilmesi açısından, yeni çözüm yolları bulmak açısından yol göstericidir. Tüm işlevsel yapıların kontrolü, örgüt etkinliğini bütünleyen en son halkadır. Kontrol sonuçlarının yeniden örgüt gerektiren bir sonuç sergilemesi tüm kademelerdeki başarısızlığın yansımasıdır (Genç, 2004:154). Olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle başarılı bir kontrol mekanizmasının gerçekleşebilmesi için kendi sistemi içerisinde 'iç kontroller' olarak küçük parçalara ayırarak kontrol mekanizmasının çalışması sağlanmaktadır.

Bir kontrol sisteminin kurulması sırasında göz önünde bulundurulması gereken ilkeler vardır.

Stratejik Noktaların Kontrolü: Eğer kritik veya kısıtlayıcı faktörler belirlenmiş ise en uygun düzeyde kontrol sağlanmalıdır. Fakat, bütün faktörler kontrol altında tutulmaya çalışılırsa, boşuna sarf edilmiş olur ve esas önemli sorunlara yeteri kadar önem verilmemiş olur. Burada önemlilere önemsiz faktörlerin ayırt edilebilmesi önemlidir. Kontrol, masraflı bir olgudur. Bu nedenle zaman ve tasarruf kontrolde dikkat edilmesi gereken unsurlardır.

Etkin Kontrol Yöntem Ve Koşulları: Etkin bir kontrol, hedeflenen noktalara ulaşılmamış ise bu noktalara ulaşmanın yollarını gösterecek politikalar oluşturmaya yarayacak verileri toplamayı amaçlamalıdır. Örgütlerin, belirlediği hedeflere ulaşmak için, hazırladığı planlar doğrultusunda, astlar tarafından ortaya konulan performansın ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması bu süreç sayesinde olur. Bir yönetim sisteminde yöneticilerin kalitesi arttıkça, kontrole olan gereksinim azalacaktır.

Kontrol işlevi, faaliyetleri sonuçları yönünden kontrol altında tutar, aksaklıkları saptar, gerekli düzenlemeler için önlem alır. Kontrol işlevi, kendi işletme alanlarında yetişen uzman kadrolar tarafından yerine getirildiği takdirde amacına ulaşabilir.

Kontrolün amaçları arasında şunları sayabiliriz:

- i Performans standartları oluşturmak,
- ii Performansı ölçmek,
- iii Standartlara ile gerçek sonuçları kıyaslamak,
- iv Gerekli olan yerlerde düzeltici faaliyetlerde bulunmak.
- v İyi bir örgüt, işlevsel aksaklıkları en az olan ve kısa sürede giderebilen, esnek, katılımcı, koordineli bir sistemdir. İyi bir örgüt insan faktörünün aksayan ve işleyen yanını saptayabilen bir yapılandırma (Genç, 2004:155).

Bu nedenle kontrol yapıcı, düzenleyici bir faaliyet olarak görülmektedir (Hatiboğlu, 1995:194). Çünkü;

- 1- **Koşullar devamlı olarak değişmektedir:** Amaçların belirlenmesi ile bunlara ulaşılması arasında çok kısa veya uzun süreler geçer. Çevrede olan değişimler işletmeleri etkiler. Hatta kontrol sistemini değiştiremediğimiz vakit amaçların değişimine gidilir.
- 2- **Hataların birbiri üstüne binmesi:** Boşver deyip de göze almadığımız ufak tefek hatalar damlaya damlaya göl olur misali birikir ve ciddi boyutlarda sorunlar yaşatabilir. Kontrol ile bu birikimleri engellemiş oluruz.
- 3- **Örgütlerde karmaşıklık:** Örgütlerde büyük ve çok değişik işlerin bileşkesi olduğu bir yer olduğu için iyi bir kontrol sistemi ile işleri takip etmek mümkün olur.

2. Kontrol Türleri

Kontrol türlerini genel olarak mali tabloların kontrolü, uygunluk kontrolü ve faaliyet kontrolü olmak üzere üç sınıfa ayırsak ta, işletmenin içinde bulunduğu koşullar neticesinde kontrolü çeşitlendirebiliriz.

2.1.Kapsam Alanı Bakımından Kontrol

Kontrol kapsadığı alan bakımından bir olay, bir işlem veya bir hesabı ilgilendirebileceği gibi, birçok olay, işlem, hesap veya işletmenin belli bir bölüm, kesim ya da tamamını da ilgilendirmektedir (Aşkun ve Tokat, 2003:68).

Örgütsel kontrolü çeşitli şekillerde sınıflandırmak mümkündür. Bu yollar (Şimşek, 2001: 238-239).

- Maliyetleri standardize ederek düşürmek ve bu yolla örgütsel etkinliği yükseltmek amacıyla uygulanan kontrol.
- İşletmenin maddi kaynaklarının çalınmaya, zarara ya da atıl kalmalarına karşı korunmaları amacıyla yapılan kontrol.
- Müşterilerin ya da mühendislerin kalite standartlarıyla ilgili taleplerini karşılamaya yönelik kontrol.
- Üst kademe yönetimin alt kademe yöneticilerine göçerdiği yetkinin amaca uygun kullanılıp kullanılmadığına ilişkin kontrol
- Personelin başarı derecesini ölçmek amacıyla uygulanan kontrol.
- Faaliyetleri planlamak ve programlamak için uygulanan kontrol.
- İşletmenin üst yönetimi tarafından hazırlanan çeşitli plan ve programların dengede tutulabilmesi amacıyla uygulanan kontroldür.

2.2.İçerdiği Süre Yönünden Kontrol

Kontrol belli bir dönemde meydana gelen olay, işlem veya sonuçları içerebileceği gibi, birçok dönemdeki olay, işlem ya da sonuçları da içerebilir. Eğer bir dönemdeki olay ve sonuçlar kontrol ediliyorsa buna dikey kontrol birçok dönemdekiler ele alınıyorsa bu tür kontrol, yatay kontrol denilmektedir (Aşkun ve Tokat, 2003:68).

2.3.Gerektiği Durumlar Bakımından Kontrol

İşletme ve sağlık kurumların yaşantısında kontrolün gerekli olduğu çeşitli durumlar çıkabilir. İşletmenin kuruluş sırasındaki kontrol yasal şeklin seçilmesi, yatırımın miktar ve oranı ile yatırım alanının, seçilmesine ilişkin kontroller bu türdendir. İşletmede köklü değişikliklerin meydana gelmesinde de bazı kontrollere gereksinme olur. Bu değişikliklerin başlıcaları arasında yasal şeklin değişmesi, sermayenin azaltılması ve çoğaltılması, yeni mal ve hizmet üretimine karar verilmesi, bazı mal ve hizmetlerin üretiminden vazgeçilmesi, işletmenin mali yapısının sağlamaştırılması vb. yer almaktadır (Aşkun ve Tokat, 2003:6869).

2.4.Örgütteki Yetki Türlerine Göre Kontrol

Kontrol etme yetkisi, yönetici durumunda bulunan üstlerce kullanılır. Bir ast'ı kontrol etme yetkisi bir üst'üne aittir. Ancak üst'ün gücü, zamani ve uzmanlık dalı, bu kontrol gereği

gibi yapılmasına uygun olmadığı takdire üst, bu yetkisini bir alta göçerir. Bu yetki göçerimi geçici nitelik taşımaktadır.

2.5.Kontrolün Yapılma Şekline Göre

Kontrol yetkisi üst yönetimindir. Bizzat kendisinin yaptığı kontrol asli kontroldür. Üstün zamanı, enerjisi, bilgisi, uzmanlığı olmadığı zaman kendisinden daha işletme içi kalifiye birisine devrettiği hiyerarşik kontrol sistemi veya dışarıdan hizmet aldığı, danışmanlık yaptırdığı kontrol çalışmaları vardır (Tosun, 1992:291-292).

Başarılı bir kontrol mekanizması en başta standartların belirlenmesine bağlıdır. Standartlar belirlendikten sonra gerçekleşen durum ölçülecek, standartlarla gerçekleşen durum karşılaştırılacak ve sapmalarda düzeltici tedbirler alınacaktır.

3. İç Kontrol ve İç Kontrol Sistemi Bileşenleri

Bir organizasyon veya kurumda iç kontrol; yönetimin belli amaçlara ulaşmasına yardımcı olmak üzere tasarlanan birçok sistemden oluşur. Her sistem bazıları karşılıklı bağımlı, bazıları bağımsız olarak işleyen çeşitli iç kontrolleri kapsar.

İç kontrole ilişkin temel bir çerçeve belge olan COSO raporundaki tanıma göre iç Kontrol işletme yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından etkilenen;

(a)finansal raporlamanın güvenilirliği,

(b) faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği ve

(c)uygulanabilir yasa ve düzenlemelere uygunluk amaçlarına ulaşmada makul bir güvencesağlamak üzere tasarlanmış bir süreçtir.

İç kontrol tanımından iç kontrolün:

- Bir olay değil, bütüncül bir süreç olduğu,

- Kurum amaçlarına ulaşmayı hedeflediği,

- Kesin sonuçlar değil, makul bir güvence sunduğu,

- Yönetim kurulu ve yöneticiler basta olmak üzere, kurum personeli tarafında etkilendiği anlaşılmaktadır.

Genel bir anlatımla, “iç kontrol”; kurum faaliyetlerinin, etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi için operasyonel ve finansal bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği yönünde makul bir güvence elde edebilmek için kurum yetkililerinden etkilenen politikalar, prosedürler, uygulamalar ve yöntemler olarak tanımlamak mümkündür.

İç kontrol, bir anlık bir durum ya da olay değil, kurumun süre giden faaliyetlerini yürüttüğü yöntemler serisidir, bir süreçtir. Dolayısıyla, bazılarının ileri sürdüğü gibi kurumla sonradan bütünleşmiş bir parça değil, kurum organizasyonunun ayrılmaz bir parçasıdır. Bu nedenle iç kontrol, kuruma eklenecek bir unsur değil, kurumun kuruluşunda es zamanlı olarak kurgulanacak bir sistemdir.

Tablo 1:İç Kontrol Modelinin Temel İlke ve Bileşenleri

İç Kontrolün Temel İlkeleri	İç kontrol Bileşeni	Açıklama
*Yönetim Sorumluluğu	Kontrol çevresi	*Yönetim ve çalışanlara dürüst yönetime yönelik pozitif ve destekleyici bir yapı oluşturmaları önerilmektedir. *Kontrol politikalarına gerekli önemin verilmesi ve bu doğrultuda, tüm kademelerdeki personelin iç kontrol süreci içindeki rolü kendilerine anlatılmalı ve bu sürece dahil edilmesi planlanmalıdır.
*Risk Esasına Dayanması	Risk değerlendirme	*COSO risk değerlendirme üç açıdan ele alınmaktadır. *Kurumsal amaçlar doğrultusunda işlemler ile ilgili potansiyel riskler tanımlanmalı ve risklerin analizi önemle takip edilmelidir.
*Ortak sorumluluk Esası	Kontrol faaliyetleri	*Risk analizi, riskin büyüklüğü, meydana gelme olasılığı ve sıklığı tahmin edilerek gerekli önlemler alınmalıdır.
*Kapsamlılık	Bilgi ve iletişim	*Kurumsal işleyişle ilgili, yönetimin belirlediği ilkelerin uygulanmasını sağlayan çeşitli politika ve prosedürler belirlenmelidir.
*Sürekli gözden geçirme	İzleme	*Bilgi, çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmesini sağlamak için büyük önem taşır. *O nedenle kontrol faaliyetlerinin her aşamasında yönetim ve çalışanlar gerekli tüm konularda iletişim ve paylaşım halinde olmalıdırlar. *İzleme, iç kontrol sisteminin performansını değerlendirme süreci olarak tanımlanır. *İzleme süreklilik arz eder. * Alınan önlem ve yapılan kontrol uygulamaların ne ölçüde işlevsel olduğunun tespitini ve bundan sonraki kontrol noktalarının nasıl belirlenmesi ve risklerin daha nasıl kalıntı durumuna getirileceği değerlendirilmelidir.
*İyi mali yönetim ilkelerinin esas alınması		
*Mevzuata uygunluk,		
*Saydamlık,		
*Hesap verebilirlik,		
*Ekonomiklik,		
*Etkinlik ve etkililik.		
NOT: İçkontrol sistemi COSO modeli olarak anılmaktadır.		

İç kontrol sisteminin tanımından hareketle, kurumun amaçlarına ulaşmasına dönük olarak sistemin genel amaçları şöyle sıralanabilir;

- *Kurumun varlıklarını korumak,
- *Kurumun mali bilgilerinin doğruluk ve güvenilirliğini sağlamak,
- *Kurum is ve işlemlerinin yönetim ilke ve politikalara, planlara ve mevzuata uygunluğunu sağlamak,
- * Kurum kaynakların ekonomik ve verimli kullanımını sağlamak,

Kontrol 'işletmede kontroller arasında en iyi iç ilişkiye ve toplam iç kontrol yapısı içerisinde en iyi bileşene nasıl ulaşılabilir' konusunda yönetime yardımcı olur (Yılancı, 2003:20). İç Kontrol standartları, uluslararası standartlar ve iyi uygulama örnekleri çerçevesinde, kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme bileşenlerinden oluşur.

Kontrolü kolaylaştırmak için bazı hususlara dikkat etmek gerekir. Bunlardan birincisi; birbirini kontrol eden mevki ve kişileri birbirinden ayırmak gerekir. İkincisi; bölümler arası karşılaştırmaları kolaylaştırmak için aynı koşul ve özellikleri olan bölümler oluşturmaktır. Üçüncüsü; işlerin gerektiği sorumluluğunun görülmesi saptanabilmesi için bir bölüm ayırımı yapmaya çalışmaktır. Dördüncü olarak; faaliyetleri gruplarken fiziksel yakınlık bakımından gözetimin daha kolay olduğu durumları dikkate alma önlemi hatırlanmalıdır. Aşağıda bu bileşenlere ait standartlar yer almaktadır.

Kontrol çevresi (ortamı); bir örgütün, bireyleri ve onların faaliyet gösterdikleri çevreden oluşan özüdür. Etik değerler ve dürüstlük, misyon, organizasyon yapısı ve görevler, personelin yeterliliği ve performansı ile yetki devri safhasını oluşturmaktadır.

Risk değerlendirme (değerlendirme); bir teşebbüs karşı karşıya bulunduğu risklerden haberdar olmalı ve onları dağıtmalıdır. Her örgütün faaliyetlerini belirli bir uyum içerisinde yerine getirebilmesi için pazarlama, finansman ve diğer eylemleriyle bütünleştirilmiş amaçlar topluluğu olmalıdır. Aynı biçimde, bu amaçlara erişimiyle ilgili riskleri belirleyen, analiz eden ve yöneten mekanizmalara sahip olmalıdır. Planlama ve Programlama ve risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesisafhasıdır.

Kontrol eylemleri (faaliyetleri); politika ve prosedürlerin oluşturulması gerekir. Kontrol stratejileri ve yöntemleri, prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi, görevler ayrılığı, hiyerarşik kontroller, faaliyetlerin sürekliliği ve bilgi sistemleri kontrolleri safhasıdır.

Bilgi ve iletişim; faaliyetleri yönetmek ve kontrol etmek için gereksinim duydukları bilginin biriktirilmesi ve değişimiyle ilgilidir. Bilgi ve iletişim, raporlama, kayıt ve dosyalama sistemi ve hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi safhasıdır.

İzleme; başlangıç süreci olan izleme ile sistem izlenmeli ve gerekli olan durumlarda değişiklikler yapılmalıdır. Bu şekilde sistem, değişen durumlara göre değişebilecek ve dinamik olarak tepki gösterecektir. İç Kontrolün değerlendirilmesi ve iç denetim safhasıdır.

Kontrol sürecinin tamamlanması, kontrolün başarılmasıyla mümkün olur. Olayların planlarla karşılaştırılması ve olaylar planlardan ayrıldığı takdirde, gerekli düzeltmelerin yapılması kısaca; kontrol, yönetim organlarının meydana gelen olaylarla, meydana gelmesi beklenen olayların birbirleriyle uyuşup uyuşmadığını araştırması ile ilgilidir. Kontrol işlevi, gerçekleşen başarı düzeyi ile arzulanan, planlanan başarı düzeyini karşılaştırmaktadır(Ertürk,2000:191).

Şekil 1: İç Kontrol Piramidi (COSO Piramidi)



COSO PİRAMIDI

4. Sağlık Kurumları Performansının Ölçülmesi

Sağlık işletmeleri olarak nereye ulaşmak istediğimiz bir kararlar ve hedefler bütünü içinde planlama işlevi tarafından belirlenirken; hedeflere ne ölçüde ulaştığımız ve nerede bulunduğumuz ise, kontrol işlevi tarafından belirlenmektedir (Balçık, 2002:166). Kontrol işlevi reaktif değil, proaktif bir işlevdir (İrmek, 2005:363). Olay olduktan sonraki kontrolü değil, önleyici tedbirleri aldırarak kontrolü kapsar.

Kontrol için iki önemli unsur ‘olması gereken ve olan’ dır. Bu iki durumun karşılaştırılması işidir. Akdemir’e göre; belirlenen standartlara uyulup uyulmadığının saptanması işlemine ‘kontrol’, kısaca etkililik işlemine de ‘kontrollük’ denilmektedir (2003, 2003:139). Sürecin başından sonuna kadar kontrol ile faaliyetlerin ne oranda etkili olduğu gözlemlenir. Kontrolde asıl olan işletme amaçlarının başarıma düzeyinin saptanması ile etkililiğin gösterilmesidir.

Örgüt nasıl düzen sağlama, insanı düzene sokma, yetki ve sorumlulukları belirleme eylemi ise kontrolde aksayan yönleri ortaya çıkarmak ve gelecekte daha mükemmel örgüt modelleri ortaya çıkarmaya yarayan bir sistemdir. Dolayısıyla kontrolü, değişim mühendisliği için veri toplama etkinliği olarak görmek gerekir. Kontrol sadece işletme içiyle sınırlı kalmayıp, işletmenin dış çevresinin de kontrol altında tuttuğu bir düzendir.

Her işletme, gelecekte daha başarılı işletmeler için sistem biçimini gerektiğinde değerlendirmelidir. Değerlendirebilmek için her işletmenin güçlü ve etkili bir kontrol sistemine gereksinim vardır.

Örgütlerinde kontrole konu oluşturabilecek konular şunlardır (Şimşek, 2001:232).

- İşletmelere ve kalitede standartlaşmayı sağlamak için kontrol: Standardizasyon, maliyetlerin düşmesinde ve verimliliğin artmasında büyük rol oynar. Bu nedenle üretimde standardizasyonu sağlamak için kontrol etmek gerekir.
- Örgütün aktiflerini israftan korumak için kontrol: Bu amaca yönelmiş bir kontrol sistemi, sorumlulukların kesinlikle belirtilmesi ve iyi bir kayıt tutma sistemi ile yürütülebilir.
- Devredilen yetkinin kontrolü: Yetkinin devri etkili bir kontrol mekanizmasını gerektirir. Bu da örgüt ve metot el kitapları vs. astlara devredilen yetkiyi kullanma alanının sınırlarını belirlemede kullanılan başlıca kontrol araçları olarak belirtilebilir.
- İşte başarıyı değerlendirmek için kontrol: Bu tip kontrol araçlarının başında özel raporlar, işçi başına veya saat başına düşen çıktı miktarı, bütçe vs. gelir.
- Örgütte uygulanan isteklendirme yönteminin kontrolü: Bu kontrol, örgütteki terfi mekanizmasının işleyişine ve ödüllerin dağılım yöntemlerine ilişkin kontroldür.
- Rekabetçi bir pazarda örgütler kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, maliyet giderlerini en düşüğe indirmeyi amaçlar ve bazı nedenle birçok ussallaşma (rasyonelleşme) önlemine başvururlar. Kaynakları iyi değerlendiremeyen, maliyet giderlerini en aza indiremeyen örgütler çok küçük kar paylarıyla yaşamak zorundadırlar. Kimi örgütlerin zarar etmesi ve ayakta duramaması durumunda yok olması kaçınılmazdır (Karalar, 1989:64). Bu nedenle faaliyetlerin kontrol altında tutularak maliyet giderlerini düşürmeye çalışması iyi bir kontrol sisteminin etkili bir şekilde çalışmasıyla gerçekleşir.

JCAHO (Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations) performansı “doğru işi yapmak” şeklinde ifade etmiştir. Örneğin performans, laboratuvarından istemi yapılan tetkik ve incelemeleri en son mesleki bilgi ve beceriler ile en uygun malzemeleri kullanarak, zamanında, doğru ve eksiksiz sonuçlandırarak ilgililere iletmektir.

Sağlık hizmetlerinde performans, bu alanda birçok çalışması bulunan Donabedian (1966: 166-203) tarafından yaklaşık 50 yıl önce üç bileşen (gösterge) çerçevesinde kategorize edilmiştir. Donabedian, çalışmasında hekim-hasta etkileşimi düzeyinde tıbbi bakım sürecinin kalitesini değerlendirilmesi için ortaya atılmış bu üç bileşen aşağıdaki şekildedir:

a. Yapı (structure) göstergeleri, verilen hizmetin hangi koşullar altında sunulduğunu gösterir. Bu koşullar sırasıyla “maddi kaynaklar”, “insan kaynakları” ve “örgütsel özellikler”dir. Maddi kaynak olarak bilinen göstergeler örgütün hizmet verdiği binası ve çevredeki binalar ile donanımların altyapı olarak durumunu içerir. İnsan kaynakları sağlık kuruluşunun profesyonel ve destek personelinin sayısı, çeşitlilikleri ile niteliklerini yani örgütün insan kaynağı ile ilgili koşullarını belirlemektedir. Örgütsel özellikler ise; tıbbi ve diğer personelin örgütlenmesi, eğitim ve araştırma fonksiyonlarının varlığı, denetim ve performans inceleme şekli, verilen hizmetin ücretinin ödenme şekillerini kapsar (Esatoğlu, 2007: 364; Kaya, 2005: 79).

b. Süreç (process) göstergeleri, Süreç bileşeni, profesyonel sağlık personeli tarafından yerine getirilen sağlık bakım hizmetlerini oluşturan teşhis, tedavi, rehabilitasyon, önleme ve hasta eğitimi gibi konuları içerir, aynı zamanda bakıma katkıda bulunan hasta ve ailelerinin özellikle faaliyetlerini de kapsar (Kaya, 2005: 79). Süreç göstergeleri, organizasyonun performansını gözden geçirmek ve artırmak için yürütülen, klinik veya klinik olmayan örgütsel aktiviteleri içerir. Bu açıdan, yönetim aktiviteleri bu kısımda sayılabilir ki bunlar; planlama, faaliyetlere katılım, iletişim, koordinasyon, insan kaynakları ve kontrol süreçleridir (Fottler, 1987: 371).

c. Sonuç (outcomes) göstergeleri, Sağlık sonuçları, sağlık bakım sistemi ile direkt ilişkinin bir sonucu olarak, bir hastanın sağlık durumunun doğrudan sonuçlarını içerir. Sağlıkta çıktılar şifa ve vefat olmak üzere iki şekilde çıktıyla sonuçlanmaktadır. Sonuç ölçüleri, kalite, hasta memnuniyeti, çalışan tutum ve davranışları, uyum (adaptability) ve hayatta kalma (survival), verimlilik, maliyetlerin verimliliği ile finansal sonuçların klinik ölçülerine dayanır (Fottler, 1987: 372).

Bu süreç performanslarının yanı sıra sağlık hizmetlerinde kalite boyutları olarak kârlılık (ratabilite) etkenlik (efficacy), verimlilik (productivity), etkililik (effectiveness), optimallik (optimality), kabul edilebilirlik (acceptability), yasallık (legitimacy), hakkaniyet (equity) olmak üzere yedi özellik tanımlamıştır (Alıntılıyan Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010).

Kârlılık bir dönemde elde edilen kârın, konulan sermayeye oranını tanımlayan ve her işletmenin ulaşmak istediği nihaî amaçları arasında olan fakat işletmelerin tek bir temel amacı olmayan bir göstergedir. İşletme çabalarının sonucunu gösterir ve işletmelerin geleceklerinin garantisidir (Tangen, 2004: 730; Akal, 2003). Bu kavram teknik açıdan bazı alt gruplara ayrılıp ölçülebilir. Örneğin organizasyonda satış kârlılığı, öz sermaye kârlılığı, brüt satış kârı, net dönem kârı, işletme faaliyet kâr/zararı, vergi öncesi kâr/zarar vs. kârlılık göstergeleri ele alınabilir ve ölçülebilir (Aktan, 1999).

Yenilik (innovasyon) değişim, yaratıcılık, gelişme ve risk alma kavramları ile bütünleşmiş bir performans göstergesidir. Yenilik aynı zamanda uzun dönemli bir performans göstergesidir ve performansın sürdürülebilmesi ve geliştirilmesi için önemli bir unsurdur. Bir işletmenin yenilikçi olabilmesi, yenilikçi ruhun varlığının ve alışkanlığının kazanılması ile mümkündür. Organizasyonda çalışanlar tıpkı maliyet-kâr sorumluluğu gibi yeniliklerden sorumlu olma duygusunu taşımalıdır. Yeniliklerin performansa etkisinin, yeniliklerin ne düzeyde gerçekleşiyor olduğunun belirlenmesi işletmeler açısından önem taşıdığı için ölçümlerin bu konuyu da kapsaması gerekmektedir (Tangen, 2004: 729).

Günümüzde performans boyutlarının önemli unsurlarından biri olan "insan", çalışma yaşamının kalitesine doğrudan önem kazandıran boyut olarak yer almaktadır. Çalışma ortamının fiziksel unsurları, iyi-kötü veya yeterli-yetersiz gibi soyut şekilde değerlendirilebileceği gibi, mevzuattaki standartlara ve somut ölçütlere dayanılarak değerlendirilebilir (Baş ve Artar, 1990: 24).

Etkililik (effectiveness), Doğru zamanda ve doğru kaliteyle "*doğru işleri yapmak*" olarak tanımlanır. Gerçekleşen çıktı ile hedeflenen çıktı arasındaki oran, amaçlara ulaşma derecesi olarak da ifade edilir. Eğer organizasyon doğru amaçlarla çalışmıyorsa, doğru olan ya da yapması gereken işleri yapmıyorsa etken değildir ve ne kadar verimli olursa olsun sonuçta başarısız sayılabilir. Buradan anlaşılıyor ki etkililik, çıktılarla (sonuçlarla) ilgili bir kavramdır ve formülü şu şekildedir (Tangen, 2004: 729).

Etkinlik (Efficiency), en basit anlamıyla "*işleri doğru yapmak*" tır. Mal ve hizmet üretimi için gerekli olan işçilik, hammadde ve dışarıdan sağlanan hizmetler gibi kaynakların ne denli etkin kullanıldığının ölçülmesi olarak tanımlanan etkinlik (efficiency), mevcut kaynakların kullanımı ile ilgilidir (Coşkun, 2006: 18).

Kalite (Quality), sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün, kullanıcı isteklerini ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunun ve hatasız olma derecesinin göstergesidir. Bugün işletmelerde ürün ve hizmet kalitesi anlayışından daha kapsamlı olan toplam kalite anlayışına geçilmiştir.

Verimlilik (Productivity), bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemde, üretilmiş olan çıktılar yani mal ve hizmetlerle bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan girdilerin yani

üretim kaynaklarının birbirine oranlanmasıdır. Amaç en uygun kaynak kullanımıyla en yüksek ve ekonomik sonuca ulaşmak, aynı girdi ile daha çok çıktı üretmek, aynı çıktıyı daha az girdi ile üretmek ve çıktıyı girdi artışından daha yüksek düzeyde arttırmaktır (Tunçer, 2006: 36).

Sağlık hizmetlerinde performans yönetimi, bir sağlık kuruluşunun sadece ekonomik değerinin değil aynı zamanda hizmetlerin sunumunun etkililiğini ve etkinliğin maksimum seviyeye çıkarılmasını amaçlanmaktadır. Bu sebeple, kuruluşların stratejik planlaması işlerin yürütülmesi, yürütme ve kontrolle yakından bağlantılı ise, performans yönetiminin de diğer yönetim yaklaşımları gibi başarılı bir şekilde uygulanabileceğini göstermektedir (Mettler ve Rohner, 2009: 701).

5. İç Kontrol Sisteminin Sağlık Kurumları Performansına Etkisi

Zaman, emek ve sermayenin verimini arttırmak için alınabilecek tedbirler arasında, iyi bir kontrol sisteminin oynadığı rolün önemi açıktır. Kontrol düzeltici, geliştirici ve mükemmelleştirici işlevi yerine getirir.

Yönetimin açısından kontrol, planın gerekleri doğrultusunda faaliyetlerin düzenlenmesidir. Yönetim faaliyetlerinde uygulamanın değerlendirilmesi, ölçülmesi ve sonunda düzeltici faaliyetlerin yer alması kontroldür. Kontrolde asıl olan; planlarla olayları karşılaştırmak ve planda meydana gelen sapmalarda gerekli düzeltmeleri yapmaktır.

Etkin kontrol, etkin bir karar alma ve uygulama ile gerçekleşebilir. Karar alma başarısı, karar analiziyle mümkündür. Karar verildikten sonra, uygulamanın sonucunda doğan sapmaları giderecek önlemleri almaya ve sapmaları en aza indirmeye çalışmalıdır (Genç, 2004:158).

Kontrolün amacı, düzeltme amacıyla kusurları göstermek ve bunların tekrarına engel olmaktır. Kontrol, gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını zorunlu kılar. İşletme süreci içerisinde kontrol, tıpkı ısıtma ve havalandırma sistemini istenilen düzeyde ayarlayan bir termostat gibi, örgütün arzulan hedeflerinin başarılmasında yardımcı olur (Balçık, 2002:166-167).

Kontrol,

- Sorunları daha önce hareket edip önlemek,
- Planları yeniden gözden geçirmek,
- Ve gerektiğinde düzeltici önlemler almak için gereklidir.

Kontrol işlevi, yönetimin yerine getirdiği tüm işlerle ilgilidir, ancak planlamayla çok daha yakın ilişki içerisindedir. Bu nedenle planlama ile kontrol işlevi arasında organik bir ilişki vardır. Daha açık bir deyişle, plan olmaksızın kontrol işlevinden söz edilemez (Sabuncuoğlu, 2003: 24).

Kontrol, planlanan amaçlara erişilip erişilmediğinin saptanması, amaçtan sapmalar olduğunda bunun nedenlerinin araştırılması ve değerlendirilmesi için yapılan tüm iş ve eylemlerdir. Kontrol, yalnızca iş ve işlevlerin sona ermesinden sonra değil, sürekli olarak yürütülen bir işlemdir (Tokat ve Şerbetçi, 1998:196).

Yönetimin başarılması, önce planların yapılması, daha sonra planın uygulanması için örgütün belirlenmesi (hangi işlerin yapılacağına belirlenmesi, işlerin gruplandırılması, işleri yapacak kişilerin belirlenmesi, yer, araç ve yöntemlerin ortaya konması, yetki ilişkilerinin belirlenmesi), koordinasyonun sağlanması ve en son bu işlerin ne derece başarılı olduğunu belirlenmesi gerekir. Kontrol başarılması istenen durumla başarılan arasında köprü kurmaktadır. Düzeltici bir işlev olan kontrolün temel amacı işletmenin amaçlarının gerçekleşmesidir. Kontrol sistemi planı etkilediği gibi planlama sistemi de kontrol sistemini etkiler (Özalp, 2001:290).

Kontrol bir işletmede planlanan amaçlarla, gerçekleşen durumlar arasında karşılaştırma yapmaktır. İşletme faaliyeti, planlama ve örgütlemeye başlar, kontrolle son bulur. Kontrol her ne kadar sürecin sonucunda görülse bile de işletmenin faaliyete girdiği andan, başlangıçtan sonuca kadar etkisini gösterir. Dolayısıyla etkin bir kontrol için planlama gereklidir. Kontrol bir karşılaştırma işi olduğundan dolayı, açık, eksiksiz ve ayrıntılı planlar yapılması gerekmektedir. Kontrol işlevinin nedeni, faaliyetlerinin sonuçlarını ölçmek ve değerlemek, planların başarıya ulaşmasını sağlamak olduğuna göre, bir işletmede planlardan sapmanın

sorumlularının kim olduğunun ve gerekli düzeltmelerin kim tarafından yapılacağıın bilinmesi gerekir (Genç, 2004:153-154).

Kontrol örgütte gerçekleşen eylemler ile planlananların karşılaştırılması ve sapma halinde sapmalarının nedenlerini bulup giderme sürecidir. Kontrol türlerini; sonuç kontrolü, süreç kontrolü, önleyici kontrol, bütçe kontrolü ve proje kontrolü olarak sıralayabiliriz (Akdemir, 2003:139). İşletmenin işlevleri kontrol ile tamamlanır. Kontrolle; faaliyetlerin planlarla karşılaştırılması ve faaliyetler planlardan saptığı takdirde gerekli düzeltmeler yapılır. Kontrol, dinamik bir süreç olup ya kısıtlayıcı ya özendirici ya da koşullara uyan bir faaliyettir. (İrmek, 2005:359). Sapmalar gerçekleşen ile karşılaştırılırken ortaya, daha planlama aşamasında önseziler deneyimlerden de tahmin edilebilir. Kontrol, diğer işletme işlevlerinin de etkin kullanılmasını gerektirir. Kontrol, işletmenin işlerinin nasıl gittiğini gösterir (İrmek, 2005:360).

İşletmenin amacı sadece faaliyetleri yürütmek değil, aynı zamanda mal veya hizmet üretmek de değildir. Üretimin en az maliyetle başarılması gerekmektedir. ‘Bu enazı nasıl ortaya koyabiliriz, acaba bu en az nedir ve nerededir’ bu gibi sorulara cevap verebilecek olan kontrol işlevidir (Efil, 1989:135). En az giderle üretim yapmak esastır fakat aynı zamanda üretimin rasyonel olması da gerekir. İşte bu gibi yaşamsal önemdeki soruları yanıtlamak, kontrolün işlevini oluşturur. Kontrolün amacı genel işletme amaçlarının sağlanmasıdır (Özalp, 2001:290) Çizilen amaçlar, alınan kararlar ile varılan sonuçlar arasında tam bir uyum söz konusu ise bu işletme açısından bir başarının göstergesi olacaktır.

İyi bir kontrol sistemi kurabilmek için; yetki devri bilinçli geliştirilen bir örgütün faaliyet göstermesi gerekir. Yetki devredildikten sonra yetkiye konu olan görevin gerektiği gibi yapıldığına inanması için yöneticinin kontrol yapması gerekmektedir. Kontrolde kastedilen astın görev sırasındaki davranışının incelenmesidir. İşletmenin çıkarlarına ve amaçlarına uygun çalışmasının sağlanmasıdır. Bu nedenle gelecek şikayetleri aza indirmek ve oluşacak hatalı sonuçlara anında müdahale etmek ve asta yardımcı olmak açısından önem taşımaktadır (Özalp, 2001:103).

Yönetimde eylemlerin sonucu ancak etkili bir kontrol ile belli olabilir. Yönetici kuruluşu amacına ulaştıracak eylemlere girişikten ve böylece üretimin sonuçları çeşitli aşamalarla meydana geldikten sonra, bunların gereği gibi yapılıp yapılmadığı, amaca ulaşıp ulaşılmadığı, hangi ölçüde ulaşıldığı, hangi ölçüde ulaşılmadığı gibi önemli noktaların saptanmasına gereksinim duyulur. İşte bu devrede inceleme ve soruşturma eylemlerini içeren kontrol süreci başlar. Etkililik düzeyinin saptanmasına yönelik yapılan kontrol sürecinin temelinde şu aşamalar yer almalıdır (Akdemir, 2001:159).

- Standartların belirlenmesi,
- Sonuçların belirlenmesi,
- Karşılaştırma,
- Olumlu ya da olumsuz sapmaların belirlenmesi,
- Olumsuz sapmaların düzeltilmesi, olumlu sapmaların standartize edilmesi,
- Ödüllendirme, cezalandırma ve uyarma.

Kontrol, işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Bu açıdan kontrol, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir işlemdir (Efil, 1989:135).

Yönetici açısından; kontrolde, yöneticinin üzerinde durması gereken dört temel konu vardır. Bunlar; mali, fiziki, beşeri ve bilgidir (Hatiboğlu, 1995:193). Mali kontrolde; yeterli derecede nakde sahip olmak, atıl harcamaları önlemek vb. gibi konuları içine alır. Fiziki kaynakların kontrolü stok kontrolü (ne çok az ne çok fazla stok yapılması), kalite kontrolü, tesislerin kontrolü gibi konularını içerir. Beşeri kaynakların kontrolünde ise; çalışanların uygun seçimi, gerekli pozisyonlara yerleştirilmesi, eğitilip geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi gibi konuları kapsar. Bilgi kaynaklarının kontrolünde ise doğru satış

tahminlerinin yapılması, Pazar araştırmasının yapılması, halkla ilişkileri, üretim planlarının yapılması gibi konuları içine alır.

Yöneticiler kontrol işlevi ile, (İrmek, 2005:363).

- Mevcut faaliyet planına göre bölüm veya kısmın faaliyetlerini kısa periyotlarla denetler.
- Bölüm veya kısmının harcamalarını bütçeye göre devamlı kontrol altında bulundurur.
- Yapılmakta olan işleri zamanında, miktar ve kalite açısından devamlı kontrol eder.
- Alt kademelerden gelen evrak ve bilgileri denetler, üst kademe için gerekli olmayanları eleyerek üst kademelere kısa ve öz rapor verir.
- Personelin tavır ve davranışlarını devamlı kontrol altında bulundurur.
- Personelin iş tariflerinde belirtilen görevleri yerine getirip getirmediği yıllık, aylık periyotlarla denetler. Kontrol sonuçlarını amirine sunar.

Yönetici planlanan durumdan sapmalar gösteren hususların yapma nedenlerini araştırır, giderici tedbirler ile tekrarlanmayı önleyici önlemleri uygulamaya alır.

Yöneticinin sorumluluğunda olan kontrol işlevini başarılı bir şekilde yerine getirilmelidir. Diğer işletme işlevlerinde olduğu gibi bütün basamakların işletmenin amaçlarına uygun bir biçimde kullanılmasının sağlanması kontrole bağlıdır (Özalp, 2001:291).

Yönetici etkin bir kontrol faaliyetini üç aşamada tamamlayabilir:

Karar verme aşaması: Kontrol sürecinin nasıl gerçekleştirileceğiyle ilgili verilecek kararlar aşamasıdır.

Uygulama aşaması: Kararların uygulamaya konulması aşamasıdır.

Değerlendirme aşaması: Sonuçların değerlendirilmesini ifade eder.

Kontrol işlevinin yerine getirilebilmesi için; neyin yapılmakta olduğunun, ne yapılması gerektiğinin ve koşulların yetersizliğinde düzeltici, doğrultucu faaliyetlerin yaptırılması gücüne gereksinim vardır (Tokat ve Şerbetçi, 1998:196). Hem kişilerin hem de olayların kontrolü sağlanmalıdır (İrmek, 2005:359). Gerçekleşen ve planlananlar arasındaki sapmalar belirlendiğinde, kişilerin sapmalardaki sorumluluğu tespit edilmelidir. Faaliyetlerin planlara uydurulması, standartlardan olumsuz sapmalara neden olan kişilerin saptanması ve performansın düzeltilmesi için gerekli önlemlerin alınması ile önlenir.

Kontrol ekonomik faaliyet ve olaylarla ilgili beyan edilen bilgilerin önceden oluşturulmuş kriterlere uygunluk derecesini belirlemek için bu ekonomik faaliyet ve olaylara ilişkin bilgilerle ilgili delillerin objektif olarak elde edilmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların bu bilgilerle ilgilenen taraflara iletişimini sağlayan sistematik bir süreç olduğudur.

Kısaca, kontrol faaliyetine müracaat etmeden hiçbir yöneticinin başarıyı ölçmesi mümkün değildir. Kontrol sayesinde yöneticiler, çalışanların kendileri için belirlenmiş standartları ne ölçüde yakalayabildiklerini tespit etme olanağına kavuşacaklardır.

Yönetimin temel işlevlerinden olan kontrol, diğer işlevlerin bir sonucu olarak düşünülebilir (Tokat ve Şerbetçi, 1998:196). İşletmenin işlevlerinin sonuçları ele alındıktan sonra kontrol yapılır daha sonra düzeltici tedbirler alınır. Kontrolün ortaya çıkışı veya gerekli oluşunun nedeni örgütün bazı amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir yapı olmasıdır. Kontrol işletmenin tümünün ve ayrı ayrı bölümlerinin işleyişlerini değerlendirerek bunlara geliştirici değişiklikler yapmaktır. Amaçların saptandığı planlama aşamasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir, aynı zamanda planın ne derece başarılı olduğunu ve hatalar varsa hataların nereden kaynaklandığını bulmak gerekir (Özalp, 2000:321). Bu nedenle planlama kontrolden önce gelir (İrmek, 2005:359) desek de, kontrol planlama işlemi başladığı anda ortaya çıkar.

İşletmeler planlama aşamasında amaçları doğrultusunda belli ölçüler ve standartlar saptayarak bunlara ulaşmaya çalışırlar. İşte kontrol bu ölçüler, standartlar çerçevesinde

yürütülür ve sürekli olarak bunlara ulaşıp ulaşılmadığı ölçülür; sapma nedenleri belirlenir ve gerekli düzeltmelere gidilir (Tokat ve Şerbetçi,1998:196).

Standartların belirlenmesi açısından; gerek genel amaçlar olsun gerekse ikincil amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının anlaşılması ve kontrol edilmesinin bir anlamı olabilmesi için belli ölçülere gerek duyulur. Bu ölçüler gerçekten de elde edilen sonuçlarla karşılaştıracağımız standartları ortaya çıkarır. İşletmede neyin, nasıl, kimler, ne zaman, nerede, ne gibi araç ve yöntemlerle yapılacağını belirlenmesi zor olduğu kadar stratejik bir önem taşır.

İşletmelerin planlama evresinde öngörülen hedeflerine ulaşp ulaşılmadığının, hangi ölçüde başarılı olduğunun anlaşılabilmesi bazı ölçütlerin belirlenmesi ile mümkündür. Örgütsel faaliyetlerin sonuçları belli bir ölçütle karşılaştırılmalıdır ki kontrol işlevini yerine getirebilsin. Bu ölçütlere 'standart' adı verilir (Balçık,2002:168). Standartlar, örgütün değişik kademelerindeki yöneticilerden, bölümlerden veya işgörenlerden beklenen başarı düzeylerinin özel ifadeleridir.

Yöneticinin; standartları kişisel sorumluluklara bağlamak suretiyle performansın standartlardan sapması halinde kimi sorumlu tutacağını ve kimi takdir edeceğini bilmeli; faaliyetin bütün evrelerini kontrol etmek zorunda kalmaksızın işin gidişi hakkında kendisine vermeye yeterli stratejik kontrol noktalarını seçmelidir (19878:318).

Kontrol standartları, kontrolörün kontrol başarısının, kalitesinin, ölçüsünü oluşturur. Kontrol Standartları, bir anlamda kontrolün temel yapısını oluşturmaktadır. Kontrol standartları, bir yandan kontrolörün niteliklerini ortaya koyarken, diğer taraftan da bu kontrolörün, kontrol sırasında izlemesi gereken yolu ortaya koyar ve kontrolör için kontrol sürecinin nihai ürünü olan kontrol raporunun da niteliğini belirler.

Süreç açısından; kontrol kendisi bir süreçtir ve süreç üzerinde anında müdahaleyi gerektirir. İster dikey ister yatay, ister çevresel yönde olsun bütün kontrol alanlarında başlıca kontrol konularını eylemler, insanlar, kaynaklar, işleyiş sistemleri, çeşitli ilişkiler ve hesaplar oluşturmaktadır. Dikey ve yatay yaklaşımlarının temelinde, her kontrol alanı yatay yönde öteki alanların kontrol aracı, dikey yönde ise doğrudan doğruya kendisi kontrol konusu yapılmaktadır. Yönetim süreci içerisinde bir kontrol mekanizmasına gerek olduğu gibi, kontrol süreci de kendi içinde bir kontrole gereksinim duymaktadır. Bu da kontrol süreci içerisinde geri bildirim süreciyle sağlanacaktır. Her kontrol sisteminin kendine özgü bir alt kontrol sistemi, geri bildirim süreci vardır.

Kontrol işlevi, öteki yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar (Tokat ve Şerbetçi, 1998:196). Örgütün saptanan amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının ya da hangi ölçüde ulaşp, hangi ölçüde ulaşılmadığının belirlenmesi ancak kontrol işlevinin yerine getirilmesiyle bilinebilir (Sabuncuoğlu, 1985:109).

İşletmelerde kontrol dikey, yatay ve çevresel olmak üzere çeşitli alanlarda daha yoğun bir biçimde yürütülmeye başlanmıştır. Dikey yönde kontrol yönetiminin niteliği ile örgütsel yapının korunup, geliştirilmesini amaçlayan alanlarda toplanırken, yatay yönde işletmenin pazarlama, üretim, finansman, personel şeklinde belirtilen türsel işlevleri ile muhasebe, araştırma ve geliştirme gibi destekleyici işlevlerinde yoğunluk göstermektedir. Çevresel kontrol alanları, bir taraftan işletmeyi dışarıdan kontrol durumunda bulunan devlet, işçi örgütleri, mali kuruluşlar vb. yönünde gelişme gösterirken, diğer taraftan işletmenin de çevresinde yer alan söz konusu kurum ve gruplarla ilişkilerini kontrol eden, çevre bütünlüğünü korumaya dönük alanlarda yoğunlaşmaktadır (Aşkun ve Tokat, 2003:70).

Faaliyetlerin yürütülmesinin en iyi biçimde sağlanması, işletmenin bölümlendirmeye gitmesinde en geçerli bir sistemdir. Kontrolde asıl olan yapılacak işlerin bölümlere ayrılmasıdır. Kontrolü kolaylaştırmak için önce birbirini kontrol altında tutacak bireyin olması ve sorunları belirlemek ve birbirinden ayırmak gerekir. Karşılaştırmayı kolay yapabilmek için aynı özelliklere sahip bölümleri oluşturup, bu bölümlerde sorumluluğun saptanmasına özen

göstermek gerekir. Ayrıca faaliyetleri fiziksel yakınlıklara göre gruplamak uygun olacaktır. (Hatiboğlu, 995:193).

Doğaldır ki, kontrol işlevi yalnızca iş ve eylemlerin sona ermesinden sonra değil, başlangıçtan itibaren sürekli olarak yerine getirilmelidir. Bu nedenle amaca ulaşmak için harcanan çabalar arasında nelerin, hangi ölçülerde aksadığı ve aksama nedenleri saptanarak bu aksaklıkları önlemek için gerekebilecek önlemler de belirlenmiş olur (Sabuncuoğlu, 2003:109).

Kontrolü kolaylaştırmak için bazı hususlara dikkat etmek gerekir. Bunlardan birincisi; birbirini kontrol eden mevki ve kişileri birbirinden ayırmak gerekir. İkincisi; bölümler arası karşılaştırmaları kolaylaştırmak için aynı koşul ve özellikleri olan bölümler oluşturmaktır. Üçüncüsü; işlerin gerektiği sorumluluğunun görülmesi saptanabilmesi için bir bölüm ayırımı yapmaya çalışmaktır. Dördüncü olarak; faaliyetleri gruplarken fiziksel yakınlık bakımından gözetimin daha kolay olduğu durumları dikkate alma önlemi hatırlanmalıdır (Yılancı 2003:45-46).

İç kontrol sistemi ile yasal çerçeve kapsamında;

Genel amaçlar doğrultusunda, iç kontrolün özel amaçları ise kurumun her bir işlemi ya da sürecine ilişkin olarak kontrol sisteminin gerçekleştirmesini beklediği fonksiyonları ifade etmektedir. İç kontrolün üstlendiği özel amaçları şöyle maddeleştirebiliriz:

*Gerçeklik ve doğruluk: İç kontrol yapısı, gerçek dışı iş ve işlemlerin gerçekmiş gibi olmasını engellemenin yanı sıra var olan işlemlerin de olduğu gibi kaydagirmesi ve sonuçlarının da aynı doğrulukta olmasını sağlar.

*Kayıtların Uygunluğu ve Eksiksiz olma: Kayıt dışı işlemlere yer verilmemesi ve yapılan muamelelerin eksiksiz olarak, aslına ve muhteviyatına uygun olarak gereğinin yapılmasıdır.

*Sınıflandırma: Kurumun mali tablolarının doğru bir şekilde sunulabilmesi için kullanılan hesap planının buna uygun olarak işlemlerin sınıflandırılmasıdır.

*Şeffaflık: Kurum faaliyetleriyle ilgili olarak, kamusal işleme taraf olan veya menfaatine hanel gelebilecek kimselerle ilgili olarak, bir durumun yasal prosedürle veya doğrudan kamuoyuyla paylaşılmasıdır. Özellikle kamu kurumlarının mali yılsonlarında yayımladıkları faaliyet raporları ve verdikleri güvence beyanıyla kurumsal verileri belirli ölçüde kamuoyuyla paylaşmaktadırlar. Diğer yandan, ilgililer kendileriyle ilgisi olan işlemlerini kamu kurumlarından “Bilgi isteme Kanunu” çerçevesinde de talep edebilmeleri mümkün olmaktadır.

İç kontrol sisteminin kuruma katkıları şöyle sıralanabilir:

*Kurumsal amaçlara uygun olarak yürütülen faaliyetlerin, yürürlükte bulunan kanun ve düzenlemelere uygunluğun sağlanması,

*Kurumda performans ölçütlerinin belirlenmesi,

*Kurumsal çalışmaların stratejik plan hedeflerine uyumunun değerlendirilmesi,

*Kamu yararı odaklı bir kamu yönetimi anlayışının benimsenmesi ve teşvik edilmesi,

*Kamusal amaçlarla uyumlu ve kurumsal önceliklerin sistematize edilmesi,

*Kurumun amaçlarına uygun olmayan ya da işlevini yitirmiş, artı değer yaratmayan faaliyetlerin belirlenmesi ve faaliyetlerin sonlandırılması,

*Kaynakların etkin ve verimli kullanımının sağlanması,

*Kamuda güvenilir veriler ve bilgiler üretilmesini sağlanması,

*Kurum çalışanlarının sorumluluk düzeyleri açıkça belirlenmesi neticesinde yapılacak operasyonlara ilişkin doğru ve hızlı karar alma imkânı sağlanması,

*Eğer tesis edilmemiş ise, risk odaklı yönetim ve iç denetim uygulamaları için gerekli alt yapının oluşturulması,

*Kamu yönetiminde güven ortamının tesisine katkı sağlanması ve yönetimin makul güvence verebilmesi için kurumsal işleyişin iyileştirilmesi,

*Kamu yönetiminde bilimsel ve çağdaş argümanlara dayalı bir yönetim kültürünün oluşturulması,

*Kurum içinden veya dışından gelerek denetim ve danışmanlık faaliyetinde bulunacak denetim birim ve kurullarının çalışmalarını olumlu etki yapması ve denetim süresini kısaltması, konularında katkı sağlayacaktır.

SONUÇ

Kontrol işlevi, fiili gerçekleşen ve tahminler arasındaki farkları ortadan kaldırmaya yarayan bir süreçtir. Özellikle sıfır hata ve sıfır hataya yakın çalışılması gereken bir hizmet sektörü olarak sağlık hizmet sunucularının insan sağlığında hata kabul etmeyeceği önemli bir gerçektir.

Kontrol işlevi ile yönetim işlevlerinin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Örgütün saptanan amaçlarına ulaşıp ulaşılmadığının ya da hangi ölçüde ulaşıp, hangi ölçüde ulaşılmadığının belirlenmesi ancak kontrol işlevinin yerine getirilmesiyle mümkündür.

Örgüt nasıl düzen sağlama, insanı düzene sokma, yetki ve sorumlulukları belirleme eylemi ise kontrolde aksayan yönleri ortaya çıkarmak ve gelecekte daha mükemmel örgüt modelleri ortaya çıkarmaya yarayan bir sistemdir. Dolayısıyla kontrolü, değişim mühendisliği için veri toplama etkinliği olarak görmek gerekir. Kontrol sadece işletme içiyle sınırlı kalmayıp, işletmenin dış çevresinin de kontrol altında tuttuğu bir düzendir.

Her işletme, gelecekte daha başarılı işletmeler için sistem biçimini gerektiğinde değerlendirmelidir. Değerlendirebilmek için her işletmenin güçlü ve etkili bir kontrol sistemine gereksinim vardır.

KAYNAKÇA

AKDEMİR, Ali (2001), İşletme Bilimine Giriş, Atılım Kırtasiye, Eskişehir.

AKDEMİR, Ali (2003), Temel İşletmecilik Bilgileri, Yayıncı Yayınları, Kocaeli.

AŞKUN, İnal Cem, TOKAT, Bülent (2003), İşletmelerde Yönetim Ve Örgüt, Eğitsel Yayın, İstanbul.

BALÇIK, Bahaettin (2002), İşletme Yönetimi, 3. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, Mart.

BAŞ. A. ve A. ARTAR (1990), İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.

COŞKUN, A. (2009), 'Sağlık işletmeleri Yönetim Rehberi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

DONABEDIAN, A. (2010), Seven Pillars Of Quality. ArchPatholLabMed. Gov., 114(11): 1115-8, 1990'dan Aktaran Kavuncubaşı, Ş. Ve S. Yıldırım, Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.

EFİL, İsmail (1989), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Sidre Yayıncılık, Bursa.

EREN, Erol (2001), Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar), 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, Ocak.

ERTÜRK, Mümin (2000), İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon, 3. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, Eylül.

- ESATOĞLU, E. (2007), “Hastanelerde Performans Ölçümü”, içinde Sağlık Sektöründe Performans Yönetimi, H. ATEŞ, H. KIRILMAZ, S. AYDIN (der.) Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara.
- FOTTLER, M. (1987), “HealthCare Organizational Performance: Present and Future Research”, Journal of Management, Vol. 13. No: 2.
- GENÇ, Nurullah (2004), Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler Ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- GREGSON, Shaun, LIVESEY, Frank (1983), Management And The Organization, William HeinemannLtd, English Language BookSociety.
- HATİBOĞLU, Zeyyat (1995), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1. Baskı, Sedok Yayınları, İstanbul, Ekim.
- İRMEK, M. Kemal (2005), Yönetmeye Başlamak, Arıkan Yayınları, İstanbul, Nisan.
- KAVUNCUBAŞI, Ş. ve S. YILDIRIM (2010), Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- KAYA, S. (2005), Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme, Pelikan Yayınları, Ankara.
- KARALAR, Rıdvan (1989), “İlacın Ekonomi Politliğinde Temel Noktalar”, Anadolu Ün. İİBF. Dergisi, C:VII, S:1, Eskişehir.
- MAVİŞ, Fermani (1988), “Stratejik Kontrol”, Anadolu Ün. İİBF Dergisi, C.VI, S.2, Eskişehir, Kasım.
- METTLER, T. ve P. ROHNER (2009), "Performance Management in HealthCare: ThePast, ThePresentandTheFuture", WirtschaftinformatikProceedings.
- ÖZALP, İnan (200), İşletme Yönetimi, Birlik Ofset, Eskişehir.
- ÖZALP, İnan (2001), Yönetim Ve Organizasyon, C:II, Eskişehir.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL (2003), Tuncer, İşletme, 5.Baskı, Furkan Ofset, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer, ONAL, Güngör(1985), İşletme Bilimine Giriş, Bursa.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (2001), Yönetim Ve Organizasyon, 6. Baskı, Günay Ofset, Konya.
- TANGEN, S. (2004), “PerformanceMeasurement: FromPhilosophytoPractice,” International Journal of Productivity andPerformance Management, Vol. 53, No.8, pp. 726-737.
- TOKAT, Bülent, ŞERBETÇİ, Derya (1998), İşletmecilik Bilgisi, 3. Baskı, İstanbul.
- TOSUN, Kemal (1992), İşletme Yönetimi-Genel Esaslar, Savaş Yayınları, Nişantaşı, Eylül.

TUNÇER, E. (2006), Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YAMAN Adem (2008), '**Kamu İç Kontrol Sisteminin Başarı Faktörleri**', Mali Hukuk Dergisinin 138. Sayısında, Kasım-Aralık.

YILANCI, Münevver (2003), İç Denetim- Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Araştırma, T.C. Osmangazi Ün. Yayınları, No:086, Eskişehir.

YOZGAT, Osman (1978.), İşletme Yönetimi, 2. Baskı, İİTİA Nihad Sayar Yayın Ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, No:507, İstanbul.