



## SAĞLIK HİZMETLERİNDE KONTROL CONTROL IN HEALTHCARE SERVICES

*Sümeyye Arslan Kurtuluş\**

### Öz

İşletmelerin devamlılığını sağlayana birtakım faktörler vardır. Çevreye uyum, verimlilik gibi faktörler bunların başında gelir. İşletmeler devamlılık için gerekli olan bu şartları yerine getiremezlerse dağılıp giderler. Yönetimin kontrol fonksiyonu sayesinde işletmelerin çevreye uyumu, verimlilik ve etkililikleri belirlenebilmekte buna gereken önlemler alınabilmektedir. Bu makale kontrol kavramı ve sağlık hizmetlerinde kontrol üzerine kavramsal bilgi sunmayı amaçlamaktadır. Kontrol işlevi yönetsel faaliyetlerin önemli bir yanını oluşturmaktadır. Yönetimin beş temel fonksiyonundan biri olan kontrol işlevi ile işletmeler performanslarını belirleyebilmekte, faaliyetlerinin yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu tespit edebilmekte ve ayrıca çeşitli düzeltici önlemler alabilmektedirler. Sağlık hizmetlerinde amaç ve hedeflere uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, yürütülen faaliyetlerin değerlendirilmesi ve bu kapsamda gerekli önlemlerin alınabilmesi açısından kontrol işlevinin etkili bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Sağlık hizmetlerinde yaşanabilecek herhangi bir aksaklık veya hatanın bedeli kimi zaman ölümlere kadar gidebilen istenmeyen sonuçlar doğuracağından her bir işlem ve sürecin denetlenmesinin önemi büyüktür. Kontrol işlevi sayesinde işletmeler hem hesap verilebilirlik ilkesi çerçevesinde hareket edebilmekte hem de kendilerini geliştirmek için fırsat yaratabilmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** Kontrol, Denetleme, Sağlıkta Kontrol.

\* Arş. Gör. Dr., İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul/Türkiye, sumeyye.kurtulus@medeniyet.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4782-5061.

### Abstract

This paper aims to provide conceptual information on the construct of control and control in healthcare services. The control function constitutes an important aspect of managerial activities. With the control function, which is one of the five basic functions of management, firms can determine their performance, the compliance of their activities with laws and regulations, and also take various corrective measures. The control function in healthcare services must be performed effectively in order to carry out activities in accordance with the aims and objectives, to evaluate the activities and to take the necessary measures in this context. Since the cost of any malfunction or error in health services will sometimes lead to undesirable consequences, which can lead to death, it is very important to audit every single process. Thanks to the control function, businesses can both act within the framework of the principle of accountability and create opportunities to improve themselves.

**Keywords:** *Control, Audit, Control in Healthcare Services.*

### Giriş

Yönetimin beş temel fonksiyonlarından biri olan kontrol fonksiyonu işletmelerin performansını değerlendirmek, buna göre önlem almak ve planlama yapmak açısından oldukça önemlidir. Kontrol işlevi ile işletmelerin mevcut performansı faaliyetlerinin yasalara ve yönetmeliklere uygun olup olmadığı tespit edilir. Ayrıca işletmenin planladığı hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirip gerçekleştirmediği de kontrol işlevi sayesinde mümkün olur. Durum ancak belirlenebildikten sonra önleme faaliyetleri ve düzeltici tedbirler alınabilir. Bu açıdan kontrol işlevi dinamik bir süreci ifade eder. Öncelikli olarak işletmede plan, program, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, buna göre yürütülen faaliyetlerin ne ölçüde gerçekleşip gerçekleşmediğinin kontrol edilmesi gerekir. Kontrol işlevi ile planlama, örgütlenme, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonları arasında sürekli bir geri bilgi akışı sağlanmaktadır.

Tüm örgütlerde olduğu gibi sağlık alanında faaliyet gösteren örgütlerde de şüphesiz kontrol önemli bir işlevdir. Hatta doğası gereği sağlığın kendine has birtakım özellikleri kontrol işlevinin önemini daha artırmaktadır. Sağlık ile ilgili kararlar ölüm ve hayatta kalmayı içerdiğinden buralarda meydana gelebilecek herhangi bir hata, olumsuzluk veya aksaklığın da istenmeyen sonuçları olabilir. Bu yüzden sağlık hizmetlerinin her aşamasında kontrole ihtiyacı vardır. Sağlıklı yaşamın bir hak olduğunu düşündüğümüzde sağlıklı ve mutlu bir çevrede yaşamak için sağlık hizmetlerinin yüksek kaliteli olması gerekir. Sağlık hizmeti ve bu hizmeti verenlerin denetimi yönetimin bir ögesidir. Sağlık hizmetlerinin ikinci bir kalitesi bulunmadığından dolayı sağlık hizmetlerinin kontrolü de ayrıca bir önem arz etmektedir (Say, 2013).

Bu makale kontrol kavramı ve sağlık hizmetlerinde kontrol üzerine kavramsal bilgi sunmayı amaçlamaktadır. Buna göre makalenin geri kalan kısmı şu şekilde organize edilmiştir: Kontrolün amaçları, kontrol ilke ve özellikleri, kontrol çeşitleri, sağlık hizmetlerinde kontrol uygulamaları ve mekanizmaları.

### **Kontrol Nedir?**

Kontrol sözcüğü dilimize Fransızca'dan gelip yerleşmiştir. Fransızca *contrôle* olan sözcüğün dilimizdeki karşılığı "denetim"dir. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre kontrol yani denetleme "Bir şeyin gerçeğe ve aslına uygunluğuna bakma." olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu Sözlükleri, 2021). Verimlilik terimleri sözlüğü'ne göre ise "Hedeflenen bir amaca varılıp varılmadığını ya da hangi ölçüde varılmış olduğunu inceleyerek sorunları ortaya koyan ve sorunu oluşturan nedenlerin ortadan kaldırılması amacıyla yöntem geliştiren ya da var olan prosedürü uygulayarak onu istenilen yöne yöneltmeyi sağlayan bir yöntem, bir davranış." olarak ifade edilmiştir (Say, 2013). Kontrol ile aynı veya benzer alman taşıyan pek çok kelime vardır. Denetim, murakabe, teftiş, soruşturma, araştırma, kovuşturma, inceleme bunlardan bir kaçıdır.

Kontrol sözcüğünün pek çok açıdan farklı tanımlamaları yapılmıştır. Mucuk (2011)'e göre kontrol "Olması gerekenle olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınması." olarak ifade edilmiştir. Kontrol, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ulaşıldı ise ne ölçüde ulaşıldığını belirlemeye yarayan bir yöntemdir. Başka bir tanıma göre kontrol; "Yasal, bilimsel, düşünsel yöntemlerle önceden belirlenen standartlardan hareket edilerek işlemlerin ve mevcut uygulamaların bu standartlara uygunluğunun araştırılması, uyumsuzlukların belirlenmesi, giderilmesi ve gelecekte de bu tür risklerin ortaya çıkmaması için yapılan risk ve sistem bazlı proaktif incelemeler." olarak ifade edilmiştir (vergidosyasi.com, 2017).

Kontrol kelimesinin batı dillerindeki karşılığı Latince'de dinleme anlamına gelen *audit* kelimesidir. Hukuki anlamda denetleme ise "Gerek devlete bağlı gerekse özel hukuk hükümlerine kurulmuş işletmelerin kamu yararı noktasından kanun, genelge ve tebliğ hükümlerine göre çalışıp çalışmadıklarının incelenmesi." olarak tanımlanmıştır (Gürkan, 2009; akt: Say, 2013). Dolayısıyla denetim kavramı anayasaya da yansiyarak Türkiye Cumhuriyeti anayasası 125. Maddesi olan "İdarenin her türlü eylem ve işlemlerine karşı yargı yolu açıktır." ifadesi ile yargısal denetim ve 160. Maddesi olan "Sayıştay, merkezi yönetim bütçesi kapsamındaki kamu idareleri ile sosyal güvenlik kurumlarının bütün gelir ve giderleri ile mallarını Türkiye Büyük Millet Meclisi adına denetlemek ve sorumluların hesap ve işlemlerini kesin hükme bağlamak ve kanunlarla verilen inceleme, denetleme ve hükme bağlama işlerini yapmakla görevlidir." ifadesi ile Sayıştay denetimi ile düzenlenmiştir (Bozkurt, 2013).

İşletme yönetimi açısından kontrol "Amaç ve hedeflere ulaşmada elde dilen gelişmeleri ölçme ve istenmeyen sonuçlar doğduğunda sapmaları düzeltme sürecidir." (Tengilimoğlu vd, 2012). Kontrol işlev olarak yönetimin beş temel fonksiyonlarından en sonuncusudur. Kontrol fonksiyonu planlama, örgütleme, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonlarından sonra gelmekle beraber tüm bu aşamalardaki performansın belirlenmesinde ve düzeltici önlemlerin alınmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Yönetim fonksiyonları açısından her ne kadar en sonda yer alsada aslında tüm süreçlerde kontrol işlevinden yararlanılmaktadır. Bir

işletmenin faaliyetlerini kontrol edebilmesi için öncelikle amaç ve hedeflerini belirlemesi ve bunlara yönelik olarak planlar, programlar, politikalar ve stratejiler geliştirilmesi gerekir. Buradaki plan ve programlarda, politika ve stratejilerde yer alan ilkeler ile gerçekleşen faaliyetlerin karşılaştırılması yine kontrol işlevi sayesinde olabilmektedir. Yine benzer şekilde işletme örgütlenme fonksiyonu ile planlamada belirlenen faaliyetlerin netleştirilmesi için işleri yapacak kişiler ve bu kişiler arasındaki iletişimi belirleyecek işletme yapısı kurulacaktır. Bu kapsamda işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak yetki ve sorumlulukların uygun dağıtılıp dağıtılmadığı kontrol işlevi sayesinde tespit edilebilecektir.

Bu açıdan yönetimin her aşamasında kontrol işlevinin kullanılmasına ihtiyaç vardır. Kontrol fonksiyonu işletmelerde yeni strateji ve politikaların ve hatta yeni yönetim felsefelerinin belirlenebilmesinde hem yönetim sürecine geribildirim sunan hem de örgüt yapısının dinamik hale gelmesine katkı sağlayan önemli bir araçtır (Bozkurt, 2013).

### **Kontrolün Amaçları**

Kontrol işletmelerin hedeflerine ulaşmasında performanslarının verimlilik ve etkinliklerinin değerlendirilmesine olanak sağlar. Böylece gerçekleştirilen faaliyetler ve hedeflerin bir karşılaştırılması yapılır ve işletmenin hedefine daha doğru bir şekilde yönelmesini sağlar (Doğan, 2015). Kontrol hedefe giden yoldaki aksaklıkları, bozuklukları tespit ettiğinden, bu aksamaların tekrar oluşmasının da önüne geçmektedir. Bu açıdan her işletmede iyi işleyen bir kontrol sisteminin olması oldukça önemlidir. Kontrol işlevi sayesinde ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi artmakta performans süreci doğru ve sürekli olarak ilerleyebilmektedir (Doğan, 2015). Kontrol ile tespit edilen performans işletme yönetimince istenilen düzeyde ise çalışmalar aynen sürdürülür ve mevcut işletme performansı aşmaya çalışılır. Fakat performans beklenen düzeyin altında ise buna neden olan sorunun kaynağı araştırılır ve önlemler alınır (Tengilimoğlu vd, 2012). Kontrol sayesinde sürecin verimliliği ve etkinliği bu sayede de işletme performansı artmaktadır (Doğan, 2015). Kontrol işlevinin amaçları aşağıdaki gibi açıklanabilir:

*Düzeltilme:* Kontrol kavramının tanımından da anlaşılacağı üzere, faaliyetlerin aksayan, eksilen yönlerinin belirlenmesi temelde önlemeye yönelik harekete geçmeyi içerir.

*Verimlilik ve Etkinliğin Sağlanması:* Kontrol, verimlilik ve etkinlik kavramları birbirleri üzerinde etkisi olan bağlantılı kavramlardır. Bir işletmede iyi bir kontrol sistemi sayesinde verimlilik ve etkinlik sağlanabilir (Aslan, 2002; akt.; Say, 2013).

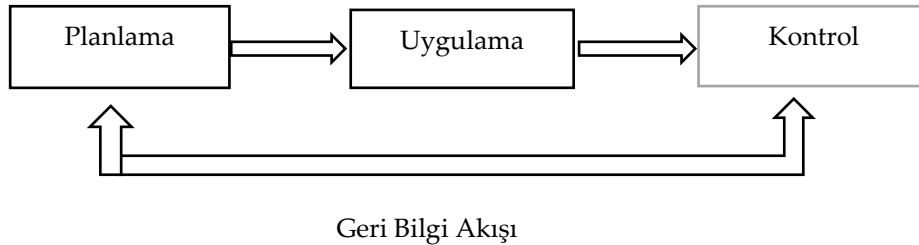
*Hesap Verilebilirlik:* İşletmelerin faaliyetlerini hukuk düzenine göre yapıp yapmadıklarını açıkladıkları bilgilerin doğru ve güvenilir olup olmadığını belirlemek ve kişilere, toplumlara, diğer kuruluşlara ve devlete hesap verme yükümlülüklerini yerine getirebilmeleri için bağımsız kişi veya kurumlarca denetlenmeleri gerekir (Gürkan, 2009, akt.; Say, 2013). Kontrol sürecinde faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan kişi hesap vermeli yürüttüğü süreçlere ilişkin soruları cevaplamalıdır (Çınar, 2015).

*Önleme:* İşletmenin faaliyetlerinde meydana gelen aksamalar ya da olumsuzluklar kontrol sayesinde önlenmektedir. Kontrol konusunu oluşturan faaliyetler kişi ya da kuruma zarar veriyorsa bunların kontrol sonucunda düzeltilmesi gerekmektedir (Atay, 1999, akt.; Doğan, 2015). Bu kapsamda denetçilere büyük rol düşmektedir.

*Reform:* Kontrol sayesinde işletmenin aksayan faaliyetleri tespit edildiğinden bu aksamalar ya da olumsuzlukların giderilmesi yönünde yeni fikir, yöntem ve araçların kullanılması gerekebilmektedir (Atay, 1999, akt.; Doğan, 2015). Bu açıdan kontrol işlevi kurumları bir değişim mühendisliği sürecine de itmekte ve işletme faaliyetlerine ilişkin reformlar gündeme gelebilmektedir. Böylece olumsuzluklar sürekli olarak tespit edilip çözüm arayışına gidildikçe işletmeler aynı zamanda değişen çevre koşullarına ilişkin adaptasyon mekanizmalarını da daha etkin kullanabileceklerdir.

*Geri Besleme:* Kontrol mevcut durum ile olması gerekeni karşılaştırdığından bir geri besleme (feedback) mekanizmasına ihtiyaç duyar (Say, 2013). Çünkü işletme faaliyetlerine ilişkin sonuçlar değerlendirilip karar vericilere iletilmekte, karar vericiler ise faaliyetlere ilişkin ne tür düzenleyici önlemler alınması gerektiğini bu geri besleme mekanizması sayesinde gerçekleştirebilirler (Say, 2013). Şekil-1 kontrolün nasıl bir geri besleme temelinde çalıştığını göstermektedir:

**Şekil 1.** Kontrol ve Geri bilgi akışı (Mucuk, 2011)



*Eşgüdüm Sağlama:* Bir işletmenin herhangi bir bölümündeki süreç veya faaliyetlere ilişkin aksamalar, işletmedeki diğer süreç veya faaliyetleri de etkileyecektir (Atay, 1999, akt.; Doğan, 2015). İşletmeyi bir sistem, faaliyetlerini de alt sistem olarak düşündüğümüzde sistemin doğru işleyebilmesi için alt sistemlerin birbirleriyle ahenkli bir şekilde çalışması gerekir. İşletme faaliyetleri arasındaki bu eşgüdümün sağlanmasında kontrolün büyük önemi vardır.

### **Kontrolün İlke ve Özellikleri**

Kontrol işlevinin birtakım ihtiyaçlara cevap verebilmesi için belli mahiyette olması gerekir. Başka bir ifadeyle kontrol işlevinin etkili olabilmesi bazı niteliklere sahip olması gerekir. Bunlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir (Bozkurt, 2013; Doğan, 2015):

- Kontrolün amaç ve hedefleri net bir şekilde belirlenmelidir.

- Güvenilir ve geçerli bir kontrol sistemi olmalıdır. Gelişigüzel değerlendirmelere ya da keyfi olarak belirlenmiş kriterlere göre yapılan kontrol işlevi doğru değildir.
- Kontrol stratejik olmalı, stratejik alanlara odaklanmalıdır.
- Kontrol bağımsız olmalıdır. Denetleyen kişi ya da kuruluş, kontrol faaliyetini gerçekleştirirken, bağlı olduğu kurum adına bağımsız olmalıdır. Hakeza dış denetimlerde (Sayıştay gibi) bağımsızlık zorunludur.
- Kontrol işlevi ekonomik olmalıdır. Maliyeti, faydasından büyük olmamalıdır.
- Kontrol işlevi esnek olmalıdır. Alternatif çözüm önerilerini bünyesinde barındırmalıdır.
- Kontrol işlevi nesnel olacak şekilde yürütülmelidir. Denetim yapan kişi ya da kuruluş, görevini yerine getirirken taraf tutmamalı, rasyonel davranmalı ve dış etkilerinde altında kalmamalıdır.
- Kontrol faaliyeti ve kontrolde kullanılan araç ve yöntemler hukuk kurallarına uygun olmalıdır.
- Kontrol işlevi dürüst bir şekilde yerine getirilmelidir. Denetçi herhangi bir faaliyete ilişkin normalden sapmaları kasti olarak belirlediği için görevin yerine getirilmesi hususunda mesleki olarak da dürüst olmalıdır.
- Kontrol işlevi bir süreci ifade eder. Kontrol süreci planlama, programlama, diğer yönetsel işlerin takip edilmesi ile başlayan; işletme faaliyetlerine ilişkin bilgi ve kanıtların toplanması ve değerlendirilmesi sonucu bir karara varılması ve tüm bunların raporlanmasıyla sona eren dinamik bir süreçtir.
- Kontrol süreci ve hazırlanan raporlar süre açısından uygun olmalıdır. İşletme faaliyetlerini denetleyecek optimumum süreyi barındırmasının yanında, mümkün olan kısa sürede denetim süreci tamamlanmalıdır.
- Kontrol süreci ve hazırlanan raporlar anlaşılır olmalıdır. Denetim sürecinin bir çıktısı olan raporların anlaşılır olması karar vericilerin çözüm önerilerini hayata geçirmesinde oldukça önemlidir.
- Kontrol yapıcı olmalı, sadece aksamaları veya hataları tespit etmek yerine sorunların kaynağını da analiz etmelidir. Bu sayede ancak düzeltici önlemler alınabilir.

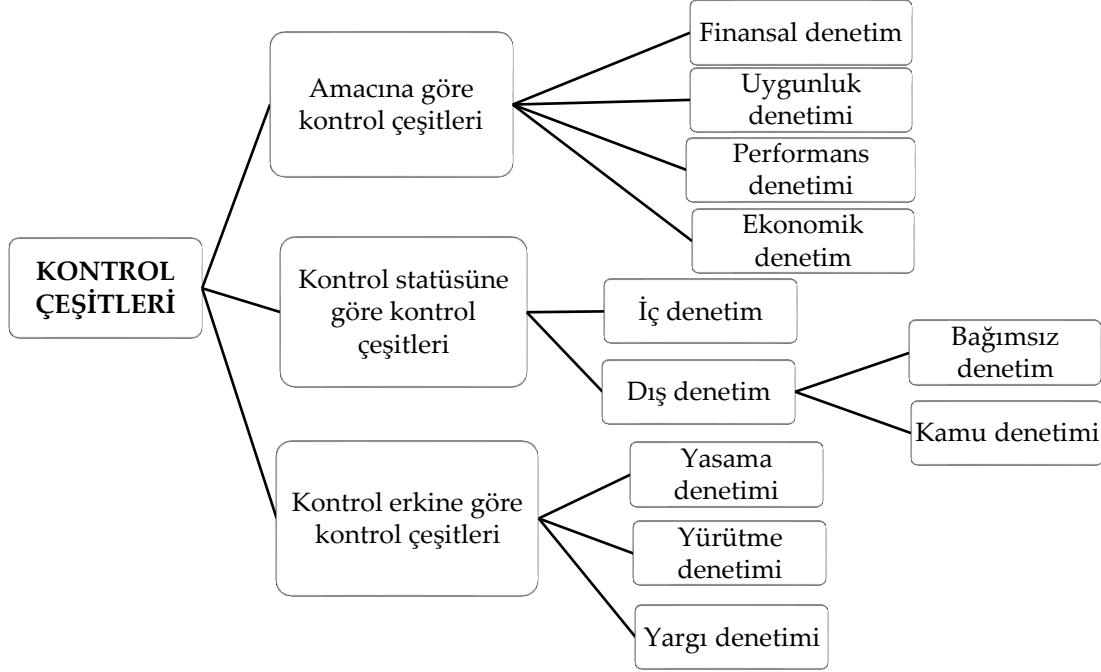
### **Kontrol Çeşitleri**

Kontrol çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu anlamda üç tür kontrolden söz etmek mümkündür. Kontrol faaliyet alanı ve amacına göre finansal denetim, uygunluk denetimi, performans denetimi ve ekonomik denetim olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Kontrol statüsüne göre iç ve dış denetim olmak üzere ikiye ayrılmakta; dış denetim ise

bağımsız denetim ve kamu denetimi olmak üzere kendi arasında ikiye ayrılmaktadır. Kontrolün gerçekleştirildiği erk bakımından ise yasama, yürütme ve yargı denetimi olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Şekil 2’de gösterilen bu kontrol türlerini tek tek inceleyelim:

### Şekil 2. Kontrol Çeşitleri

(Say, 2013; Doğan, 2015’ten derlenerek hazırlanmıştır)



#### Amacına göre kontrol çeşitleri

*Finansal Denetim:* Finansal denetim diğer bir adıyla mali tabloların denetimi bir işletmenin bir yıllık faaliyetlerine ilişkin mali tablo ve raporların önceden belirlenmiş kriterlere göre incelenmesi ve bunların güvenilirliği ve doğruluğu hakkında görüş bildirilmesi sürecidir (Say, 2013; Sayıştay). Finansal denetimin konusunu mali işlemler, kamu ve özel işletmelere ilişkin hesaplar ve raporlar oluşturmaktadır (Doğan, 2015).

*Uygunluk Denetimi:* İşletme yönetimi tarafından konulan kurallar ve işletme politikaları (Say, 2013) ile işletmelerin gelir, gider ve mallarına ilişkin hesap ve faaliyetlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının kontrol edilmesidir (Sayıştay). Kamu yönetimi açısından uygunluk denetimi devlet işlerinin belirlenen kural ve prosedürlere göre yerine getirilip getirilmediğinin kontrol edilmesini içermektedir (Doğan, 2015). Bu kontrol türü iç ve dış denetçiler ile kamu denetçileri tarafından yürütülmektedir (Say, 2013).

*Performans Denetimi:* Performans denetimi, faaliyet denetimi ya da yönetim denetimi olarak da adlandırılmaktadır ve genellikle finansal ve uygunluk denetiminden daha güçlü bir denetim türü olarak görülmektedir (Say, 2013). Yüksek denetim kurumları Uluslararası Örgütü (The International Organisation of Supreme Audit Institutions -INTOSAI) 1997 Lima

Deklerasyonu ile performans denetimi kavramını tanıtmıştır. INTOSAI performans denetimini şu şekilde tanımlamaktadır: “Performans denetimi, kamu yönetiminin performansını, ekonomisini, verimliliğini ve etkinliğini incelemeye yöneliktir. Performans denetimi yalnızca belirli mali işlemleri değil, aynı zamanda hem kurumsal hem de idari sistemler dahil olmak üzere tüm hükümet faaliyetlerini kapsar.” Performans denetimi paranın değeri yani value for money dediğimiz kavramla eş anlamlı olarak algılanabilmektedir. Buna göre performans denetimi verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik ilkeleri ile yürütülmektedir. Ancak performans denetimi ekonomiden politikaya kadar her şeyi içerdiğinden ötürü kavramın daha genişletilmesi gerektiği görüşleri yer almaktadır. Böylelikle hesap verilebilirlik ve uyum gibi kavramların da performans denetimine dahil edilebileceği ileri sürülmüştür (Grönlund vd., 2011). Performans denetimi bir işletmenin amaçlarına ulaşip ulaşmadığını, ekonomik olarak işleyip işlemediğini, kurallarına, mevzuatına ve politikalarına uyup uymadığını inceleyen ve ve karar vericilere tavsiyelerde bulunan bir denetimdir (Say, 2013).

*Ekonomik Denetim:* Mali denetim uygunluk denetimi ve performans denetiminin bir arada yürütüldüğü denetim çeşididir. Ekonomik denetim ile işletme faaliyetlerinin yasa ve kurallara uygun yapıp yapılmadığı, finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe standartları ve mali mevzuata uygun olup olmadığı, ayrıca işletme kaynaklarının verimlilik, etkinlik ve ekonomiklik kriterlerine göre kullanılıp kullanılmadığı incelenir (Say, 2013).

#### ***Kontrol statüsüne göre kontrol çeşitleri***

***İç Kontrol:*** Her işletmenin bir kuruluş amacı ve varoluş nedeni vardır. İşletmeler faaliyetlerini amaçları yönünde yürütülmek için bazı sistemlerden faydalanırlar. Bu sistemler sayesinde işletmeler faaliyetlerinin sonuçlarını görebilir buna göre önlemlerini alabilirler. Bu sistemlerden biri iç kontrol sistemidir (Dursun ve Akın ,2019). İç kontrolde amaç, büyüklük ve yapı bakımından farklılık gösteren işletmelerde işletme içindeki veya dışındaki kişiler tarafından çeşitli yasal ve kültürel ortamlarda gerçekleştirilen bir denetim türüdür (Fadzil vd., 2005). Bir işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde kullanılan her türlü kontrol yöntem ve faaliyetlerin toplamı olarak da ifade edilebilir. Bu anlamda işletme faaliyetlerinin mevzuata uygunluğu ile ilgili, ayrıca işletmeye tahsis edilen kaynakların nasıl kullanıldığı ile ilgili zamanlı, düzenli ve güvenilir bilgi üreten, işletme varlıklarının korunması, hile, yolsuzluk gibi durumların önlenmesi konusunda makul güvence sağlayan bir denetim türüdür (Doğan, 2015).

1980’li yılların başlarında Amerika Birleşik Devletleri’nde yayınlanan hileli finansal rapor sayısındaki artış nedeniyle Hileli Finansal Raporlama Komisyonu iç kontrol sisteminin yeniden düzenlenmesi gerektiğini vurgulamış ve bu amaçla Sponsor Organizasyonlar Komitesi (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO) oluşturmuşlardır. COSO yapmış olduğu çalışmalar sonucunda iç kontrolü şöyle tanımlamıştır: “İç kontrol, faaliyet etkinliği ve verimliliği, finansal raporlamanın güvenilirliği ve yasa ve düzenlemelere uyum sağlama konularındaki amaçları elde etmede uygun güveni sağlamak için düzenlenmiş, bir işletmenin yönetim kurulu, yönetici ve diğer personeli



tarafından etkilenen bir süreçtir.” (Kertiş, 2005). İç kontrol sistemin bir takım özel ve genel amaçları vardır. Özel amaçlar iç kontrolün kendisini oluşturan temel hedefine göre şekillenmektedir. Genel amaçlar ise ister kar amacı gütsün isterse gütmesin tüm örgütler için Amerika Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Enstitüsü birinci standardına göre (SAS No:1) belirlenmiştir. İç kontrol sisteminin genel amaçları şu şekildedir:

- İşletmenin varlıklarını korumak,
- Muhasebe verilerinin doğruluğunu sağlamak,
- Faaliyetlerin yasa ve yönetmeliklere uygun olmasını sağlamak,
- Faaliyetlerin etkinliğini sağlamaktır.

İç kontrol bir sistem ve süreçler bütünü halinde ortaya çıkmış bir yapıdır ve ülkeler tarafından iç kontrol ile ilgili çeşitli modeller benimsenmiştir. Türkiye’de hem kamu hem de özel sektördeki iç kontrol uygulamalarında standart model olarak COSO modeli baz alınmaktadır (İç Kontrol Enstitüsü-Türkiye). COSO modeline göre iç kontrol çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Bunlar kontrol ortamı, risk değerlendirmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve izlemedir (İç Kontrol Enstitüsü-Türkiye). Bu unsurların her birinin iç kontrol mekanizması üzerindeki rolü büyüktür. Bu unsurlar Şekil-3’te gösterilmiş ve unsurların ne ifade ettiği aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

*Kontrol Ortamı:* Kontrol ortamı iç kontrol yapısı ile ilgili işletme yönetimi ve çalışanlarının tavır ve davranışları, organizasyonel yapı, yetki ve sorumlulukların işletme içinde nasıl dağıtıldığına ilişkin politikalar, kurallar ve yöntemlerden oluşmaktadır (Doğan, 2015).

*Risk Değerlendirmesi:* Risk değerlendirme temelde potansiyel hataların belirlenmesi ve bunların ortaya çıkarılması suretiyle önlemek için gereken yöntem, kural ve prosedürlerdir. Her işletme çeşitli risklerle karşı karşıyadır. Kurumlar etkin bir iç kontrol sistemi kurmadan önce, risk değerlendirmesi yapmalıdır. Diğer bir ifadeyle işletmenin karşı karşıya olduğu riskler ve bunların önem derecesi belirlenmelidir. Daha sonra etkin bir kontrol sistemi ile bu riskleri azaltmaya çalışmalıdır (Doğan, 2015)

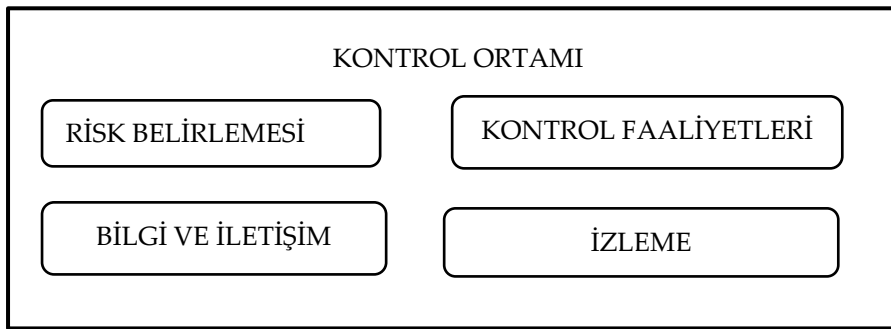
*Kontrol Faaliyetleri:* Bir önceki aşama olan risk değerlendirmesi ile risk türleri ve bunların önem derecesi belirlenmiştir. Kontrol faaliyetleri aşamasında, işletmenin karşı karşıya çeşitli riskler için alınacak gerekli önlemler işletmenin yürüttüğü çeşitli faaliyetler ile belirlenebilmektedir. Başka bir ifadeyle kontrol faaliyetleri yöneticinin emir ve talimatlarının uygulanmasını kapsayan kural ve prosedürlerdir (Doğan, 2015)

*Bilgi ve İletişim:* Etkin bir iç kontrol sistemi için örgütün yatay ve dikey hiyerarşi içerisindeki bilgi akışı ve iletişimin sağlanması gerekir. Dikey hiyerarşi içerisindeki bilgi akışı, yukarıdan aşağı veya aşağıdan yukarı şeklinde gerçekleşmektedir. Aşağıdan yukarıya doğru bir bilgi akışı astların üstlerine yürüttükleri faaliyet sonuçları ile ilgili bilgi verme sürecini

kapsarken yukarıdan aşağıya bilgi akışı, üstlerin astlarına emir ve talimat verme veya yönlendirme ile ilgili süreçlerini kapsamaktadır (Dursun ve Akın, 2019).

*İzleme:* İşletmelerin zamanla karşı karşıya oldukları riskler değişebilir. Özellikle dış çevre koşullarına ilişkin faktörlerin sayısı ve değişimin hızı yüksekse bu tarz dinamik bir ortamda işletmeler hedeflerini de değiştirebilmektedir. Değişen risklere mevcut kontrol politikaları ile yaklaşmak doğru olmayacaktır. Yeni riskleri bertaraf etmeye yönelik yeni kontrol prosedürleri geliştirip uygulamak gerekir. Risklere yönelik olarak uygulanan kontrol prosedürlerinin etkin olup olmadığı, değişimlere ayak uydurup uydurmadığı ise izleme faaliyetleri ile belirlenebilmektedir (Dursun ve Akın, 2019).

Şekil 3. İç Kontrolün Unsurları (Kiracı, 2003)



**Dış Denetim:** İşletme yönetimleri faaliyetlerini iç ilişki ve süreçlerini ve bunların denetimini gerçekleştirdiği gibi işletme dışında faaliyet gösteren dış ilişki ve dinamikler de bu sürece dahil olabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler tam manasıyla bağımsız değildirler. Dış denetim, bir işletmenin kendisi dışında başka bir kuruluş tarafından denetlenmesini ifade eder. Dış denetimin amacı işletme faaliyet ve mali raporlarının yasa ve yönetmeliklere uygunluğunu bağımsız bir şekilde değerlendirmektir. Bu amaçla denetleyen kişi görüş bildirir. Denetleyen kişinin denetlenen işletme ile hiçbir şekilde ilişkisi bulunmamaktadır (Doğan, 2015). Denetim faaliyeti bağımsız ve farklı bir tüzel kişiliğe sahip bir denetim organı, grubu veya kişisi tarafından gerçekleştirilebilir (Say, 2013). Dış denetim bağımsız denetim ve kamu denetimi olmak üzere ikiye ayrılır:

- **Bağımsız Denetim:** Kendi adına veya bir denetim kurumuna bağlı olarak faaliyet gösteren denetçiler tarafından işletmenin talebi üzerine ve bir sözleşme çerçevesince işletmenin finansal tablo ve bilgilerinin denetimi ile uygunluk ve performans denetiminin yapılmasıdır (Say, 2013). Bağımsız denetim ile işletmelerin mali tablo ve raporlarının Uluslararası Muhasebe Standartlarına uygunluğunun denetlenmesi amaçlanmaktadır. Bu şekilde tablo ve raporlar standartlaştırılacak ve tablo ve raporların anlaşılabilirliği artmış olacaktır. Bağımsız denetim yapacak şirketleri belirleme yetkisi Bakanlar kurulundadır ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun hükümlerine göre yapılmaktadır (Ateş) Buna göre denetçiler kar amaçlı ve kar amaçsız işletmelere, kamu kurum ve kuruluşlarına hizmet verebilirler. Bağımsız denetçiler faaliyetlerinde bağımsız olarak çalışırlar ve faaliyetleri karşılığında hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlardan ücret alırlar (Say, 2013).

• **Kamu Denetimi:** Kamu denetimi “Görev yetkilerini yasalardan alan ve kamu adına kamu ihtiyaçlarına cevap vermek üzere denetim yapan kişilerce gerçekleştirilen finansal, uygunluk ve performans denetimlerini ifade etmektedir.” (Ataman, 2010). Kamu denetimi ile özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler ile kamu kurum ve kuruluşları, kamu tarafından görevlendirilmiş kişilerce incelemektedir (Doğan, 2015). Türkiye’de pek çok açıdan farklılık gösteren birçok denetim kurumu vardır. Kamu denetim kurumları arasında Hazine ve Maliye Bakanlığı’na bağlı pek çok birim ve ilgili kuruluş bulunmaktadır. Bunlar arasında (Hazine ve Maliye Bakanlığı);

- Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu,
- Gelir İdaresi Başkanlığı,
- İç denetim Koordinasyon Kurulu,
- Devlet Muhasebesi Standartları Kurulu başta gelmektedir.

Ayrıca 2012 yılında 6328 Sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu ile kurulan “Kamu hizmetlerinin işleyişinde bağımsız ve etkin bir şikayet mekanizması oluşturmak suretiyle idarenin her türlü eylem ve işlemleri ile tutum ve davranışlarını; insan haklarına dayalı adalet anlayışı içinde hukuka ve hakkaniyete uygunluk yönlerinden incelemek, araştırmak ve önerilerde bulunmak.” amacıyla kurulan Kamu Denetçiliği Kurumu da Türkiye’de bu anlamda denetim faaliyeti yürüten başka bir kurumdur (Duran, 2021).

### **Kontrol erkine kontrol çeşitleri**

**Yasama Denetimi:** Kanun yapma yetkisine sahip yasama organı (Türkiye büyük Millet Meclisi) tarafından yapılan denetimdir. Meclis yetkilerini çeşitli organlar ve mercilere dağıtmakta, daha sonra bu yetkilerin ne derece uygulandığını denetlemektedir (Doğan, 2015). Türkiye Büyük Millet Meclisi’nin kamu denetimi açısından önemli yetkileri şöyledir: “Kanun koymak değiştirmek ve kaldırmak, Bakanlar Kurulu ve Bakanları denetlemek, bütçe ve kesin hesap kanun tasarılarını görüşmek ve kabul etmektir.” Ayrıca Türkiye Büyük Millet Meclisi “Soru, gensoru, meclis araştırması, genel görüşme, meclis soruşturması.” gibi kendi denetim araçları yoluyla denetleme yetkisine sahiptir (Usta, 2014).

**Yürütme Denetimi:** Anayasanın 101. maddesinde devletin yürütme organı Cumhurbaşkanı, Bakanlar Kurulu ve Bakanlıklardır. Bu organlar devletin aynı zamanda üst düzey yönetimini oluşturmaktadır. Bunlar tarafından bizzat veya bağlı denetim kuruluşları aracılığıyla kamu kurum ve kuruluşlarının denetlenmektedir (Usta, 2014). Bu denetim türü üst denetim, yüksek denetim (Say, 2013) veya idari denetim olarak da adlandırılmaktadır (Doğan, 2015).

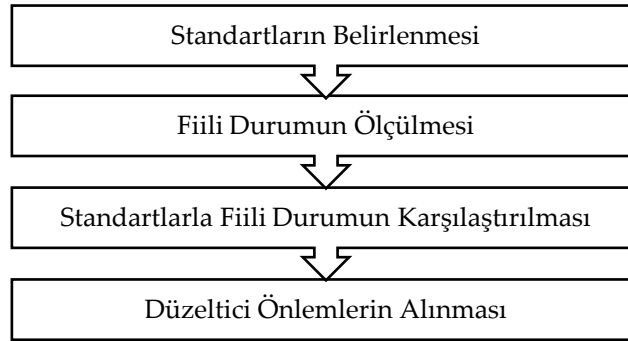
**Yargı Denetimi:** Yargı denetimi ülkenin bir hukuk devleti olduğunun göstergesidir. Hukuk devleti olmanın zorunlu bir sonucu olarak, yönetim ve yönetilenler arasındaki ayrılık veya uyuşmazlıkların yargı organları yoluyla denetlenmesi gerekir. Türkiye’deki yargı

organları Anayasa mahkemesi, adli ve yönetsel yargı organlarıdır (Danıştay ve Askeri Yüksek İdare Mahkemesi) (Usta, 2014).

### Kontrol Sürecinin Aşamaları

Kontrol işlevinin birbirini izleyen aşama veya unsurlardan oluşan bir süreç olduğundan bahsetmiştik (Bakınız Şekil 1). Kontrol sürecinin aşamalarının nelerden oluştuğunu incelemek, bu süreçte yürütülen faaliyetleri daha iyi anlamak adına faydalı olacaktır. Kontrol sürecinin aşamaları (Mucuk, 2011) Şekil 4'te gösterildiği gibidir:

Şekil 4. Kontrol sürecinin aşamaları



Kontrol sürecinin bu aşamaları aşağıdaki açıklanabilir (Mucuk, 2011):

**Standartların Belirlenmesi:** Kontrol işlevinin temelde olması gerekenle mevcut durumunun bir karşılaştırmasını içerdiğinden öncelikle ulaşılmak istenen hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflerin belirlenmesi, aynı zamanda kontrol süreci için kullanılacak standartların belirlenmesidir. Çok çeşitli şekillerde kontrol standartları belirlenebilir. Fiziksel standartlar, maliyet standartları bunlardan bir kaçıdır. Fiziksel standartlara örnek olarak birim zamanda üretim miktarı veya işgücü; maliyet standartlarına örnek olarak ise mamul üretimi için gerekli maliyet unsurları olabilir.

**Fiili Durumun Ölçülmesi:** Diğer bir ifadeyle gerçekleşen durumun ölçümüdür. Fiili durumun kontrolün amacı ve niteliğine göre analiz, gözlem, yorum gibi farklı yöntemlerle saptanabilir.

**Standartlarla Fiili Durumun Karşılaştırılması:** Üçüncü aşamada standartlarla, gerçekleşen durum karşılaştırılır. Aralarındaki farklılıklar veya sapmalar değerlendirilir. Bu şekilde farklılıkların kaynağına inmeye çalışılır.

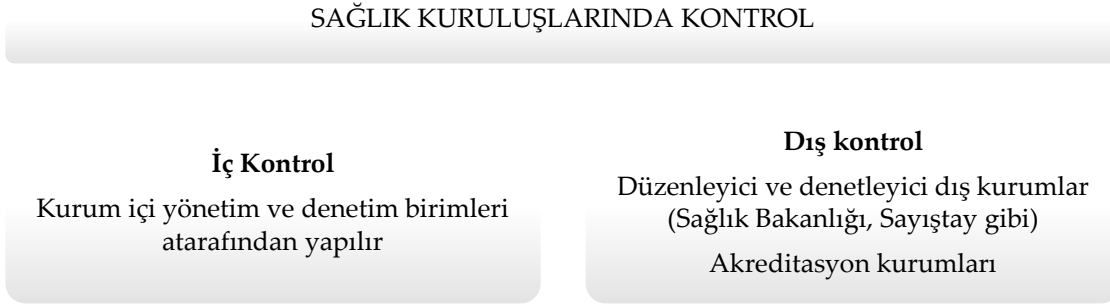
**Düzeltici Önlemlerin Alınması:** Bu aşamada standartlarla gerçekleşen durum arasındaki farkın niteliği, büyüklüğü, kaynağına ilişkin konulara netlik kazandırılmaya çalışılır. Düzeltici önlemlerin etkin bir şekilde alınabilmesi için farkın nedeni ve kaynağının iyi tespit edilmesi gerekir. Düzeltici önlemlerin etkin olabilmesi kadar verimli olması da oldukça önemlidir. En kısa sürede en az emek ve maliyetle alınmış önlem verimli bir önlemdir.

## Sağlık Hizmetlerinde Kontrol

Kontrol işlevinin sağlık hizmetlerinde büyük önemi vardır. Sağlık hizmetleri çoğunlukla hayatta kalma ve ölüm arasındaki kararları içerdiğinden meydana gelebilecek hata veya aksaklıklar da kötü sonuçlar doğurabilir. Bunun için sağlık sektöründe her aşamada kontrol işlevinin yürütülmesi gereklidir.

Sağlık kuruluşlarında kontrol işlevinin üç şekilde yapıldığı söylenebilir. Şekil-5 sağlık kuruluşlarında kontrol çeşitlerini göstermektedir:

**Şekil 5. Sağlık Kuruluşlarında Kontrol**  
(Tengilimoğlu vd., 2012)



## Sağlık Kuruluşlarında İç Kontrol

Sağlık kuruluşlarında iç kontrol hastanelerin yürüttükleri faaliyetlerini yine kendi denetim mekanizması ve standartlarına göre kontrol etmesi sürecini ifade etmektedir (Tengilimoğlu vd., 2012). Yukarıda iç kontrol tanımı ve kapsamı bahsedildiği üzere hastaneler açısından iç kontrol hastanelerin hedeflerine ulaşmasında makul güvence sağlayarak kurum yönetimi ve çalışanları tarafından gerçekleştirilen bir kontrol sürecini ifade etmektedir (Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 58. Maddesine göre iç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin;

- Etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini,
  - Varlık ve kaynaklarının korunmasını,
  - Muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını,
  - Mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan;
- ⊙ Organizasyon,

- ⊙ Yöntem ve süreçle,
- ⊙ İç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür (Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü).

Sağlık kuruluşlarında iç kontrolün unsurları şöyledir:

*Sağlık Kuruluşlarında Kontrol Ortamı:* Sağlık kuruluşlarında etkin bir kontrol sistemi için güçlü bir kontrol ortamına ihtiyaç vardır. Etkin bir iç kontrol sistemi için belirlenen standartlar şöyledir (Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü):

- Hastane yöneticileri ve çalışanlarının etik değerler ve dürüstlük ilkeleriyle hareket etmesi,
- Misyon, organizasyon yapısı ve görevler,
- Yetki devri ve
- Personelin yeterliliği ve performansdır.

*Risk Değerlendirme:* Sağlık kuruluşlarında risk değerlendirme hizmetlerin kalitesini ve hastane içerisindeki iş güvenliğini arttırmak üzere karşı karşıya kalınabilecek olumsuzlukları tespit etme, analiz etme ve önleme sürecini ifade eder (Dursun ve Akın, 2019). Risk değerlendirme süreci iki standarttan oluşmaktadır (Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü):

- Planlama ve programlama
- Risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

*Sağlık Kuruluşlarında Kontrol Faaliyetleri:* Sağlık kuruluşlarında yürütülen faaliyetlere ilişkin hata ve olumsuzlukları tespit etme, önleme ve düzeltici önlemlerin alınması ile ilgili süreçtir (Dursun ve Akın, 2019). Hastanelerdeki iş süreç ve faaliyetleri sağlık hizmetinin sunulmasıyla ilgili süreçler, nakit tahsilatı ve nakit ödemeleriyle ilgili süreçler, gelirler ve alacaklarla ilgili süreçler, alışlar ve stoklarla ilgili süreçler, maddi duran varlıklarla ilgili süreçler, personel ücret ödemeleri süreçleri kapsamaktadır (Kertiş, 2005). Kontrol faaliyetleri süreci altı standarttan oluşmaktadır (Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü):

- Kontrol stratejileri ve yöntemleri
- Prosedürlerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi
- Görevler ayrılığı
- Hiyerarşik kontroller
- Faaliyetlerin sürekliliği
- Bilgi sistemleri kontrolleri

*Sağlık Kuruluşlarında Bilgi ve İletişim:* Sağlık kuruluşları tıbbi ve bakım hizmetleri ile idari-mali hizmetlerin birbirine yüksek derecede bağımlı olduğu örgütlerdir (Dursun ve Akın, 2019). Ayrıca hastanelerin matriks yapıda örgütlenme yapısına sahip olduğu düşünüldüğünde örgüt içindeki yatay ve dikey ilişkide yer alan birimler arasında etkili iletişimin rolü büyüktür. Hizmet süreçlerin etkin bir şekilde yürütülmesinde birimler arasında etkili yatay ve dikey bilgi akışı olmalıdır (Dursun ve Akın, 2019). Sağlık kuruluşlarında bilgi ve iletişim süreci dört standarttan oluşmaktadır (Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü):

- Bilgi ve iletişim
- Raportlama
- Kayıt ve dosyalama sistemi
- Hata, usulsüzlük ve yolsuzlukların bildirilmesi

*Sağlık Kuruluşlarında İzleme:* Sağlık kuruluşlarında izleme hastane üst yönetiminin servis, poliklinik ve birim sorumlularıyla ilgili aralıklarla bir araya gelerek gerçekleştirilen faaliyetler ve mevcut iç kontrol sisteminin incelenmesi, yeni riskler ortaya çıktı ise nasıl bertaraf edileceğinin değerlendirilmesi ve mevcut iç kontrol sisteminin güncellenmesi ile ilgili değerlendirilmelerin yapıldığı süreçtir (Dursun ve Akın, 2019). İzleme süreci iki standarttan oluşmaktadır (Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü):

- İç kontrolün değerlendirilmesi
- İç denetim

Günümüzde teknolojik gelişmeler sayesinde, işletmelerin iç kontrol sistemlerinin etkinliğini ve verimliliğini arttıracak bazı uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Örneğin son yıllarda yaygınlaşan biyometrik sistemler sayesinde, hem sağlık hizmeti veren kuruluşların hem de sağlık hizmeti talep eden sigortalı kişilerin hileli davranış veya uygulamaları tespit edilmekte ve bunların önüne geçilmektedir. Biyometrik sistemler, kişilerin fiziksel (parmak izi, retina, yüz ve el geometrisi vb.) ve davranışsal (imza ve ses taraması vb.) özelliklerinin bilgisayarlarca tanınmasıdır. Biyometrik sistemlerin hastanelerin iç kontrol sistemlerine entegre edilmesiyle iç kontrol mekanizmalarının etkinliği, güvenliği ve etkililiği arttırılabilmektedir. Sigortalı kişinin gerçekte kullanmadığı sağlık hizmetinin kullanılmış gibi gösterilmesi veya hekimlerin tek defada ücretlendirilmesi gereken bir işlemi farklılaştırarak birden fazla kerede yapılmış gibi ücretlendirmesi biyometrik yöntemler sayesinde önüne geçilebilecek uygulamalardır (Mengi, 2013).

Sağlık kuruluşlarında iç kontrol faaliyetleri kurum bünyesinde oluşturulan bir takım komite veya komisyonlarca gerçekleştirilmektedir. Bu komitelerden bazıları şöyledir (Tengilimoğlu vd., 2012)

- Etik komitesi

- Enfeksiyon komitesi
- Doku komitesi
- Kan ve kan ürünleri komitesi
- Kullanım komitesi
- Koordinasyon komitesi
- Sağlık standartlarını gözden geçirme komitesi
- Tıbbi kayıt komitesi
- Tıbbi soruşturma komitesi
- Tıp hizmetleri yürütme kurulu

Hastanelerin kontrol hedefine göre bünyesinde oluşturduğu komiteler farklılaşmaktadır. Yukarıdakilerden farklı olarak hasta güvenliği, çalışan sağlığı ve güvenliği, tesis güvenliği, kalite, eğitim, ilaç ve antibiyotik gibi konularda faaliyet gösteren komiteler de vardır.

#### **Sağlık kuruluşlarında dış kontrol**

Sağlıkta kontrol sağlık hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde sunulabilmesi için gerçekleştirilen kolaylaştırıcı ve yol gösterici faaliyetleri içermektedir (Say, 2013). Denetleyen kuruluş kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda sağlık hizmetinin aksayan, eksilen bozulan yönlerini açığa çıkarmakta önlemekte ve bu kapsamda düzeltici önlemler alabilmektedir. Yukarıda da bahsedildiği üzere dış kontrol işletmenin kendi bünyesindeki çalışanları tarafından değil işletme dışında denetleme yetkisine sahip kişi veya kurumlarca yapılan faaliyetler bütünüdür. Sağlık kuruluşlarında dış kontrol faaliyetleri düzenleyici ve denetleyici yetkiye sahip başta Sağlık Bakanlığı olmak üzere devletin pek çok kurumu tarafından ve ayrıca kamuoyu ve meslek odaları ile akreditasyon kurumları tarafından da yürütülmektedir (Tengilimoğlu, vd., 2012). Örneğin hastaneler; tıbbi ve mali kriterler ile kalite, hasta ve çalışan güvenliği ve eğitim kriterleri çerçevesinde Bakanlıkça belirlenecek usul ve esaslara göre altı aylık veya bir yıllık sürelerle değerlendirmeye tabi tutulur. Buna göre hastaneler yukarı A, B, C, D, E olmak üzere yukarıdan aşağıya gruplandırılır (Yaman, 2018).

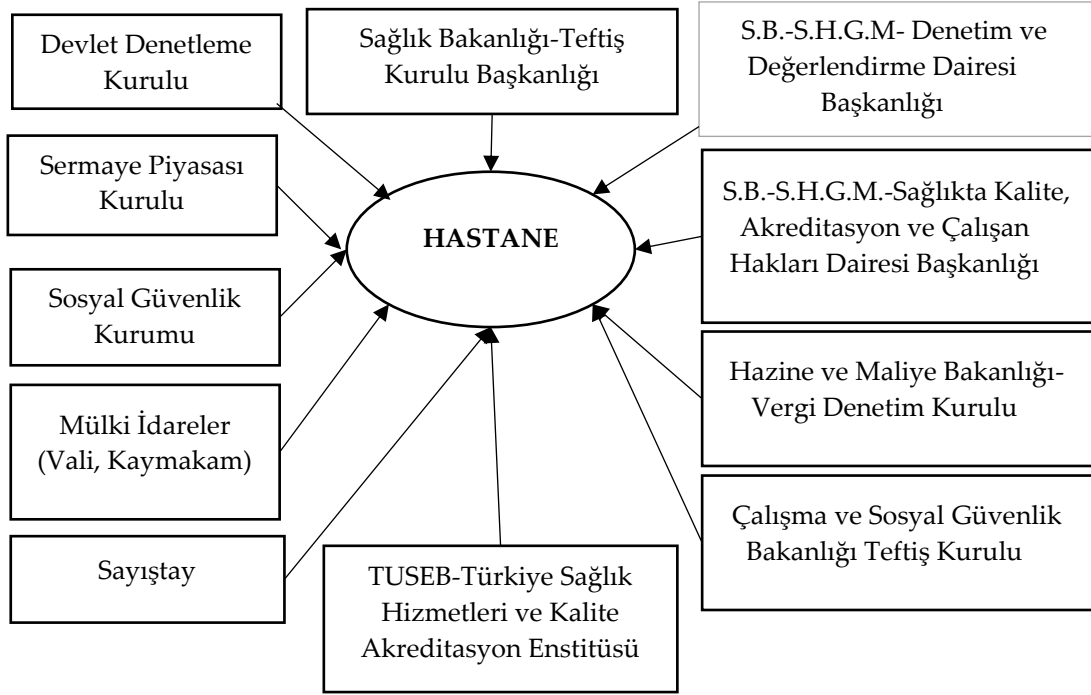
Anayasamızda herkesin sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkı olduğu, devletin herkesin hayatını beden ve ruh sağlığı içinde sürdürmesi için kamu ve özel kesimlerdeki sağlık kurumlarından yararlandığı ve onları denetleme yetkisine sahip olduğu ibaresi yer almaktadır. Anayasanın 3359 sayılı Kanunu'nun Ek 11. Maddesinde sağlık hizmetlerinin sunumuyla ilgili iş ve işlemlere ilişkin denetleme yetkisinin Sağlık Bakanlığı'na ait olduğu belirtilmiştir. Sağlık Bakanlığının bu görevi 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü'ne verilmiştir (Tekin, 2020).



Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü açısından dış kontrol kavramı şekilde ifade edilmiştir: “Sağlık hizmeti sunan gerçek kişiler ile özel hukuk tüzel kişileri ve kamu hukuk tüzel kişilerine ait tüm sağlık kurum, kuruluş, müesseseleri ile buralarda sunulan sağlık hizmetlerinin ilgili mevzuat, politika ve düzenlemelere uygunluğunun tespit edilmesi amacıyla sağlık Bakanlığı veya Bakanlık adına İl Sağlık Müdürlüğüne yapılan inceleme, soruşturma, izleme, değerlendirme ve koordinasyon faaliyetleriyle idari yaptırımlara ilişkin iş ve işlemleri kapsayan süreçtir” (Tekin, 2020). Kısacası dış kontrol bir işletmenin rapor ve belgelerinin işletme dışındaki kişi veya kuruluşlar tarafından kontrol edilmesidir. Denetim yılı başında İl Sağlık Müdürlüğü tarafından valilik oluru alınarak denetim ekipleri oluşturulur ve Bakanlığa bildirilir. İl Sağlık Müdürlüğü bünyesindeki “Sağlık Hizmetleri İzleme, Değerlendirme ve Denetim Birimi”, her bir sağlık tesisi için en az iki kişiden oluşan onaylı denetçileri görevlendirir. Denetim ekibi, akademisyen, uzman hekim, hekim, diş hekimi, eczacı veya diğer sağlık meslek mensupları ile ihtiyaç halinde mimar veya mühendislerden oluşabilir (Tekin, 2020). Denetim ekibi, kamu veya özel sağlık kuruluşlarında sunulan hizmetler ile ilgili her türlü iş, işleyiş veya işlemlerin standartlara uygunluğunu kontrol eder.

Ülkemizde kamu ve özel sektör sağlık kuruluşları devletin pek çok organı tarafından kamu denetimine tabi tutulmaktadır. Her bir kurum kendi denetim hedefi açısından denetleme ve kontrol işlevini yürütmektedir. Örneğin Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) açısından dış kontrole baktığımızda Anayasanın 5510 Sayılı Kanununun 59. Maddesinin 1. Fırcasında şu şekilde ifade edilmektedir: “Bu kanunun uygulanmasına ilişkin işlemlerin denetimi, kurumun denetim ve kontrol ile görevlendirilmiş memurları eliyle yürütülür.” Buna göre sağlık kuruluşlarının SGK tarafınca dış kontrole tâbi tutulması, sağlık kuruluşu çalışanları ile değil SGK tarafından görevlendirilmiş kontrol ve denetleme memurları tarafından yapılmaktadır. SGK kamu hastanelerinden bilgi ve belge talep etme ve buralarda sunulan hizmetin niceliğini kontrol etme yetkisine sahiptir. Özel hastaneler ile SGK arasındaki sözleşmeye bağlı olarak hastanelerin devir ve birleşmelerine ilişkin usul ve esaslar, ilave ücret sınırı, hastanenin ne şekilde hasta kabul edeceği, hekimlerin çalışma şekli, işe giriş ve ayrılışlarını bildirme zorunluluğu gibi alanlarda SGK'nın kontrol ve denetleme yetkisi vardır (Mil vd., 2016). Ülkemizde kamu ve özel sektör hastane kamu denetimini yapan kurumlar Şekil 6'da gösterilmiştir:

**Şekil 6.** Türkiye’de Hastane Kamu Denetimi Yapan Kurumlar  
(Say, 2013’ten güncelleştirerek oluşturulmuştur.)



*Not: S.B.: Sağlık Bakanlığı; S.H.G.M.: Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü; TUSEB: Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı'nı ifade eder.*

Ülkemizde kamu denetimi açısından akreditasyon denetim faaliyetleri Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı çatısı altında kurulan Türkiye Sağlık Hizmetleri ve Kalite Akreditasyon Enstitüsü (TÜSKA) tarafından yürütülmektedir. TÜSKA akreditasyon denetiminde kullanılacak bir denetim yönetimi yönergesi oluşturmuştur. Denetim yönteminde sağlıkta akreditasyon standartlarına dair değerlendirme ölçütlerinin denetim kriterleri çerçevesince karşılanma derecesi, denetim ilke ve teknikleri kapsamında denetim kanıtı toplama ile standart ve değerlendirme ölçütü için karşılanma düzeyi kararı yer almaktadır (Beylik, 2018).

Sağlık hizmetlerinde idarenin sorumluluğu sadece hizmet sunumu ile sınırlı değildir. Örneğin tıbbi atıkların bertarafı ile ilgili olarak belediyeler, sağlık hizmetine erişim ile ilgili olarak Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Sosyal Güvenlik Kurumu yetkilidir (Say, 2013).

Sağlık kuruluşlarında dış kontrol mekanizması olarak faaliyet gösteren akreditasyon kuruluşlarının da önemli bir oranda dış kontrol yetkisi bulunmaktadır. Eğer hastane akredite olmuş ise akreditasyon kuruluşu tarafından periyodik denetimlere tâbi tutulmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2012). Örneğin JCI (Joint Commission International) Akreditasyonu dünya çapında akreditasyon hizmeti veren sağlık hizmetlerinin kalitesini iyileştirmeyi amaçlayan bir kuruluştur. Akreditasyonda kontrol ve denetim faaliyeti, hem akreditasyon sürecinde prosedürü yerine getirmek için hem de belge almaya hak kazanan sağlık kuruluşunun daha sonraki dönemlerde akreditasyon standartlarına uyup uymadığını kontrol etmeyi içermektedir. Akreditasyon anlamında JCI gibi uluslararası kuruluşların yanı sıra ülkemizde

de 1999 yılından itibaren faaliyet gösteren TÜRKAK (Türk Akreditasyon Kurumu) ürünlerin kalite ve güvenlik standartlarına göre yeterliliğini tespit etmek amacıyla” uygunluk değerlendirmesi” faaliyetleri yürütmektedir (Akyurt, 2013).

### Sonuç

İşletmelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için etkin bir yönetim mekanizmasına ihtiyaçları vardır. Yönetim plan, program ve politikaların amaç ve hedefler doğrultusunda belirlendiği, belirlenen bu plan ve programlara uygun örgüt yapısının oluşturulduğu, bu kapsamda çalışanların motivasyonu, kişi iş uyumu, koordinasyon gibi süreçlerin gerçekleştirildiği, son olarak da mevcut durum ile olması gereken durumun karşılaştırıldığı kontrol sürecinden bir bütünü ifade eden bir kavramdır. Kontrol işlevi yönetimin beş temel fonksiyonundan sonuncusu olarak kendini göstermektedir. İşletmenin amaç ve hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirdiği, hesap verilebilirlik çerçevesince yasa, yönetmelik, politikalara ne kadar uygun faaliyet gösterdiği, kontrol işlevi sayesinde belirlenebilecek ve bu sayede önlem ve düzeltici tedbirler alınabilecektir. Nitekim işletmelerin var oluş sebeplerinden biri varlığını sürdürmektir. İşletmeler değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, ayakta durabilmek ve rekabetçi olabilmek için iyi bir kontrol sistemine ihtiyaçları vardır. Sağlık kuruluşları da hizmet kalitesini artırmak, varlığını devam ettirmek, bu sayede rekabet etmek ve değişim ve gelişime açık olabilmek için iç ve dış kontrol sistemlerine ihtiyaç vardır. Kontrol işlevi işletmenin sadece tepe yönetimince değil tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gereken bir süreçtir. İşletmelerin etkin bir kontrol sistemi oluşturmalarında, güçlü bir kontrol ortamının büyük rolü vardır. Kontrol süreci sadece hesap verilebilirlik olarak düşünülmemeli, işletmelerin kendilerini geliştirmesi için iyi bir fırsat olarak da değerlendirilmelidir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır. Araştırmada sağlık hizmetlerinde kontrol kavramına temel teşkil edecek bir derleme yapılmış, özgün bir araştırma yürütülmemiştir. Bu, çalışmanın en büyük kısıtını oluşturmaktadır. Sağlık hizmetlerinde kontrol konusunun önemine rağmen, literatürde yeterli miktarda araştırmaya rastlanılmamıştır. Sağlık hizmetlerinde iç kontrol ve dış kontrol mekanizmalarının ayrı ayrı ele alındığı özgün çalışmaların yürütülmesi önerilebilir.

## Kaynakça

- Akyurt (2013). Sağlık Organizasyonlarında Kalite ve Akreditasyon. H. Sur ve T. Palteki (Ed.) *Hastane Yönetimi İçinde* (453-494). İstanbul, Nobel tıp kitabevi.
- Ataman, B. (2010). Türkiye’de kamu Denetimi ve Kamu Denetçilerine Genel Bakış. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(87), 17-26.
- Beylik, U. (2018). Sağlıkta Akreditasyon Denetim Yöntemi: Türkiye Sağlık Hizmetleri Kalite ve Akreditasyon Enstitüsü Uygulaması. *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 1(1), 6-13.
- Bozkurt, P. (2013). Denetim Kavramı ve Denetim Anlayışındaki Gelişmeler. *Denetim*, (12), 56-62.
- Çınar, F. (2015). Hesap Verilebilirlik İlkesi ile Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 6(13), 12-30.
- Doğan, K. C. (2015). Yönetimin Bir Fonksiyonu Olarak Denetim ve Kamu Yönetimindeki Yeri. *Ombudsman Akademik*, (3), 107-141.
- Duran, H. (2021). *Türkiye’de İdari Denetim ve Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık)*. Ankara: Seta Yayınları.
- Dursun, G. D., & Akın, S. (2019). Türkiye’de Özel Hastanelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi. *Izmir Democracy University Health Sciences Journal*, 2(1), 48-60.
- Fadzil, F. H., Haron, H., & Jantan, M. (2005). Internal Auditing Practices and Internal Control System. *Managerial Auditing Journal*. 20(8),844-866.
- Grönlund, A., Svärdesten, F., & Öhman, P. (2011). Value for Money and the Rule of Law: The (New) Performance Audit in Sweden. *International Journal of Public Sector Management*. 24(2), 107-121.
- Hazine ve Maliye Bakanlığı, 23 Haziran 2021 tarihinde <https://www.hmb.gov.tr/> adresinden alındı.
- Ateş K. *Bağımsız Denetim Nedir? Bağımsız Denetim 2012 Uygulamaları* 21 Haziran 2021 Tarihinde [http://www.muhasabetr.com/bagimsiz-denetim/adresinden alındı](http://www.muhasabetr.com/bagimsiz-denetim/adresinden%20alindi).
- Vergidosyasi.com (2017, 23 Mart). *Denetim (Audit) Kavramı*. 21 Haziran 2021 tarihinde <https://vergidosyasi.com/2017/03/23/denetim-kavrami/> adresinden alındı.
- İç Kontrol Enstitüsü-Türkiye, 21 Haziran 2021 tarihinde <https://iciturkey.org/> adresinden alındı.
- Kamu Hastaneleri Genel Müdürlüğü. *İç Kontrol Nedir?* 25 Haziran 2021 tarihinde <https://khgm.saglik.gov.tr/TR-44068/ic-kontrol-nedir.html> adresinden alındı.
- Kertiş, S. (2005). *Hastane İşletmelerinde İç Kontrol Sistemi ve Özel Bir X Hastanesinde Uygulanması*. [Basılmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Kıracı, M. (2003). Faaliyet Denetimi ile İç Kontrol İlişkisi. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2).
- Mengi, B. T. (2013). Sağlık Hizmetlerinde Meydana Gelebilecek Hileleri Önlemeye Yönelik Bir Uygulama Olarak Biyometrik Kimlik Doğrulama Sistemlerinin Kullanımı. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (60), 39-50.
- Mil, H.İ., Güvercin, A., ve Tarım, B. (2016). Türkiye’de Sosyal Güvenlik Kurumlarının Yaptığı Sağlık Harcamalarının Denetimi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 51(1), 28-43.
- Mucuk, İ. (2011). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Tekin, A. (Ed.) (2020). *Sağlık Hizmetlerinde Denetim*. Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayınları.
- Say, B. (2013). Hastane Denetimleri. H. Sur ve T. Palteki (Ed.) *Hastane Yönetimi İçinde* (495-506). İstanbul: Nobel Tıp Kitabevi.
- Sayıştay. *Düzenlilik Denetimleri Temel Kavramları*. 22 Haziran 2021 tarihinde [https://www2.sayistay.gov.tr/tr/Upload/62643830/files/Rehberler/Duzenlilik\\_Denetimi\\_Temel\\_Kavramlari.pdf?x=123](https://www2.sayistay.gov.tr/tr/Upload/62643830/files/Rehberler/Duzenlilik_Denetimi_Temel_Kavramlari.pdf?x=123) adresinden alındı.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., ve Akbolat, M. (2012). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (2021) *Kontrol*. 22 Haziran 2021 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı.
- Usta, H. (2014). Türkiye’de Kamu Yönetimi ve Kamu Yönetiminin Denetimi. *Denetim*, (13), 27-33.

Yaman, E. (2018). *Sağlık Kuruluşlarında Uygulanan İç Denetim ve Dış Denetimin alıŐanlar Üzerindeki Etkileri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi.

### Extended Abstract

There are a number of factors that ensure the continuity of businesses. Factors such as adaptation to the environment and efficiency are among these factors. If businesses fail to meet these conditions necessary for continuity, they disband. Thanks to the control function of the management, adaptation to the environment, efficiency and effectiveness of the businesses can be determined and necessary precautions can be taken. With an effective control function, business activities can be carried out effectively, economically and efficiently. In addition, the assets and resources of the businesses can be protected. This article aims to provide conceptual information on the concept of control and control in healthcare services. Businesses need an effective management mechanism in order to achieve their aims and objectives. The management process refers to that plan, program and policies are determined in line with the aims and objectives, the organizational structure is created in accordance with these plans and programs, and in this context, processes such as employee motivation, person-work harmony and coordination are carried out, and finally the control process in which the current situation and the desired situation are compared. The control function is the last of the five basic functions of management. A continuous flow of information is provided between the control function and the planning, organizing, directing and coordinating functions. To what extent the firm's aims and objectives have been achieved, it operates in accordance with laws, regulations, policies within the framework of accountability can be determined thanks to the control function and thus preventive and corrective measures can be taken. In this respect, the control function refers to a dynamic process. As a matter of fact, one of the reasons for the existence of businesses is to continue their existence. Businesses need a effective control system in order to adapt to changing environmental conditions, survive and compete. A strong control environment has a great role in the establishment of an effective control system. The control environment refers to the attitudes and behaviors of the business management and its employees, the organizational structure, and how the authorities and responsibilities are distributed within the business. A strong control environment will be possible with the control awareness adopted by the business management and employees. The control process should not only be considered as accountability, but also as a good opportunity for businesses to improve themselves. Undoubtedly, control is an important function in organizations operating in the field of health, as in all organizations. In fact, due to the nature of health, some unique features increase the importance of the control function. Any malpractice or mistake can also have unintended consequences, as health-related decisions include death and survival. In addition, when we think that healthy life is a right, health services must be of high quality in order to live in a healthy and happy environment. Therefore, healthcare facilities effective need internal and external control systems in order to increase the service quality, maintain their existence, compete and adapt to change and development. Internal control in healthcare facilities refers to the process of controlling the activities carried out by hospitals according to their own audit mechanism and standards. Internal control activities in healthcare facilities in Turkey are carried out by a number of committees or commissions

established within the institution such as ethics and infection committees. Public and private healthcare facilities in Turkey are subject to public supervision by the many organs of the state. External control activities in health institutions are carried out by many institutions of the state, especially the Ministry of Health, which have regulatory and supervisory authority, it is also carried out by the public and professional chambers and accreditation institutions.

