

## **Sağlık Sisteminde Koordinasyon**

Koordinasyon, sağlık hizmetlerinin bütüncül, etkili ve sürdürülebilir biçimde sunulabilmesi için vazgeçilmez bir yapısal unsurdur. Hizmet sağlayıcıları, meslek grupları ve kaynaklar arasında görev paylaşımının uyum içinde gerçekleştirilmesi, sağlık sisteminin genel işleyişini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, koordinasyonun yanı sıra kooperasyon, kolaborasyon ve entegrasyon kavramları da sağlık hizmetlerinin organizasyonu açısından kritik öneme sahiptir.

Koordinasyon; görevlerin, kaynakların veya aktörlerin tekrar, çatışma ve verimsizlikleri önleyecek biçimde organize edilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Kooperasyon, ortak bir amaca yönelik olarak birlikte çalışmayı; kolaborasyon, görece bağımsız tarafların bilgi paylaşımı ve etkileşim yoluyla birlikte üretimde bulunmasını; entegrasyon ise yapı ve süreçlerin sınırlarını kaldırarak bütünleşik bir sistem oluşturulmasını ifade etmektedir.

Bu çerçevede, sağlık sisteminde farklı düzeylerde ortaya çıkan koordinasyon örüntülerinin analiz edilmesi; etkili ve etkisiz uygulamaların karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmesi, sağlık hizmetlerinin kalitesi ve erişilebilirliği açısından önemli bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Koordinasyon, kooperasyon, kolaborasyon ve entegrasyon süreçlerinin temelini oluşturmaktadır. Bu kavramlar arasında doğrusal bir ilerleme ilişkisi bulunmakta; etkili bir koordinasyon sağlanmadan işbirliği, ortak üretim ve sistem bütünleşmesi mümkün olmamaktadır.

## **Sağlık Hizmetlerinde Koordinasyon**

Sağlık sektöründe koordinasyonun hangi düzeyde ve ne amaçla yapıldığı önemlidir. Bu nedenle, bir sınıflandırma yapmak yerine; hangi düzeyde koordinasyonun gerekli olduğunu incelemek gereklidir. Bu bağlamda, sağlık hizmetlerinin koordinasyonu hem hizmet sunum süreçleri hem de sağlık hizmeti sağlayıcıları arasındaki etkileşim açısından iki temel düzeyde değerlendirilebilir:

- **Klinik Koordinasyon (Bakım Koordinasyonu):** Hastanın gereksinim ve tercihlerinin önceden bilinerek ilgili sağlık personeli arasında doğru zamanda paylaşılması; bu bilgilerin hastaya güvenli, uygun ve etkili bakım sağlamak için kullanılmasıdır. Örneğin, bir hastanın tedavi planıyla ilgili bilgilerin cerrahiden yoğun bakıma zamanında iletilmesi klinik koordinasyondur. Bakım koordinasyonuna ilişkin başka bir örnek, çoklu sağlık sorunları olan yaşlı bireylerin hastane başvurularında ortaya çıkmaktadır. Örneğin, kalça kırığı nedeniyle

hastaneye kabul edilen, eşzamanlı olarak diyabet, kalp yetmezliği ve KOAH gibi kronik hastalıkları bulunan bir bireyde; yaş faktörü ve eşlik eden durumlar nedeniyle cerrahi müdahale kararı dikkatle değerlendirilmelidir. Bu gibi durumlarda, tıbbi hizmetlerin bütüncül ve uyumlu biçimde planlanması, klinik sonuçlar ve hasta güvenliği açısından kritik öneme sahiptir. Nitekim ABD’de bu ihtiyaca yönelik olarak, hastane bazlı hizmetlerin koordinasyonunu sağlayan ayrı bir uzmanlık alanı olarak “hospitalist” geliştirilmiştir.

- **Yönetmel Koordınasyon:** Sağlık hizmeti sunumunda sorumluluğu olan örgütlerin, mesleklerin, personelin ve kaynakların uyumlu şekilde düzenlenmesidir. Örneğin, bir hastanedeki bölümler, personel ve hizmet birimlerinin ortak bir plan içinde organize edilmesi yönetmel koordınasyona örnek oluşturmaktadır.

### **Sağlık Sektöründe Farklı Düzeylerde Koordınasyon**

Sağlık sektöründe farklı düzeylerdeki koordınasyon, sistem düzeyinde koordınasyon, sektörler arası işbirliğinin koordınasyonu, örgütler arası ilişkilerin koordınasyonu, meslekler arası koordınasyon, hasta bakım koordınasyonu ve hizmet basamakları arası yatay/dikey entegrasyon olarak özetlenebilir. Örnek olarak;

- **Sistem düzeyinde:** Ülke çapında sağlık hizmetleri, Sağlık Bakanlığı’nın koordınasyonu ile entegre şekilde sunulmalıdır. Bu çerçevede kamu, özel ve gönüllü kuruluşlar arasında *kolaborasyon* kurulurken, örgütler arasında ve içinde (hastaneler, muayenehaneler, aile sağlığı merkezleri vb.) *kooperasyon* sağlanmalıdır. Örneğin, bir ülkede kaliteli ve verimli sağlık hizmeti sunumu için bakanlığın merkezi koordınasyonu, sektörler arası işbirliği ve kurumlar arası ortak çalışma önemlidir.
- **Örgüt düzeyinde:** Bir hastanede cerrahi operasyon sürecinde ameliyat ekibinin *kooperasyonu*; ameliyat öncesi ve sonrası tanı, bakım, rehabilitasyon gibi hizmet birimlerinin *kolaborasyonu*; aynı zamanda yatıştan çıkışa kadar tüm bakım süreçlerinin *entegrasyonu* söz konusudur. Örgütün başarısı, kaliteli ve verimli cerrahi hizmet üretilmesi de iyi bir koordınasyona bağlıdır. Bu örnek, kurum içi birimlerin uyumlu çalışmasının hasta bakımına etkisini göstermektedir.

Bu düzeylerdeki koordınasyon, sistem genelinde ve kurum içindeki kaynakların etkin kullanımını ve hizmet kalitesini sağlamayı amaçlamaktadır.

## Uygulama Örnekleri

- **Koordinasyon eksikliği:** Sağlıkta Dönüşüm Programı öncesi dönemde farklı bakanlıklarca yönetilen kamu hastaneleri (SSK hastaneleri, polis hastaneleri, askeri hastaneler, PTT hastaneleri gibi) ve birbirinden farklı sosyal güvenlik sistemleri (SSK, Emekli Sandığı gibi) arasında koordinasyonsuzluk yaşanmıştır. Bu durum, hizmetlerde çakışma ve verimsizliklere yol açmıştır.
- **COVID-19 pandemisi:** Salgın döneminde İçişleri, Sağlık, Ulaştırma, Ticaret Bakanlıkları ile özel sektör arasında koordinasyon sağlanmıştır. Bu kapsamda, kaynak paylaşımı ve kriz yönetimi için kurumlar arası uyumlu hareket edilmiştir.
- **Düzensiz göçmenlere yönelik hizmetler:** Pandemi döneminde düzensiz göçmenlere sunulan sağlık hizmetleri için ülke içinde ve sınırdaş ülkelerle koordinasyon kurulmuştur. İlk olarak, düzensiz göçmenler emniyet, jandarma, sahil güvenlik, gümrük muhafaza ve kara kuvvetleri komutanlığı (KKK) gibi birimler tarafından yakalanmaktadır. Bu aşamada göçmenlerin kimlik tespiti ve güvenlik kontrolleri yapılmaktadır. İkinci aşamada, yakalanan kişiler sağlık kontrolünden geçirilmektedir. Doktor muayenesi sürecinde adli tabip, Sağlık Bakanlığı İl Sağlık Müdürlüğü ve Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü (HSGGM) görev almaktadır. Burada bireylerin sağlık durumu değerlendirilmekte ve gerekli tıbbi müdahaleler yapılmaktadır. Son aşamada, göçmenler Geri Gönderme Merkezi (GGM)'ne sevk edilmektedir. Bu merkezlerde, kişinin durumuna göre ülkesine iade işlemi yapılmakta ya da bilinen bir adrese sevk gerçekleştirilmektedir. Bu örnek, uluslararası ve ulusal düzeyde işbirliğinin ve koordinasyonun nasıl gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.

Yukarıdaki olgularda, ilk örnekte koordinasyon yetersizliği sorun yaratırken, sonraki örneklerde çoklu aktörler arasında etkin koordinasyonun başarı sağladığı vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak koordinasyon, bir sistemin farklı bileşenleri arasında düzenli etkileşim ve uyum sağlamayı amaçlayan temel bir yönetsel süreçtir. Bu düzen, yalnızca formel (yasal ve kurallı) yöntemlerle değil; aynı zamanda informel ilişkiler ve sözlü iletişim aracılığıyla da sürdürülebilir. Bazı durumlarda yasa, yönetmelik ve protokoller gerekirken; bazı durumlarda etkili sözlü iletişim yeterli olabilir.

Koordinasyonun özü, sistemin kendi içinde dengeli bir örgütlenme ve uyum yaratma kapasitesidir. Kaos teorisine göre, karmaşık sistemlerde mutlak bir düzen hiçbir zaman kalıcı değildir; sistem, doğası gereği düzen ile düzensizlik arasında sürekli bir denge arayışı içindedir. Bu değişkenlik, sistemin esnekliğini ve uyum kabiliyetini artırmaktadır. İnsan örgütlenmeleri de tıpkı doğadaki sistemler gibi kendiliğinden örgütlenme eğilimi taşımaktadır. Bu nedenle, koordinasyonu sağlamak için mutlak kontrol yerine, düzenin dinamik doğasını anlamak ve yönlendirmek gerekmektedir.

Koordinasyon süreci, bütünü değerlendirerek tasarlanmalıdır. Yani bir sistemde yer alan iş akış şemaları, zaman çizelgeleri, süreçler ve sektörler arasındaki ilişki ağları analiz edilmelidir. Geri bildirim mekanizmalarının nasıl işlediği incelenmeli; bu bütüncül değerlendirmeye dayalı olarak gerekli yazılı ya da sözlü düzenlemeler yapılmalıdır.

**Prof. Dr. Osman HAYRAN**

**21.10.2025**

## **Kaynaklar**

- Castañer X, Oliveira N. Collaboration, Coordination, and Cooperation Among Organizations: Establishing the Distinctive Meanings of These Terms Through a Systematic Literature Review. *Journal of Management*, 2020; 46(6), 965-1001. <https://doi.org/10.1177/0149206320901565>
- Malone TW, Crowston K. The Interdisciplinary Study of Coordination. *ACM Computing Surveys*, 1994; 26(1), 87–119. DOI: 10.1145/174666.174668.
- Alderman L, Beck E. Distinguishing Collaboration From Other Group Work to Help Public Health and Other Sectors Solve Wicked Problems to Improve Health and Well-Being for All. *Public Health Reports*®. 2025;0(0). doi:[10.1177/00333549251349417](https://doi.org/10.1177/00333549251349417)
- Duan-Porter W, Ullman K, Majeski B, et al. Care Coordination Models and Tools: A Systematic Review and Key Informant Interviews [Internet]. Washington (DC): Department of Veterans Affairs (US); 2020.

- Rosen MA, DiazGranados D, Dietz AS, Benishek LE, Thompson D, Pronovost PJ, Weaver SJ. Teamwork in healthcare: Key discoveries enabling safer, high-quality care. *Am Psychol.* 2018 May-Jun;73(4):433-450. doi:10.1037/amp0000298.