

278879

T. C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ

SAĞLIK KURUMLARINDA TÜKETİM MALZEMELERİNİ SAĞLAMA ÇALIŞMALARI  
VE  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM HASTAHANESİNDEKİ  
UYGULAMALAR

SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ  
HASTANE İDARECİLİĞİ PROGRAMI  
BİLİM UZMANLIĞI TEZİ

MEHMET KIZMAZ

ANKARA - 1980

**T.C.**  
**Hacettepe Üniversitesi**  
**Sağlık Bilimleri Fakültesi**

**Sağlık Kurumlarında Tüketim Malzemelerini Sağlama Çalışmaları**  
**Ve**  
**Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesindeki**  
**Uygulamalar**

**Hastane İdareciliği Programı**  
**Bilim Uzmanlığı Tezi**

**Mehmet KIZMAZ**

**Rehber Öğretim Üyesi: Doç. Dr. Adil ARTUKOĞLU**

**Ankara – 1980**

## ÖNSÖZ

Çağımızda verimlilik, bütün dünya milletlerinin ciddi bir sorunu olmuştur. Bütün işletmelerde olduğu gibi sağlık kurumlarında da amaç verimlilik olup, hedefleri üretimi en kısa zamanda, en ucuz ve kaliteli bir şekilde sağlamaktır. Yalnız önemli bir konu, yapılan harcamaların verimliliği rakamlarla bilinmedikçe, hizmetleri düzene sokmak mümkün olmayacağı gibi, ciddi tenkitlere de hedef olmaktadır. Hizmet üreten kuruluşlardan biri olan sağlık kurumlarında da üretim elde etmek için kullandıkları tüketim malzemeleri ile ilgili işlemlerin düzenlenmesi kontrolü, faaliyetlerin verimli ve etkinlik ilkelerine uygun olarak yürütülebilmesi için yapılacak çalışmaların önceden planlaması gerekir. Burada önemli olan bünyeye uygun olan en etken ve maliyeti en düşük hizmet sistemini bulabilmektir.

Sağlık kurumlarını, bu gün içinde buldukları eksiklik ve aksaklıklardan kurtarmak, toplum sağlığına yararlı ve yurt ekonomisine katkıda bulunabilen birer kuruluş haline getirmek için planlı çalışmalara gereksinim vardır.

Bu araştırmada destek ve yakın ilgilerini gördüğüm Sayın Hocam Doç.Dr. Adil ARTUKOĞLU'na ve Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesi Bütçe ve Mali İşler Müdürlüğü personeline teşekkürü borç bilirim.

Mehmet KIZMAZ

ÖNSÖZ

İÇİNDEKİLER

BÖLÜMLER

1.	GİRİŞ	
1.1.	Amaç .....	1
1.2.	Konunun Sınırlandırılması .....	2
1.3.	Araştırmanın Önemi .....	2
1.4.	Kaynaklar ve Yöntem .....	2
II.	TÜKETİM MALZEMELERİNİN SAĞLANMASI İLE İLGİLİ ÇALIŞMA VE PLANLAMALAR	
II.1.	Malzeme Yönetimi .....	4
II.2.	Malzeme Yönetim Çalışmaları .....	5
II.2.1.	Malzeme Sağlama Çalışmaları .....	5
II.2.2.	İkmal Çalışmaları .....	8
II.3.	Malzeme Sağlama Planının Esnek Olmasını Gerektiren Koşullar .....	19
II.4.	Malzeme Sağlama Planı Yapılırken Göz Önünde Tutulacak Hususlar .....	10
II.4.1.	İşletme İçi Veriler .....	11
II.4.2.	İşletme Dışı Veriler .....	14
II.5.	Malzeme Sağlama Çalışmalarının Safhaları .....	15
II.5.1.	Gereksinim Planı .....	16
II.5.2.	Sipariş Planı .....	16
II.5.3.	Malzeme Sağlama Planı .....	17
II.5.3.1.	Satınalma ve Fiyat Politikası .....	17
II.5.3.1.1.	Fiyatın Önemi .....	17
II.5.3.1.2.	Maliyetin Fiyatla Olan İlişkisi .....	18

II.5.3.1.3.	Maliyet Kavramı .....	19
II.5.3.1.4.	Firma Teklifleri .....	23
II.5.3.1.5.	Tek Elden Satınalma İşlemlerinin Yapılmasının Faydaları .....	29
II.5.3.1.6.	Ayrı Yerlerde Satınalma İşlemlerinin Yapılmasının Faydaları .....	30
II.6.	Malzeme Yönetiminin Hedefleri .....	32
II.6.1.	Etkinlik Prensiplerinin Hedefleri .....	34
II.6.2.	Verimlilik Prensiplerinin Hedefleri .....	40
II.7.	Malzeme Yönetiminin Gelişimi .....	44
II.7.1.	Malzeme Yönetimi Organizasyonu .....	45
II.7.2.	Malzeme Yönetiminin Kurulması .....	46
II.7.2.1.	Malzeme Yönetimi Teşkilatı Kurma Kaideleri .....	46
II.7.2.2.	Malzeme Yönetiminin Plan ve Programının Hazırlanması	47
II.7.2.3.	Yönergelerin Hazırlanması .....	49
II.7.2.4.	Bütçenin Hazırlanması .....	50
III.	TÜKETİM MALZEMELERİNİN SAĞLANMASINA İLİŞKİN PLANLAMALARIN HASTANE BAKIMINA KATKISI	
III.1.	Minimum Masrafla Hastane Bakımını Gerçekleştirme Çalışmaları .....	52
III.2.	Stok Kontrol Çalışmalarının Hastane Bakımına Katkısı .....	57
III.3.	Tüketim Malzemelerini Kullanan Personel ile Malzeme Yönetimi Arasındaki Eşgüdüm .....	60
IV.	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM HASTANESİNDE TÜKETİM MALZEMELERİNİN SAĞLANMASI İLE İLGİLİ FAALİYETLER VE PLANLAMALAR	
IV.1.	Malzeme Yönetim Faaliyetleri .....	63

IV.1.1.	Planlama Faaliyetleri .....	64
IV.1.2.	Satınalma Faaliyetleri .....	66
IV.1.3.	Depolama Faaliyetleri .....	67
IV.1.4.	Dağıtım Faaliyetleri .....	68
IV.1.5.	Mali Bilgiler .....	69
IV.2.	Malzeme Yönetimi Organizasyonu .....	70
IV.2.1.	Bütçe ve Planlama Şubesinin Faaliyetleri .....	71
IV.2.2.	Satınalma Şubesinin Faaliyetleri .....	72
IV.3.	Hastane Bütçesinin Hazırlanması .....	73
V.	SONUÇ .....	76
	BİBLİYOGRAFYA .....	78
	EKLER .....	81

## 1. B Ö L Ü M

### G İ R İ Ő

#### 1.1. Amaç

Türkiye'de, sağlık kurumlarında, kuramsal düzeyde tüketim malzemelerini sağlama çalışmaları yapılmamaktadır. Bu araştırmada kuramsal bir düzeyde tüketim malzemelerini sağlama çalışması örneği vermekten çok, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesindeki uygulamaların aksaklıklarını tesbit ederek, hastane bakımının verimli ve etkin bir biçimde meydana gelmesine yardımcı olabilmektedir.

Araştırmada, daha verimli ve etkili bir hastane bakımını gerçekleştirmek için gerekli olan tüketim malzemelerini sağlama çalışmaları nasıl yapılmalıdır konusu amaç olarak alınmıştır. İlgili literatür taraması yapılarak, bu konudaki çalışmaların nasıl yapılacağı ortaya konulmuştur. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde uygulanan çalışmalar da herhangi bir değişikliğe uğratılmadan olduğu gibi tanımlanmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak da bilimsel çalışmalarla, uygulanan çalışmalar arasında ilişki kurulmağa çalışılmıştır.

#### 1.2. Konunun Sınırlandırılması

Araştırma Hacettepe Üniversitesi Hastanelerinden biri olan Eğitim Hastanesinde yapılmıştır. Diğer hastaneler evrenin dışında bırakılmıştır. Hacettepe Üniversitesi malzeme sağlama çalışmalarından, Eğitim Hastanesinde uygulanan çalışmalar ayırdedilerek incelenmiştir. Burada da yine bir kısıtlamaya gidilerek hastane bakımını gerçekleştirmek için

gerekli olan malzemelerden sadece tüketim malzemelerini sağlama çalışmaları incelenmiştir. Demirbaş malzemelerin sağlanması çalışmaları araştırmanın dışında bırakılmıştır.

### 1.3. Araştırmanın Önemi

Hizmet üreten sağlık kurumlarında, tüketim malzemelerini sağlama çalışmaları kuramsal olarak nasıl yapılmalıdır? Bu sorunun yanıtı ilgili literatür taramasında açıklanmaya çalışılmıştır. Açıklanan bu kuramsal çalışmalardan yararlanılarak yapılacak uygulamaların; minimum masrafla hastane bakımını gerçekleştirme, stok kontrol çalışmalarının hastane bakımına etkisi ve malzeme sağlama çalışmalarında plan ve programın önemini anlatılmış olması, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

### 1.4. Kaynaklar ve Yöntem

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesi Bütçe ve Mali İşler Müdürlüğü araştırmanın evrenidir. Tüketim malzemelerinin sağlanması çalışmaları Bütçe ve Mali İşler Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir. Bu Müdürlüğün yetkili personelinden DANIŞMAN olarak faydalanılmıştır.

Yataklı tedavi kurumlarında kullanılan tüketim malzemelerinin sağlanması ile ilgili çalışma ve planlamaların nasıl olması gerektiği, bu çalışma ve planlamaların, hastane bakımına katkısı bibliyografya bölümünde listesi verilen literatürlerden yararlanılarak kuramsal olarak saptanmıştır. Ayrıca Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde tüketim malzemelerinin sağlanması ile ilgili çalışmalar olduğu gibi tesbit edilmiştir.



Olgular tabii çevreleri içinde incelendiğinden BETİMLEME yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen kuramsal bilgilerle, uygulama arasındaki farklılıklar belirtilerek öneriler sunulmuştur. Tanımlayıcı bir araştırma olduğundan görüşme ve gözlem teknikleriyle veriler toplanmıştır.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Saim Kaptan; Bilimsel Araştırma Teknikleri, (Ankara; Ayyıldız Matbaası, 1973). s. 9

## İ I. B Ö L Ü M

### TÜKETİM MALZEMELERİNİN SAĞLANMASI İLE İLGİLİ ÇALIŞMA VE PLANLAMALAR

#### II.1 Malzeme Yönetimi

Malzeme Yönetimi, tanımlanması güç kavramlar kategorisine giren bir kavramdır. Son yıllarda yöneticiler Malzeme Yönetimi kavramından neyin anlatılmak istendiği konusunda bir hayli durdular. Malzeme Yönetiminin kesin tanımı olmamasına karşın, şu görüşün genellikle kabul gördüğünü söyleyebiliriz; Mal ve hizmet üreten işletmelerde, üretimle ilgili gereksinim duyulan madde ve malzemelerin sağlanması, depolanması, işlemlerin düzenlenmesi, stok kontrolü, malzeme akımı, teslim alma ve dağıtımı gibi eylemlerin verimli, etkili ve ekonomik ilkelere uygun olarak yürütülmesidir.<sup>2</sup>

Malzeme Yönetimine sistem yaklaşımı açısından bakıldığında şöyle tanımlamak mümkündür; birbirlerine o şekilde ve birbirlerini o şekilde tamamlayan elemanların meydana getirdiği öyle bir gruptur ki, burada bütün kendisini meydana getiren elemanların tümünden farklı bir özellik gösterir.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Millî Üretkenlik Merkezi, Tedarik Sistemi (Ankara, İş Matbaacılık ve Ticaret, 1967). s. 11

<sup>3</sup>Howard L. Timms, The Production Function in Business (Gözden geçirilmiş baskı; Homewood, Ill. Richard D. Irwin, Inc. 1966). s. 607

Bir hastane veya sağlık kurumu, birbirini tamamlayan bir takım ikincil sistemlerin meydana getirdiği bir sistem olarak dűşünülebilir. İste bir hastanenin çalışmasında hayati bir önem taşıyan bu ikincil sistemlerden biri de Malzeme Yönetimi sistemidir. Malzeme Yönetimi sisteminin her türlü başarılı veya başarısız işlemesi hastane bakımına olumlu veya olumsuz şekilde etki eder.

## II.2 Malzeme Yönetim Çalışmaları

Malzeme Yönetim Çalışmalarını, her sağlık kuruluşu kendi bünyesine uygun olarak düzenlemek zorundadır. Satınalma, nakliyat, depolama ve dağıtım gibi malzeme yönetimi çalışmaları bazı kuruluşlarda bir elden yönetildiği halde diğer kuruluşlarda birbirinden ayrı çalışmalar halinde yönetilir. Malzeme yönetim çalışmaları iki ana grupta toplanır.

- a. Malzeme sağlama çalışmaları
- b. İkmal çalışmaları

Malzeme yönetim çalışmalarını ve bu çalışmaların hastane bakımına katkısını daha iyi kavrayabilmek için yukarıdaki iki ana grupu ayrı ayrı incelemek gerekmektedir.

### II.2.1. Malzeme Sağlama Çalışmaları

Hastane bakımı için gerekli malzemeleri kullanmaya ve istemeye yetkili bölüm tarafından düzenlenen ihtiyaç belgelerinde işaretedilen malzemelerin istenen cins ve miktarda satın alınmasından, Malzeme

Sağlama Dairesi sorumludur.<sup>4</sup> Malzeme Sağlama Dairesinin, malzeme sağlanması ve seçimi ile ilgili olarak, diğer departmanlara tavsiyelerde bulunma, sorular sorma ve hatta ikazlarda bulunma gibi hak ve görevleri varsa, o kuruluştaki malzeme sağlama fonksiyonuna ve kuruluşun işleyişine, dinamik bir görünümle birlikte değer katkısında bulunmuş demektir. Malzeme sağlama çalışmalarının ana ilkelerini şöyle sıralamak mümkündür.

- a. İhtiyaç belgelerinde gösterilen malzeme çeşitlerini; gerekli olduğunda standartlaştırmak, amaca en uygun nitelik gösteren malzemeyi satınalmak üzere kontrolden geçirmek.
- b. En elverişli malzeme sağlama kaynaklarını seçmek ve malzemenin teslimi dahil, satınalma koşullarını müzakere etmek ve ilgili satınalma emirlerini göndermek. Satıcı firmaların niteliği, fiyat belgeleri ve buna benzer konularla ilgili verileri biriktirip ileride bunlardan yararlanmak üzere gerekli kayıtları tutmak.
- c. Malzemenin teslimini öngörülen zamanda, kalitenin ve miktarın istenen şekilde olup olmadığını izlemek.
- d. Piyasa araştırması yaparak, hastane bakımı maliyetinin düşürülmesi ve kalitenin yükseltilmesi amacıyla, sürekli olarak yeni ve daha etkin satıcı firmaları ve yeni malzemeleri araştırmak.
- e. Satınalmanın konusuna giren her türlü maddenin teminiyle ilgili olarak, departmanlarla satıcı firmalar arasındaki söz-

---

<sup>4</sup>Millîj Rodüktivite Merkezi; Tedarik Sistemi (Ankara, İş Matbacılık ve Ticaret, 1967). s.15.

leşmenin yapılmasına nezaret etmek ve bunu yönetmek.

- f. Satın alınacak malzemenin miktarını tayin etmek.
- g. Malzemenin kurum içinde yapılmasına veya dışarıdan satın alınmasına karar vermek.
- h. Satın alma masrafları ve malzeme sağlama bütçesinin hazırlanması
- ı. Malzeme sağlama plan ve programının hazırlanması, hangi bölüm için ne miktarda, ne kalitede, ne zaman ve neyin lazım olduğunun tesbiti.
- k. Programın yürürlüğe konulması ve fiilen malzeme sağlama çalışmalarının yapılması ve depolara getirilmesi.

Malzeme sağlama çalışmaları; kuruluşların üretime başlaması ve devamını sağlamak için zaruri bulunan mal, hizmet ve her türlü tüketim malzemelerinin temin edilmesi ve istenilen anda hazır bulundurulması olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi malzeme sağlama çalışmaları kuruluşların ana fonksiyonları arasında en önemli olanıdır. Malzeme sağlama çalışmaları olmadan kuruluşların diğer fonksiyonlarının ifası imkansızdır.<sup>5</sup>

Malzeme sağlama fonksiyonunun etkin bir biçimde çalışması isteniyorsa her işletme gibi hastanelerde de malzeme sağlama politikasının saptanması buna göre malzeme sağlama planının yapılması gerekir. Kısaca belirtmek gerekirse hastanenin faaliyetlerini devam ettirmesini sağlamak

---

<sup>5</sup>Nevzat Eser, İşletme İlminin Genel Kuralları, Cilt 1., s. 133.

amacı ile alınacak kararlar "Malzeme Sağlama Politikası"nın esasını teşkil eder.

## II.2.2. İkmal Çalışmaları

İkmal; istenilen miktar ve kalitede malzemenin ilgili departman-  
da hazır bulundurulmasıdır.<sup>6</sup> Bir ihtiyaç maddesinin satıcılardan, bu  
malzemeyi kullanan departmanlara intikali için iki türlü ikmal usulü  
vardır.

### a. Depolama usulü ile ikmal:

Bu usulde malzemeler, departmanların isteklerinden önce sağlanır.  
Depolarda saklanan bu malzemeler dağıtıma hazır bulundurulur. Depart-  
manlar isteklerini bildirdikleri anda derhal teslim edilir. Depolama  
usulü ile yapılan ikmal etkin bir ikmal usulüdür. Buna karşın büyük ya-  
tıırımlara ve depo işletme masraflarına ihtiyaç gösterir.

### b. Depolamadan ikmal:

Bazı madde ve malzemeler cins ve miktarı bakımından depolanamaz.  
Bu usulde departmanlardan alınan istekler malzeme yönetimince birleştirilerek satıcı firmalara sipariş verilir. Malzeme, satıcı firmalardan doğrudan doğruya departmanlara ulaştırılır. Depolamadan ikmal usulünde etkinlik azalır. Departmanlar malzemenin teslimine kadar beklemek zorundadır. Buna mukabil depolamadan ikmal usulü iktisadidir. Büyük yatırımlara depo işletme masraflarına ihtiyaç göstermez.

---

<sup>6</sup>Cevdet Öz, Malzeme İdaresi, (Çeltüt Matb. İst. 1966). s. 30

### II.3. Malzeme Sağlama Planının Esnek Olmasını Gerektiren

#### Koşullar

Tedavi kurumlarında tüketim madde ve malzemelerinin tedarik planının esnek olmasını gerektiren değişik koşullardan bir kısmı süreklilik, bir kısmında geçicilik arzeder. Bu nedenle değişikliklerin hiteliği planlayıcıyı yakından ilgilendirecektir.

Normal olarak herhangi bir işletmede geçici nitelikteki talep azalması ya stok azalmasına veya üretimin yavaşlatılmasına neden olabilir. Günümüzde tedavi kurumlarına duyulan gereksinimde bir azalmanın olması, yani hastanelere tedavi edilmek üzere başvuruların azalacağına söz konusu olamayacağı meydandadır. Bunu da aşağıda iki hastane için tesbit ettiğimiz sayılar açıkça göstermektedir. Son üç yıla göre iki hastanedeki yatak, poliklinik ve yatan hasta sayısındaki artış:

TABLO II-I

		1975	1976	1977	%
Fili	X Hast.	240	260	300	25.0
Yatak					
Sayısı	Y Hast.	1050	1100	1200	14.2
Poliklinik	X Hast.	24815	27946	30125	21.3
Hasta					
Sayısı	Y Hast.	374459	396875	453724	21.1
Yatan	X Hast.	4850	5258	6112	26.0
Hasta					
Sayısı	Y Hast.	25235	29568	31458	24.6

Hastaneler için süreklilik gösteren bir talep azalması da ilmin bulduğu yeni tedavi metotlarının tıp alanında kullanılması ve dolayısıyla bazı hastalıkların yok edilmesi durumunda görülebilir. Buna Türkiye'de en güzel sıtma hastalığını örnek verebiliriz. Türkiye'de sıtmanın yok edilmesi amacıyla yapılan çeşitli koruyucu hekimlik çalışmaları ve bulunan yeni ilaçlar bu hastalığa yakalananların sayısını yok denecek kadar azaltmıştır. Neticede bu hastalığın tedavisi amacıyla hastanelere müracaat eden hasta sayısı azalacak dolayısıyla bu tedavi hizmetinde çalıştırılan personel ile tedavide kullanılan tüketim malzemelerini satın almak gerekmecektir.

Açıklamaya çalıştığımız malzeme sağlama politikasının ve planının, yapılmasına katılanların gözden kaçırmayacakları diğer bir veri; hastaneye hangi hastalıktan şikayetçi olarak gelenlerin arttığı, hangilerinin azaldığı veya tamamen ortadan kalktığıdır. Keza talepteki geçici bir artış (kazalar ve afetler) hastane için fazla önemli olmayan, ayrıca ilgi çekici özelliği olmadığı halde sürekli bir artış, yeni bir üretim planının yapılmasını veya plan süresinin kısa tutulmasını, ilave personel, makina, bina ve tüketim malzemelerinin teminini gerektirecektir. Bu nedenlerle, tedavi kurumlarında yapılan malzeme sağlama planı katı prensiplerle yapılmamalı, değişik veriler hesap edilerek yapılan planın esnek olması gerekmektedir.

#### II.4. Malzeme Sağlama Planı Yapılırken Gözönünde Tutulacak

##### Hususlar

Her hastane durumuna göre, lüzumlu malzeme sağlama planını tespit etmekle işe başlamalıdır. Bu tesbit çalışmaları sırasında aşağıdaki iki önemli hususun göz önünde tutulması gerekir.



- a. İşletme içi veriler
- b. İşletme dışı verilir

#### II.4.1. İşletme İçi Veriler

- a. Hastanenin Büyüklüğü:

Malzeme sağlama planının yapılmasında, kapsamının belirlenmesinde en önemli konu hastanenin büyüklüğüdür. Hastane bölgenin gereksinimine cevap verecek kapasitede kurulmuş olup hizmet edilecek hasta sayısına göre üretim planları yapılmıştır. Hastanelerin büyüklüklerine göre, hizmet edecekleri hasta sayısı ve buna bağlı olarak kullanılan tüketim malzemeleri miktarı az veya çok olur. Malzeme sağlama planı daima bu konular göz önünde tutularak yapılmalıdır.

- b. Üretim Planının Bilinmesi:

Malzeme sağlama planı, üretim planına göre ayarlanmak zorunluluğundadır. Üretim planı yapılmadan malzeme sağlama planının yapılması imkanının olmayacağı meydandadır. Bu nedenle hastane yöneticilerinin öncelikle üretim planını yapmaları gerekir. Bunun için de hastanenin o yıl uygulayacağı politikanın ışığı altında hastalara verilecek tedavi hizmetlerinin neler olacağını saptanması gerekir. Bunlardan ayrı olarak istatistikî bilgilerden faydalanılarak o yıl hastaneye hangi hastalıktan ne kadar hasta geldiği, geçen yıla oranla bu yılki hasta ve personel artışını, hastaneye yatan hasta sayısını, hasta kalış süresi gibi bir çok verilerin toplanması gerekir. Bu veriler toplandıktan sonra hasta-

nenin bütün departman şefleriyle yapılan toplantılarla her departmanın vereceği hizmet miktarı ve bu hizmet için gereken malzeme gereksiniminin miktarı ve zamanı tesbit edilir. Böylece hazırlanan üretim planlarına dayanarak malzeme sağlama planlarının yapımına geçilir. Üretim için gerekli malzemelerin sağlanması ile ilgili, malzeme miktarı, zamanı ve fiyatı gibi konular düşünülür.

#### c. Üretim Şeklinin Bilinmesi:

Hastanedeki hizmet üretimi süreklidir. Arada bir kesilme veya duraklama söz konusu değildir. Aksine bazen aşırı hasta müracaatıyla karşılaşılabilir. Bu şekilde üretim yapılan bir işletmede istenilen zaman, kalite ve istenilen miktarda malzemenin gereksinim yerinde bulundurulması gerekir. Bunun için üretim programını aksatmayacak malzeme sağlama planının normal ve aşırı talepleri karşılayacak şekilde hazırlanması gerekir. İşte sürekli üretim yapan hastanede tüketim malzemeleriyle ilgili sağlama planı hazırlanıp optimal sipariş miktarı, optimal sipariş zamanı, optimal sipariş fiyatı gibi hususlar tesbit edilirken malzeme sağlamanın devamlılığının gözden uzak tutulmaması gerekir. Aksi takdirde gereksinim yerine zamanında yeterli malzeme ulaşmayacak, hizmet üretimini aksatacak ve maliyetimizi artıracaktır. Başarımızı düşürecektir.

#### d. İşletmenin Finansman Durumu

Malzeme sağlama planının yapılmasında hastanenin mali imkanlarının etkisi daima göz önünde tutulmalıdır. Bilhassa mali imkanları kısıtlı olan tedavi kurumlarında bu konu, bir çok problemin başlangıcı olmaktadır. Her hastane gelecek mali yıl için

sadece bir yıl evvelki harcamaları, o yıl için tahmin edilen harcamalardaki artışları göz önünde tutarak bakanlıktan ödenek istemektedirler. Bu şekilde hiçbir bilimsel veriye ve çalışmaya dayanmadan yapılan ödenek isteklerinin daima çok bulunarak kesintiler yapılarak hastanelere yollandığı hepimizce bilinen bir konudur. Hastaneler ise, istenenden az ödenek aldıkları için yıl sonuna kadar bu ödenek yetmez korkusuyla yeni yıl başında gereksinimlerini kısıtlayarak karşılamakta, malzeme sağlama işlemlerinde rahatlıkla hareket edememektedirler. Hastanede hizmet üretim planı ve buna bağlı olarak malzeme sağlama planı bilimsel istatistikî verilerle hazırlanırsa, malzeme sağlamanın malî potresi kesinlikle, daha büyük bir yaklaşımla doğru olarak tesbit edilecektir. Malzeme sağlama işlemlerinde daha rahatlıkla hareket edebilmelerinde, döner sermaye imkanlarının araştırılması ve geliştirilmesi de gerekir.

#### e. Stoklama İmkan ve Masrafları

Malzeme sağlama planında göz önünde tutulacak diğer bir işletme içi veri de sağlanmasına karar verilen tüketim malzemelerinin depolama imkanları ve bunun gerektirdiği masraflardır. Eğer depolama imkanımız yoksa, üretim departmanlarındaki gereksinimlerin günü gününe istenilen miktarda sağlanması gerekecektir. Hastanelerde deposuz kalmak diye birşey söz konusu olamaz. Depolama masrafları optimal bir seviyeyi geçerek maliyetleri olumsuz yönde etkiler. Bu gibi alternatiflerle, stok kontrol çalışmaları ve maliyetleri de incelenerek elde edilen veriler malzeme sağla-

ma planında göz önünde tutulmalıdır.

#### II.4.2. İşletme Dışı Veriler

Malzeme sağlama planı hazırlanırken işletme dışı verilerde göz önünde tutulmalıdır. İşletme dışı veriler en az işletme içi veriler kadar önemlidir. Ayrıca işletme dışı veriler genellikle hastanenin kontrolü altında olmadığından bu verilerin doğru olarak elde edilmeleri hem daha zor hemde daha pahalıdır. Bu veriler genellikle kesin olarak hesaplanamayacağından tahmin edilmeleri gerekir.

##### a. Hastanenin Hizmet Ettiği Bölgenin Ekonomik ve Sosyal Durumu

Hastanenin hizmet ettiği bölgede ekonomik gelişme, bir çok iş sahalarının kurulması, buna bağlı olarak o bölge halkının sosyal ve kültürel gelişmesini etkiler. Eğer bölge halkı kültürel yönden gelişmiş ve halk sağlığı konusunda eğitilmiş ise kendisini hastalıklardan koruyacak ve hastaneye müracaat azalacaktır. Ancak ekonomik gelişmenin yanısıra bu bölgede iş kazalarının, ruhi bunalımların ve kanser gibi gelişmiş bölge hastalıklarının artacağı dikkate alınarak malzeme sağlamada bu hastalıkların tedavisine imkan verecek ilaç ve malzemenin alınmasına dikkat edilmelidir.

##### b. Bölgenin Mevsimsel Şartları

Hastanenin bulunduğu bölgedeki mevsimsel şartlara göre hastaneye müracaat edenlerin sayısındaki artışlarında gözönünde tutulması gerekir.

### c. Malzeme Piyasasındaki Mevsimsel ve Konjektürel Şartlar

Konjektürel dalgalanmaların veya mevsimsel şartların, sağlanacak tüketim malzemelerini bulma imkanını kısıtlayıp kısıtlamaması malzeme sağlama planında dikkate alınmalıdır. Her zaman ve normal fiyata malzeme bulma imkanımız yoksa o malzemenin piyasada bol ve ucuz bulunduğu zamanlar konjektürel devrelerde ve gereksinimimize yetecek kadar stok edilmesi veya konjektürel devrelerde gereksinimimizi eski fiyatlarla karşılayacak firmalarla anlaşma yapılması malzeme sağlama planında ele alınacak diğer bir konudur.

## II.5 Malzeme Sağlama Çalışmalarının Safhaları

Malzeme sağlama fonksiyonu üretimden önce ortaya çıkmasına karşın, malzeme sağlama çalışmaları planı, üretim planı hazırlandıktan sonra kendisinden yararlanılarak hazırlanır. Ancak üretim (arz olunan hizmet) mali imkanlara göre hazırlandığından üretim ve finansman imkanlarını da dolaylı olarak malzeme sağlama fonksiyonunun etkilediği unutulmamalıdır.

### a. Gereksinim Planı

### b. Sipariş Planı

### c. Malzeme Sağlama Planı

#### I. Satınalma ve Fiyat Politikası

#### II. Fiyatın Önemi

#### III. Maliyetin Fiyatla Olan İlişkisi

#### IV. Maliyet Kavramı

#### V. Satıcı Firma Teklifleri

#### VI. Tek Elden Satınalma İşlemlerinin Yapılmasının Faydaları

## VI. Ayrı Yerlerde Satınalma İşlemlerinin Yapılmasının Faydaları

Malzeme sağlama çalışmalarının safhalarını daha açıklığa kavuşturabilmek için yukarıdaki ara başlıkları ayrı ayrı incelememiz gerekmektedir.

### II.5.1. Gereksinim Planı

Hastanenin hizmet üretim planlarına göre gereksinimleri olan tüketim malzemelerinden,

Ne?

Neresi için?

Ne Zaman?

Ne miktar? kullanılacağı tesbit edilir. Kesin olarak tesbit edilemeyen gereksinim malzemeleri veya ani gereksinim artışları tahmin edilmeye çalışılır.

### II.5.2. Sipariş Planı

Gereksinim planında üretim için gereksinim miktarı ve zamanı tesbit edilen tüketim malzemelerinin

Nereden?

Ne zaman?

Ne miktar? sipariş edileceği tesbit edilir.

### II.5.3. Malzeme Sağlama Planı

Gereksinim ve sipariş planlarının birleştirilmesiyle malzeme sağlama planları oluşturulur. Malzeme sağlama planlarında hangi tüketim malzemelerinin,

Ne zaman?

Ne miktar?

Ne kalitede? satın alınacağı ayrıntılı olarak belirlenmiş olur.

Malzeme sağlama planında cins ve miktarı belirtilen tüketim malzemeleri fiyatlandırılarak malzeme sağlama bütçeleri meydana getirilir.

#### II.5.3.1. Satınalma ve Fiyat Politikası

Tedavi kurumları tarafından ödenecek olan fiyatın tesbiti, malzeme yöneticisinin alacağı önemli kararlardan birini teşkil eder. Gerçekten "iyi bir fiyatın elde edilmesi" bazı durumlarda iyi bir yöneticinin yeterliliği hakkında esaslı bir ölçüyü meydana getirir. Eğer iyi bir fiyatla en yüksek değerde tüketim mallarının satın alınması söz konusu ise ölçü gerçekten doğru bir ölçü olabilir. Fakat böyle değilde, iyi bir fiyattan kasıt elde edilmesi mümkün en düşük maliyet anlamına geliyorsa veya teknik uygunluk veya miktarın tesbitinden sonra fiyat faktörü tali bir faktör olarak kalıyorsa bu görüş doğru bir görüş değildir.

##### II.5.3.1.1. Fiyatın Önemi

Malzeme sağlama işlemlerinde fiyatın önemli bir unsur olduğu bilinmelidir. Mümkün olan en iyi fiyatı elde edemeyen herhangi bir malzeme yöneticisi görevinde başarı sağlayamamış biri olarak nitelendirile-

bilinir. Malzeme Yönetimcisi, temsil ettiği kuruluş ve parasını harcadığı kurum adına en yüksek değerleri elde etmek zorundadır. Satılınacak her hangi bir malzeme için kurumun parasını harcamadan önce bunun hangi satıcı firmadan satın alınacağına ve satın alınacak malzemenin niteliğine bakmadan kendisine teklif edilen fiyatı incelemesi onun görevidir. Malzeme yöneticisinin fiyat üzerinde bu şekilde dikkatle durması, onun alınacak malzemenin sadece fiyatını inceleyen veya sıkı pazarlıkçı bir yönetim memuru olarak nitelendirilmesini gerektirmez. Fiyatlarla ilgili olarak daha elverişli meblağlar üzerinde çareler aramak onun kuruluşunun başarılı işleyişi üzerinde etkin olabilecek görevini teşkil eder. Tabii bu sırada fiyatı, malzeme sağlama işleminde yegane bir faktör olarak düşünmemesi gerekir. "İyi bir alım"ın gerçekleşmesinde fiyatın, malzemelerin teknik özellikleri kadar önemli bir faktör olduğu da bilinmelidir. Fiyatın bir malzeme sağlama planında başlıbaşına ve ötekiler kadar önemli bir değişken olması ve malzeme yöneticisinin fiyat konularında bir ihtisası bulunması nedenleriyle, fiyatın tesbitine ilişkin sorunlar üzerinde özellikle durmak gerekli bulunmaktadır.

#### II.5.3.1.2. Maliyetin Fiyatla Olan İlişkisi

Her malzeme yöneticisi, satıcı firmaya uygun bir fiyatın ödenmesi gerektiğine inanır. Fakat "uygun bir fiyat" deyiminden ne anlıyoruz? Uygun bir fiyat; gereksinimi olan bir kuruluşa, uygun kalitenin sürekli olarak temini, istenilen yer ve zamanda rakiplerinkine yaklaşık bir maliyetle malolan, rakip satıcı firmalarında yer aldığı bir pazarda, malzemenin kâr bırakabilecek şekilde satılabilmesine elverecek bir maliyetle kendisine malzemeyi sağlayan bir fiyat demektir.



Fiatlar piyasada teknelci durumda olan firmalarca veya satıcıların kendi aralarında bir dayanışma sonucu tesbit edildiği durumlarda bu fiatlara uygun olmayan veya fazla olan fiyatlar gözöyle bakmak gerekir. Aynı şekilde halen cari olan fiyatı zorunlu olarak uygun bir fiyat demek değildir. Karaborsa fiyatlar gibi. Malzeme yönetimsinden çok değişik nitelikteki koşullar altında uygun bir fiyatın ne olabileceğine ilişkin olarak sürekli bir şekilde kafa yorması veya mütalağa yürütmesi beklenir. Uygun fiyat kavramının sağlam olduğunu kabul ettiğimizde, derhal maliyetle fiyat arasındaki ilişkiyi kapsayan soruyla karşı karşıya geliriz. Bu ilişkiyi tanımlamak kolay değildir. Şurası açıktır ki satıcı firma, uzun bir devrede eğer işlerini sürdürmek istiyorsa, genel masraflar dahil bütün masraflarını karşılamaya ve bir miktarda kâr etmeye mecburdur. Eğer kâr hissesi de dahil olmak üzere bütün masrafları karşılamaz ise bu firma işten çekilmek zorunda kalacaktır. Bu durumda alıcı bakımından; kaynaklarının sayılarının azalmasını ve sonuç olarak ikmal darlığına, daha az tatminkar servis yapılacağına, daha düşük kaliteli mal alınmasına ve diğer istenmeyen koşullar içinde malzeme sağlama çalışmaları yapılmasına sebep olur. Her malzeme yönetimsinin bu temel ekonomik prensibi iyi bilmesi gerekir.

#### II.5.3.1.3. Maliyet Kavramı

Belli bir devre içinde satın alınmış bulunan ham maddelerin ortalama fiyatlarının esas olan ve üzerinde genel masrafların dağıtılacağı belli bir ücretin hacmini esas tutan ortalama maliyet birim başına düşen lira ve kuruştur.

Maliyetin önemini kabul ederek, kendisine teklif edilen fiatın uygunluk derecesini tesbit etmede, malın maliyetini iyi bir şekilde tahmin etmesi bir malzeme yöneticisinin her zaman baş vurduğu yollar-  
dan biridir. Bu tahmin derlenebilen maliyet verilerini esas almalıdır. Malzemenin bünyesine giren ham maddenin fiatı genellikle bilinebilir. Bu malzemenin ne kadarlık bir ham maddeyi gerektirebileceği de yaklaşık olarak tahmin edilir. Malzemelerin katalog fiatları çoğu zaman bir anahtar görevi yaparlar. Taşıma ve nakliye masrafları kolaylıkla tesbit edilebilir. Aynı malzemenin satışını yapan rakip firmaların fiatları ve eğer aynı malzeme daha önceden satın alınmışsa, son olarak buna ödenen fiatlar ortaya dökülebilir. Alıcı kuruluşun kendi mühendisleri, imalat masrafları hakkında görüşlerini bildirip, tahminde bulunurlar. Bütün maliyet unsurları nazara alınırsa, genel masraflardan da bu malzeme düşen pay da ilave edilerek genel maliyet bulunabilir.

Bir çok malzeme yöneticisi, belli bir malzemenin uygun fiatının ne olması gerektiği hakkında, satıcı firmaların malzemenin maliyetlerini hesaplamada daha derine inilmesini doğru bulmazlar. Bu görüşü benimsemelerinin çeşitli nedenleri vardır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür:

1. Bir çok durumlarda satıcı firmalar, kendi maliyetlerini bilmezler. Bu nedenle maliyet araştırması yapmak faydasızdır.
2. Maliyetlerin yorumu, bu konuda bilgi bakımından tecrübeli olmayı gerektirir. Maliyetle ilgili bütün rakamlar elde olsa bile bir takım görüş ayrılıkları ortaya çıkacaktır.
3. Satıcı firmalar maliyetleri ile ilgili rakamları vermek istemeyeceklerdir.

4. Satıcının maliyet fiyatı, malın piyasa değeri demek değildir.
5. Malzeme yöneticisinin ilk planda ilgilendiği şey satıcının maliyet fiyatı değil fakat kendisine gelen malzemenin kalite, miktar ve yapılan servisiyle uyumlu, en uygun fiyatı elde edebilme uyrasıdır. Eğer bir satıcı bilerek veya bilmeyerek, maliyetinin altında bir satış yaparsa, bu her şeyden önce alıcıyı değil kendisini ilgilendiren bir meseledir.

Belli bir noktaya kadar bu görüşlerin çoğu tamamiyle doğrudur. Bununla birlikte, sözü edilmesi gereken bazı sınırlamalar vardır. İlk planda satıcının maliyet fiyatı hakkında bir fikre sahip olmaması ödeyeceği fiyatın uygunluk derecesini anlayabilecek durumda olmaması demektir. Satıcının maliyetleriyle ilgili bilgilere sahip olması ve onları yorumlayabilmesi önemli bir konudur. Maliyet fiyatları bütün pratik amaçlarda kullanılmak üzere pek çok kalem malzeme için yeteri akadar doğrulukla tahmin edilebilir. Yukarıda öne sürülen görüşlere karşın satıcının maliyet analizi, alıcıya teklif edilen fiyatın uygunluğu üzerinde karara varabilmek için tek yol değildir. Bunun dışında hangi araçlar kullanılabilir? Bu konuda satın alınan malzemenin tipi rol oynar. Satın alınan malzeme tiplerini de şöyle sıralamak mümkündür.

1. Fiatları pazar koşullarında çabuk etkilenen malzemeler: Bu gruba giren malzemeler için herhangi bir zamandaki fiyat, bir dereceye kadar ki fiyat hareketleri, eski fiyata oranla daha az önemlidir. Bu durumda fiyat hemen tesbit edilebilir. Bu tip malzemelerin çoğu, iyi bir şekilde organize edilmiş piyasalarda muamele görür ve herhangi bir zamanda teklif edilmiş bulunan fiyat, malzemenin piyasadaki durumu ile hemen hemen normal bir yarışma

şeklindedir. Bu durum malın cari peşin fiyatını belirler. Malın belli bir kalitesi için bu fiyat, her satıcıda aynı değerdedir.

2. Standart üretim malzemeleri: Sınıflamanın ikinci grubunda yer alan bu tip malzemeler, fiyatları nisbeten istikrarlı olan ve belli bir iskontayı kapsayan bir listeye teklifleri verilen standart tüketim malzemelerini teşkil ederler. Bu grupta sayıca çok fazla bulunan, satıcı firmalardan kolaylıkla satın alınabilen oldukça fazla sayıda malzemelerden meydana gelir. Bu tip malzemelerin fiyatlarını analiz etmeğe gerek yoktur. Bu malzemelerin stok sorunu da oldukça düzenlidir. Tabiatıyla bu malzemelerde de fiyat değişikliği meydana gelir, bu değişimler büyük dalgalanmalar göstermezler. Fiyatlar genellikle kataloglardan veya satıcıların yayınlarından elde edilir.
3. Değeri fazla önemli olmayan malzemeler: Fiyatın tesbit edilmesi amacıyla tüketim mallarının sınıflandırıldığı üçüncü grupta yer alan bu tip malzemeler, fiyatın ayrıntılarıyla incelenmesine gerek olmayan malzemelerdir. Her kuruluşun zaman zaman satın almak zorunda bulunduğu bu kabil pek çok malzeme vardır.
4. Özel tip malzemeler: Bu son gruba giren malzemeler, tekliflerin alınmasından sonra satın alınan malzemelerdir. Satınalma işlemleri düzenli olarak tekrarlanmayan ve kendileri için fiyat listesi yayınlamayan bu tip malzemelerin piyasada bulunması da çok güçtür. Satın alınacak bu malzemeler için bütün satıcı firmalardan teklif toplanarak malın piyasa durumu araştırılır. Katan, verilen en düşük fiyatın kabul edilmesini öngörür. Endüstrideki uygulamada teklifler, kendileriyle nihai fiyatın sonradan

görüülüp karara varılabileceği firmaları ayırt edebilmek için istenirler.

#### II.5.3.1.4. Firma Teklifleri

Satıcılardan teklif istenmesine karar verildiği zaman, bazı işlemlerin yerine getirilmesi gereği vardır. Bu işlemleri şöyle sıralamak mümkündür:

- a. Güvenilen ve yetenekli satıcı firmaların (malzeme sağlama kaynağı) dikkatli bir şekilde seçilmesi.
- b. Teklifte yer alması gereken maddelerin doğru bir şekilde kaleme alınması.
- c. Rekabete dayanan bir fiyatın elde edilmesini sağlamak üzere, bu teklif formlarının bir çok satıcıya gönderilmesi.
- d. Tekliflerin alınmasından sonra ve sözleşmenin yapılmasından önce bunların dikkatli bir şekilde analize tutulması.

Yukarıdaki işlemlerden ilki kendilerinden teklif istenecek, malzeme sağlama kaynaklarının seçimini yapmaktır. Bu işlem kaynakların ön ayıklanmasının yapılmasına kadar devam eder. Bu kaynakların ayıklanmasında; aşağıdaki hususlar araştırılır:

- a. Teklif veren firmaların, alıcı kuruluşun spesifikasyonunda belirtilen niteliklere uygun malzemeyi vermeye yeterli olması ve bunları istenen tarihte teslim hazır bulundurabilmesi.
- b. Bunun dışında bulunan konularda da satıcının, malzeme sağlama kaynağı olarak nitelendirilebilmesine elverecek kadar güvenilir olması.

Kendilerine teklif formları gönderilen satıcı firmaların sayısı, önemli ölçüde alıcının işini kolaylaştırır. Genellikle en az üç firmadan teklif istenir. Bu durum rekabete elverişli bir fiyatın ortaya çıkmasını gerektirmez. Bir satıcı firma teklif verdiği zaman bazı durumlarda önemli miktarları bulabilen ve makul bir sebep olmaksızın, alıcı kuruluşun çekmesini istemeyeceği bir takım masraflara katlanmak zorundadır.

Teklif vermesi istenecek olan firmaların isimleri tesbit edildikten sonra içinde gerekli bulunan her türlü bilginin yer aldığı teklif formları bu satıcı firmalara gönderilirler. Satın alınacak malzemelerin istendiği tarih, tekliflerin iade edileceği tarih ve buna benzer bilgiler forma dahil edilirler. Bununla birlikte pek çok durumlarda, teklif formu göndermek yerine, kominikasyon araçlarının herhangi biriyle de teklif alınır. Teklif formlarının doldurulup satıcılar tarafından alıcıya gönderilmesinden sonra, teklifin hangi firma üzerinde kaldığının açıklanmasından önce teklif veren firmalar gayet tabii olarak kendi tekliflerinin, rakip firmaların teklifleriyle nasıl karşılaştırıldıklarını bilmek hususunda endişe gösterirler, resmi alımlarda ve özel teşebbüste yaygın bir şekilde kullanılan mühürlü teklif zarfları, herhangi bir firma lehine zamanından önce açıklanamayacağı için, satınalma yöneticisi ki kendisi bile bundan istifade etmek isteyebilir, yönetimci teklifler alınırken bunların nasıl değerlendirileceğini bilen ve bunlar arasında mukayese yapabilir bir pozisyondadır. Burada malzeme yöneticisinin son derece ketüm olması gereklidir.

Tekliflerin tamamı alıcı kuruluşa ibraz edildikten ve bunlar mukayeseye hazır hale getirildikten sonra, bu muhtelif teklifler ara-

sından hangisinin uygun bir şekilde seçilmesi gerektiği sorusu ortaya çıkar. Bu yolda en fazla dikkate alınan ölçü, en düşük fiyatı taşıyan teklifin seçilmesi şeklindedir. Gerçekten çeşitli satıcı firmalardan teklif alınmasının tek amacı en düşük fiyatın sağlanmasıdır. Bu teklif formlarında spesifikasyonların ve bunlarla ilgili gereksinimlerin ayrıntılı bir şekilde belirtilmesinin nedeni de hangi satıcı firmadan sağlanırsa sağlansın alıcı kuruluşun, teklif formunda belirtilen nitelikteki malzemeyi satın almasını sağlamaktır. Kanunen resmi alımlarda, çok önemli bir neden olmadıkça, en düşük fiyatı taşıyan teklifin kabul edilmesi gereklidir. Bazı durumlarda, alıcı kuruluşun aldığı bir bilgi, en düşük teklifi veren bir satıcı firmanın güvenilir veya yeterli bir firma olmadığını belirtebilir. Alıcının makul bulduğu fiattan daha da düşük bir teklif vermiş bile olsa, satıcı firma hakkında böyle bir bilgi edinmiş olabilir. Teklif veren firmalar arasında bir anlaşmanın varlığına inandıracak başka sebepler varolabilir.

En düşük fiyatın neden kabul edilemeyeceğine ilişkin başka sebepler de vardır.

Malzeme yöneticisi, belli bir imalatçının malzemesini sağlayan başka bir satıcı firmayı güvene tercih edilecek kadar önemli görmeyebilir. Büyük bir fiyat farkı kanunun diğer taraflarına ağır basabilir. Küçük bir fiyat farkı, uzun bir devre süresince kendisine dürüst ve yeterli bir malzeme sağlamada bulunan bir satıcı firmayı değiştirmek için yeteri derecede makul bir sebep olarak görülmeyebilir. Bundan

başka, gönderilen teklif formları ve alınan teklifler alıcının o zamana kadar o malzemeler için normal bir fiyat ödeyegelmekte olduğunu kendisine göstermeye yarayan dökümanlar olarak düşünebilir. Aynı şekilde satıcı ile alıcı arasında karşılıklı menfaat ilişkilerinin varlığı, bu düşük fiyatlı tekliflerin kabul edilmeme sebeplerinden biri olabilir.

Malzeme yöneticileri arasında yapılan araştırmada, bunların yarısı daima en düşük fiyatı veren teklif sahibine siparişi vermek konusunda kendilerini mecbur hissetmekte, diğer yarısı da en düşük fiyatı veren satıcıdan satınalmanın ekonomik bir yol olduğunu beyan etmekle birlikte, satıcı firmalardan teklifi alıp, bunlar arasında karşılaştırmanın ve daha sonra sadece teklif edilen fiyat değil, kanunun diğer yönlerini hesaba katarak, kendisine sipariş verilecek satıcı firmayı seçmek hususunda en makul karara varmanın ahlaki ve ekonomik kurallara uygun düşüğünü anlamış bulunmaktadır.

Yukarıda ifade etmeye çalıştıklarımızdan çıkan sonuç şudur ki; tekliflerin alınmasından sonra satıcı firmanın seçilmesi, sadece tekliflerin sıralanıp bunlar arasından en düşük fiyatı teklif edenin kabul edilmesi gibi basit bir mesele değildir. Sadece teklifte yer alan fiyatların birbiriyle karşılaştırılması hatalı bir işlem olabilir. Zahirin birbirinin aynı imiş gibi gösterilen iki tekliften biri aslında diğerine oranla daha yüksek olabilir. Herhangi bir satıcının tesisat masrafları diğerlerinden daha düşük olabilir. Eğer teklif edilen fiyatlar fabrika teslimi esasından verilmiş ise, bu durumda satıcının fabrikasından alıcının bulunduğu yere kadar ödenecek taşıma masrafları önemli derecede farklı olabilir. Bu satıcının fiyatı diğerlerine oranla düşük olabilir. Satıcı kendisine yeni bir piyasa bulmak istiyor olabilir.



Satıcı firma kendisinin gerçek rakibi olan başka bir firmayı piyasadan el çektirmek istiyor olabilir.

Sipariş mutlaka alınan en düşük fiyatlı teklif esasına göre veriliyorsa, fiyatla ilgili olarak nihai bir anlaşmaya varmadan önce, alıcı ile satıcı firma arasında bir görüşmenin yapılması zorunluğudur. Bu görüşme gayet normal bir işlemdir. Bunun yerine getirilmesi işlemlerin tekamülü bakımından gereklidir. Gerçekten malzeme yöneticisinin özel fonksiyonunun önemli bir kısmı satıcılarla yetenekli bir şekilde görüşmelerde bulunmak hususundaki kabiliyetine bağlıdır. O halde kendisinden satın alınacak malzemenin uygunluğunu, satıcının niteliklerini ve teklif edilen fiyatın uygunluğunu iyi bir şekilde tartıp bir hükme varması beklenir. Hem satıcı hemde alıcı kuruluş tarafından teklif hakkında makul bir görüşme beklenir. Satıcı ile teklif ettiği fiyat hakkında normal bir görüşme, kendisinin maliyetleri hakkında uygun bir araştırma, onun teklifini doğrulayıcı bir talep, işin yürümesi bakımından arzu edilen durumlardır. Aynı zamanda satıcının teklif ettiği fiyatı, aynı satışı yapmağa yeterli diğer rakiplerinin fiyatıyla bir tutması konusunda talepte bulunmak imtiyazlı bir durumdan istifade etmeye kalkmasını istemek ve rakipleriyle aynı makul görüşme çerçevesinin sınırları içinde, aynı tarihlerde rekabete gayret etmesini istemek gerekir.

Uygun bir fiyatın görüşülmesini "fiyatın pazarlık edilmesi" ile karıştırmamak gerekir. Bu yol pek fazla tasvip edilmez. Genellikle malzeme yöneticileri nerede olursa olsun fiyatın çekise çekise pazarlık konusu edilmesine karşı gelirler. Bu tip bir pazarlık alıcı kuruluşa, uzun vadede kazanabileceği bir kârdan daha fazlaya malolabilir. Malzeme yöneticisinin yanıltıcı hareketlerden kaçınması, son derece güvenilirdir ve

ketum olması, tedavi kurumlarında hizmet akışını kolaylaştırır. Aksi davranışlar hizmet akışını engeller.

Fiatın bu şekilde çekise çekise ve makul olmayan yollarla pazarlık edilmesiyle, uygun bir görüşmenin arasındaki sınırlar bellidir. Bu iki uca yakın noktalar tartışılabilir. Bunlar karşılıklı kişisel görüşlere bağlıdır.

Alıcı kuruluş, satıcı firmaların kendisine karşı birleşerek hileli teklif verme yoluna gittiklerine kani olursa, teklifleri alıcı kuruluş reddedebilir. Hileli tekliften şüphe edilen bu kabil durumlarda izlenmesi gerekli uygun politikanın ne olacağını tesbit güç bir şeydir. Tabii bir çok alternatifler vardır. Bazen hukuki yollara başvurmak olanağı vardır. Bu yolda kullanılacak masraf, dava peşinde koşmakla kaybedilecek zaman ve dava sonucunun müphem olması gibi nedenlerle çoğu zaman bir hal çaresinin olmadığını düşünerek durumu kabul etmekten ibarettir. Bir başka yolda alıcı kuruluşun o zamana kadar mal ve hizmetlerini sağlayageldiği bilgi ve tecrübelerine dayanarak, eski dökümanlardan faydalanarak yeni satıcı firmaları aramaktır. Geçici bir şekilde veya sürekli olarak, hileli teklif verilen malzemelerin yerine başka malzemelerin ikmal edilmesi durumu etkin olarak bulunabilecek hal çarelerinden biridir. Bir başka yol da gelen bütün teklifleri reddedip, fiatları düşürmek için satıcılardan herhangi biriyle görüşmelere veya pazarlığa girişmektir. Eğer şartlar son olarak ileriye sürülen alternatifin uygulanmasını gerektiriyorsa, bu durumda şüphesiz ahlaki bir sorunu da ortaya çıkartmaktadır. Bu durumdan da anlaşılacağı gibi ticari ahlaki sağlam satıcı firmaların seçilmesi gerekmektedir.

### II.5.3.1.5. Tek elden satınalma işlemlerinin yapılmasının Faydaları

Günümüzde bu konu halen aydınlığa kavuşmuş değildir. Bazı görüşmeler satınalma işlemlerinin merkezi bir departmandan yapılmasını, bazı görüşler de tüketim malzemelerini kullanan departmanların satın alma işlemlerini yapmalarını savunmaktadırlar. Her iki usulunde karşılıklı faydaları vardır. Bunları ayrı ayrı gözden geçirmek yararlı olur kanısındayız. Tek elden satınalma işlemlerinin yapılmasında fayda görenlerin görüşleri şöyledir:

- a. Satınalma şubesinin sorumlu yöneticisi, bütün satınalma işlemlerini, satıcı firmaların politikasına, piyasadaki gelişmelerin yönüne göre tek elden yönetir. Böylece çalışmaların sonucundan doğrudan doğruya sorumlu tutulabilir. Değişik politikaların uygulanmasının ve sorumluluğun dağılmasının da bu suretle önüne geçilmiş olunur.<sup>7</sup>
- b. Bütün departmanların genel ihtiyaçları tek bir yerde değerlendirileceği için lüzumundan fazla malzeme satın alınmasına gerek kalmaz, stoklar üzerinde daha etkin bir kontrol kurulur. Satın alınacak miktarların büyüklüğü dolayısıyla satıcıdan daha iyi koşullarla ve daha yüksek kalitede mal satınalma imkanı doğacaktır.
- c. Küçük parçalar halinde satınalmanın ortadan kalkması sayesinde, gelen malzeme miktarının merkezi olarak kontrolü ve malzeme sağ-

---

<sup>7</sup>Aylık verimlilik bülteni Sayı 11, cilt 1, s. 3.

lama bütçesiyle sıkı bir uyum elde edilir.

- d. Büyük partiler halinde malzeme satınalmanın bir sonucu olarak, satıcılarla ilişkiler geliştirileceği gibi, pazarlıkta daha büyük avantajlar elde edilir satıcılar arasındaki rekabet arttırılarak fiyatlar daha da düşürülür.
- e. Satınalma sisteminde gerekli evrak işlemlerinin sayısı azaldığından, zaman ve personelden daha iyi bir şekilde yararlanılır.
- f. Değer analizi olanakları artırılır ve standartlar tesisi kolaylaşır.
- g. Merkezi satınalma birimlerinde uzman personel kullanılması olanaklıdır. Bu nedenle birkaç yerde kullanılacak elemana ödenmesi gereken ücretten daha az ücretle uzman personel çalıştırılması daha verimli olur.

Ancak bu derece merkezileştirilmiş bir malzeme sağlama sisteminin de kendisinden beklenen yararları sağlayamaması tehlikesi vardır.

#### 11.5.3.1.6. Ayrı Yerlerde Satınalma İşlemlerinin Yapılmasının Faydaları

Hastanelerde kullanılan tüketim malzemelerini bu malzemeleri kullanan departmanların satınalma işlemlerini yapmalarını savunan görüşleri de şöyle sıralamak mümkündür.

- a. Özellikle çabuk kararlar verilmesini gerektiren durumlar için departmanlara sorumluluk ve yetki verilmesi daha yüksek bir esneklik sağlar.

- b. Merkezi satınalma sisteminin uzun uzadıya yazışmalar gerektirdiği durumlarda, malzeme sağlama sorumluluğunun, departmanlara verilmesi evrak birikimini önemli ölçüde azaltarak kırtasiyeciliğin önüne geçilmiş olunur.
- c. Malzemenin, kullanacak departman tarafından satın alınması, birçok hallerde daha süratlidir. Bu tür satınalmada merkezle, kalite, miktar, gereksinim ve fiyatlar konusunda uzun uzadıya yazışmaların önüne geçilir.
- d. Malzemenin, kullanacak departman tarafından satın alınması usulü sayesinde görevliler, üretime doğrudan doğruya tesir edeceğini bildikleri için kaliteye daha çok önem vermek ve mümkün olduğu kadar ucuza satınalmak eğilimindedirler.
- e. Bazı hallerde malzemenin imal edildiği yerde satın alınması, özellikle nadiren duyulan, fakat çok acele olarak temini gereken malzemeler için yerinde satınalma usulü en iyi sonuç verir.
- f. Yerinde satınalma usulü, malzemeyi kullanan departman bakımından da faydalıdır. Kullanılacak malzemenin doğrudan doğruya imal edildiği yerden satın alınması alıcı ile satıcı arasındaki ilişkileri geliştirir. Şikayetler daha süratlice sonuçlandırılır. Yetersiz bilgi veya yanlış anlamalar sonucunda, malzeme gereksiminin merkezi satınalma şubesine hatalı olarak aktarılmasından doğacak sıkıntılar kolayca giderilebilir.

Tek eiden ve ayrı departmanlarca satınalma işlemlerinin karşılıklı faydaları, yukarıda izahına çalışıldığı gibidir. Ancak bu faydaların her türlü işletme için geçerli olamayacağı, değişik konularda ve alanlarda tedavi kurumları bakımından, değişik durumların ortaya çıkabileceği unu-

tuılmalıdır.

Netice olarak malzeme sağlama çalışmalarının bütün safhalarında, malzeme sağlama politikasının esaslarına bağlı kalmak kaydıyla, malzeme sağlama planının problemleri olarak görülen şu hususların çözümlenmesine çalışılmalıdır.

1. En uygun tüketim malzeme cinsinin gerçekleştirilmesi
2. En kaliteli malzemenin satın alınması
3. En uygun fiyatın gerçekleştirilmesi
4. En uygun taşıma şartlarının gerçekleştirilmesi
5. En uygun ödeme şartlarının gerçekleştirilmesi
6. En uygun satıcı firmaların seçimi
7. Malzeme satın almaya bağlanan sermayenin en düşük seviyeye indirilmesi.

#### II.6. Malzeme Yönetiminin Hedefleri

Malzeme yönetimi, verimlilik ve etkinlik prensiplerinin ışığı altında çalışmalarını sürdürürler. Bu prensipler malzeme yönetiminin, kurum içersindeki örgüt yapısına, planına, programına ve icraatına tesir eder. Bu prensipler olmaksızın malzeme yönetimi düşünülemez. Etkinlik ve verimlilik prensipleri aynı istikamette tesir etmezler, bir çok bakımdan birbirlerine zıt istikamette tesir ederler. Etkinlik prensibine fazla önem verilmesi verimlilik prensibinden bazı fedakarlıklar yapılmasını icap ettirir.

Malzeme yönetiminin çalışmaları; kurumun mevcut ve gelecekteki gereksinimlerine göre etkinlik ve verimlilik prensiplerini mümkün olduğu kadar dengede tutmak olmalıdır. Etkinlik ve verimlilik prensipleri duruma göre seçilen belli hedeflere göre tatbik edilir.

Aşağıdaki liste bu hedeflerin neler olabileceğini göstermektedir.

**ETKİNLİK HEDEFLERİ:**

- a. İyi kalite
- b. Çok çeşitli malzemeyi depolamak
- c. Yüksek stok seviyesi
- d. Verimli personel
- e. Malzemenin tanımlanması ve kayıtlar
- f. Mekanik ikmal
- g. Fazla ikmal kaynakları
- h. Plan, program ve yönetmelikler
- ı. İyi satıcı ve alıcı münasebetleri
- k. Teknik gelişimleri tatbik

**VERİMLİLİK HEDEFLERİ:**

- a. Ucuz fiat
- b. Az cins madde depolamak
- c. Fazla envanter devri
- d. Az personel masrafı
- e. Az işletme masrafları
- f. Depolamadan ikmal
- g. Satınalma ve imal etme etütleri
- h. Mevcut imkanlardan tam istifade

1. Satınalma politikasında elastikiyet
- i. Standardizasyon

Bu hedefleri ayrı ayrı incelememizde yarar vardır.

#### II.6.1. Etkinlik Prensibinin Hedefleri

##### a. İyi kalite:

Bir malzemenin gereksinimi tam karşılanması, uzun zaman kullanılabilmesi, tamir, bakım ve kullanılmasının kolay olması demektir. İyi kalite, kullanımı ve imalatçının tecrübeleri ile elde edilmiş fikirlerden doğar, zamanla kesinlik kazanır. Bir malzemenin kalitesi malzemeyi üreten firmada, ilmi metotlarla yapılan kalite kontrolü ile tetkik ve tesbit olunur. Malzemeyi kullanan kişi veya kurum fazla zarara girmeden, malzemenin kalitesini, numune ile mukayese yada kullanma tecrübesi ile tayin edebilir. İyi kalite malzemenin elde edilmesi çok defa fazla masrafı ve emeği cıcap ettirir. İyi kalite ile ucuz fiyatın elde edilmesi iyi bir serk ve idareye, modern maliyet muhasebesine ve personelin eğitimine gereksinim gösterir.

##### b. Çok çeşitli malzemeyi depolamak:

Gereksinimlerin en iyi karşılanması, gereken malzemeyi, gereksinim anında elde bulundurmakla mümkündür. Tam zamanında kullanılmayan bir malzeme, sonradan aynı gereksinimin karşılanmasında faydasını kaybedebilir. Gereksinimleri anında karşılayabilmenin en emin metodu gereksinim duyulması muhtemel olan malzemeyi evvelden depolamaktır. Gereksinim maddeleri çok çeşitli olup bunlardan çok miktar depolamak çok yatırıma gereksinim gösterdiği gibi, çok malzemenin depolanması da, işletme masraf-



larını arttırır. Malzeme depolamada optimal çeşitte malzeme stok etme hedefi tatbik edilir.

c. Yüksek stok seviyesi:

Kurumlarda, depolanmasına karar verilen malzemelerin uzun süre gereksinimlere cevap verebilecek miktarlarının biranda satın alınarak depolanması suretiyle o malzemelere ait gereksinimlerin anında karşılanması emniyete alınmış olunur. Ancak yüksek stok seviyeleri büyük yatırımlara gereksinim gösterir. İşletmelerde bu durum masrafları çoğaltır. Ayrıca büyük miktarda stok yapma, depo bulma yönünden imkansız olduğu gibi işletmenin sermayesini bağlar. Yüksek stok seviyeleri, temini her zaman mümkün olmayan malzemeler için tatbik edilmelidir.

d. Verimli Personel:

Kurum ve işletmelerde hedefleri hakakkuk ettiren en önemli faktör insandır. Devamlı olarak değişen iç faktörler ve dış faktörler karşısında kurumun hedeflerini, malzeme konusunda desteklemek verimli personelin mevcudiyetine bağlıdır. Kurum giderlerinin ortalama olarak % 50 sinin ve hatta bugün devlethastanelerinde % 62 sinin personel masrafları olarak sarfedildiği dikkate alınınca verimli personele olan gereksinim açıkça kendini göstermektedir. Bilgi ve tecrübe bakımından yetişmiş personelin varlığı, yüksek verim için yeterli değildir. Bu personelin teşkilatı, programı, yönetmelikleri, vazife ve mesuliyetleri, yetkileri, koordinasyonları ve kontrollerinin de sağlanması gerekir.

Verimli personel temin etmek, işletmelere maddi yönden zarar verirse de personel masraflarının düşürmek için ehliyetsiz personel kullanmak büyük zararlara neden olabileceği unutulmamalıdır.

e. Malzemenin tanımlanması ve kayıtları:

Malzeme yönetiminin en önemli hedeflerinden biri, malzemelerin tanımlanmasını ve tanınmasını sağlamaktır. İşletmelerde malzemeyi kullanan, sipariş eden, satın alan, muayene eden, nakleden, depolayan, dağıtan, bedelini ödeyen, tamir ve bakımını yapan kişiler arasında malzemenin tanınması için müşterek anlaşma tekniğine gereksinim vardır. Malzemenin tanınması için geliştirilecek teknikler şu faydaları sağlar:

1. Malzeme kataloklarının yapılmasını kolaylaştırır isim yanlışlıklarını önler.
2. Bir malzemenin yerine kullanılacak diğer malzemelerin tayinine olanak sağlar.
3. Birbirine benzeyen malzemelerin standardizasyonunu kolaylaştırır.
4. Değişik departmanlardan alınan gereksinim miktarlarının birleştirilmesine olanak sağlar.
5. Gereksinimlerin tesbiti, siparişi, teslim alınması, kalite kontrolü, bakım, sayım, dağıtım, kullanma gibi işleri kolaylaştırır ve yanlışlıkları önler.
6. İletişim ve komünikasyonun süratle yapılmasını sağlar.
7. Fazla malzemenin tesbitini, gereksinimi olanlara yeniden dağıtılmasını sağlar.

8. Bütçe, muhasebe ve mali hesapların istatistiklerin kolayca tertiplenmesine olanak verir.

Malzeme yönetimi, malzemenin miktarı ve fiyatı ile ilgili birçok rakamların standart formların üzerine kayıt ve takip edilmesi suretiyle yürütülür. Mevcutların ve gereksinimlerin bilinmesi, malzemenin muhafazası, muhasebe kayıtlarının tutulması ve satıcı alıcı münasebetlerinin iyi tanzimi, hukuki problemlerin çözümü için doğru kayıtlara gereksinim vardır. Ancak kayıtların lüzumundan fazla olması, malzeme hareketlerinde sürati azaltır. İşletme masraflarını çoğaltır. Malzeme kayıtlarının yapıldığı standard formların kabulü, tadili ve yürürlükten kaldırılması belli bir sistemle ve tek elden yapılması gereklidir.

#### f. Mekanik İkmal

Depolama sistemini uygulayan işletme ve kurumlarda malzemenin nakil vasıtaları haricindeki, depo içinde ve depodan gereksinim departmanlarına kadar olan mesafeler için malzemelerin yatay ve dikey makinelerini sağlayacak makina ve tesislerin yapılması gerekir. Belki bunlar bazı yatırımları ve insan gücünü gerektirirse de, sürati ve emniyeti çoğaltır ve malzeme zayıfatını azaltır.

#### g. Fazla İkmal Kaynakları

Malzeme yönetiminin satın alınacağı ve departmanlara dağıtacağı malzemeler çok çeşitlidir. Bunların satın aldığı satıcı firmalar da çok çeşitlidir. Aynı cins malzemenin satın alınması için muhtelif satıcı firmalara gereksinim vardır. Çeşitli satıcı kaynaklara sahip olmak malzeme yönetimine şu faydaları sağlar:

1. İşi kalite, ucuz fiyat, daha iyi satış hizmeti bulma olanağı
2. Bir kaynaktan satınalma yapılamadığı takdirde, diğer kaynaklardan satınalma olanağı
3. Muhtelif kaynakların araştırma ve taramalarından yararlanma olanağı
4. Gerektiğinde fiyat tekeline mani olunması, ancak satıcı firmaları rekabete sokmakla gerçekleşir.

#### h. Plan ve Program

Geniş anlamı ile plan; ne yapılacağını, program; nasıl yapılacağını tayin eder. Malzeme yönetiminde büyük yatırımların teferruatı ile planda belirtilmesi daha sonra da programlanması gerekir. Program faaliyete yön verir ve koordinasyonu sağlar. Program zamanın boşa gitmesini önler. Programın mevcudiyeti personelin çalışma arzusunu ve çalışma gücünü artırır.

Büro işlerinin ve malzeme hareketlerinin nasıl yapılacağını sağlık kurumlarında kanun ve yönetmelikler gösterir. Yönetmelikler personele işlerinin yapılmasında yetki ve sorumluluk verir. Şahısların değişmesi halinde işlemlerin unutulmasına meydan verilmemesi. Malzeme yönetiminin plan, program ve yönetmelikleri, her işletme ve kurumun gereksinimlerine göre tertiplenir ve genel olarak aşağıdaki konularda ne yapılacağını, teknik olarak nasıl yapılacağını tayin ederler:

Envanter kontrolü

Standardizasyon

Kalite Kontrolü

Satınalma

Nakliyat

Depolama ve dağıtım

Teftiş ve kontrol

#### i. İyi Satıcı ve Alıcı Münasebetleri

Satıcı firmalarla yapılan hukuki anlaşmalara ilaveten tesis edilecek iyi münasebetler; üstün kalite iyi fiyat, daha iyi satış hizmetleri, zamanında teslimat garantisi, iskonto, bozuk malların değiştirilmesinde kolaylık, satıcının araştırma ve taramalarından istifade olanaklarını sağlar.

Bu hizmetleri veren satıcı firma ile münasebetler devam ederken, ortaya çıkan daha avantajlı diğer bir satıcı firma ile ilişki kurmaya karar vermeden önce, yeni satıcıdan yararlanmanın fayda ve mahsurları mevcut durumda ve gelecek için dikkatle incelenmelidir.

#### k. Teknik Gelişmelerden Yararlanma

Malzeme üreten işletmelerin, araştırma, tarama, geliştirme gibi faaliyetleri bu malzemelerle hizmetlerin daha rahatlıkla ve süratle görülmesi olanaklarını sağlar. Bu nedenle teknik gelişmelerden gecikilmeden yararlanmak iyi bir düşünce olsa bile, kullanılmakta olan malzeme bir anda hizmet dışı bırakmakta mümkün değildir. Yeni tip malzemeden yararlanma konusunda dikkatli davranmak gerekir. Yeni gelişmelerin denenmesi personele tanıtılması, kalite kontrolü zamana bağlı olan değişkenlerdir.

## II.6.2 Verimlilik Prensiplerinin Hedefleri

### a. Ucuz fiyat

Bir malzemenin birimi için serbest piyasada normal şartlar içerisinde, ödenmesi gereken para miktarından daha az ödenen birim fiyatıdır. Fiyatın miktarı maliyet ve kar unsurlarından teşekkül eder. Fiyatı alaztmak maliyet veya kar unsurlarından birini azaltmak veya her ikisini birden azaltmak ile mümkündür. Ucuz fiyat ile iyi kalitede malzeme bulmak her zaman mümkün değildir. Çeşitli satıcı firmaların fiyat ve kalite bakımından tetkik etmek suretiyle ucuz fiyat yada iskontalı fiyat bulunabilir. Malzeme yönetimi çeşitli nedenlerle piyasadaki fiyat ucuzlamalarından istifade etmek için hazır bulunmalıdır. Ucuz fiyatlar malzeme giderlerinin malzeme yatırımlarının az olmasını sağlar. Bu da modern hastane idareciliğinde ulaşılmak istenilen yüksek kalite yanında düşük maliyet amacını gerçekleştirir.

### b. Az cins malzeme depolamak

Gereksinimleri derhal karşılamak için lüzumlu bütün malzemenin depolanması pek çok yatırım ve işletme masraflarının artmasına sebep olur. Malzeme yatırımlarını ve işletme masraflarını azaltmak için seçilmiş malzemelerin depolanması lazımdır. Bunun için aşağıdaki faktörlere göre seçilen malzemeler depolanmalıdır.

1. Devamlı olarak çok kullanılan malzemeler
2. Az yatırımı icap ettiren malzemeler
3. Depoda uzun müddet muhafaza edilebilen malzemeler

4. Gereksinim meydana geldiği zaman kolayca temin edilemeyecek malzemeler.
5. Üretimi belli mevsimlere bağlı olan malzemeler
6. Fiyatı yükselen malzemeler
7. O an için çok ucuza alınabilecek gereksinim malzemeleri

c. Fazla envanter devri

Depolanan malzemeler bir anda kullanılamaz gereksinimleri karşılamak üzere zaman zaman depolardan çıkartılarak kullanılır. Bir malzemenin bir yıllık gereksinimi birden depolamak yerine, birkaç aylık gereksinimi depolayıp stok azaldıkça azalan kısmını tamamlamak suretiyle yıllık gereksinim karşılanabilir. Fazla envanter devri satınalma masraflarının artmasına neden olur.

d. Az personel masrafları

Malzeme yönetiminde iyi plan, program ve yönetmeliklerin bulunması, iş ölçümü ile iş basitleştirilmesi, otomatik ve mekanik vasıtalar kullanılması, koordinasyon, eğitim, teftiş ve kontrolün temini ile personelin iş verimi artırılabilir. Personel masraflarının azaltılması verimliliğe zarar vermeyecek şekilde düzenlenmelidir. Personel masraflarının azaltılması, malzeme yönetiminin kurum veya işletme içersinde maliyetini azaltır.

e. Az işletme masrafları

Malzeme yönetiminin işletme masrafları genel olarak şu bölümlere ayrılabilir:

1. Satınalma masrafları
2. Depolama masrafları
3. Nakliyat masrafları
4. Malzeme bedelleri
5. Personel masrafları
6. Diğer masraflar

Elde edilmesi gereken verimlilik dikkate alınarak yukarıda sıralanan masrafların azaltılması için özel etüt ve araştırmalar yapılarak gereken tetbirler alınır.

f. Depolamadan dağıtım

En verimli satınalma ve dağıtım şekli depolamadan yapılandır. Depolamadan yapılan dağıtımda, malzeme yönetimi üretim yapan departmanların gereksinim miktarlarını alır, birleştirir satıcı firmalara sipariş eder, satıcı firma malzemeleri doğrudan doğruya malzemeleri kullanacak olan departmana teslim eder. Bu şekilde malzeme sağlamak, kapalı depolama yerine, depoları işletmek için personele, iş makinelerine, demirbaş alet ve araçlara ve diğer pek çok masraflara gerek yoktur. Depolamadan malzeme sağlama, işletme masraflarını azaltırsada depolanmak üzere satın alınan malzemelerin dışında kalan malzemelerin sağlanmasında kullanılır.



#### g. Satınalma veya imalat etütleri

Satınalmaya veya imaletmeye karar vermeden önce satınalma maliyeti ve imaletme maliyeti hesaplanmalı maliyetler birbiriyle mukayese edilmeli, karar buna göre verilmelidir.

#### h. Satınalma elastikiyeti

Malzemelerin satın alınması serbest piyasa fiatları üzerinden yapılır. Fiyat dalgalanmalarından derhal yararlanmak için, bütçe tahsisleri, programlar, yönetmelik ve kanunlar elverişli fiatlardan yararlanmaya olanak sağlayacak şekilde tanzim edilmelidir. Ticari zihniyete uygun olmayan formaliteler, karar vermede gecikmeler, satınalma personelinin insiyatifsiz oluşları elverişli piyasa durumlarından yararlanmaya engel olur.

#### ı. Mevcut malzemedan tam yararlanma

Gereksinimlerin tesbiti ve stok kontrol kurallarının tatbikine karşın depolanan stoklarda fazlalıklar meydana gelebilir. Bu malzemeler gereksinimi olan diğer kurumlara devredilebilir. Hizmetten çıkartılan malzeme başka maksatla kullanılmak için tadil edilebilir ya da yedek parça olarak kullanılabilir veya satılabilir. Bu işlemler malzeme yönetimi tarafından yada malzeme yönetimi kontrolünde yaptırılabilir. Böylelikle satın alınacak malzeme miktarı, dolayısıyla satınalma masrafları azaltılmış olunur.

#### k. Standardizasyon

Aynı maksatla kullanılan muhtelif tip malzemenin en elverişli bir veya birkaç tipinin kullanılmak üzere seçilmesi ve diğerlerinin hizmetten çıkarılması işlemine standardizasyon denir. Malzemelerin standardizasyonu ile aşağıdaki faydalar sağlanır.

1. Aynı maksat için kullanılan malzeme sayısı, dolayısıyla envanter sayısı azalır.
2. Standart hale getirilen her bir malzeme için gereksinimi tesbit etmek kolaylaşır.
3. Standart malzemelerin paketleme, depolama, nakliyat stoklama ve dağıtım işleri kolaylaşır.
4. Standart malzemenin kalite kontrolü ve muayenesi için personel yetiştirmek, laboratuvar malzemesi temin etmek kolaylaşır.

#### II.7 Malzeme Yönetiminin Gelişimi

Malzeme yönetiminin tarihi gelişimi, insanlık tarihi kadar eskidir. Bir işe başlayan müteşebbisin aynı zamanda kendisinin malzeme yönetimi görevini yaptığı söylenebilir. Kuruluşun yöneticisi durumunda olan kişinin genellikle, parasının eli altında muhafazası konusunda sıkıntıları vardır. Bu nedenle her harcama ile yakından ilgilenir. İş akımı ve hizmet verimi gelişirse bu yönetici muhtemelen, daha önce yaptığı işlerden bir çoğunu başkalarına bırakmak zorunda kalacaktır.

Malzeme yönetiminin bugünkü durumu genellikle, bir memurun rutin işlerle uğraştığı ve kurum yöneticisinde büyükçeaptaki kalemlerin satın alınması tinalınmasıyla ilgili görüşmeleri yaptığı bir geçiş devresi içersindedir. Kuruluşun büyümesi devam ederken malzeme yönetimi sorumluluğunun, kuruluşun yönetimi ve denetimi ile ilgili müdürüne devredilmesi olağan bir iştir. Bu kimse idare ettiği kuruluşun hangi malzemeye gereksinimi olduğunu, kuruluşunun üretiminin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için bu malzemelere ne zaman gereksinim duyulacağını bilir. Bir müdür malzeme sağlama işini doğrudan doğruya kendisi yapabilir, aynı işi kendi denetimi altında bulunan bir memura devredebilir, ya da her departmanın sorumlu kişisine kendi departmanları için gerekli olan malzemelerin alımını yapma yetkisi verebilir.

İkinci dünya harcından sonra, malzeme yönetimi sahasında büyük ilerlemeler yapılmıştır, o zamana kadar üretim ve satış hizmetleri arasında gözden kaybolan malzeme yönetimi artık ayrı bir ihtisas, ayrı bir hizmet olarak dikkate alınmaya başlamıştır. Bugün modern kuruluşların % 80'i malzeme yönetimini ayrı bir hizmet olarak teşkil etmiş bulunmaktadır. Her kuruluşa uygun bir teşkilat formülü bulmaya imkan yoktur. Ancak malzeme yönetiminin prensiplerini ve teşkilat kurma kaidelerini dikkate alarak her müessese malzeme yönetimi teşkilatını kendi bünesinde ve şartlarında kurabilir.

#### II.7.1 Malzeme Yönetimi Organizasyonu

Bir malzeme yönetimi planlaması ve kontrolünden sözdebilmek için hizmet üreten hastane organizasyonu içinde "malzeme yönetimi departmanı"nın yeri konusu üzerinde durmanın gerek ve zorunlu olduğu gözden kaçma-

ması gereken bir gerçektir. Bir hastanenin faaliyetleri yönünden malzeme yönetimi fonksiyonunun arzettiği önem, yüksek kademedeki yöneticiler tarafından kabul edilmiştir. Malzeme yönetimi fonksiyonunun etkili bir şekilde işleyebilmesi için gerekli olan hüner ve davranış niteliğinin yüksek kademedeki yöneticiler tarafından anlaşılmasına bağlıdır. Malzeme yönetimi fonksiyonunu, organizasyonun bütünü içine alan bir organizasyon şeması Ek.1 deki gibidir.

#### II.7.2. Malzeme Yönetiminin Kurulması

Malzeme yönetiminin kapasitesi ve teşkilatı her kuruluşun kendi gereksinimine bağlıdır, gereksinimlerini karşılamak için tatbik edilecek teknik konular aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:<sup>8</sup>

1. Malzeme yönetimi plan ve programının hazırlanması
2. Yönetmeliklerin hazırlanması
3. Malzeme bütçesinin hazırlanması
4. Stok kontrol hizmetlerinin kurulması
5. Standardizasyon hizmetlerinin kurulması
6. Satınalma hizmetinin kurulması
7. Nakliyat ve depolama hizmetlerinin kurulması
8. Netice kıymetlendirme hizmetlerinin kurulması

##### II.7.2.1 Malzeme Yönetimi Teşkilatı Kurma Kaideleri

Malzeme yönetimi teşkilatı kurma çalışmalarında aşağıdaki kurallara dikkat edilmelidir.

---

<sup>8</sup>Cevdet Öz, Malzeme İdaresi, (Çeltüt Matb, İst.1966). s. 31

1. Teşkilat, tüketim malzemelerinin satıcıdan departmanlara, verimlilik ve etkinlik prensiplerinin hakimiyeti altında, akışını temin edecek hizmetlerden kurulur.
2. Malzeme yönetimi hizmetleri, bir elden yönetilir.
3. Malzeme yönetimi başkanı, doğrudan genel müdüre bağlanır.
4. Yapılacak işlerin birbirinden ayrı olan ve özel bir ihtisas isteyen konuları guruplaştırılır.
5. İş uygunluğuna göre, her gurup için lazım olan mütehassıs ve idari personel, malzeme, yer ve diğer vasıtalar hesaplanır ve temin edilir.
6. Guruplar içinde ve guruplar arasında haberleşme, iş akımı ve koordinasyon sağlanır.
7. Teşkilatta görev alanların kontrol alanının ve yetki devri esaslarının tesbit edilmesi gerekir.
8. Teşkilata yeni bir hizmet gurubu eklenmesi gerektiği zaman, bu hizmetin mevcut guruplar tarafından yapılıp yapılamayacağı tetkik edilir. Yeni hizmet gurubunun eklenmesine karar verilirse, mevcut guruplarda değişiklik yapılmalı, iş akımı ve koordinasyon yeni duruma göre tanzim edilmelidir.

#### II.7.2.2. Malzeme Yönetiminin Plan ve Programının Hazırlanması

Plan ve program malzeme yönetiminin en önemli dökümanıdır. Malzeme yönetimi plan ve programı daima malzeme yönetimi teşkilatı tarafından hazırlanmalı, ilgili makam tarafından revizyona tabi tutulup tastik

edildikten sonra yürürlüğe konulmalıdır. Malzeme sağlama programının hazırlanmasında aşağıda gösterilen faktörler dikkate alınmalıdır:

1. Etkinlik ve verimlilik
2. Kurumun hedefleri
3. Kurumun genel faaliyet planı
4. Bütçe

Hazırlanacak olan program, hizmet dallarına göre aşağıdaki soruların hepsinin yada gerekli olanlarının cevabını verecek şekilde zaman veya iş sırasına göre tertiplenir:

1. Ne
2. Niçin
3. Ne miktar
4. Nerede
5. Nasıl
6. Ne maliyete
7. Kimin yardımıyla
8. Kimin tarafından

Aşağıdaki şekil malzeme yönetiminin programına tesir eden faktörleri göstermektedir.



Müessesenin faaliyet planında belirtilen hedeflerde yapılacak herhangi bir değişiklik, kurum içi ve kurum dışı faktörler nedeniyle, malzeme yönetimi programında da bir değişiklik yapmayı gerektirir. Bu gibi değişiklikler de malzeme yöneticisi tarafından takip ve tetkik edilerek kıymetlendirilir. Malzeme yönetimi plan ve programları tatbikine başlanmadan önce ilgililere dağıtılmalı ve kendilerine program hakkında bilgi verilmelidir. İlgili departmanlarında fikirleri alınmalıdır. Malzeme yönetiminin programı kurumun bünyesine uygun olarak hazırlanır ve genel olarak şu bölümleri ihtiya eder.

1. Gereksinimleri tesbiti işlemi
2. Envanter kontrol işlemleri
3. Standardizasyon işlemleri
4. Depolama işlemleri
5. Satınalma işlemleri
6. Neticeleri kıymetlendirme işlemleri

#### II.7.2.3. Yönergelerin Hazırlanması

Malzeme yönetiminin yönetmelikleri, malzeme sağlama planında belirtilen hedeflerin tahakkuku için yapılması gereken işlerin teknik olarak yapılaş tarzını gösterir. Kurumun faaliyet programının değişmesi veya iç ve dış faktörlerin tesirleriyle mevcut yönetmeliklerin düzeltilmesi veya tamamen değiştirilmesi gerekebilir. Bu gibi haller zamanında sezilmeli, gereken değişiklikler terhal yazılı olarak yapılmalıdır. Yönergelerin hazırlanması, düzeltilmesi, değiştirilmesi yüksek kabiliyetli ve bilgili personele gereksinim gösterir. Kurumun büyüklüğüne, malzeme yönetiminin faaliyet konularına uygun yönetmeliklerin hazırlanması

gereklidir. Yönetmeliklerin hazırlanmasında kurum içinde bir "Organizasyon ve Metod" kurulmalı veya bu görev bizzat hastanedeki malzeme yönetimcisine verilmelidir. Malzeme yönetimi programları ile yönetmelikler birbirleri ile koordinasyon halinde ve birbirlerini tamamlayacak şekilde hazırlanmalıdır. Duruma uygun yönetmelikler ve bunlara eklenecek iş akımı tabloları aşağıdaki yararları sağlar:

1. İşlerin teknik yapılışını gösterir.
2. Departmanların ve kişilerin mutlak işlerde yetki ve sorumluluklarını tayin eder.
3. Kişilere, vazifelerini yapmak bakımından, arzu ve cesaret verir.
4. Anlaşmazlıkları önler.
5. Herhangi bir gecikme yada hata halinde gecikme ve hata yerini tayin etmek ve gidermek imkanı verir.
6. İşlerde doğruluk, sürat, emniyet, devamlılık ve iktisadilik sağlar.
7. Malzeme yönetimcisini ve diğer nezaretçileri teferruattan kurtarır, ana kanunlarla uğraşmak ve meseleleri halletmek için zaman ve düşünce serbestesi verir.

#### II.7.2.4. Bütçenin Hazırlanması

Ekonomi dilinde bütçe; gereksinimlerle bunları karşılayacak kaynakların karşı karşıya gelmesi anlamını taşır. İnsanların ve kurumların gereksinimleri sonsuzdur, bütçe ise belirli rakamlarla sınırlıdır.



Bu sonsuz gereksinimler bütçe imkanları ile sınırlandırılmak zorunluluğundadır. Tedavi kurumları insan sağlığı ile uğraştığından diğer hizmet üreten işletmelere nazaran maliyet etkenleri yüksektir. Bu nedenle tedavi kurumları hizmetlerini ve hizmetin ağırlığının istatistik metotlarla ispatlanması gerekir. Güvenilir istatistik bilgilere, bütçe hazırlama çalışmalarında geniş yer verilir. Bir serviste hastaların ortalama yatış süresi, kabul edilen hasta sayısı, tedavi olunan hasta sayısı bütçe için lüzumlu bilgilerdir. Böylece tahminler daha kolay, bunların maliyetini hesaplamak da mümkün olur. Bütçe hazırlamada aşağıdaki yol takip edilmelidir.

1. Kurumun planı
2. Hastanede tutulan tüm istatistik bilgilerin toplanması
3. Planda gösterilen departmanların gereksinim tesbiti
4. Gereksinimlerin maliyetlerinin hesaplanması
5. Bütçe plan ve hesabının yapılması
6. Bütçede gösterilen bher birimin gerekçeleri

Malzeme yönetiminin çalışmaları bütçe hududlarına göre tanzim edilmelidir. Bütçe hazırlık çalışmaları malzeme yönetimi teşkilatı tarafından hazırlanıp teklif edilmelidir.

### III. B Ö L Ü M

#### TÜKETİM MALZEMELERİNİN SAĞLANMASINA İLİŞKİN PLANLAMALARIN HASTANE BAKIMINA KATKISI

##### III.1 Minimum Masrafla Hastane Bakımını Gerçekleştirme Çalışmaları

Bilindiği gibi, hastanelerin asıl fonksiyonu "hasta bakım"dır." Amaç bu fonksiyonun, yani hasta bakımının, hastanelerde mümkün olduğu en yüksek seviyeye ulaşabilmesini sağlamaktır. Başta hemşirelik bakımı olmak üzere, bütün hastane hizmetlerini içine alan hastane bakımının minimum masrafla en yüksek seviyeye çıkarma çalışmaları, aşağıdaki ana konuların iyi planlanması ve programlanması ile mümkündür.

1. Sevk ve idare
2. Bütçe ve Sermaye
3. Standardizasyon
4. Envanter Kontrolü
5. Satınalma
6. Nakliyat
7. Depolama

Hastane bakımını minimum masrafla en yüksek seviyeye çıkarma çalışmaları nasıl olmalı ki istenilen hedefe varmak mümkün olsun. Yukarıdaki ana konuları daha da açtığımızda bu çalışmalar açıklanmış olur.

1. Sevk ve idare
  - a. Modern prensiplere ve zihniyete uygun bir malzeme yönetimi kurmaya ve işletmeye kanun, tüzük ve prensip kararları olarak sağlıyor mu?
  - b. Malzeme yönetimini ilgilendiren bütün konular tek elden yönetilmelidir.
  - c. Teknik konular malzeme yönetimi teşkilatı içinde ayrı departmanlar şeklinde kurulmalıdır.
  - d. Departmanlar arasında görev taksimi, iş akımı ve koordinasyon usulleri tesis edilmeli ve etkin bir şekilde işletilmeli.
  - e. İşlemlerde gecikmeler ve geri gitmeler olmamalı.
  - f. Malzeme yöneticisine ve departman şeflerine kendi görevlerinin icrası bakımından belli yetki ve sorumluluklar verilmeli, yetki sahipleri yetkilerini serbestçe kullanabilmeli.
  - g. Evrak işlemleri ve malzeme hareketleri, verimin ölçülebilmesi için belli standartlara bağlanmalı.
  - h. Personel, görev ve koordinasyon talimatlarını bilerek tatbik etmeli.
    1. Personel programlı çalışma olanağına kavuşturulmalı.
  - k. Personelin çalışması zaman ve verim bakımından kontrol edilmeli.
    1. Personelin görev başında bulunduğu zaman ve bu süre içinde geçirdiği ölü zaman miktarı bilinmeli

- m. Amir-memur ilişkileri iyi düzenlenmeli
- n. Bürolarda, depolarda evrakın alınması, kaydı, havalesi, zamanında işlem görmesi, cevaplanması, gönderilmesi, muhafazası, arşiv işleri tanzim edilmeli ve kaybolan evrak nisbeti bilinmelidir.

## 2. Bütçe ve Sermaye

- a. Malzeme gereksinimlerinin karşılanabilmesi için gerekli tahsisat veya döner sermaye gelirleri bulunmalı malzeme yöneticisi tarafından kolayca ve zamanında kullanılmalıdır.
- b. Dış memleketlerden satınalmalar için döviz ve ithal müsaadesi kolaylıkla sağlanabilmelidir.
- c. Gereksinimlerin veya fiyatların artması halinde tahsisat veya sermayeyi arttırmak olanağı bulunmalıdır.
- d. Malzeme yönetiminde etkinlik yada verimlilik prensiplerinden hangisinin önde geldiği bilinmelidir.
- e. Hastanede verimlilik etütleri, piyasa etütleri, maliyet düşürme etütleri, satınalma veya imal etme etütleri yapan bir departman kurulmalı ve malzeme yönetimine sağladığı faydalar bilinmelidir.

## 3. Standardizasyon

- a. Kullanılacak tüketim malzemelerinin standardizasyonu yapılmalı.
- b. Malzemeler sınıflara, guruplara ayrılmalı ve malzemeye uygun bir stok numarası verilmeli, siparişlerde ve dağıtımlarda bu stok numaraları kullanılmalıdır.

- c. Malzemelerin satınalma, depolama, dağıtım ve kullanılma şekilleri için bir malzeme kataloğu bulunmalı, kataloğ içindeki bilgiler eksiksiz uygulanmalıdır.
  - d. Hastanede bir kalite kontrolü laboratuvarı kurulmasına gereksinim olup olmadığı bilinmeli
  - e. Malzemelerin siparişi ve dağıtımı için standart bir usul bulunmalıdır.
4. Envanter Kontrolü
- a. Gereksinimler hangi metotla tesbit edilmelidir. Bu metodun açıkça bilinmesi gereklidir.
  - b. Hangi malzemelerin stoku yapılacağı, hangi malzemelerin stoklanmayacağı bilinmelidir.
  - c. Malzemelerin stok seviyeleri, sipariş zaman ve şekilleri tayin edilmelidir.
  - d. Stoklar gereksinimin artması yada azalmasına göre ayar edilmeli.
  - e. Ölü stokların miktarı, fazla stokların miktarı bunların tutarları ve bu malzemeler için ne işlem yapılacağı bilinmelidir.
  - f. Stok kontrol kartlarının hazırlanması
  - g. Stok seviyeleri ile stok yatırımları arasındaki denge aynı ölçüde tutulmalıdır.
5. Satınalma
- a. Malzemelerin satın alınacağı iç ve dış kaynaklar belli olmalı.
  - b. Kolayca kullanılabilinen satıcı dosyaları, satıcı kataloğları

bulundurulmalı

- c. Satıcı firmaların kıymetlendirilmesi yapılması
- d. Satınalma departmanı, gereksinim malzemelerinin sınıf, gurup ve cinslerine göre işlem yapabilmelerine olanak verecek şekilde tertip ve teşkil edilmeli.
- e. Bir satınalma dosyasının tekamülü için, personelin gerekli bilgi ve tecrübe sahibi olması gerekli.
- f. Satınalma komisyonunun üyeleri devamlı tayin ile atanmalıdır. Üyelik sıfatı ek görev olmamalıdır.
- g. Kalite ile fiyat arasındaki tercihin hangi esasa göre yapılacağı bilinmelidir.

## 6. Nakliyat

- a. Kullanılacak nakil vasıtaları ve mesafeler hesap edilmeli.
- b. Nakliyat programları yapılmalı
- c. Nakliyat maliyetleri, nakliyat maliyetlerini düşürme çalışmaları yapılmalı.
- d. Nakliyat zararlarının neler olabileceği düşünülmeli.
- e. Nakliye vasıtalarının hastane tarafından temin edilmesinin fayda yada zararları araştırılmalıdır.

## 7. Depolama

- a. Depoların yeri, yol durumu, inşa tarzı, kat adedi, zeminlerin yük taşıma kapasitesi, tavan yükseklikleri, kapı genişlikleri, kolon ve sütunlar malzeme yönetimi teşkilatı tarafından gayet

iyi bilinmelidir.

- b. Satırlardan ve hacimlerden faydalanma, rafly ve rafsız yerlerin nisbeti, kapıların, merdivenlerin, köşelerin gidiş geliş yollarının depo planında açıkça gösterilmesi gereklidir.
- c. Depoda kullanılacak iş makina ve iş malzemeleri temin edilmeli.
- d. Emniyet ve koruma tedbirleri alınmalı, deponun bakım ve tamirleri zamanında yapılmalıdır.
- e. Teslim alma, yerleştirme, bulma, toplama, paketlenme, ambalaj yapma ve gönderme hizmetleri zaman kaybına meydana vermeyecek şekilde düzenlenmeli.
- f. Depo kayıtlarında herhangi bir yanlışlığa meydan vermemek için, stok kontrol departmanı ve muhasebe departmanları ile eşgüdüm halinde çalışılmalı.
- g. Depoda bozulan, kırılan, çürüyen ve dökülen malzemeler için gereken işlemler zamanında yapılmalıdır.
- h. Depo işletme masrafları hesap edilmelidir.

Yukarıda ana hatlarıyla sıralamaya çalıştığımız konular üzerinde yapılan planlamalar ve programlar minimum masrafla hastane bakımını gerçekleştirme çalışmalarının özünü teşkil eder.

### III.2. Stok Kontrol Çalışmalarının Hastane Bakımına Katkısı

Sağlık kurumları "Verimlilik değeri olan gerçek bir kaynak" şeklinde<sup>9</sup>

<sup>9</sup>Raymond A. Hoffman, Inventories (The Ronald Press Co, 1962). s.4.

tanımlanabilen stokları, yazışmaların yoğunluğu, gereksinim duyulan malzemeyi elde hazır bulundurma ve spekülasyon endişe ve gerçekleriyle bulundururlar. Bu nedenlerle bulundurulan stoklar sağlık kurumlarında faydalı fonksiyonlar ifa etmek suretiyle tasarruf sağlarlar.

Malzeme yönetiminin en önemli görevlerinden biri de elinde bulunan malzemelerin kontrolüdür. Kontrol bir gayenin gerçekleşmesi için faaliyetlerin plana göre gerçekleşmesinin sağlanması, plandan ayrılmaların tesbiti, düzeltilmesi ve gelecek planların yapılmasında geçmiş tecrübelerin kullanılması işlemlerini kapsamaktadır.<sup>10</sup>

Sağlık kurumlarında bulunan stoklardan, kontrol fonksiyonunun icra edildiği sahalardan biridir. Stok kontrolü deyiminden, stokların kompozisyon ve seviyelerinin hizmet üretiminde ve mali işlemlerinde uygun bir şekilde ve verimli olarak tayin edilip devam ettirilmesini anlıyoruz.<sup>11</sup>

Başka bir ifade ile, stok kontrolü, sağlık kurumlarında en verimli olan stok miktarlarının, hizmet üretimini ve mali şartları da dikkate alarak tayinini, tesbit edilen bu stok seviyelerinin devam ettirilmesini kapsamaktadır. Stoka ilave edilen her kalem malzeme ile birlikte bazı masraflar artmakta, bazı masraflar ise azalmaktadır. İlave edilen bir stok kalemi stok tükenme masrafını azaltırken diğer yandanda stok bu-

---

<sup>10</sup>J.F. Magee, Production Planning and Inventory Control (N.Y. Hill Book Co. Inc, 1958). s. 12

<sup>11</sup>Raymond, op. cilt., s. 315



İndürme masraflarının artmasına sebep olmaktadır. Buna karşın her stok kalemi için o stok kalemi ile ilgili yekün masrafları en az seviyeye indiren bir stok seviyesi mevcuttur. Sağlık kurumları kendisi için minimum masrafa sebep olacak stok seviyesini bulmak durumundadır.

Sağlık kurumlarında, malzemeleri kullanarak hizmet üreten kişilerle, malzeme yöneticileri arasında güdülen gayeler bakımından çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Örneğin: Doktorlar hastaya daha üstün bakım yapabilmek için stokların artırılmasını isterken, malzeme yönetim departmanı stoklara yapılacak yatırımların mümkün olduğu kadar düşük bir seviyede bulunmasını arzu edebilir. Hasta bakımını gerçekleştiren kişilerle, malzeme yönetimi departmanı arasında takibedilen gayeler bakımından bir çatışmanın vukubulması daima mümkündür.<sup>12</sup>

Stok kontrolü çalışmalarında tesbit edilen stok seviyelerinin ve konan kaidelerin yalnız bir defaya mahsus olarak yapılması icabeden işlemler olmayıp devamlı olarak takip ve gönden geçirilmesi gereklidir. Bu çalışmalar değişen ekonomik şartlara uygun olarak devam etmelidir. Aksi halde stok kontrolünden beklenen faydalan gerçekleşmemiş olur.<sup>13</sup> Stok kontrol çalışmalarının hastane bakımına olan etkilerini sıralamak gerekirse:

1. Stok kontrolünün bir bütün olarak uzun devredeki gayesi; sağlık kurumlarında toplam yatırımlarının karşılığı olan en yüksek seviyede hasta bakımını gerçekleştirme çalışmalarını artırmaktadır. Başka bir deyişle hizmet üretimini artırmaktadır.

<sup>12</sup>Harlan C.Meal, Policy Conflicts and Inventory Control,(December 1963) s.13,14,15.

<sup>13</sup>A.Morrison, Storage and Control of Stock (Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd. 1962). s.120

2. Sipariş ve stok bulundurma masraflarını en az seviyeye indirecek şekilde satınalma işlemlerini organize ederek, hastanenin verimli miktarda stok bulundurmasını sağlamak
3. Sağlık kurumlarının gereksinimlerine uygun olarak gerekli miktar ve kalitede stoku gerekli zamanda en az bir yatırıma sebep olacak şekilde bulundurmak, stok kontrolü çalışmalarının ana hedefidir.<sup>14</sup>

### III.3. Malzeme Yönetimi ile Tüketim Malzemelerini Kullanan Sağlık Personeli Arasındaki Eşgüdüm

Eşgüdüm ahenkli bir çalışmaya olanak veren ameliyedir.<sup>15</sup> Eşgüdüm vasıtasıyla insanlar arasında uzlaşma sağlanabilir. En yüksek seviyede hasta bakımını gerçekleştirme çalışmaları ancak eşgüdümle gerçekleştirilir.

İşin başarıyla yapılması, gerek çalışanlar gerekse kullanılan malzemeler arası düzenli, uygun ve neticeye ulaşılabilir bir irtibatın sağlanması, eşgüdümün kuvvet ve değerine bağlıdır. Dolayısıyla eşgüdüm yön verici bir iş birliğidir. Eşgüdüm belli bir gayeye ulaşabilmek için maddî ve manevî, müşterek fakat yön verici faaliyetlerin tamamını kapsar. Bir hastanenin başarılı bir hastane bakımını gerçekleştirebilmesi ancak yönetim ve eşgüdüm fonksiyonlarına uygun bir çalışmanın sağlanmasına bağlıdır. Eşgüdüm ameliyesinin başlangıç ve bitimini

<sup>14</sup>C.S. George, Management in Industry (N.J. Englewood Cliffs, Prentice Hall, Inc. 1963), s. 492, 493

<sup>15</sup>Ergun Zoga, Ödarecilik ve Sanatı (Ankara Üniversitesi basımevi, 1968). s. 29.31

tesbit edebilmek mümkün değildir. Planlama içersinde de eşgüdümüne rastlanabilir. Teşkilatlanma faaliyetlerinde de eşgüdümlü bir çalışmaya ihtiyaç vardır. Şu halde eşgüdüm, zihni ve bedeni faaliyetlerle sürekli ifası gereken bir ameliyedir ki; hangi şart ve durumda olunursa olunsun, maksat ve gayeye ulaşmada daima bir rehber vazifesi görecektir. Bu özelliği ile eşgüdüm, ilgililerin ne yapıldığını, nasıl yapıldığını bilmelerine olanak verecek ve elbirliği ile çalışmalarını için gerekli vasatı yaratacaktır. Unutulmamalıdır ki, işlerin her şeyden önce doğru bir istikamete yöneltilmesi, sonradan vukubulması muhtemel aksaklıkların önceden önlenmesi demek olacaktır. Ne kadar mükemmel malzeme ne kadar kalifiye elemana sahip olunursa olunsun, onlara istikameti verecek işbirliği yapılmamışsa gayret ve emeklerin boşa gittiği bir gerçektir. Eşgüdüm mekanizması aşağıdaki unsurlardan meydana gelir.

1. Yönetici
2. Elemanlarınız
3. İşiniz
4. Malzemeleriniz

Düzenli bir iş akımının sağlanması bakımından eşgüdümün değeri; gereksinim duyulan malzemelerin zamanında, ilgilinin emrinde bulundurulması gerekir. Bu suretle lüzumlu malzemenin gelmesini beklemek için eleman vakit kaybetmemiş olur. Bu konudaki gecikmeler verim düşüklüğünün en büyük sebebidir. Eşgüdümlü bir çalışma malzemenin zamanında ilgilinin elinde bulunmasını sağlayacağından verimin kaybını önlemiş olur.

Fikirleri alınmamış veya ehemmiyet verilmemiş bir eleman grubunun elinde, verim düşecektir. Bu durumdaki bir personel zevkle çalışmayacaktır. Dolayısıyla moralleri bozulacak ve gerekli şekilde

çalışma imkanından mahrum kalacaklardır.

Malzeme yönetimi personeli ile hastane bakımını gerçekleştiren diğer personel arasındaki eşgüdümlü bir çalışmanın faydalarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. Yeni fikirlerin yayılması gelişmelere olanak verir.
2. Problemler kime ait olursa olsun diğerleri tarafından gerçek manasıyla anlaşılır.
3. Daha ileri seviyede maddi ve manevi anlaşma vukubulur.
4. Karışıklıklar ve tekrarlar önlenir.
5. Mevcut politika, plan ve prensipler aynı şekilde anlaşılır.
6. İşlerin düzenli bir şekilde yapılması ilgililerin çalışma sevinçini artırır.
7. Planlar daha iyi uygulanma imkanı bulurlar.

## IV. B Ö L Ü M

### HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM HASTANESİNDE TÜKETİM MALZEMELERİNİN SAÇLANMASI İLE İLGİLİ FAALİYETLER VE PLANLAMALAR

#### IV.I. Malzeme Yönetimi Faaliyetleri

Satınalma, nakliyat, depolama ve dağıtım gibi malzeme yönetim çalışmaları Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde iki ayrı elden yönetilmektedir.

1. Hastane İdaresi Enstitüsü Müdürlüğüne bağlı Hastane Bütçe ve Mali İşler Müdürlüğü kanalıyla yürütülen malzeme yönetim çalışmaları,
2. Hastane bakımını gerçekleştirme faaliyetlerinde bulunan bilim dalları kanalıyla yürütülen malzeme yönetim çalışmaları.

Malzeme yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren birinci kanalda iki alt sisteme bölünmüştür:

1. Bütçe ve Planlama
2. Satınalma

Bu sistemlerin faaliyetleri ayrı ayrı yürütülmektedir. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde bütün bir sistem olarak malzeme yönetimi çalışmalarıyla ilgili aşağıdaki faaliyet alanları mevcuttur.

1. Planlama
2. Satınalma
3. Depolama

4. Dağıtım

5. Mali Bilgiler

Bu faaliyet alanlarını ayrı ayrı incelemekle Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde uygulanan malzeme sağlama ile ilgili çalışma ve planlamaları da incelemiş oluruz.

#### IV.I.1. Planlama Faaliyetleri

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde planlama faaliyetleri takvim yılının son ayında ve mali yıldan önce en belirgin şekle ulaşılır. Takvim yılı başlarında Bütçe ve Planlama Şubesi Müdürlüğü tarafından hazırlanan formlar, tüketim malzemelerini kullanan departmanlara dağıtılır. Bu formlar aralık ayı sonuna kadar Bütçe ve Planlama Şubesinde toplanır. Tüketim malzemelerini kullanan departmanların doldurduğu bu formların içeriği aşağıdaki gibidir.

1. Gereksinim duyulan malzemelerin isimleri,
2. Malzemelerin bulunabileceği satıcı firma adresleri
3. Malzemelerin tahmini fiyatı

4. Kalite ve çeşitleri
5. Katalog numaraları
6. Biliniyorsa kesin fiyatı

Departmanlardan gelen bu dökümanlar önce alfabetik sıraya göre dosyalanır ve malzemeler kodlanır. Planlama safhasının ikinci aşamasında envanterlere yer verilir. Her yıl şubat ayında fazla mesai yapmak suretiyle envanter çalışmaları bitirilir. Elde edilen bilgiler aşağıda gösterildiği şekilde ilgililere sunulur.

Malzeme sıra no:

Malzemenin cinsi:

Geçen Yıldan Giren:

Bu Yıl Giren:

Bu yıl içinde Kullanılan:

Gelecek Yıla Devir:

Bu Yıl Sağlanması Düşünülen Miktar:

Diğer Bilgiler:

Bu yıl sağlanması düşünülen miktar da hastanenin gelişim durumu nazara alınarak tesbit edilir. Bu miktarların piyasadaki maddi değerleri tesbit olunarak bir rakam elde edilir. Mali yılın başlaması ile verilen bütçe ile elde edilen miktar mukayese edilir. Bütçenin karşılayamayacağı kısımlar için Döner Sermaye olanakları araştırılır. Bu olanak-

larda yetmediği takdirde transfer durumuna gidilir. Malzeme sağlama planı iki safhada olur, ilk altı aylık ve ikinci altı aylık olarak satın alınması düşünülen miktarlar ayarlanır.

#### IV.1.2. Satınalma Faaliyetleri

Bütçe ve Planlama Şubesi tarafından satın alınması planlanan malzemeler, miktar ve zaman ayarlaması yapılarak satıcı firmalara sipariş edilir. Maddi değer toplamı üçbin Türk Lirasını geçmeyen malzemeler telefon siparişi, maddi değer toplamı üçbin Türk Lirasını geçen malzemeler ise kapalı zarf usulü teklif alma yöntemi ile sipariş edilir. Satınalma departmanında yürütülen çalışmalar, Bütçe ve Planlama Departmanının hazırladığı plan doğrultusundadır. Malzemenin ne miktar alınacağı ve varsa numunesi Bütçe ve Planlama departmanı tarafından satınalma departmanına bildirilir. Satınalma departmanı aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmekle yükümlüdür.

1. Malzemenin siparişi
2. Malzemenin siparişe uygun olup olmadığının araştırılması. Gerekteğinde malzemeyi kullanacak departmandan rapor alarak bu fonksiyonu gerçekleştirmek.
3. Malzemenin depoya tam olarak teslimi.
4. Malzemelerin bedelini satıcı firmalara ödeyebilmek için gerekli evrakları tanzim ederek, ilgili muhasebeye göndermek.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde uygulanan satınalma çalışmaları yukarı da açıklandığı şekilde yürütülmektedir.



#### IV.1.3. Depolama faaliyetleri

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde kullanılan yada gelecekteki gereksinimleri karşılayacak olan malzemelerin satın alındıktan sonra, kullanma anına kadar saklanacak depolar mevcuttur. Depo, hastane- nin malzeme kasası gibidir. Kasa hesabında olduğu gibi depo faaliyetlerin- de de girişler, çıkışlar ve elde bulunan mevcutlar kayıtlar ve fiili sa- yımlar ile takip edilmektedir. Kayıtlar ile mevcutlar arasında mutabakat sağlama çalışmaları yapılmaktadır. Satın alınan bir malzeme mutlaka depo kayıtlarından geçmektedir. Satınalma işlemi departmanlar kanalıyla de- yapılırsa satınalma müdürlüğü kanalıyla de yapılırsa, satın alınan malzemeler depo kayıtlarından geçmek zorundadır. Satın alınan herhangi bir tüketim malzemesine, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde aşağıdaki depo hizmetleri uygulanmaktadır.

1. Kesin sipariştten sonra satıcı firmaların hastaneye getirdikle- ri malzemeler, sorumlu depo memuru tarafından sipariş belgele- rine uygun olarak teslim alınır. Teslim alındığına dair, alındı belgesi tanzim edilerek satıcıya ya da nakliyatçıya verilir.
2. Teslim alınan malzeme depoda münhal bulunan bir bölmeye ko- nulur.
3. Gelen malzeme hangi departmanın gereksinimi ise o departmana malzemenin teslim alındığı bildirilir.
4. Teslim alınan malzeme Ek.2. deki forma işlenir.
5. Departmanlar Ek.3 deki istek belgesi ile gereksinimi bulunan malzemeyi depodan çekmek için başvururlar. Bu istek belgeleri Bütçe ve Planlama Şubesi yetkilileri tarafından incelenerek

depo sorumlu memuruna gönderirler. Depo memuru da istek belgesinde belirtilen malzemeleri, belirtilen miktarlara uygun olarak departman mutemedine teslim eder.

6. Depo sorumlu memuru tarafından önceden hazırlanan Ek.4 aynı zamanda departmanların kullandığı tüketim malzemelerinin listesidir. Departmanların depodan malzeme çektiklerinden bu listede çekilen malzemenin yeri bulunur ve miktarı yazılır. Hangi departman hangi malzemeyi daha çok kullanıyor sorusuna, yapılan bu işlem kolaylıkla cevap veriyor. Ek.4 gelecek yılın bütçe hazırlık çalışmalarında döküman olarak kullanılmaktadır.
7. Depoda her gün dağıtım yapılmamaktadır. Ek.5 deki dağıtım takvimi uygulanmaktadır. Bu şekilde depo kayıt işlemlerini takip edebilmek için zaman ayrılmış olmaktadır.

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesi deposunda yaptığım gözlemlerde yukarıda açıklamaya çalıştığım faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Dikkatimi çeken en önemli konu malzemelerin içiçe istif edilmiş olması, yer bulma kartlarının bulunmaması ve rafların intizamsız şekilde yerleştirilmesi oldu. Bu konuda mülakatta bulunduğum depo sorumlu memurundan aldığım yanıt; biz malzemeleri çok iyi tanıyoruz neyin nerede olduğunu biliriz şeklinde oldu.

#### IV.1.4. Dağıtım Faaliyetleri

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde dağıtım tek elden yapılmamaktadır. Satınalma Şubesinde gözlediklerim satınalma işlemlerinin sonunda, satıcı firmalar tarafından hastaneye getirilen malzemelerin di-

rek olarak ilgili departmana teslim edildiği şeklinde oldu. Bu tip malzeme dağıtımı için satınalma şubesinde görevli bir memur bulunmaktadır. Bu personel hangi malzemenin hangi departmana ne miktarda verildiğini malzeme stok kartlarına işlemektedir. Gereksinim duyulan malzeme, hastane deposunda bulunmuyorsa ilgili departman Ek.6'daki belge ile Bütçe ve Planlama Şubesine başvurmak zorundadır. Bu isteği alan Bütçe ve Planlama Müdürlüğü, satınalma müdürlüğüne Ek.7 deki belge ile durumu bildirmektedir. Satınalınmasına karar verilen bu tip malzemeler, satıcı firmalar tarafından depoya teslim edilmekte ve ilgili departmanlar da Ek.3'deki belge ile depoya başvurarak malzemeyi temin etmektedirler. Satınalma Müdürlüğü yetkilileriyle yaptığım mülakatta, ancak acil ve telefon siparişiyle yani maddi değeri 3.000 TL. sınırı geçmeyen malzemelerin dağıtımının, depo sorumlusu ile iletişimde bulunmak kaydı ile, kendi müdürlüklerinde yürütüldüğünü öğrendim. Teklif alma usulü ile satınalınan malzemelerin dağıtımı da depo sorumlusu tarafından tanzim edilen dağıtım takvimi gereğince dağıtıldığı müşahade edilmiştir.

#### IV.1.5. Mali Bilgiler

Bütçe ve Planlama Müdürlüğünde yürütülen mali bilgiler, maddi kaynakların takip edilmesinden ibarettir. Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı 1973 yılında hastanelerde kullanılan malzemeleri 400 harcama kod numarasıyla aşağıdaki ayırımı yapmıştır. Harcama kod'unuda maddelere ayırarak, her madde için ayrılan para miktarı bellidir.

<u>Kod'u</u>	<u>Madde No:</u>
400	410 Kırtasiye, basılı kağıt ve benzeri
	420 Yayınlar
	495 Sağlık araç ve gereçleri gibi

Bütçe ve Planlama Müdürlüğü bünyesinde, Müdür Muavini kadrosunda bulunan bir görevli, hangi harcama kodunda ne miktar para var, ne miktarı çözülmüş, ne miktarı harcanmış ve ne miktar tasarruf yapılmış. Bu bilgileri her satınalma işlemine müteakip takip ve kontrol etmektedir. Parası bitmiş bir harcama kalemine gereksinim duyulduğunda, gerekli maddi kaynak bulma çalışmalarına geçilerek, döner sermaye olanakları araştırılmaktadır. Döner sermaye olanakları da yeterli olmuyorsa bu defa harcama kalemleri arasında transfer işlemlerine başvurulmaktadır. Transfer işlemlerinde Maliye Bakanlığının olurluğunu almak zorunludur. Maliye Bakanlığının olurluğunu almadan transfer işlemlerine geçmek mümkün değildir.

#### IV.2. Malzeme Yönetimi Organizasyonu

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde malzeme yönetimi organizasyonunu şematik olarak göstermek mümkün değildir. Nedeni de malzeme yönetim çalışmalarının tek elden yönetilmemesidir. Merkezi bir yönetim organizasyonu yoktur. Hacettepe Üniversitesi sistemin bütünü olarak düşünüldüğünde, Üniversitenin eğitim, araştırma ve tedavi fonksiyonunu gerçekleştiren Eğitim Hastanesi alt sistem olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Hastane İdaresi Enstitüsü Müdürlüğü de bu alt sistemin otoritesi durumundadır. Malzeme yönetim çalışmalarını sürdüren Bütçe ve Mali İşler Müdürlüğü de, Enstitü Müdürlüğü'nün alt sistemidir. Enstitü Müdürlüğüne karşı sorumludur. Bütçe ve Mali İşler Müdürlüğü de alt

sistemlere bölünmüştür. Bütçe ve Planlama Şubesi, Satınalma Şubesi gibi, Satınalma Şubesi, Satınalma Komisyonu adına görev yapmaktadır. Satınalma işlemlerinin dışında başkaca bir fonksiyonla ilişkisi bulunmayan satınalma müdürlüğünde, bilgi ve tecrübe sahibi personel çalıştırılmaktadır. Malzeme yönetimi çalışmalarında etkin olan Bütçe ve Planlama Şubesi daha belirgin bir biçimde teşkilatlanmıştır. Bütçe ve Planlama Şubesi organizasyonu Ek. 8 deki gibidir.

#### IV.2.1. Bütçe ve Planlama Subesinin Faaliyetleri

Hastane İdaresi Enstitüsünün alt sistemlerinden biri olan bu şube, Eğitim Hastanesinin fonksiyonlarını gerçekleştirebilmesi için vazgeçilmez bir unsur olduğunun bilincindedir. Hizmet üreten departmanlar gereksinimi olan malzemeleri bu şubeye bildirmektedir. Bütçe ve Planlama Şubesinde toplanan gereksinim malzemeleri listeleri, yetkililerce inceleme ve değerlendirmeye tabi tutularak satın alınması gerekli malzemeleri tesbit etmektedirler. Satın alınması düşünülen malzemelerin bedelinin bütçeden veya dönersermaye olanaklarından hangisi ile karşılanacağını saptadıktan sonra bu malzemelerin satın alınmasını satınalma komisyonuna teklif etmektedirler. Satınalma komisyonu teklifi kabul ederse, Bütçe ve Planlama Şubesi bu konudaki görevini yapmış olmaktadır. Bu işlemlerin dışında aşağıdaki işlemleri de Bütçe ve Planlama Şubesi yürütmektedir.

1. Ameliyathane yönetimi
2. Merkezi sterilizasyon hizmetleri yönetimi
3. Hastane kafeteryası yönetimi

Malzeme yönetimi çalışmalarılıye ilgili olmayan yukarıdaki faaliyetler, Bütçe ve Planlama Şubesi Müdürü durumunda bulunan kişinin özel yetenek ve kabiliyetlerinden yararlanmak için Enstitü Müdürlüğü tarafından yüklenmiş tali görevlerdir. Bu şube için özet olarak söylemek gerekirse, satın alınması gereken malzemelerin maddi kaynaklarının saptanmasından, malzemelerin tüketimine kadar tüm işlemleri yürütmektedir.

#### IV.2.2. Satınalma Şubesinin Faaliyetleri

Satınalma komisyonunun satın alınmasına karar verdiği malzemeleri satın almakla görevlidir. Satınalma komisyonu adına görev yapmaktadır. Satın alınacak malzeme en az üç satıcı firmaya teklif edilir. Satıcı firmalar tarafından verilen teklifler satınalma komisyonu tarafından incelendikten sonra satınalma müdürlüğüne netice olarak bildirilmektedir. Karar vermede satınalma müdürünün payı yok edenecek kadar azdır. Satınalma müdürlüğünde yürütülen faaliyetlerin başında satıcı firmalarla kurulan ilişkiler gelmektedir. Satıcı firmaların seçimi yetkisi tamamen satınalma müdürlüğündedir. Satınalınan malzemenin siparişinden teslimine kadar olan işlemleri takip etmek satınalma şubesinin görevidir. Bu şubenin yetkilisi ile yaptığım görüşmede, bilimsel metodların uygulanmadığını, gereksinim duyulan ve satın alınmasına karar verilen malzemenin temin edilebilmesi için, yürürlükte bulunan metodların dışına çıkıldığının çoğunlukta olduğu tesbit edildi.

#### IV.3. Hastane Bütçesinin Hazırlanması

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Hastanesinde bütçe hazırlama çalışmaları 1969 yılından itibaren, program bütçe tekniği ile uygulamaya konulmuştur. Program bütçede temel unsur, her hizmet departmanı bir program olarak isimlendirilmekte ve programlarda alt program ve faaliyetlere ayrılmaktadır.

Hizmet üreten hastanelerde:

Poliklinik Hizmetleri

Klinik Hizmetleri

Bilimsel Araştırma Hizmetleri, birer program olarak ele alınabilir. Poliklinik hizmetleri programı içinde:

Cerrahi Poliklinik Hizmetleri

Acil Poliklinik Hizmetleri

Dahiliye Poliklinik Hizmetleri

Diğer Poliklinik Hizmetleri, birer alt program teşkil ederler.

Üretilen hizmet yönünden de:

Genel Cerrahi Servisi

Beyin Cerrahi Servisi

Ortopedi ve Travmatoloji Servisi

Göz Servisi

Diğer servis hizmetleri de birer faaliyet olarak gösterilmektedir.

Hastanelerin geleceğe dayanan faaliyetlerinde başarısının temeli bütçesinin doğru planlanmasıyla mümkündür. Arzu edilen seviyede hasta bakımı amaç edilirken bu amaca ulaşmak için en ekonomik yolun tayini büyük bir anlam kazanmaktadır. Hastanede bütçe bir sır değil, planlanan amaçların

rakamlarla ifadesidir. Bu nedenle bütçe hazırlanmasında geçmiş yılların istatistiki bilgilerinden faydalanırken, hastanedeki mevcut departman şeflerini de bu tür çalışmalara katmak ve onların sorumluluklarını tayin etmek gerekir. Uygun ve yeterli istatistiki bilgiler iyi bir bütçe için gereklidir.

Giderlerin doğru tahmini, hastanenin başarısına büyük etkide bulunan faktörlerin başlıcasıdır. Bununla beraber gider tahmini oldukça güç ve karmaşıktır. Değişen ve değişmeyen, kontrol edilebilen ve edilemeyen, vazgeçilebilen veya vazgeçilemeyen şekillerde karşımıza pek çok problemler çıkmaktadır. İsteklerimiz ve ihtiyaçlarımız, bitmez ve tükenmez karakterdedir. Değişebilen türden olan giderlere örnek olarak, hastane eczanesinin giderlerini alabiliriz. Diğer tüketim malzemelerini de bu tür içerisine almak pekala mümkündür.

Hacettepe Hastanesi  
Eczane Gider Bütçesi  
Yatan Hastalar  
\_\_\_\_\_ Yılı

Yıl	Kullanılan gün sayısı	Yatan Hasta sayısı	Hizmete Sunulan İlaç Tutarı TL.	Bir hastanın ortalama ilaç tutarı TL.
1	50.000	4.144	414.400.-	100.-
2	55.000	4.197	463.640.-	120.-
3	48.000	4.800	592.000.-	140.-
4	52.000	6.000	760.000.-	140.-
C.yıl	55.000	7.833	1.174.000.-	150.-
B.yıl	60.000	7.000	1.000.000.-	150.-
Bütçe yılı ilaç artışı % 20			200.000.-	
Bütçe yılı gider toplamı			1.200.000.-	



Eczane gider bütçesi tanzim edilirken beş yıllık bir periyod dikkate alınacağı gibi, cari yıl durumu da temel kabul edilebilir. Karar verirken eldeki verilerin doğruluğu kesinlikle saptanmalı, mal arzı fiyat hareketleri, ilaç politikası ve benzeri durumlar gözden geçirilmiştir. Bu şekilde tanzim edilen bütün giderler Maliye Bakanlığına verilerek, çalışmalar tamamlanmış olur.

## V. B Ö L Ü M

### S O N U Ç

Sağlık kurumlarında yönetim kurulları vardır; yönetim kurulları sevk ve idareye istikamet veren prensip kararlarını alırlar. Malzeme yönetimi bakımından kanun ve tüzüklerin açtığı açığı içerisinde, daima değişen durumlara karşı verimlilik ve etkinliğe tesir eden teşkilat plan, program, bütçe ve yönetmelikler yönetim kurullarınca tetkik ve tasdik olunur. Böylece malzeme yönetiminin prensipleri ve icraat şekli, kanun, tüzük ve yönetim kurulu kararlarıyla meydana gelir. Bu sistemler sağlık kurumunun hedeflerine uygun olmalı, etkinlik ve verimlilik prensipleri içerisinde, kurumun kendi bünyesine uygun olmalıdır. Ekonomik faaliyetlerdeki devamlı ve seri değişiklikler ve gelişmeler kanun ve tüzüklerin gösterdiği hedeflerin, yetki ve sorumlulukların değiştirilmesini icap ettirebilir. Bu gibi haller iyi değerlendirilmeli ve gereken değişiklikler usulüne göre zamanında teklif edilerek yürürlüğe konulmalıdır.

Malzeme yönetiminde satınalmanın, hastanelerin arzu edilen şekilde hastane bakımını gerçekleştirmedeki fonksiyonunu kabul etmemek mümkün değildir. Hastane bakımını en yüksek seviyeye çıkarabilmek için satınalma fonksiyonunun, hastane organizasyon şemasındaki yeri kesinlikle belirtilmelidir. Malzeme yönetimi teşkilatını, hastaneler kendi bünyesine uygun olarak kurabilir. Ancak malzeme yönetimi bir elden idare edilmelidir. Malzeme başkanının Enstitü Müdürüne bağlanması, diğer servis şefleriyle aynı normda bulunması, müdürler toplantısına, plan ve program çalışmalarına iştirak etmesi malzeme işlerinde yetki ve karar sahibi

olması, ayrıca özel eğitim ve tecrübe sahibi bulunması, malzeme yönetiminin başarısı için aranan önemli şartlardır.

Malzeme yönetimi teşkilatı, hastane bakımı gelişiminin yalnızca bugünkü gelişiminden haberdar olmamalı, aynı zamanda hizmet üretim sürecinin ve hastane bakımının uzun vadede nasıl bir gelişim göstereceğini de bilmelidir. Satınalma çalışmalarında gereksinim duyulan malzemenin hastane içinde yapılmasına yada piyasadan satın alınması konularında, sağlam kararların alınmasında kendisinin de payının bulunması hususunda sürekli olarak araştırma yapmalıdır. Yalnızca tüketim malzemelerinin satın alınmasıyla değil, aynı zamanda bunların uygun fiyatlarla sağlanması ve kalitenin uygun, hizmetin doyurucu olmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Satınalma ile başlayan tasarrufun getireceği olumlu sonuçlarla mümkün olan en düşük maliyetle hastane bakımını gerçekleştirme çalışmalarına katkıda bulunmalıdır.

## BİBLİYOGRAFYA

Aşıcı, Ömer. Pazarlama, İzmir, İstiklal Matbaası, 1969

Bursal, Nasuhi. Maliyet Muhasebesi, İstanbul, Yeni Ofset Matbaası, 1971

Cemalcılar, İhan. İşletme Bütçeleri, İstanbul, Sülhi Garan Matbaası,  
1965.

Devrez, Güney. İşletmelerde Stok Kontrolü, Ankara, Sevinç Matbaası, 1966

Eser, Nevzat. İşletme İlminin Genel Kuralları, Cilt. I, Ankara, 1966

George, C.S. Management in Industry, N.J. Englewood Cliffs, Prentice  
Hall, Inc, 1963

Hatipoğlu, Zeyyat. Maliyet Muhasebesi, İstanbul, 1959.

Hoffman, Raymond A. Inventories, The Ronald Press Co, 1962.

Kaptan, Saim. Bilimsel Araştırma Teknikleri, Ankara, Ayyıldız Matbaası,  
Ankara, 1973.

Koç, Yüksel. Genel Muhasebe Prensipleri ve Uygulaması, İkinci baskı,  
Ankara, Baylan Matbaası, 1975

Karakoyunlu, Yılmaz. Mali Bünye Analizi, İstanbul, Reklam Yayınları,  
No. 27, 1973.

Karataş, Şaban. İstatistik ve Modern Üretim Yönetimi, Atatürk Üniversitesi yayını, 1972.

Karasar, Niyazi. Araştırmalarda Rapor Hazırlama Yöntemi, Ankara, Pars  
Matbaacılık, 1976.

Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Gn.Md. Yayınları No. 4, Bütçe Hazırlama ve İdaresinin Yeni Teknikleri, Ankara, Çeviri Yayınevi 1966

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Tedarik ve Envanter, Ankara, İş Matbaacılık, 1967

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Tedarik Sistemi, Ankara, İş Matbaacılık, 1968

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Tedarik Sistemi, Ankara, İş Matbaacılık, 1967.

Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Aylık Verimlilik Bülteni, Cilt I, Ankara İş Matbaacılık 1970.

Milli Kütüphane Bibliyografya Enstitüsü Yayınları, Türkiye Bibliyografyası, Ankara, Başbakanlık Basımevi, 1970.

Magee, J.F. Production Planning and Inventory Control, N.Y. Hill Book Co., Inc, 1958.

Meal, Harlan C. Policy Conflicts and Inventory Control, December 1963.

Morrison, A- Storage and Control of Stock, Sir Isaac pitman and Sons, Ltd, 1962.

Newman, William H. Administrative Action The Techniques of Organization and Management. Çeviren. Kenan Sürgit. İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Ankara, Sevinç Matbaası, 1972.

Öz, Cevdet. Malzeme İdaresi, İstanbul, Çeltüt Matbaacılık, 1966.

Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Tedavi Kurumları Genel Müdürlüğü,  
Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, Ankara, 1973

Sümbüloğlu, Kadir. Sağlık Bilimlerinde Araştırma Teknikleri ve İstatistik, Ankara, Çağ Matbaacılık, 1978.

Tatar, Tefvik. İşletmelerde Üretim Yönetimi ve Teknikleri, Ankara, 1973

Timms, Howard L. The Production Function in Business, Homewood, Ill,  
Richard D. Irwin, Inc, 1966.

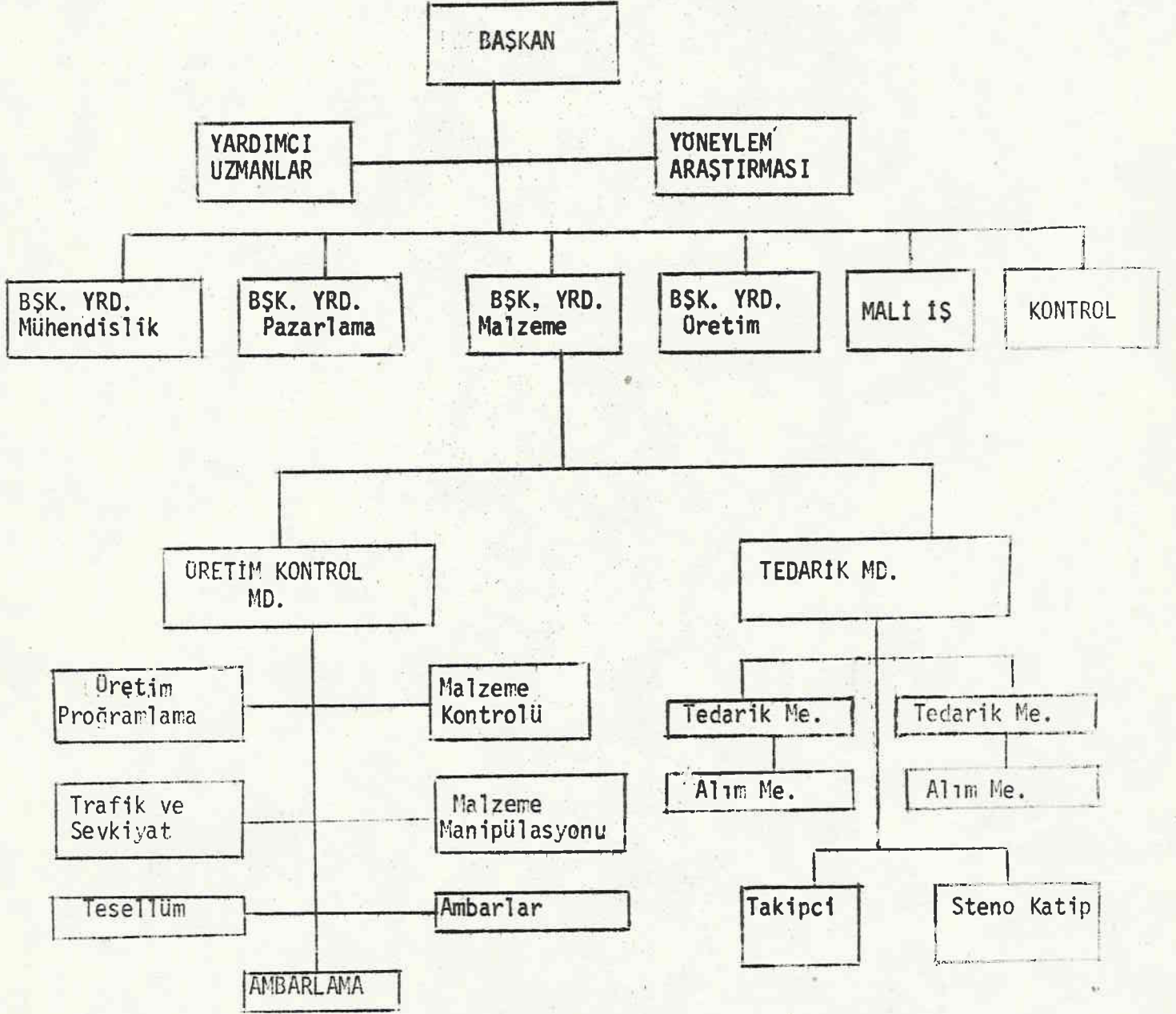
Tokay, Hayri. İşletme İktisadı, Ankara, Güzel Sanatlar Matbaası, 1968

Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Yayını, No:  
1556, Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, Başbakanlık  
Basımevi, 1977.

## E K L E R

1. Malzeme Yönetimi Organizasyon Şeması
2. Stok Kontrol Kartı
3. Tüketim Malları İstek Belgesi
4. Malzeme Dağıtım Listesi
5. Malzeme Dağıtım Takvimi
6. Dağıtım Belgesi
7. Gereksinim Bildirme Belgesi
8. Bütçe ve Planlama Şubesi Organizasyon Şeması

Ek. 1



MALZEME YONETİMİ ORGANİZASYON ŞEMASI





HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ HASTANE İDARESİ ENSTİTÜSÜ  
TÜKETİM MALLARI İSTEK BELGESİ

Malzemeyi isteyen Ünite		Belge Kayıt	
Ünite Amiri ve imzası		Aşağıda belirtilen miktarları veriniz.	
Ünite Mutemedi ve imzası			
TELEFON NUMARASI	İSTEK TARİHİ / /19		
		HASTANE MÜDÜRÜ	
Sıra No	MALZEMENİN CİNSİ	İstenilen Miktar	Verilen Miktar
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

1. Nüsha TEFTİŞ , 2. Nüsha ÖZEL DOSYA , 3. Nüsha MUTEMETCE SAKLANACAKTIR.

TESLİM EDEN DEPO SORUMLUSU

Yukarıda belirtilen miktarların tamamını teslim aldım.  
Mutemedin Adı, Soyadı ve imzası

EK.4

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
HASTANE İDARESİ ENSTİTÜSÜ  
HASTANE MÜDÜRLÜĞÜ

GENEL TIBBİ MALZEME ONİTESİ SARF  
MALZEMELERİ LİSTESİ

17.  
HACETTEPE UNİVERSİTESİ HASTANE İDARESİ ENSTİTOSU HASTANE  
MÜDÜRLÜĞÜ TIBBİ MALZEME DEPOSU MALZEME LİSTESİ

S.No: MALZEMENİN CİNSİ .....

1. ABESLANG TAHTA
2. AMELİYAT ELDİVENİ No.7.5
3. AMELİYAT ELDİVENİ No.8
4. AMELİYAT ELDİVENİ No.8,5
5. ANJİYO İĞNESİ MUHTELİF
6. ASPİRATÖR LASTİĞİ
7. AJUTAJ
8. AYIRMA HUNİSİ CAM
9. ANESTEZİ BALONU
10. ANESTEZİ NARKOZ MASKESİ
11. BEDEN DERECESESİ
12. BİSTÖRÜ UCU
13. BİSTÖRÜ UCU
14. BİSTÖRÜ UCU
15. BİSTÖRÜ UCU
16. BİSTÖRÜ UCU
17. BİSTÖRÜ UCU\_
18. BİSTÖRÜ UCU
19. BİSTÖRÜ UCU
20. BLACK MOOR TOP
21. BLACK MOOR TOP

22. BLACK MOOR TOP
23. BLACK MOOR TOP
24. BLACK MOOR TOP
25. BALON JOJE
26. BEHER GLAS
27. BEBEK TEFRİK BİLEZİĞİ
28. BEBEK TEFRİK BİLEZİĞİ MAVİ
29. BUZ TORBASI (LASTİK)
30. BOĞAZ BUZ KESESİ
31. BEYAZ KÖRE PİPETİ
32. BİO SORB KREM
33. CAM TOP KÜÇÜK 12x100
34. CAM TOP BÜYÜK 16x160
35. CİVA
36. CAM MEZUR
37. CAM MEZUR
38. CAM MEZUR
39. CAM MEZUR
40. ÇAM AĞACI TEK TARAFLI
41. ÇAMAĞACI ÇİFT TARAFLI
42. CİDEKS ACTİVİTE SOLUSYON
43. CRONE PLASTİK KİT
44. DANSİMETRE
45. DİYAK KONTROL TOPO
46. ENJEKTÖR LL,2cc CAM
47. ENJEKTÖR LL,5cc CAM

48. ENJEKTÖR LL.10cc CAM
49. ENJEKTÖR LL.20cc CAM
50. ENJEKTÖR LL.30cc CAM
51. ENJEKTÖR LL.50cc CAM
52. ENJEKTÖR LL.100cc CAM
53. E.(DISPOSSABLE) 2.5cc İĞNELİ
54. E.(DISPOSSABLE) 2.5cc İĞNESİZ
55. E.(DISPOSSABLE) 5cc İĞNELİ
56. E.(DISPOSSABLE) 5 cc İĞNESİZ
57. E.(DISPOSSABLE) 10 cc
58. E.(DISPOSSABLE) 20 cc
59. E.(DISPOSSABLE) 30 cc
60. E.(DISPOSSABLE) 50 cc
61. E.(DISPOSSABLE) 100 cc
62. E.İĞNESİ (DISPOS) No.
63. E.İĞNESİ (DISPOS) No.
64. E.İĞNESİ (DISPOS) No.
65. E.İĞNESİ (DISPOS) No.
66. E.İĞNESİ (DISPOS) No.
67. ENJEKTÖR PPD REKORD
68. E.AVRUPA-SÜPERGLASS 5cc
69. E.AVRUPA-SUPERGLASS 10cc
70. E.TÜBERKÜLÜN REKORD 1 ML.
71. ENJEKTÖR İĞNESİ LL.No.1
72. ENJEKTÖR İĞNESİ LL.No.2
73. ENJEKTÖR İĞNESİ No.18
74. ENJEKTÖR İĞNESİ PPD

75. ENJEKTÖR İĞNESİ LL.
76. ENJEKTÖR İĞNESİ MUHTELİF
77. E.K.G. KAĞIDI 45 mm
78. E.K.G. KAĞIDI 63 mm
79. E.K.G. ELEKTRO MACUNU
80. E.K.G. YAZICI UCU
81. ELASTİKİ BANDAJ
82. EKİBİON ÇUBUĞU
83. EKSTRAFOR BEYAZ
84. ESBAH CAM TOP
85. ESBAH CAM TOP Muhafazası Tahta
86. ENDOTREKTAL TOP No. 4,5
87. ENDOTREKTAL TOP No. 5
88. ENDOTREKTAL TOP No.5.5
89. ENDOTREKTAL TOP No.6
90. ENDOTREKTAL TOP No.6.5
91. ENDOTREKTAL TOP No.7
92. ENDOTREKTAL TOP No.7.5
93. ENDOTREKTAL TOP No.8
94. ENDOTREKTAL TOP No.8.5
95. ENDOTREKTAL TOP No.9
96. ENDOTREKTAL TOP No.9.5
97. ENDOTREKTAL TOP No.10
98. ENDOTREKTAL TOP No.10.5
99. ENDOTREKTAL TOP No.11
100. ENDOTREKTAL TOP No.

101. ERLNMYER CAM
102. FLASTER 5x5
103. FİLİTRE KAĞIDI 40x40
104. FOLEY SONDA No.8
105. FOLEY SONDA No.14
106. FOLEY SONDA No.16
107. FOLEY SONDA No.18
108. FOLEY SONDA No.20
109. FOLEY SONDA No.22
110. FOLEY SONDA No.24
111. FOLEY SONDA STERİL
112. FOŞER SONDA No.
113. FOŞER SONDA No.
114. FOŞER SONDA No.
115. FİLM SİYAH BEYAZ
116. FİLM RENKLİ SLAYT
117. FİLM POLORAİDTYPE 107
118. FİLM RENKLİ-NEGATİF
119. FİLM BANYOSU (KODAK-DEKTOL)
120. FİLM BANYOSU (HIPO-SOLFİT)
121. FİLM SÜPER 8mm SİNEMA
122. FİLM
123. FOTOĞRAF KARTI 7x11
124. FOTOĞRAF KARTI 9 x 11
127. FOTOĞRAF KARTI 18x24
128. GAZ BEZİ (GAZ HİDROFİL)



127. GÖBEK KISKACI (KLEMPİ)
128. HEMOGLOMİN PİPETİ (HB)
129. HEMATOKRİT KILCAL TOP
130. İDRAR KAVANOZU
131. İDRAR TORBASI (STERİL)
132. İLAÇ KADEMİ (PLASTİK)
133. İSIGATÖR LASTİĞİ
134. I.V. İNFİZYON KATH.ENJEKTÖRLÜ
135. I.V. İNFİZYON KATH.ENJEKTÖRSÖZ
136. JİLET
137. KAN ALMA SETİ (STERİL)
138. KAN VERME SETİ (STERİL)
139. KIRMIZI KÖRE PİPETİ
140. KOTER UCU KORDONUyla
141. KATETER STERİL NO.
142. KATETER STERİL No.
143. KATETER STERİL No.
144. KATETER STERİL No.
145. KATETER STERİL No.
146. KATETER STERİL No.
147. KATETER STERİL No.
148. KATETER STERİL No.
149. KATETER STERİL No.
150. KATETER STERİL No.
151. LANSET STERİL
152. LAM 50 LİK

153. LAMEL 22x22
154. LAMEL 24x24
155. LASTİK SİMİT
156. L.P.(ELPİ) İĞNESİ No.14
157. L.P.(ELPİ) İĞNESİ No.16
158. L.P.(ELPİ) İĞNESİ No.18
159. L.P.(ELPİ)İĞNESİ No. 20
160. L.P.(ELPİ) MONOMETRESİ CAM
161. L.P.(ELPİ)MONOMETRESİ STERİL
162. LAVAJ PUARI MUHTELİF
163. LAVAJ KABI PLASTİK
164. MÜLLER ABOT TÜP No.14
165. MÜLLER ABOT TÜP No.16
166. MÜLLER ABOT TÜP No.18
167. NAZOGASTRİK SONDA No.12
168. NAZOGASTRİK SONDA No.14
169. NAZOGASTRİK SONDA No.16
170. NAZOGASTRİK SONDA No.18
171. NAZOGASTRİK SONDA No.20
172. NELATON SONDA No.8
173. NELATON SONDA No.10
174. NELATON SONDA No.12
175. NELATON SONDA No.14
176. NELATON SONDA No.16
177. NELATON SONDA No.18
178. NELATON SONDA No.20

179. NELATON SONDA No.22
180. NELATON SONDA No.28
181. NELATON SONDA No.30
182. NELATON SONDA No.
183. NEGATOSKOP CAMI
184. OTOKLAV BANDI
185. OP-SİTE X
186. OP-SİTE X
187. OP-SİTE X
188. OP-SİTE X
189. PAMUK HIDROFİL
190. PAMUK ALÇI İÇİN
191. PENROZ DREN MUHTELİF
192. PİL KALIN
193. PİL KALEM
194. PİL YASSI
195. PİL ORTA
196. PİL 9 VOLT
197. PETRİ KUTUSU No.10
198. PETRİ KUTUSU No.12
199. PEZER SONDA No.12
200. PEZER SONDA No.14
201. PEZER SONDA No.16
202. PEZER SONDA No.20
203. PEZER SONDA No.24
204. PEZER SONDA No.26

205. PEZER SONDA No.28
206. PEZER SONDA No.30
207. PLASTİK HUNİ MUHTELİF
208. REKTAL TOP No.6
209. REKTAL TOP No.7
210. REKTAL TOP No.8
211. REKTAL TOP No.9
212. REKTAL TOP No.10
213. REKTAL TOP No.11
214. REKTAL TOP No.12
215. SLAYT ÇERÇEVESİ
216. SODALYM (SODASORB)
217. SANTRİFOJ TUPU CAM
218. SÜTÜR İĞNESİ Muhtelif
219. STEP KAK PLASTİK
220. SÜRĞÜ PLASTİK
221. SONDA ZEYTİNLİ
222. TURNİKE LASTİĞİ
223. TERMOFOR (LASTİK)
224. TERMOFOR (CİVALI-BOYOK)
225. TİMAN SONDA No.
226. TİMAN SONDA No.
227. TİMAN SONDA No.
228. TİMAN SONDA No.
229. TERMOFOR (CİVALI-KOÇUK)
230. TRİLEY SÜT ÇEKECEYİ

231. T.A. PUARI AJUTAJ SIZ
232. T.A. PUARI AJUTAJ LI
233. T.A. İÇ MANŞET LASTİĞİ BOYOK
234. T.A. İÇ MANŞET LASTİĞİ KOÇOK
235. TRAŞ SABUNU
236. TRAŞ MAKİNASI ADI
237. TURNUSOL KAĞIDI
238. TRAKSİYON İPİ
239. TOP YIKAMA FIRÇASI
240. THOMA LAMI
241. TRAKEASTOMİ KANOLU No.3
242. TRAKEASTOMİ KANOLU No.4
243. TRAKEASTOMİ KANOLU No.5
244. TRAKEASTOMİ KANOLU No.6
245. THOMA LAMI
246. TRAKESATOMİ KANOLU No.3
247. TRAKEASTOMİ KANOLU No.4
248. TRAKEASTOMİ KANOLU No.5
249. TRAKEASTOMİ KANOLU No.6
250. TRAKEASTOMİ KANOLU No.7
251. TRAKEASTOMİ KANOLU No.8
252. TRAKEASTOMİ KANOLU No.9
253. TRAKEASTOMİ KANOLU No.10
254. TRAKEASTOMİ KANOLU No.11
255. TRAKEASTOMİ KANOLU No.12
256. TRAKEASTOMİ KANOLU No.13

Ek: 4-12

- 257. TORAKS KATETERİ No.
- 258. TORAKS KATETERİ No.
- 259. TORAKS KATETERİ No.
- 260. MUHTELİF AMPULLER

1979 YILI MALZEME DAĞITIM TAKVİMİTIBBİ MALZEME DAĞITIM GÜMLERİ

<u>A Y L A R</u> :	<u>G Ü N L E R</u> :		
O C A K	3	17	31
Ş U B A T	14	28	
M A R T	14	28	
N İ S A N	11	25	
M A Y I S	9	23	
H A Z İ R A N	6	20	
T E M M U Z	4	18	
A Ğ U S T O S	1	15	29
E Y L Ü L	12	26	
E K İ M	10	24	
K A S I M	7	21	
A R A L I K	5	19	

B Ö L Ü M :

DAĞITIM GÜNÜ: Ç A R Ş A M B A  
DAĞITIM SAATI: 14.00 / 16.30 arası.

Tıbbi malzemeye ait isteklerinizi yan tarafta yazılı günden en az 3 gün evvel ilgili depoya teslim ediniz. Belgenin son kabul günü (PAZARTESİ) dir. Gününde malzeme almaya gelmeyenler 15 gün sonraki dağıtımda alabilir.

Gerektiğinde sizi arayıp görüşmemiz için belgenize telefon numaranızı

Y A Z I N I Z

Genel Tıbbi malzeme Deposu " D " katındadır. Telefon Numaramız: 18 24

DAĞITIM GÜNÜ: C U M A

DAĞITIM SAATI: 14.00 / 16.30 arası

Kartasiye ve Formlarla ilgili isteklerinizi ayrı ayrı belgelerle dağıtım gününden en az 3 gün önce ilgili depoya teslim ediniz. Belgenin son kabul günü "ÇARŞAMBA" günü dir. Dağıtım günü malzeme almaya gelmeyenler 15 gün sonraki dağıtıma kalırlar.

Mutemet yerine atılan inzalar geçersizdir. İzine ayrılacak mutemetler depomuzdan Mutemet değişikliği belgesi alarak durumu bildirmeleri rica olunur.

Resmi tatile rastlayan dağıtım günleri tatil sonrasındaki mesai gününde yapılacaktır.

Kartasiye Deposu "D" katında dir.

Telefon Numaramız: 18 42

KIRTASIYE VE FORM MLZ. DAĞITIM GÜNL.

<u>A Y L A R</u> :	<u>G Ü N L E R</u> :		
O C A K	12	26	
Ş U B A T	9	23	
M A R T	9	23	
N İ S A N	6	20	
M A Y I S	4	18	
H A Z İ R A N	1	15	29
T E M M U Z	13	27	
A Ğ U S T O S	10	24	
E Y L Ü L	7	21	
E K İ M	5	19	
K A S I M	2	16	30
A R A L I K	14	28	

Mlz. İsteyen Ünite Ünite Âmiri Âmirin İmzası	Mlz. Gönderen/Veren Sayman Belge Kayıt No.su Belge Kayıt Tarihi
Ünite Mutemedi Tel : ..... İmza	İstek Kayıt No. İnceleme İşlemi Stok Kayıt İşlemi Senet Kayıt İşlemi
Ünite İstek No.	İstek Ta.

Sıra No.	Stok No. veya Kot No.	Malzeme ismi, varsa Katalog adı ve Stok No.su ile, parça numarası	Ölçü Birimi	İstenen Miktar	Gönderilen		Tutarı		Taahhüt Miktarı
					Verilen		Lira	Kş.	

**Malzemeyi alan ünitenin Tesellim İşlemi**  
 Yukarıda isimleri ile Gönderilen/verilen sütununda miktarları yazılı malzemeler tam olarak depodan teslim alınmıştır.

Teslim alan Mal ve Hesap Sorumlusu  
 Mutemedin Adı, Soyadı ve İmzası :

Teslim Alındığı Tarih :

**Malzemeyi Gönderen/Veren Saymanlık İşlemi**  
 İncelemesini, Stok mevcutlarına göre verilmesini/Gönderilmesini, taahhüde alınmasını.

Sayman :

Gönderilen/Verilen sütunundaki malzemeler tam olarak verilmiştir.

Depo Sorumlusu : .....

İmzası : .....

Kontrol edilmiştir.





EK.8

