



T.C
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE KAMU HASTANE BİRLİKLERİNİN MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ

Hazırlayan
Mehtap YAVUZ

İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

TOKAT-2017

TÜRKİYE KAMU HASTANE BİRLİKLERİNİN MİSYON VE VİZYON
İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: 05 / 06 / 17

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)

Başkan: Doç. Dr. Kubilay Erge

Üye: Doç. Dr. İsmail Pala

Üye: Yardı. Doç. Dr. Mustafa Sait Dönmez

Üye:

Üye:

İmzası

K. Erge
İsmail Pala
M. Sait Dönmez

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun 05 / 06 / 17 tarih ve 16.07 sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mustafa ÇOLAK
Enstitü Müdürü

Enstitü Müdürü:



ETİK SÖZLEŞME

T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara aıf yaptığımı ve kaycağın gösterdiğimi beyan ederim.

05.06.17

Mehmet Yavuz



TEŞEKKÜR

İlk olarak tezi yazmamda benden daha çok ilgili olan ve bana vakit ayıran değerli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Musa Said DÖVEN'e ve katkılarından dolayı değerli hocalarım Doç. Dr. Kubilay ÖZYER ve Doç. Dr. Sema POLATCI'ya teşekkür ederim.

Kendilerinin bendeki yerini bilmiyor olsalar dahi telepatik yollarla iletişim kurduğumuz ve dibe çöktüğüm zamanlarda bunu hissedip beni ayağa kaldıran ve bana güvenip inanan Yrd. Doç. Dr. Aysu KURTULDU ve Dr. Mahir ÜLGÜ'ye teşekkür ederim.

Bu yola beraber çıktığımız arkadaşlarım Merve BULUT ve Gizem FESLİ'ye, bu dönemde bana evlerini açan Zeynep-Metin-Beril BİNGÖL ailesine ve kardeşim Muhammed Yunus YAVUZ ile arkadaşlarına, Tokat'ta işlerimi kolaylaştıran Sema KAÇAR ve Zeynep ATAY'a, bana sponsor olan babam Kaya YAVUZ'a, her zaman yanımda olan annem Şengül YAVUZ'a, katkılarından dolayı ablam Serap ERBEN ve abim Ahmet Murat ERBEN'e ve son olarak beni önemseyip hayatımla ilgilenen herkese teşekkür ederim.

Mehtap YAVUZ

ÖZET

Stratejik yönetimin, işletmeler için önemli hale gelmesiyle birlikte misyon ve vizyon kavramları da önem arz etmeye başlamıştır. Misyon, örgütün varlık nedenini belirtirken vizyon, işletmenin yapması gerekenler için bir yol haritası sunmaktadır. Bu çalışmada Sağlıkta Dönüşüm Programı ile gerçekleştirilen Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon ifadeleri detaylı bir şekilde incelenerek, bu kavramların stratejik yönetim literatüründe yer alan belli standartlar çerçevesinde amacına yönelik kullanılıp kullanılmadığı araştırılacaktır. Çalışma yeni bir yapılanma olan Kamu Hastane Birliklerini kapsamı açısından önem arz etmektedir.

Nitel araştırma yaklaşımı benimsenen bu çalışmada, ikincil veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’de 81 ilde bulunan Kamu Hastane Birliklerinin web sitelerindeki misyon ve vizyon bildirelerinin içerik analizi ile çözümlenmesi yapılmıştır. Ulaşılan misyon ve vizyon kavramlarının bileşenleri detaylı olarak incelenmiş ve en çok hangi kavramlara vurgu yapıldığı belirlenmiştir. Ayrıca birliklerin sağlık sektörüne ait ve genel sekreterlik rollerine yönelik vurguların olup olmadığı da incelenmiştir.

Çalışmanın sonucunda 89 Kamu Hastane Birliklerinden 43 Kamu Hastane Birliklerinin, misyon ve vizyon bildirgesine ulaşılmıştır. Analiz sonucunda misyon bileşenlerinden hizmet, yer/piyasa ve müşteri bileşenine en çok vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Bu bileşenlerde en çok geçen kavramlar; hasta, güvenilir hizmet, gelişmiş teknoloji, etik ilkeler, çevreye duyarlı ve çalışan memnuniyeti olmuştur. Çalışmada vizyon bildirelerinde ise insan odaklı anlayış, güvenli sağlık hizmeti, hedeflenen kalite kriterlerine ulaşmak, hastaların beklentilerini karşılamak ve uluslararası sağlık pazarında etkili liderler arasında olmak en çok geçen kavramlardır. Misyon ve vizyon bildirelerinde sağlık sektörüne ve genel sekreterlik rolü olduğuna dair vurgu beklenenden daha az olmuştur. Çalışmanın sonucunda Kamu Hastane Birliklerine ve akademisyenlere yönelik öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Vizyon, Misyon, Kamu Hastane Birlikleri.

ABSTRACT

Mission and vision statements have become more important for organizations since strategic management takes its part in business operations. Mission defines the organizations' reasons of existence. Vision provides the organizations' road map. In this study, vision and mission statements of Public Hospital Unions were examined. The study is important because it includes the Public Hospital Unions that have a new role in the delivery of health services of Turkey.

In this research adopted by qualitative research method, secondary data collection method has been used. The system of the work is composed all of the 89 Public Hospital Unions in Turkey. The acquired knowledge has been investigated by content analysis method.

In the result of the study, the vision and mission statements of 43 Public Hospital Unions have been gathered. In the result analysis of the mission components, service, location/market and customer components are most emphasized. The most mentioned concepts in the mission components were patient, reliable service, advanced technology, ethical principles, ecofriendly and employee satisfaction. The most mentioned concepts in the vision components were of human-focused understanding, safe health service, quality service, meet the expectation of patients, being effective leaders among in the international health market. At the end of the study, there are suggestions to Public Hospital Unions and academicians.

Key Words: Strategic Management, Vision, Mission, Public Hospital Unions.

İÇİNDEKİLER

Etik Sözleşme	ii
Teşekkür	iii
Özet.....	iv
Abstract.....	v
İçindekiler	vi
Tablolar Listesi	ix
Şekiller Listesi	xi
Kısaltmalar.....	xii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM.....	3
1.1. STRATEJİ KAVRAMI	3
1.2. STRATEJİK YÖNETİM	5
1.2.1. Stratejik Yönetimin Evrimi.....	6
1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	7
1.2.3. Stratejik Yönetimin Yararları	8
1.2.4. Stratejik Yönetim Süreçleri	9
1.2.4.1. Stratejistlerin Seçimi Ve Görevlendirme Evresi.....	10
1.2.4.2. Stratejik Analiz Evresi	10
1.2.4.3. Stratejik Yönlendirme Evresi.....	12
1.2.4.4. Strateji Oluşturma Evresi.....	12
1.2.4.5. Strateji Uygulama Evresi	13
1.2.4.6. Strateji Kontrol Evresi	14
1.3. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM.....	14
1.3.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim	15
1.3.2. Sağlık Sektöründe Stratejik Dönüşüm.....	17
1.3.2.1. Sağlıkta Dönüşüm Programı Öncesi Sağlık Reformları	18
1.3.2.2. 2003-2009 Yılları Arası Sağlıkta Dönüşüm Programı	19
1.3.2.3. 2009-Günümüz Sağlıkta Dönüşüm Programı (İkinci Aşaması).....	20
BÖLÜM 2: STRATEJİK YÖNLENDİRME EVRESİ	24
2.1. TEMEL KAVRAMLAR	24
2.2. MİSYON KAVRAMI.....	26

2.2.1. Misyon İfadesinin Özellikleri	28
2.2.2. Misyon Bileşenleri	29
2.2.2.1. Müşteri Bileşeni	30
2.2.2.2. Ürün ve Hizmet Bileşeni	31
2.2.2.3. Yer ve Piyasa Bileşeni	31
2.2.2.4. Teknoloji Bileşeni	31
2.2.2.5. Süreklilik, Büyüme ve Kârlılık Bileşeni	32
2.2.2.6. Felsefe Bileşeni	32
2.2.2.7. Yetkinlik Bileşeni	32
2.2.2.8. Kamu Kaygısı Bileşeni	32
2.2.2.9. Çalışanlar Bileşeni	33
2.2.3. Misyon İfadesinin İşletmeler İçin Önemi	33
2.3. VİZYON KAVRAMI	34
2.3.1. Vizyon Oluşturma	35
2.3.2. Vizyon İfadesinin Özellikleri	36
2.3.3. Vizyon Bildirgesini Oluşturan Bileşenler	37
2.3.3.1. Temel ideoloji	37
2.3.3.2. Tasarlanan Gelecek	38
2.3.4. Vizyon İfadesinin İşletmeler İçin Önemi	39
2.4. TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ HASTANELERİN MİSYON VE VİZYON BİLDİRGELERİ	40
2.5. MİSYON VE VİZYON İFADELERİYLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR ..	46
BÖLÜM 3: TÜRKİYE KAMU HASTANE BİRLİKLERİNİN MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ	51
3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	51
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	52
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM	53
3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	53
3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	53
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	54
3.6.1. Misyon Bildirgelerine Ait Değerler	56
3.6.2. Vizyon Bildirgelerine Ait Değerler	68
SONUÇ VE ÖNERİLER	79

KAYNAKLAR	86
ÖZGEÇMİŞ	98



TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1.1. Kronolojik Sıraya Göre Strateji Tanımları	4
Tablo 1.2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Süreci	7
Tablo 1.3. Puan Aralığına Göre Başarı Gruplarının Belirlenmesi	23
Tablo 2.1. Misyon İfadelerini Oluşturan Öğeler Üzerine Görüşler	29
Tablo 2.2. Misyon İfadesinin Öğeleri	30
Tablo 2.3. Misyonda Başarı İçin Yapılması Gerekenler	34
Tablo 3.1. Misyon ve Vizyon İfadelerine Ulaşılabilirlik	54
Tablo 3.2. KHB'nin Misyon ve Vizyon İfadelerine Ulaşılabilirlik	55
Tablo 3.3. Misyon Bildirgelerinin Misyon Oluşturma Bileşenlerine Göre Değerlendirmesi.....	57
Tablo 3.4. Birden Fazla Misyon Bileşenine Vurgu Yapan KHB Sayıları	60
Tablo 3.5. Misyon Bildirgelerinin Sektörel Değerlendirilmesi	61
Tablo 3.6. KHB'nin Misyonlarında Sağlık Sektörü Vurgu Değerlendirmesi (1).....	61
Tablo 3.7. KHB'nin Misyonlarında Sağlık Sektörü Vurgu Değerlendirmesi (2).....	62
Tablo 3.8. KHB'nin Misyon Bildirgelerinde İcra Ettiği Fonksiyona Vurgu Değerlendirmesi.....	63
Tablo 3.9. KHB'nin Misyon Bildirgelerinde İcra Ettiği Fonksiyona Vurgu Yapmayanlar	64
Tablo 3.10. KHB'nin Misyon Bildirgelerinde Rol ve Sektör Vurgusu	65
Tablo 3.11. KHB'nin Misyonlarında En Çok Vurgu Yapılan Kavramlar.....	66
Tablo 3.12. Misyon Bildirgelerindeki Benzeşmeler	68
Tablo 3.13. Vizyon Bildirgelerinin Vizyon Oluşturma Bileşenlerine Göre Değerlendirilmesi	69
Tablo 3.14. Birden Fazla Vizyon Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayıları	71
Tablo 3.15. Vizyon Bildirgelerinin Sektörel Değerlendirmesi.....	71
Tablo 3.16. KHB'nin Vizyon Bildirgelerinin Sağlık Sektörü Vurgusu Yapmayanlar(1)	71
Tablo 3.17. KHB'nin Vizyon Bildirgelerinin Sağlık Sektörü Vurgusu Yapmayanlar(2)	72
Tablo 3.18. KHB'nin Vizyon Bildirgelerinde Sağlık Sektörü Vurgu Değerlendirmesi	72

Tablo 3.19. KHB'nin Vizyon Bildirgelerinde İcra Ettiği Fonksiyona Vurgu Değerlendirmesi.....	73
Tablo 3.20. KHB'nin Vizyon Bildirgelerinde İcra Ettiği Fonksiyona Vurgu Yapmayanlar.....	74
Tablo 3.21. KHB'nin Vizyon Bildirgelerinde Rol ve Sektör Vurgusu	75
Tablo 3.22. KHB'nin Vizyonlarında En Çok Vurgu Yapılan Kavramlar	76
Tablo 3.23. Vizyon Bildirgelerindeki Benzeşmeler	77



ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Stratejik Analiz Süreci	11
Şekil 1.2. Kamu Hastaneleri Birlikleri Teşkilat Şeması	22



KISALTMALAR

DB	Dünya Bankası
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
IMF	Uluslar Arası Para Fonu (International Monetary Fund)
KHB	Kamu Hastane Birlikleri
PFPSAL	Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi
SB	Sağlık Bakanlığı
SDP	Sağlıkta Dönüşüm Programı
SSK	Sosyal Sigortalar Kurumu
TDK	Türk Dil Kurumu
TKHK	Türkiye Kamu Hastane Kurumu

GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte değişimin hızlı olması, rekabetçi çevrenin, müşteri beklentilerinin ve belirsizlik seviyesinin gittikçe artması işletmelerin mevcut faaliyetlerini yetersiz kılmaktadır. Bu durum yeni sorunları meydana getirmekte ve işletmeler için bir tehdit unsuru oluşturmaktadır. Bu piyasa koşullarında işletmenin varlığını devam ettirebilmesi, bulunduğu çevrenin şartlarını bilmesine, rakiplerini tanımasına, rakiplerinden ayırt edici yönlerle ayrılmasına ve değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilmesine bağlıdır. Böylece stratejik yönetimin önemi gittikçe artmaktadır.

Stratejik yönetim süreci; stratejik planlama ile başlayıp, çevre analizlerinin yapılarak uygun örgütsel stratejinin belirlenmesi ile devam eden, stratejinin uygulanması ile hayata geçirilen, uygulanan stratejinin örgütsel amaçlara ulaşma derecesinin ölçülmesi ile de kontrol işlevini yerine getiren döngüsel bir süreçtir.

Stratejik yönetim süreci içerisinde örgütsel yönlendirme gittikçe önem kazanmaktadır. Yoğun rekabet ortamında varlık sebebini bilmeyen işletmelerin ayakta kalması zordur. Bu yüzden işletmelerin varlık sebeplerini belirtmeleri gerekmektedir. Rekabet ortamında işletmeler misyon ve vizyon belirleyerek rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilecek duruma gelmektedirler. Misyon işletmenin varlık nedenini ifade ederken, vizyon kavramı ise işletmelerin ileride olmak istedikleri durumu ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin temel yapı taşlarından misyon ve vizyon ifadeleri ile ilgili genel kabul görmüş bir tanım yer almamaktadır. Yapılan literatür taramasında misyon ve vizyon ifadelerini oluşturan bileşenler üzerine çok az çalışma yapıldığı görülmüştür. Yapılan çalışmalar ise bu kavramların işletmeler üzerindeki katkıları ile ilgilidir. Bu çalışmanın teorik kısmında, misyon ve vizyon ifadeleri daha detaylı bir şekilde incelenerek, bu kavramların daha iyi anlaşılması ve daha etkin kullanılması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde misyon ve vizyon kavramlarının stratejik yönetim süreci içerisinde yer almasından dolayı stratejik yönetim süreci ele alınmıştır. Bu başlık altında strateji kavramı, stratejik yönetimin evrimi, özellikleri,

yararları ve süreçleri anlatılmıştır. Çalışmanın araştırma kısmında Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) ile kurulan Kamu Hastane Birlikleri (KHB) ele alınmıştır. Bu sebeple Sağlıkta Dönüşüm Programı'na zemin oluşturan kamu ve sağlık sektöründeki stratejik yönetimin gelişimi anlatılmıştır. Ayrıca kamu sektörü ve sağlık sektöründeki stratejik yönetimin gelişimiyle birlikte Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Programı'ndan önce ve bu programdan sonraki reformlara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, stratejik yönlendirme başlığı altında misyon ve vizyon kavramları anlatılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde yer alan araştırma çalışması için konunun teorik çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda misyon ve vizyon kavramları, bu kavramların özellikleri, önemi ve bu kavramları oluşturan bileşenler detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise bu çalışmanın önemi, amacı, araştırmanın kapsam ve kısıtları, araştırmanın yöntemi ve araştırmanın bulguları tablolar eşliğinde anlatılmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda Türkiye Kamu Hastane Birliklerinin web sitelerinde yer alan misyon ve vizyon bildireleri incelenmiştir. Analizin sonucunda bu kavramları oluşturan bileşenlere Kamu Hastane Birliklerinin vurgu yapıp yapmadıkları, en çok hangi kavramlarla vurgu yaptıkları, sağlık sektörüne ait vurgusunun olup olmadığı ve sağlık hizmetleri sunan tesisler arasında planlama, koordinasyon ve denetim faaliyetlerine vurgu yapıp yapmadığı incelenmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise, ulaşılan bulguların değerlendirmelerine yer verilecek ve ileride sağlık kurumlarına ve bu alanda akademik çalışma yapacaklara yönelik öneriler sunulacaktır.

BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM

Günümüzde artan rekabet ile birlikte, strateji ve stratejik yönetim kavramları iş ve yönetim hayatında son derece önemli hale gelmeye başlamıştır. Böylece birçok alanda strateji uygulanmaya başlamıştır.

Bu bölümde strateji ve stratejik yönetim kavramı ile birlikte stratejik yönetimin evrimi, özellikleri, yararları ve süreçleri detaylı bir şekilde anlatılarak daha sonraki bölümlerde anlatılacak olan misyon ve vizyon kavramlarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunulacaktır.

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji kavramının etimolojik kökeninin yönetim yazınında diğer pek çok kavram gibi askeri terminolojiye dayandığı ileri sürülmektedir. Yani stratejinin ilk ortaya çıkışı savaşlara dayanmaktadır. Yunanlı General “Strategos” un askeri alandaki bilgi ve taktiklerine dayanarak “strateji” kavramına atıfta bulunulmuştur (Aktan, 2008: 5-6).

Askeri alanda savaşı kazanmak amacıyla kullanılan strateji, artık günümüzde her alanda rakiplere karşı üstünlük kurabilmek için örgütlerin izledikleri bir yol olarak değerlendirilmektedir (Güçlü, 2003: 68). Hitt, Hoskisson ve Ireland (2007: 398) ise stratejiyi, rekabet avantajı elde etmek amacıyla temel yetkinlikleri ortaya çıkarmak ve hazırlanan uygulamalar ile işbirliğinin bütünleşmesi olarak belirtmiştir. Aktan (2008:5) stratejiyi, geleceğe nasıl ve hangi yollarla ulaşacağını gösteren bir planlama olarak tanımlamıştır.

Mintzberg ve diğerlerine (2005: 10) göre strateji 5 açıdan tanımlanmaktadır. 5P olarak ifade edilen tanımlar stratejiyi farklı açılardan yorumlamaktadır. 5P şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Plan olarak strateji: Bir olay ve durumla başa çıkmak için isteyerek tasarlanmış bir dizi faaliyettir,

2. Model olarak strateji: Strateji tasarlansın ya da tasarlanmasın davranışlarla ilgilidir. Planlar tasarlama ile desenler ise fark etme ile ilgilidir,

3. Pozisyon olarak strateji: İşletmenin çevre ile arasındaki ilişkide arabuluculuk eden bir araçtır,

4. Bakış açısı olarak strateji: Strateji, sadece seçilmiş kararlardan meydana gelmez, ayrıca dünyayı nasıl yorumladığına bağlı olan bir bakış açısıdır,

5. Bir taktik olarak strateji: Strateji, rakibe karşı manevra tasarlayarak ve onu şaşırtacak mesaj yollayarak onu rekabet dışı bırakmaktır.

İşletme için strateji, çevreyle sürekli ilişki içerisinde kalarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan ve sürekli ilerlemeyi hedefleyen bir yönetim sürecidir (Doğru, 2009: 2). Ülgen ve Mirze (2010: 35) stratejiyi, işletmenin amaçlarına ulaşmak için rakip faaliyetlerini takip ederek, uzun dönemli ve sonuç odaklı kararlar bütünü olarak tanımlamıştır. Dinçer (2004: 60) ise stratejiyi, işletmenin çevresini analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bu amaçları gerçekleştirmek için yapılacak uygulamaların tespiti ve örgütün bu planlar dahilinde tekrar düzenlenerek kaynakların tahsis edilmesini kapsayan bir süreç olarak tanımlamıştır.

Aşağıdaki tabloda literatürde geçen strateji kavramının tarihsel süreç içerisindeki farklı tanımları yer almaktadır.

Tablo1.1. Kronolojik Sıraya Göre Strateji Tanımları

Tarih	Yazarlar	Tanımlar
1947	Von Neuman ve Morgstern	Strateji, işletmenin belirli durumlarda göstereceği davranışlar dizisidir.
1954	Drucker	Mevcut durumun analiz edilmesi veya gerekirse değiştirilmesidir. İşletme kaynaklarının ne olduğunu ve ne olması gerektiğini ortaya çıkartmaktır.
1962	Chandler	Strateji, işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerini belirlemek, faaliyetlerine yön vermek ve bu amaçları başarmak için gerekli kaynakları ayırmak olarak tanımlanmaktadır.
1965	Ansoff	Strateji, işletmenin ürün, pazar, sinerji, rekabet avantajını ve büyümeyi sağlayacak yolların belirlendiği bir kuraldır.
1968	Cannon	Strateji, işletmenin amaçlarına ulaştıracak rekabette üstünlük sağlayacak aktivitelerin yönünü belirleyen kararlar modelidir.
1969	Leaned, Chistenson, Andrews ve Guth	Strateji, bir işletmenin iş dünyasında nasıl olması, ne tür işletme olması gerektiğini belirten ve bir işletmeyi tanımlayan, amaçlarını ortaya koyan ve bu amaçlara ulaşmak için temel politikalar ve planlar üreten kararlar modelidir.
1971	Newman ve Logan	Stratejiler, işletmenin misyonuyla uyumlu, istenilen değişimi ve fırsatların avantaja dönüştürülmesini sağlayacak ileriye dönük planlardır.

Tarih	Yazarlar	Tanımlar
1972	Schendel ve Hatten	Strateji, işletmenin temel hedef ve amaçları olarak tanımlanır, bu temel hedef ve amaçlara ulaşmak için seçilen büyük programlar ve işletmenin çevresiyle ilişkili kullanılan kaynakların tahsisini yol gösteren büyük modeldir.
1973	Uyterhoeven, Ackerman ve Rosenblum	Strateji, işletmenin hem yönünü hem de yönüyle uyumlu girişimler yapmasını sağlar ve birkaç adımdan oluşur: Stratejik profil, stratejik tahmin, kaynak denetimi, stratejik alternatifleri araştırmak, tutarlılık testleri ve tamamen stratejik seçim.
1974	Ackoff,	Strateji, işletmenin uzun dönemli hedefleri ile ilgilidir ve bu hedeflere ulaşmak için takip edilecek yolları gösteren bir bütün sistemdir.
1975	Paine ve Naumes	Strateji, işletmenin hedeflerine ulaştıracak eylemlerin modeli ve başlıca spesifik eylemlerdir.
1975	McCarthy, Minichiello ve Curan	Strateji, çevrenin analizi, kurumsal kaynaklar ve hedeflerle uyumlu alternatiflerin sunduğu kar ve yaşamasını orantılı tutan bir analizdir.
1976	Glueck	Strateji, işletmenin temel hedeflerine ulaştıracak kapsamlı ve entegre planların birleşimidir.
1977	McNichols	Strateji, politika oluşturmaktır ve strateji temel iş ve hedeflerin belirlenmesini yansıtan kararlar serisi ve bu amaçlara ulaştıracak kaynaklar ve yeteneklerin kullanımı olarak görülmektedir.
1977	Steiner ve Miner	Strateji, şirket misyonunu işleve koymaktır, iç ve dış çevredeki güçleri tanımak için amaçlar seti, formüle edilmiş spesifik politika ve stratejiler başaracak amaçlar, organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaştırabilecek uygulamalardır.
1979	Mintzberg	Strateji, organizasyon ve çevre arasında bir uzlaştırıcı güçtür. Çevreyle baş edebilecek örgütsel kararların temel çıkış noktasının içeren tutarlı modeldir.
1979	Schendel ve Hofer	Strateji organizasyonun yönünü işaret eder, hedeflerin başarılmasına olanak sağlar, çevredeki tehdit ve fırsatlara göre işletmenin pozisyon almasına rehberlik eder.

Kaynak: (Bracker (1980)'den aktaran Ocak, 2011:8).

1.2. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, özel sektör ve kamu sektörü ile birlikte kar amacı gütmeyen tüm işletmelerde de amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesini kapsayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2006: 167). Ülgen ve Mirze (2010: 28) ise stratejik yönetimi, işletmenin uzun süreli hayatta kalabilmesi, rekabet üstünlüğü elde edebilmesi ve ortalamanın üstünde kar elde edebilmesi amacıyla kaynaklarını etkili ve verimli kullanması olarak tanımlamıştır.

Stratejik yönetim ile “neredeyiz ve nereye gitmek istiyoruz, ulaşmak istediğimiz yere nasıl gidebiliriz ve elde ettiğimiz başarıyı nasıl ölçebiliriz?” gibi sorulara cevap aranmaktadır (Erkan, 2008: 23).

Peter Drucker (1999: 143), stratejik yönetimin amacını “işimiz nedir ve ne olmalıdır?” gibi sorulara verilen cevaplarla istenilen sonuçları vermesini sağlamak olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda stratejik yönetim yoğun rekabetin yaşandığı bir ortamda şirketlerin nasıl yarışabilecekleri konusunda ve nasıl bir yol izlemeleri gerektiğini inceleyen bir alandır. Bu yönetim tekniğinde, örgütün hem iç yapısının tanımlanması hem de dış çevresindeki unsurların belirlenmesi ve analiz edilmesi ile elde edilen sonuçlara göre hazırlanan stratejik planların oluşturulması sürecini kapsamaktadır (Saran, 2004: 291).

1.2.1. Stratejik Yönetimin Evrimi

Yönetim biliminde strateji kavramının gelişimi incelendiğinde 2. Dünya Savaşı'ndan sonra 1950-1960'larda strateji geliştirmeye planlı bir şekilde yaklaşılmaya başlanmıştır. Bu dönemde bütçe planlamaları yapılmıştır. 1970'lerde stratejik planlama kavramı önem kazanmıştır. Şirketin bölümleri ve merkez arasında stratejik planlama faaliyetleri başlamıştır. 1980'lerde ise yönetim biliminde şirketler ve firmaların rakiplere karşı üstünlük elde etmek için izleyeceği stratejiler, stratejik yönetim kavramının doğmasına neden olmuştur (Sucu, 2010: 73).

Strateji kavramı, işletme literatürüne 20. yüzyılın ilk yarısında girmesine karşın, stratejik yönetim kavramı 1980'den itibaren işletme literatüründe yer almaktadır (Eren, 1997: 16). 1960'lı yıllarda strateji düşüncesinin öncüleri Andrews ve Ansoff bu dönemde tepe yöneticilerinin karşılaştıkları yönetsel sorunları çözmeye yardımcı olmak için strateji geliştirerek belirsizlikleri tahmin etmeye ve hazırlık yapmaya yönelik planlama yapmışlardır (Demirbaş, 2010: 6). 1980'lerde ise rekabetçi anlayış devam etmekle birlikte bu süreçte, ürünlerin yerini hizmetler almış, emek-yoğun işlerden bilgi-yoğun hizmetlere yönelme olmuş, makinelerin yerini bilgi teknolojileri almış ve küresel rekabet koşullarının ekonomik sınırları ortadan kaldırması ile Keynezyen ekonomiler güncelliğini kaybetmiştir (Özcan ve Barca, 2008).

1990'lara gelindiğinde stratejik yönetimde 10 temel değişiklik olmuştur. Bu değişiklikler: küreselleşme, artan rekabet, teknolojik değişimler ve bunların hızlı bir şekilde gerçekleşmesi, işgücünde meydana gelen değişim, kıt kaynaklar, endüstri toplumunda bilgi toplumuna geçiş, değişen pazar ve ekonomik durum, değişik grupların

artan talepleri, belirsiz (karmaşık) stratejik yönetim çevresidir. Stratejistlerin başarılı olabilmesi için, bu on değişikliği dikkate alarak stratejilerini belirlemelidirler (Higgins ve Julian, 2009: 18-20). Stratejik yönetim sürecinin tarihsel gelişimi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo1.2. Stratejik Yönetimin Tarihsel Süreci

Dönemler	1950	1960	1970	1980	1990
Ana Teması	Bütçe Planlanması, Üretim ve Denetleme	Şirket Planlaması	Şirket Stratejisi	Rekabet ve Sektör Analizleri	Rekabet Üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler aracılığıyla mali denetleme	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve Pazarı seçme,	Şirketin rekabet üstünlüğü elde ettiği alanlar, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve Yöntemler	Bütçeleme, Yatırım Planlaması ve Proje Değerlendirmeleri	Piyasa Analizleri, Çeşitlendirme ve Sinerji	SİB, Tecrübe Eğrileri, Pazar Payı Dönüşümleri	Sektör ve rekabet analizi	Kaynak analizi, örgütün kapasitesi ve yeterliliğinin analizi, hız analizleri, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajı
Örgütsel Sonuçlar	Finansal Yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi ve çok çeşitlendirilmiş yapıların ortaya çıkışı	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirketin bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	İşler olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden düzenlenmesi, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, İK yönetimi, yeni örgütsel oluşumlar

Kaynak: (Grant (1995)' tan aktaran Kısacık, 2005: 25).

1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel yönetime ait olan özellikler ile birlikte kendine has özellikleri de mevcuttur (Dinçer, 2004; Üzün, 2000; Aktan, 1999: 6). Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır.

Öncelikle stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur (Çomaklı ve diğerleri, 2007: 28). Bu sebeple sorumluluk ve riskler tepe yöneticilerine aittir. Bu bağlamda stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için bu süreçte görev alacak yönetici ve diğer çalışanların belirlenmesi önemlidir (Aktan, 2008: 6). İşletmenin uzun dönemli geleceğini ilgilendiren stratejik yönetim, üst yöneticiler tarafından yön verilmeye çalışılırken alt kademedeki yöneticilere ise rehberlik etmektedir.

İşletmeler toplumun ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece ayakta kalabilmektedirler. Bu nedenle gelecekte arzu edilen duruma ulaşmanın yol ve yöntemleri stratejik yönetim ile alınan kararlarla sağlanmaktadır (Çoban, 1996: 100).

Stratejik yönetim ekip çalışması ile hedeflere ulaşabileceği konusunda (Aktan, 2008: 6) ve işletmelerin farklı bölümleri arasında koordinasyon sağlaması açısından önem arz etmektedir (Dinçer, 2004: 37). Belirlenen stratejiler ile örgüt, amaçları doğrultusunda bütün kaynaklarını uyum içinde yönetebilmektedir (Arabacı, 2005: 4).

Aynı zamanda stratejik yönetim yetkilendirmeli bir yönetim şeklidir. Yetkilendirme ile yetkiler sadece üst yöneticilere değil işi yapanlara da aktarılmaktadır (Ertuna, 2008: 35).

Çok kapsamlı bir süreçten oluşan stratejik yönetim, örgütlerin amaçladıkları hedeflere ulaşmak için araştırma süreci ve toplanan bilgilerin analizi, neler yapılması gerektiği, kaynakların temini, yetki ve sorumluluk dağılımı, gibi pek çok faaliyeti içinde barındırmaktadır (Erdem, 2006: 72). Stratejik yönetim ile örgütler kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönler ile örgütün dışındaki fırsat ve tehlikeleri tespit ederek daha başarılı olabilmek için buna uygun stratejiler oluşturmaya imkan vermektedir (Özcan, 2004: 31).

1.2.3. Stratejik Yönetimin Yararları

İşletmelerin 21. yüzyılın rekabetçi ortamıyla mücadele etmesine stratejik yönetim yardımcı olmakta ve ortalamanın üzerinde kazanımlar sağlamaktadır (Hitt ve diğerleri, 2007: 6).

Stratejik yönetim, yöneticilere çevresini geniş bir çerçevede analiz etme yeteneği kazandırmaktadır. Yöneticiler işletmenin faaliyette bulunduğu yerel çevre koşullarından global çevre koşullarına kadar olası fırsat ve tehlikeleri belirlemekte, bununla birlikte işletmenin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerini analiz edebilmektedir. Böylece stratejik yönetim yöneticiye uzun dönemli düşünme becerisi kazandırmaktadır (Eren, 2005: 24).

İşletmenin tüm kademelerinden yöneticiler bu yönetim sürecine dâhil edilerek işletmenin amaç, misyon, vizyon ve stratejileri doğrultusunda faaliyetlerin yürütülmesini sağlamaktadır. Böylece çalışanların örgüte bağlılığı artmakta ve takım ruhu ile hareket etmeleri sağlanmaktadır.

Stratejik yönetim aynı zamanda işletmenin iletişimine, koordinasyonuna, kaynak tahsisine ve bütçe planlamaların gelişimine de yardımcı olmaktadır (Jauch ve Glueck 1989: 127) İşletmenin amacına uygun belirlenen stratejinin varlığı ile bölümler kendi amaçlarını değil ortak amacı gerçekleştirmeye çalışacaklardır. Böylece stratejiler işletmeye bir yöne vermekte ve kaynakların doğru ve etkili kullanılmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin geleceği öngörmeleri, sahip oldukları güçlü ve zayıf yönleri görmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük elde etmede avantaj sağlayan stratejik yönetimin yararları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akgemci, 2008: 8-9).

- Gerçekleştirilebilir amaçlar belirlenmesini sağlamaktadır.
- Bir işletmenin temel problemlerini belirleme de yöneticilere yardımcı olmaktadır.
- Değişime kolayca uyum sağlayacak bir örgütsel kültür oluşmasına katkı sağlamaktadır.
- Organizasyonlarda değişen durumları önceden tahmin etme olanağı vermektedir.

1.2.4. Stratejik Yönetim Süreçleri

Planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetleme gibi genel yönetim süreçlerini kapsayan stratejik yönetim aynı zamanda dinamik bir süreci de kapsadığından uygulama aşamasında kesin sınırlarla ayrılmamıştır. Aynı anda birçok aşamayı kapsayan faaliyetleri içermektedir. Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları literatürde birbirinin yerine kullanılmaktadır ancak birçok yazara göre stratejik planlama stratejik yönetimin bir adımı olarak kabul edilmektedir (Miller ve Dess, 1996; Ülgen ve Mirze, 2007; Hitt ve diğerleri, 2007; Aktan, 2008).

Detaylı bir şekilde ifade etmek gerekirse stratejik yönetim süreci; stratejik planlama ile başlayan, çevre analizlerinin yapılarak uygun örgütsel stratejinin belirlenmesi ile devam eden, belirlenen stratejinin uygulanması ile hayata geçirilen, uygulanan stratejinin örgütsel amaçlara ulaşma derecesinin ölçülmesi ile de kontrol işlevini yerine getiren döngüsel bir süreçtir (Keskin, 2016: 11).

Ülgen ve Mirze (2010: 57)'ye göre stratejik yönetim süreci, stratejik bilince sahip olmakla birlikte stratejistleri seçme ve görevlendirme, çevrenin stratejik analizi, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejinin uygulanması ve stratejik kontrol evrelerinden oluşmaktadır. Bu evreler aşağıda detaylı olarak anlatılmıştır.

1.2.4.1. Stratejistlerin Seçimi Ve Görevlendirme Evresi

Stratejiler işletmenin her düzeyinde belirlenebilmektedir. Dolayısıyla stratejik faaliyetlerden sorumlu olan örgüt çalışanı, yönetici veya sahipleri “stratejist” olarak ifade edilmektedirler. Yani örgütün tüm çalışanları stratejist olarak görevlendirilebilir. Stratejik çalışmalara başlanması ve gerekli görev dağılımları için stratejistlerin belirlenmesi gereklidir (Keskin, 2016: 12). Aynı zamanda stratejik yönetimin işletmede başarıyla sonuçlanması için üst yönetim tarafından desteklenmesi gereklidir.

1.2.4.2. Stratejik Analiz Evresi

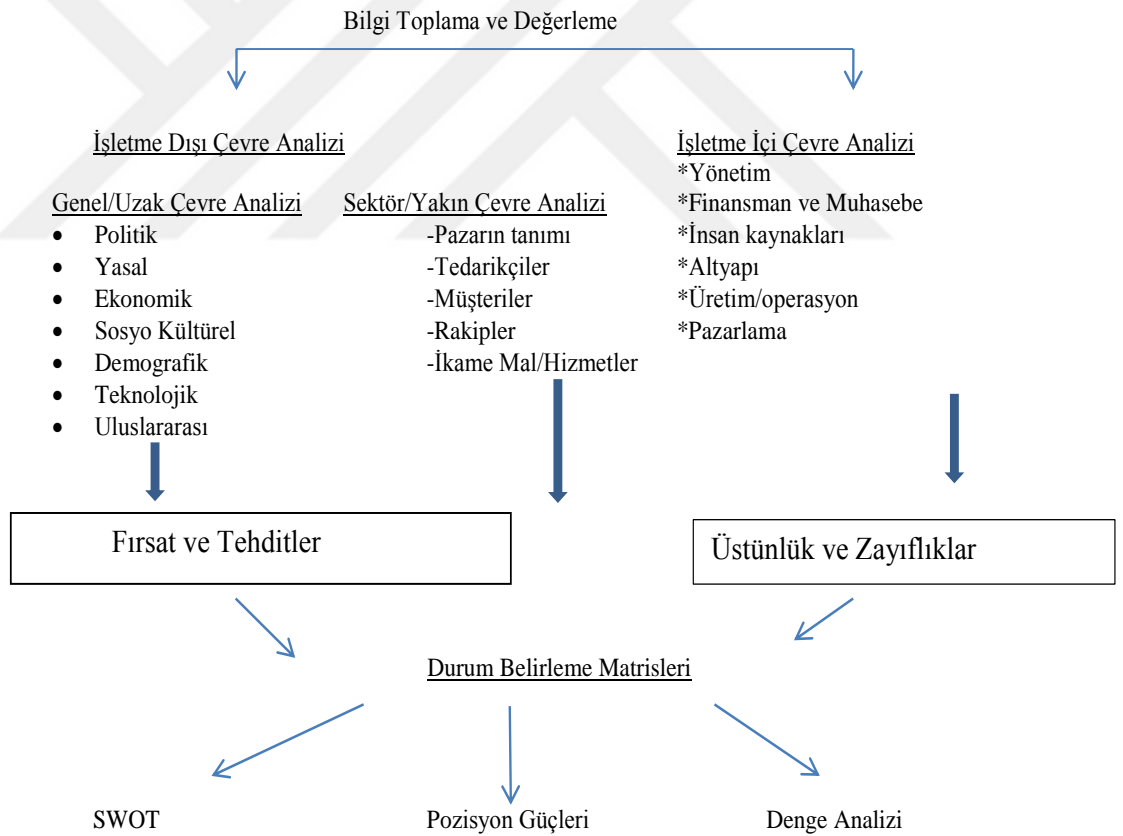
Stratejik analiz süreci, işletmenin faaliyet alanındaki genel ve yakın çevresi ile birlikte işletme içi çevresiyle ilgili bilgilerin toplanması, incelenmesi ve bu bilgilerin değerlendirilmesiyle başlamaktadır.

İşletmenin kendi denetimi altında bulunan, örgüt yapısı, yönetim biçimi, amaçları, yetki ve sorumluluk yapısı, işgören davranışları, kullanılan teknoloji gibi unsurları iç çevresini oluşturmaktadır. Ulusal ve bölgesel yönetimler, ticari örgütlenmeler, rakipler, müşteriler, tedarikçiler gibi işletmenin dış dünyasında yer alan ve onu etkileyen tüm kişi ve kurumlara yönelik yapılan analizler dış çevre analizi olarak ifade edilmektedir (Keskin, 2016: 12).

Kurumu etkileyebilecek ekonomik, ahlaki, hukuki, kültürel yapı gibi risk taşıyan faktörler ile kurumun etkileyebileceği müşteriler, sektör ve rekabet yapısı gibi unsurlar

değerlendirilerek fırsat ve tehditler belirlenir. Kurum içi sahip olunan bilgiler, teknolojik altyapı, örgütün yapısı, insan kaynakları gibi faktörlerin değerlendirilmesiyle işletmenin üstün ve zayıflıkları belirlenir. İşletme fırsat ve tehditleri belirledikten sonra kendi varlık ve yeteneklerini analiz ederek rakiplerine karşı üstünlük elde edebilir. Bu analiz sonucunda rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ve ayakta kalabilmesi için işletmenin sahip olduğu kaynaklar tehditleri ortadan kaldıracak nitelikte olmalıdır. İşletmenin sahip olduğu yetenekleri ise fırsatlardan iyi derecede yararlanmalıdır.

Aşağıdaki şekilde görüldüğü üzere, ilk olarak bilgi toplanmakta ve bu toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ile süreç başlamaktadır. Sonrasında ise iç ve dış çevrenin analizi ile işletmenin üstün ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenmektedir (Ülgen ve Mirze 2004: 64)



Şekil 1.1. Stratejik Analiz Süreci

Kaynak : (Ülgen ve Mirze 2004: 64)

1.2.4.3. Stratejik Yönlendirme Evresi

İşletme iç ve dış çevre analizi sonucunda elde ettiği bilgilerle işe, işin amacına, misyon ve vizyonuna dair planlar hazırlamalıdır. Bu amaçla işletme şu sorulara cevap bulmalıdır (Mirze ve Ülgen, 2004):

- Hangi mal veya hizmeti üreteceğim?
- Üretim sürecim nasıl işleyecek ve hangi üretim teknolojisini kullanacağım?
- Üretilen ürün ve hizmetlerimi hangi pazarlarda değerlendireceğim?

Bu sorular ışığında işletme misyon, vizyon amaç ve hedeflerini belirlemelidir. Bu kavramlar daha sonraki bölümde detaylı anlatılacaktır.

1.2.4.4. Strateji Oluşturma Evresi

Üst yönetim tarafından yapılan analizler sonucunda işletme için uygun stratejiler belirlenir. İşletmenin varlığını koruması ve rekabet üstünlüğü elde etmesi uygun stratejilerin seçimine bağlıdır. İşletme yeni stratejiler belirleyebileceği gibi mevcut stratejilerini uygulamaya da devam edebilir. İşletmelerin uyguladığı, rekabet stratejileri, kurumsal stratejiler ve fonksiyonel stratejiler olmak üzere üç alternatif vardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 220). Bunlar aşağıda detaylı olarak açıklanacaktır.

İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmek için yenilik yaratmak, maliyetlerini azaltmak ve üstün performans göstermek zorundadırlar. Bu kapsamda uygulayacakları stratejilerden biri *Maliyet liderliği stratejisi*dir. Bu strateji ile işletmeler bilinen bir mal ya da hizmeti en düşük maliyetle üreterek rekabet avantajı sağlarken *farklılaştırma stratejisi* ile işletme müşterilerin daha fazla ödeme yapacağı farklılaştırma yapmaktadır (Sarvan ve diğerleri, 2003: 81). *Farklılaştırma stratejisi* ile işletme ürün ve hizmetlerinin kalite, imaj ve kullanım kolaylığı gibi özelliklere göre rakiplerinden farklılaşmaktadır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009: 313). İşletmeler pazarın bütününe yönelmektense, bir alt müşteri kitlesine odaklanarak üçüncü bir strateji olan *odaklanma stratejisini* izleyebilirler (Barca, 2005: 23). İşletme, belirlediği bir hedefi daha iyi gerçekleştirmek amacıyla farklılaştırmaya veya dar anlamda bir stratejik hedefe hizmet

vererek maliyetlerini düşürmeye odaklanabilir (Kısacık, 2005: 46). *Birleşik rekabet stratejileri* ise aynı anda birden fazla stratejinin uygulanmasını kapsamaktadır.

Kurumsal stratejiler işletmenin yeni yatırım kararları, ürün ve pazar stratejilerini, kaynak dağıtımı gibi işletmenin bütününe kapsayan stratejilerini içermektedir (Akgemci, 2008: 36). Bu kapsamda işletme *çeşitlendirme ve çekilme stratejileri* uygulamaktadır. *Çeşitlendirme stratejileri* ile yeni pazarlara yeni ürünlerle girerek büyümeyi hedef ala bir stratejidir. Böylece örgütler riski dağıtmaktadırlar (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009: 300). *Çekilme stratejileri*, işletmelerin üst düzey yönetimlerinin sorumluluğunda olan diğer bir stratejidir. İşletmenin amaçlarına ulaşamaması, planladığı faaliyetleri gerçekleştirmede başarısız olması durumunda uygulamak zorunda olduğu stratejilerdir.

Fonksiyonel stratejiler ise üretim, pazarlama, finans, insan kaynakları, araştırma ve geliştirme gibi işletmenin orta ve alt kademeleriyle ilgili uygulamaları kapsamaktadır (Sucu, 2010: 110).

1.2.4.5. Strateji Uygulama Evresi

Belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için işletmenin uygun organizasyon yapısına sahip olması gerekmektedir. İşletmenin yapısı, politikaları, değerleri, yönetim anlayışı, lider davranışları kısaca örgütün kültürü seçilen stratejinin uygulanmasında önemli faktörlerdir.

Kurumlar yapılan analizler sonucunda kendilerine en uygun stratejiyi belirlerler. Seçilen stratejinin başarı ile sonuçlanması için etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Seçilen strateji amaçları gerçekleştirdiği noktada başarı ile sonuçlandırılır. Yöneticiler ayrıntılı planlar hazırlayarak çalışanların faaliyetlerini, sorumlulukları ve gereken kaynakları belirlerler. Stratejik yönetim süreci, uygulamanın başarısı ya da başarısızlığı değerlendirilinceye kadar tamamlanmış sayılmaz, uygulama tamamlandıktan sonra, sonuçların önceki beklentilerle kıyaslanmasına yani stratejik kontrole geçilir (Çomaklı ve diğerleri, 2007: 86).

1.2.4.6. Stratejik Kontrol Evresi

Belirlenen stratejinin uygulama sonunda amaçları ne kadar gerçekleştirdiği stratejik yönetim sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Son aşamada bir durum değerlendirilmesi yapılır, amaçlar ve sonuçlar arasındaki farklar değerlendirilir. Kontrol sonucunda hedeften uzakta kalınmasının nedenleri araştırılarak stratejik planlamada gerekli değişiklikler yapılır.

Kontrol sürecinde elde edilen bilgiler, öncelikle yöneticilerin kaynak dağıtım tercihlerinin doğru olup olmadığını algılamalarına yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak; uygulama planlarının iyileştirilmesi de değerlendirme ve kontrol aşamasından elde edilen bilgiler kullanılarak sağlanabilmektedir (Çiğdem, 2007: 44).

Stratejik yönetim özet olarak stratejik planlama süreci ile başlamaktadır. Planlama süreci ile birlikte ilk olarak misyon ve vizyon belirlenmektedir. Örgütün iç ve dış çevresinin analizleri sonucunda işletmenin amaç ve hedefleri ortaya konmaktadır. İşletmenin amaçları öncülüğünde hedeflerine ulaşmak için örgüte uygun stratejiler belirlenmektedir. İkinci aşamada ise belirlenen stratejiler, uygulanmaya konulmaktadır. Son olarak kontrol ve değerlendirme süreci ile stratejilerin ne kadar gerçekleştirildiği ile son bulmaktadır.

1.3. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM

Sağlık hizmeti üreten işletmelerin de kar elde etme gibi ekonomik hedeflerinin olması sağlık sunucularına özel sektörü de dahil etmiştir. Kamu hastaneleri ile birlikte özel hastanelerinde sağlık hizmeti sunucular arasına girmesi rekabeti ve stratejik düşünmeyi gerekli kılmıştır (Tengilimoğlu ve diğerleri, 2009). Bu bağlamda sağlık kuruluşlarının değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmesi zorunlu hale gelmiştir. Hastaneler ayakta kalabilmek için gelişen teknoloji, politika ve ekonomik ortama uygun davranış sergilemek zorundadırlar. Bu durum, sağlık hizmetlerinin özel ve kamu sağlık kuruluşları tarafından birlikte verilmesi, kamu hastanelerinin özel sağlık işletmesi bakış açısı ile yönetilmesi ve kamu hastaneleri ile özel hastanelerin kendi aralarında rekabet etmeleri sonucunu doğurmuştur (Akbolat: 2009: 1). Bu gelişmelere paralel olarak ülkemizin sağlık sisteminde de rekabet konusu gündeme gelmeye başlamıştır. Son

zamanlarda sağlık alanında yapılan reform çalışmaları stratejik yönetimin önemini daha da artırmaktadır.

Ülkemizde Sağlıkta Dnşim Programı'nın hayata geçirilmesiyle birlikte sağlık sektöründe artan rekabet ve değişim, sağlık yöneticilerinin zihninde bir karmaşaya neden olmaktadır. Kamu hastanelerinin yeni yönetim yaklaşımıyla hareket etmeleri ve kar amacı gütmeleri, özel sağlık sunucuları için tehdit oluşturmakta ve rekabet yaratmaktadır.

1.3.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim

Kamu yönetimi, serbest piyasa koşullarının aksine rekabet olgusuna sıcak bakmamaktadır. Ancak, kamu kurumlarının yaşadığı finansal sorunlar, vatandaşların değişen ve artan beklentileri, kamu hizmetlerinde kaynakların etkin ve verimli kullanılmaması ve bununla birlikte işlerin aksaması gibi nedenler bu sektörde de rekabetin oluşmasını ortaya çıkarmıştır (Eren, 2003: 85).

Özel sektör kar amacı güderken, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları birçok toplumsal hizmetleri de gerçekleştirmektedir. Bu hizmetleri gerçekleştirirken kaynakların kıt olduğu anlayışı çıkış noktası kabul edilmeli ve bu kaynakların iyi kullanılması için stratejik davranmaları gerekmektedir. Ayrıca beklentilerin gerçekleştirilmesi, geleceği tahmin edebilme gibi durumlarda stratejik düşünce gerekmektedir.

Türkiye'de kamu yönetimi reform politikalarının desteklenmesi amacıyla Dünya Bankası tarafından PFPSAL (Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi) uygulaması ile stratejik planlama için belirli düzenlemeler yapılmıştır. Merkeziyetçi bir yönetim şekline sahip Türkiye'de Dünya Bankası tarafından gündeme getirilen merkezden uzak bir yönetim ve yönetişim gibi uygulamalarla hedeflerini belirlenmiştir (Emin, 2009: 40).

Kamu yönetiminin yeniden yapılanmasını gerekli kılan etkiler vardır. Bunlar: AB Müktesebatının stlenilmesine ilişkin Türkiye Ulusal Programı, Uzun Vadeli Strateji Programı ve 2001-2005 dönemlerini kapsayan VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ile kamu yönetiminde stratejik planlama zorunlu hale gelmiştir (Gürer, 2006: 63).

01.01.2005 tarihinde yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama çalışmalarının yasal dayanağını oluşturulmuştur. Bu kanun ile kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirilmesini sağlamaya yönelik, temel bir araç olarak benimsenmiştir (5018 Sayılı Kanun). Ayrıca 5393 sayılı Belediye, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir (5216 ve 5393 sayılı Kanun).

Kamu idarelerine stratejik planlama hakkında yol göstermek amacıyla Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanan kılavuzda yer alan stratejik planlama süreci Türkiye’de yerel yönetimler tarafından aşağıdaki gibi hazırlanmalıdır (www.sp.gov.tr).

- İlk olarak uygulanacak plan ve programlar belirlenir. Daha sonra örgütün paydaşları belirlenerek iç ve dış çevre analizleri ile örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenerek örgütün durumu tespit edilir.
- Örgütün varoluş gerekçesi ve temel ilkeleri, ileride ulaşmak istediği durum, orta vadede ulaşılabilir amaçlar, somut ve ölçülebilir hedefler ile örgütün misyon vizyon, amaç ve hedefleri saptanarak nereye ulaşmak istediği belirlenir.
- Örgüt belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejiler belirler. Bu stratejileri uygulayabilmek için detaylı iş planları, bütçeleme ve performans programları gibi faaliyetlerde bulunarak örgütün amaç ve hedeflere nasıl ulaşacağı belirlenir.
- Son olarak uygulanan faaliyet ve projeler raporlanıp performans ölçümleri yapılarak uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçlar değerlendirilerek ne kadar başarı sağlandığı ölçülür.

Kamu kuruluşlarının hazırladıkları stratejik planlar, DPT ve diğer ilgili kurumların inceleme ve onayından geçtikten sonra yürürlüğe girmektedir. Kamu Kuruluşları bütçe tekliflerini stratejik planlarındaki amaç ve hedeflere göre hazırlamak sorumludurlar. Bu bütçe teklifleri DPT ve Maliye Bakanlığı tarafından değerlendirilmektedir (Canbay, 2008: 6). Sonuç olarak 5018 sayılı Kanun ile kamu

kuruluşlarına stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Böylece kamu reformlarını için stratejik planlama bir dayanak oluşturmaktadır.

1.3.2. Sağlık Sektöründe Stratejik Dönüşüm

Türkiye’deki sağlık reformlarının nedenleri incelendiğinde maliyetlerin artması, kaynakların verimsiz kullanılması, nüfusun büyük çoğunluğunun sağlık güvencesinin olmaması, sağlık hizmetlerine erişimdeki zorluklar, sağlık hizmetlerine yönelik artan beklentiler, verilen hizmetten memnuniyetsizlik, Dünya Bankası (DB) ve Uluslar Arası Para Fonu (IMF) gibi dış çevrelerin yönlendirmeleri ve global sağlık reformlarının etkisi gösterilebilir (Yıldırım ve Yıldırım, 2013: 367).

Ülkemizde uygulanan sağlık politikalarını genel olarak altı dönemde incelenmiştir (Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu (2003-2011):19). Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

1920-1923: Savaş sonrası yapılanma.

1923-1946: Temel mevzuatın geliştirildiği “dikey örgütlenme” dönemi (Dr. Refik Saydam).

1946-1960: Kurum sayılarının arttırıldığı ve merkezden yönetimin başladığı; tıp meslekleri kanunlarının oluşturulduğu dönem (Dr. Behçet Uz).

1960-1980: Sağlık evleri, sağlık ocakları, ilçe ve il hastaneleri şeklinde yapılanma dönemi (Sosyalizasyon).

1980-2000: Teorik reform çalışmalarının yapıldığı dönem.

2003-2011: “Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı” dönemi.

Çalışmanın önemi açısından sağlık politikaları Sağlıkta Dönüşüm Programı öncesi ve sonrasındaki sağlık reformları olarak ele alınmıştır.

1.3.2.1. Sağlıkta Dönüşüm Programı Öncesi Sağlık Reformları

Sağlık Bakanlığı, 3 Mayıs 1920 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından kuruldu. Sağlık Bakanlığı ilk kurulan bakanlıklardan biridir. Dönem itibariyle daha çok savaşın etkileri ortadan kaldırılmaya çalışılmış, ülkenin sağlık koşulları iyileştirilmeye çalışılmış ve mevzuat geliştirilmeye çalışılmıştır.

Cumhuriyetin ilanından sonra Dr. Refik Saydam'ın sağlık bakanlığı yaptığı süre boyunca sağlık hizmetlerinin kurulmasında ve gelişmesinde önemli etkileri olmuştur. Halen yürürlükte olan birçok kanun bu dönemde çıkartılmıştır. Ayrıca bu dönemde Umumi Hıfzıssıhha Kanunu (Genel Sağlık Koruma Yasası) çıkarılmıştır. Bu kanunla birlikte koruyucu sağlık hizmetlerine öncelik verilmiş ve devletin görevi olarak ilk kez yasallaştırılmıştır. Bu dönemde, bulaşıcı hastalıklarla mücadele başlatılmış, koruyucu sağlık hizmetlerinin yönetimi merkeze, tedavi edici sağlık hizmetlerinin ise yerel yönetimlere bırakılmasına karar verilmiş ve sağlık hizmetlerinin tek elden yürütülmesi; şeklinde politikalar belirlenmiştir. Dikey örgütlenme modeli uygulanmıştır (TC. Sağlık Bakanlığı, 2008: 15).

1960-1980 yılları sağlıkta sosyalizasyon dönemi olmuştur. Bu dönemde sağlık hizmetlerinin halkın ihtiyaçları doğrultusunda, yaygın, sürekli, koruyucu ve tedavi edici hizmetlerin bir arada verilmesi amaçlanmıştır (Sülkü, 2011: 4). Bu dönemde Sağlık Bakanlığı bünyesinde il ve ilçe devlet hastaneleri, işçi sigortaları kurumu (Sosyal Sigortalar Kurumu) ve sigortalı hastalar için kurum bünyesinde yeni sağlık kuruluşları oluşturulmuştur. Bu dönemde dar bölgede çok yönlü hizmet anlayışı benimsenmiştir (Sağlık Bakanlığı, 2008: 18). 1961 Anayasasında devlete bir görev olarak verilen sağlık ve sosyal güvenlik hizmetleri, 1982 Anayasası ile bakış açısını değiştirerek devletin düzenleyeceği ve denetleyeceği bir biçimde değişmiştir. 1982 Anayasası ile de sağlık sektörüne ilk kez özel sektörün girmesinden bahsedilmiştir (Ateş ve diğerleri, 2002: 275).

1990 yılında DPT tarafından sağlık sektörü ile ilgili master planı hazırlanmıştır. Bu master planı kapsamında 1992 yılında Birinci Ulusal Sağlık Kongresi düzenlenmiştir. Kongre sonrası "Ulusal Sağlık Politikası" olarak sunulmuştur. Bu

dönemde uygulamaya dönüşmeyen teorik çalışmaların yapıldığı bir dönem olmuştur (Sağlık Bakanlığı, 1993: 47-48).

1995-2000 yılları arasında tedavi hizmetlerinde özel sektörün adımları olmuştur. Özellikle büyük kentlerde kredi destekli modern teknoloji ile desteklenmiş, hizmet sunumu anlayışı farklı özel hastanelerin sayısı artmıştır. Bu durum üniversite, özel ve devlet hastaneleri arasında rekabet anlayışını getirmektedir (Özcan, 2001: 871).

1.3.2.2. 2003-2009 Yılları Arası Sağlıkta Dönüşüm Programı

Sağlık hizmetlerindeki sorunlara çözüm bulmak amacıyla, reformlar yapılması planlanmıştır. 1980'lerdeki değişen ekonomik eğilimlerden Türkiye de etkilenmiştir. 1990'lara gelindiğinde ise reform çalışmalarında; aile hekimliği, genel sağlık sigortası ve hastanelerin özerk yapıya dönüştürülmesi konuları yer almıştır. Bu çalışmalar SDP ile uygulanmaya başlanmıştır (Akın, 2015: 58).

SDP ile hem kamu hem de özel sağlık işletmeleri arasında rekabete yönelik düzenlemeler yer almıştır. Bu kapsamda sağlık hizmetlerinin finansman ve sunumunda yapısal değişiklikler meydana gelmiştir. SDP, Sağlık Hizmetlerinin Sosyalleştirilmesi Kanunu başta olmak üzere geçmiş tecrübelerden ve diğer ülkelerin sağlık uygulamalarından yararlanılarak hazırlanmıştır Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu (2003-2011): 51).

16 Kasım 2002 tarihinde 58. Hükümetin Acil Eylem Planı'nı belirlenmesinden sonra, 2003 yılında SDP hazırlanmıştır. SDP 8 tema etrafında toplanmıştır. (Sağlık Bakanlığı Stratejik Plan (2010-2014), 2009: 20). Bunlar:

- 1- Planlayıcı ve denetleyici Sağlık Bakanlığı,
- 2- Herkesi tek çatı altında toplayan genel sağlık sigortası,
- 3- Yaygın, erişimi kolay ve güler yüzlü sağlık hizmet sistemi,
- 4- Bilgi ve beceri ile donanmış, yüksek motivasyonla çalışan sağlık insan gücü,
- 5- Sistemi destekleyecek eğitim ve bilim kurumları,

6- Nitelikli ve etkili sağlık hizmetleri için kalite ve akreditasyon,

7- Akılcı ilaç ve malzeme yönetiminde kurumsal yapılanma,

8- Karar sürecinde etkili bilgiye erişim: Sağlık bilgi sistemi,

SDP ile belirlenen bu başlıklarla birlikte Sağlık Bakanlığı hizmet sunan bir kurum olmaktan çıkarılıp denetleyici ve koordine edici bir kurum haline dönüştürülmesi amaçlanmıştır.

Araştırma çalışmamızın ve SDP'nin hastaneleri ilgilendiren yanı ise diğer kamu kurumlarına ait hastanelerin Sağlık Bakanlığına devredilmesidir (Akın, 2015: 66). Bu kapsamda Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK) hastaneleri ve devlet hastanesi ayrımı kaldırılarak vatandaşlar istediği hastaneye başvurabileceklerdir. Çalışmanın ilk ayağı olarak Milli Savunma Bakanlığı ve üniversite hastaneleri hariç kamuya ait tüm hastaneler Sağlık Bakanlığına devredilmiştir. Bunlara ek olarak 15 Temmuz 2016 darbe girişimi sonrasında Milli Savunma Bakanlığına bağlı asker hastaneleri de SB'ye devredilmiştir.

Sağlık Bakanlığının SDP ile amaçları sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve hakkaniyete uygun olarak organize edilmesi, finansmanının sağlanması ve sunulmasıdır (Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu (2003-2011): 2). SDP erevesinde Sağlık Bakanlığının politikalarının temel ilkeleri; insan odaklı olma, gönüllülük, sürdürülebilirlik, sürekli kalite anlayışı, katılımcılık, uzlaşmacılık, gler ayrılığı, desantralizasyon ve hizmette rekabet anlayışı olarak belirlenmiştir (Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu (2003-2011): 69-70). Bu ilkeler ile Sağlık Bakanlığı sürekli kendini yenileyen kalite anlayışı ile birlikte rekabet ortamı oluşturmuş ayrıca özel sağlık sektörü teşvik etmektedir (Akın, 2015: 15).

1.3.2.3. 2009-Günümüz Sağlıkta Dönüşüm Programı (İkinci Aşaması)

Türkiye'de hastanelerin özerk yapıya geçmesi nedenleri aşağıda sıralanmıştır:

- Sağlık konusunda daha çok bilgi sahibi olan vatandaşların sağlık hizmetlerinden beklentilerinin artması ile sağlık tesislerinin hizmet kapasitelerini artırmaktadır.

- İşletmelerin ayakta kalabilmesi için değişimin gerekli olması,
- Ülkemizde SDP'den önce ikinci ve üçüncü basamak hizmet veren önemli sağlık kuruluşlarının belirli merkezlerde toplanması ve buraya ulaşmanın zor olması, ayrıca sağlık personellerinin bu merkezlerde yoğunlaşması sonucu personel dağılımında eşitsizlikler olması,
- Sağlık hizmetlerine ayrılan kaynakların düşük olması,
- Hastane yönetiminin aşırı merkezileşerek hastaneler arasında rekabet olmaması
- Profesyonel yöneticilerin tarafından yönetilmemesi,
- Koruyucu sağlık hizmetlerinin etkin bir şekilde verilmemesi ve hasta sevk sisteminin uygulanmamasından dolayı hastanelerde gereksiz yığılmaların olması,
- Hizmet üretiminde kaynakların etkin kullanılmamasından dolayı kaynak israfına neden olması,
- Üçüncü basamak sağlık hizmetleri veren kuruluşların eğitim ağırlıklı sağlık hizmeti vermesi ve bilimsel çalışmalar yapması gerekirken genel sağlık hizmeti vermesi maliyet artışına ve bu kuruluşların genel işleyişlerini aksamasına neden olması gibi nedenlerden dolayı hastanelerin özerk yapıya kavuşturulması önem taşımaktadır.

2009 yılından itibaren SDP'nin ikinci aşaması olarak Kamu Hastane Birlikleri ortaya konulmuştur. 2 Kasım 2011'de Resmi Gazetede 663 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Kamu Hastaneleri Birliği uygulamasına geçileceği bildirilmiştir. Bu kapsamda 2 Kasım 2012'de uygulanmaya Türkiye Yüksek İhtisas Hastanesinin pilot hastane olarak seçilmesiyle uygulanmaya konulmuş ve ilk özerkleştirilen hastane olmuştur. Kendisine bağlı sağlık kurumlarını yeniden yapılandırarak yerinden yönetim anlayışı ile kendi gelirleri ile giderlerini karşılayan kurum haline dönüştürülmesi amaçlanmıştır. Bu kararname ile Sağlık Bakanlığına bağlı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu (TKHK) kurulmuştur (Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu (2003-2011): 94). Bu kapsamda ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetleri TKHK'ya bağlanmıştır. TKHK bu ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerini verebilmek için sağlık tesislerinin açılması, işletilmesi ve denetlenmesi ayrıca bu hastanelerde koruyucu, teşhis, tedavi ve rehabilite edici sağlık hizmetlerinin verilmesini sağlamakla görevlendirilmiştir (www.tkhk.gov.tr).

İllerde Kamu Hastane Birlikleri (KHB) kurulmuştur. Büyük şehirlerde hastane sayısının fazla olmasından dolayı aynı ilde birden fazla birlik kurulmuştur. Bu kapsamda Ankara, İstanbul ve İzmir’de birden fazla birlik kurulmuştur. KHB teşkilatı, genel sekreterlik ve hastane yöneticiliklerini kapsamaktadır. Genel sekreterlik birliğin en üst karar verme ve yürütme organıdır. Genel sekreterlik bünyesinde tıbbî hizmetler, idarî hizmetler ve malî hizmetler başkanlıkları kurulmaktadır. Bu birliğe bağlı hastaneler ise hastane yöneticileri tarafından yönetilmektedir. Bu hastane yöneticilerine bağlı olarak başhekimlik, idari ve mali işler, sağlık bakım hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürlükleri oluşturulmuştur. (Sağlık Bakanlığı Kamu Hastane Birlikleri, 2014: 16). Aşağıdaki şekilde detaylı gösterilmiştir.

Şekil 1.2. Kamu Hastane Birlikleri Teşkilat Şeması



Kaynak: Sağlık Bakanlığı Stratejik Plan (2014-2018), 2014: 17).

Birlikler ve sağlık tesisleri; Kurumca belirlenen usul ve esaslara göre birliğin hedefleri ile kriter gruplarına göre altı aylık ve yıllık olarak değerlendirilmektedir (Sağlık Bakanlığı Kamu Hastane Birlikleri, 2014: 18). Aşağıdaki tabloya göre hesaplanmaktadır.

Tablo1.3. Puan Aralığına Göre Başarı Gruplarının Belirlenmesi

PUAN ARALIğI	BAşARI GRUBU
$800 \leq \text{karne puanı} \leq 1000$	A
$700 \leq \text{karne puanı} \leq 800$	B
$600 \leq \text{karne puanı} \leq 700$	C
$500 \leq \text{karne puanı} \leq 600$	D
Karne puanı < 500	E

Kaynak: (www.tkhk.gov.tr).

Yapılan değerlendirmeler sonunda hesaplanan puana göre A, B, C, D, E başarı grubu olarak değerlendirilmektedir. Böylece yapılan değerlendirmelerle tıbbi, idari, mali, hasta ve çalışan güvenliği ve eğitim boyutlarında değer yaratan anahtar faktörler tespit edilerek, bunların iyileştirip, geliştirilmesi için gerekli adımların atılması sağlanmaktadır. Sonuç olarak sağlık yöneticilerinin yönetsel becerileri ortaya konmakta, hastanelerin hizmet ve klinik kalitesi ile verimliliğinin süreğen hale getirilip arttırma yönünde çalışmalara destek verilmektedir (Sağlık Bakanlığı Kamu Hastane Birlikleri, 2014: 18).

BÖLÜM 2: STRATEJİK YÖNLENDİRME EVRESİ

Stratejik planlama sürecinde mevcut durum analizinden sonra örgütün yerine getireceği ikinci süreç stratejik yönün tespit edilmesidir. Bu amaçla öncelikli olarak bu temel kavramlar açıklanacaktır. Daha sonra misyon ve vizyon kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınacaktır. Misyon ve vizyon ifadeleri arasındaki karmaşıklık gidermek açısından aralarındaki fark ele alınacak, son olarak da misyon ve vizyon ile ilgili çalışmalar literatür taraması şeklinde değerlendirilecektir.

2.1. TEMEL KAVRAMLAR

Stratejik yönlendirme aşaması geleceğe bakış açımızı belirlemektedir. Bize bir yol çizen aşağıdaki kavramların doğru bir şekilde ifade edilmesi ve anlaşılması ile çalışanlar kurumu daha iyi tanımakta ve çalışanların kuruma bağlılığı artmaktadır.

Amaçlar Hiyerarşisi; amaçlar, işletme kaynaklarının gelecekte erişilmesi planlanan durumunu gerçekleştirmek için düzenlenmesine temel teşkil etmektedir (Çomaklı ve diğerleri, 2007: 15). İşletmenin kısa, orta ve uzun vadede gerçekleştirmeyi istediği hususlar, amaçlar hiyerarşisini oluşturmaktadır (Genç, 2001: 60). Amaçlar hiyerarşisinde genellikle misyon, vizyon, değerler, strateji ve amaçlar başlıkları yer almaktadır.

Amaç ve Hedefler; günlük yaşamda birbirinin yerine yanlış bir şekilde kullanılmaktadır. Amaç, kaynakların nasıl kullanılması gerektiğini belirleyen seçenekler, hedefler ise ilerlenecek yöne nasıl ulaşılabileceğini açıklayan sonuçlardır. Amaç kavramsal iken hedef sayısaldir. Amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilirdir. Genel olarak vizyonun, belli bir zaman sürecinde nicelik olarak belirtilmiş halidir (Mirze ve Ülgen, 2004: 70).

Misyon ve Vizyon; örgütün başarısındaki en önemli faktör olmakla birlikte stratejik yönetimin de ilk basamağını oluşturmaktadır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006: 62). Misyon ve vizyon kavramları için stratejik yönetim alanında genel kabul görmüş ortak bir tanımdan bahsetmek söz konusu değildir (Doğan, 2008: 94). Bu kapsamda aşağıda bu kavramlarda olması gereken hususlara yer verilmiştir:

- Müşterilerin önemi ve onlara verilen değer,
- Çalışanlara ve örgütsel değerlere önem verilmesi,
- Kaliteli olma kararlılığı,
- Örgütte yeniliğe önem verme ve yaratıcılığın teşvik edilmesi,
- Toplumsal sorumluluğa ve çevreye karşı duyarlı olunması,

Misyon ve vizyon ifadelerinin arasındaki farkın yeterince bilinmemesinden ve bilinçli olarak kullanılmadığından dolayı karıştırılmaktadır. Misyon ve vizyon ifadeleri birbirinden farklı kavramlardır ancak birbirinin de tamamlayıcısı konumundadır. Her iki ifadenin de oluşturulma nedenleri farklıdır ve farklı boyutları vardır. Misyon işletmenin varlık nedenini açıklarken, vizyon olmak istenilen durumu ifade etmektedir. Misyon ifadesi uzun süre hatta işletmenin var olduğu sürece aynı kalabilirken, belirlenen vizyon gerçekleştirildikçe yenisinin ortaya konması gerekmektedir.

Plan; kararlar topluluğudur. Bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin nelerin gerçekleştirmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır (Bedük, 2010: 218). Amaca ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Planlar rakamlaştırılmış ve planlar da neyin nasıl yapılacağı açıkça belirtilmiştir. Plan kavramı, politika, yöntem ve program kavramlarını kapsamına almaktadır (Doğru, 2009: 3-4).

Politika; Eren (2005: 21-22)'e göre, “yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır.” Politika, stratejiye oranla daha yeterli tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış olan belirlilik ortamlarında alınan kararlardır. Stratejide ise belirsizlik ortamları ve değişkenlik esastır (Mirze ve Ülgen, 2004). Çalışanların aldığı kararlara, uyguladıkları faaliyetlere ve stratejilere yol gösteren bir pusuladır (Bedük, 2010: 219). Politikalar, belirlendikten sonra sık sık değiştirilmezler ancak strateji daha esneklerdir.

Yöntem; TDK “Belli bir sonuca erişmek için bir plana göre izlenen yol, metot” olarak tanımlamıştır (<http://www.tdk.gov.tr>, 30.11.2016). Genel bir ifade ile bir amacın gerçekleştirilmesi için izlenen yol veya usuldür (Bedük, 2010: 292). Yani yöntem, politika ve stratejinin uygulanışı ile ilgili bir kavramdır. Sorunların çözümü için kullanılan usulleri kapsamaktadır.

Program; planların uygulanması ile ilgili ayrıntıları gösterir. Programlar, izlenecek politika, yönetim, kural ve ilkelerin belirlenmesi ve uygulanmasını sağlar (Bedük, 2010: 220). Alt kademlerdeki uygulamalarla ilgilidir, belirlilik halinde bir defa kullanılan planlardan oluşmaktadır.

Bütçe; yapılan planların ve ulaşılmak istenen sonuçların rakamlarla ifade edilmiş şeklidir. Satış miktarı, işgücü, enerji, ücretler vb. tüm faaliyetler ölçülür, rakamlara dönüştürülür ve parayla ifade edilir (Dinçer, 2007: 45). Bütçeler, gelecek dönemde erişilmesi gereken amaçları rakamlarla belirlemektedir. İşletmenin ekonomik kaynaklarının kullanılma şeklini planlar, gelir ve gider dengesini sağlamaya çalışır (Bedük, 2010: 35).

Taktik; işletme yönetimi alanında işletmenin belirli bir pazarda rekabet için geliştirdiği satış stratejilerinin uygulanması sırasında karşılaşılan rekabet durum ve koşullarına uygun olarak geliştirilen kısa süreli ve küçük ölçekli dinamik faaliyetler ve manevralardır (Bedük, 2010: 254). Taktik kısa dönemlidir. Değişen durumlara karşı alınan kararları ifade etmektedir.

İşletme rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmek için, belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için planlama yapmaktadır. Bu planlama sürecini uygulamaya geçirmek için stratejilerini belirlemektedir. Bu yolda ilerlerken dikkate alacakları temel politikaları belirlemelidirler. Yine bu yolda kullanacakları uygulamaya yönelik daha ayrıntılı taktiklere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu taktiklerin hangi yöntemlerle, haftalık, aylık, üç aylık programlarla faaliyetlerin nasıl, nerede, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağını göstermektedir (Dinçer, 1998: 26).

2.2. MİSYON KAVRAMI

Misyon, İngilizce “mission” kelimesinden gelmektedir. Hint-Avrupa dil ailesinde “(s)meit” kelimesinden, Latince’de ise “missus” veya “mittere” den türetilen atmak ve fırlatmak anlamlarına gelmektedir (Cummings ve Davies, 1994:147). Kelime anlamı ise bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev olarak ifade edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>, 09.02.2016).

Misyon ifadesi özel görev, temel hedef ve büyük arzu olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2004: 304). Miller ve Dess (1996: 25-26)'e göre; misyon, “varoluş nedenimiz nedir, temel değer ve inançlarımız ne olmalıdır, ekonomik bağlantılarımız nasıl olmalı, bizi rakiplerimizden ayıran farklar nelerdir, gelecek yıllar içerisinde işimizde ne gibi farklılıklar olabilir?” sorularını cevaplandırmalıdır.

Misyon, işletmenin ne yapmak için ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendini nasıl görmek istediğini ve işletmenin varlık nedenini ifade etmektedir (Koçel, 2001: 92). İşletmenin belirlenen misyonuna göre analiz yapılır ve stratejiler belirlenir. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedeninin yanı sıra, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farklılıklarının ne olacağı tanımlanmış olacaktır (Ülgen Ve Mirze,2006: 68).

İşletme yönetimi açısından ise misyon, "bir işletmeye yön vermek ve anlam kazandırmak için belirlenmiş olan ve o işletmeyi benzerlerinden ayıran görev ve ortak değerleri" ifade etmektedir. Dolayısıyla misyon örgütlerin faaliyet alanlarında, çalışanlar, hissedarlar, müşteriler ve toplum açısından hangi amaca yöneldiğini göstermektedir (Efil, 2004: 306).

Stratejik yönetim sürecinin ilk safhasında misyonu oluşturmak için tepe yöneticileri iki temel soruya cevap vermek zorundadır. a) Ne tür bir işletmeyiz ve yaptığımız iş nedir? b) Niçin bu işi yapıyoruz? İlk soruya verilecek cevap, işletmenin misyonu ile ilgilidir ve işletmeyi veya işin kendisini tanımlamayı gerektirir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yüklemektedir. Dolayısıyla işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını açık bir şekilde tanımlamak durumundadır. İkinci soruya verilecek cevap ise, gerçekleştirilecek amaçları içermektedir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir (Dinçer, 2004: 52).

Misyon organizasyonun ne olduğunu belirtmektedir bu süreçte misyonun işletmenin yaptığı iş ile birlikte değerlendirilmesi önemli bir adımdır. Belirlenecek misyon ile “işimiz nedir, ne olacak ve nasıl olmalı?” sorularına cevap aranmalıdır (Hill ve Jones, 2008: 28).

Misyon örgütün stratejisinden önce oluşturulmalıdır. Bu yüzden misyon stratejinin temelini oluşturmaktadır ve stratejinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır (Özberk, 2007: 58). Diğer bir ifade ile misyon, varoluşunu nelere öncelik vererek, neleri gerçekleştirmeyi isteyerek oluşturduğunu açıklamaya yönelik, örgüte bir varoluş bilinci sunma gayretidir (Barca, 2002: 20).

2.2.1. Misyon İfadesinin Özellikleri

Misyon işletmenin varlık sebebidir. Bu bağlamda işletmenin faaliyet alanını kim için yaptığını ve nasıl yaptığını açıkça bildirmelidir. Misyonun özellikleri çeşitli yazarlar tarafından aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

- Misyon motivasyonu ve örgüt başarısını artırmak için bir rehberdir (Akdemir, 2005: 16). Çalışanlarla örgütün misyonu paylaşıldığında çalışanlara bir harita çizer ve onların amaca ulaşmak için motivasyonunu artırır.
- Akgemci ve Güleş (2009: 14)'e göre; misyon kısa ve açık bir şekilde ifade edilmelidir. Ayrıca ürün ve hizmet oluşturulma sürecini değil örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlamakta ve bu üretilen ürün ve hizmetlerin alanını belirtmektedir.
- Misyon geniş yelpazede örgütü ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 178). Örgütün ne ürettiği ile birlikte ürünün satıldığı pazara da odaklanmaktadır. Bu yaklaşım ile değişen teknoloji ve pazara kolayca adapte olabilmektedir.
- Misyon uzun dönemli bir araçtır (Yurtseven, 1988: 28). Belirlenen misyon kararları işletmenin nasıl hareket edeceğini ve kaynaklarını nasıl kullanacağı konusunda rehberlik eder. Böylece etkili kaynak yönetimi gerçekleştirilebilir.
- Misyon örgütün sahip olduğu temel yetkinlikleri dikkate alınarak hazırlanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 178).
- Tepe yöneticilerinin birçok alternatif arasından karar verme durumunda işletmenin misyonu yol gösterici olacaktır. Misyon işletmenin faaliyet alanı ile ilgili kararlar almasında bir sınır çizecektir. Böylece işletmenin genel amacı dışında kalan faaliyetlerle zaman kaybedilmeyecektir.

2.2.2. Misyon Bileşenleri

Ülgen ve Mirze (2010: 68)'ye göre, işletme, misyon oluşturma sürecinde durum analizi yapmalı ve buna göre hangi mal veya hizmeti üreteceğini, bu mal ve hizmeti üretirken hangi teknolojiyi kullanacağını ve bunları hangi pazarda sunacağını belirlemelidir. Böylece işletmenin yapacağı iş, ürün ve hizmetler, kullandığı teknoloji, müşteri portföyü ve onların beklentilerini de belirlemiş olacaktır.

Misyon ifadelerinin hangi öğeleri içermesi gerektiği yönünde bir fikir birliği mevcut değildir. Bu konudaki bazı görüşler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo2.1. Misyon İfadelerini Oluşturan Öğeler Üzerine Görüşler

Araştırmacılar	Öğeler
Kotler (1984)	-İşletme tarihi, -Yöneticilerin tercihleri, -Mevcut kaynaklar ve özgün yetenekler, - Dış faktörler,
Want (1986)	-Amaç, -İşletmenin ilkeleri ve politikaları, -Ortak kimlik ve ortak değerler.
Klemm, Sanderson ve Luffman (1991)	-Uzun süreli hedefler, -Uzun süreli stratejik hedefler ve performanslar ve uygulamalar
Campbell ve Yeung (1991)	-İşletmenin amaçları, -Strateji, -Paylaşılan değerler, - Davranış standartları.
Piercy ve Morgan (1994)	-Örgütün felsefesi, - Örgütün temel değerleri, Ürün ve hizmet, -Başarı faktörleri.
Baetz ve Bart (1996)	-Müşteriler. -Finansal ve finansal olmayan hedefler, - İşletmenin değerleri, inançları ve felsefesi, - İşletmenin başarısı, -Stratejisi,
Morris (1996)	-Müşteri grubu, -Müşteri ihtiyaçları, -Uygulamalar
O'Gorman ve Doran (1999)	-Müşteriler, -Süreklilik, -Ürün ve hizmetler, Kalite, - Coğrafi bölge, - Felsefe, -Kamu imajı, -Pazar, -Temel yetkinlik, -Temel teknoloji, - Tedarikçiler
Analoui ve Karami (2002)	-Müşteri Tatmini, -Ürün ve hizmet kalitesi, -Uzun süreli kar, süreklilik ve gelişim, -Temel Teknoloji, -Felsefe ve değerler, -Pazar, - Coğrafi bölge, -Temel Yetkinlik, -Tedarikçiler, -Kamu imajı,
Biloslavo (2004)	-Müşteri, -Ürün ve hizmet, -Kalite, -Coğrafi bölge, -Çevre, -Felsefe, - Tedarikçiler, -Pazar, -Kamu imajı, - Süreklilik, -Temel yetkinlik, - Temel teknoloji.

Kaynak: (Köseoğlu ve Temel, 2008: 73-74).

Tabloda verilenlere ek olarak Abell (2006: 312)'göre misyon ifadesi “ ne, kim için ve neden yapıyoruz?” bu 3 temel bileşenden oluşmaktadır.

Misyon bildirelerinde; müşteri, ürün ve hizmet, örgüt kültür, felsefesi ve karlılık gibi öğelerin olması vurgulanmıştır (Rarick ve Vitton, 1995: 11). Hastanelerin de misyon ifadelerini oluşturan öğelerin neler olması gerektiği konusunda bir netliğin

olmamasıyla birlikte genel olarak Kavuncubaşı (2000), Bart ve Tabone (1999) hastanelerin misyon bildirgesi pazar, hedef kitle, kurum hakkında bilgi, ürün ve hizmetler, kullanılan temel teknoloji, stratejik amaçlar, örgütsel felsefe ve değerler, maliyetler ve kurumsal büyüklük gibi öğelerin bulunması gerektiğini belirtmişlerdir (Köseoğlu ve Ocak, 2010: 69).

Araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılan Pearce ve David (1987:109)'e göre misyon ifadesinin 9 öğesi bulunmaktadır. Bu öğeler aşağıdaki Tablo2.2.'de yer almıştır. Bu çalışmada da bu öğelere yer verilecektir ve açıklamaları aşağıda detaylı olarak yer almaktadır.

Tablo2.2. Misyon İfadesinin Öğeleri

Öğeler	Cevaplanması Gereken Sorular
Müşteriler	İşletmenin müşterileri kimlerdir?
Ürünler ve Hizmetler	İşletmenin ürünleri veya hizmetleri nelerdir?
Yer ve Piyasalar	İşletme hangi piyasada veya hangi bölgede rekabet etmektedir?
Teknoloji	İşletmenin temel kaygısı teknoloji midir?
Süreklilik, Büyüme ve Karlılık	İşletme ekonomik hedeflerinde kararlı mıdır?
Felsefesi	İşletmenin temel değerleri, arzuları ve etik değerleri nelerdir?
Yetkinlik	İşletmenin temel yetkinliği veya rekabet avantajı nedir?
Kamu Kaygısı	İşletme sosyal konulara duyarlı mıdır?
Çalışanlar	İşletme çalışanlarına değer veriyor mu?

Kaynak: (Pearce ve David, 1987:109).

2.2.2.1. Müşteri Bileşeni

İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetlere değer yükleyen kişi veya kurumlar müşteri olarak tanımlanmıştır (Erdoğan ve diğerleri, 2012: 56). TDK'ya göre hizmet veya ürün alan ve karşılığında ücret ödeyen kimse müşteri olarak tanımlanmaktadır.

Müşterilerin işletmelerden istekleri ve beklentileri değişiklik gösterebilir. Ayrıca işletmeler için de müşteriler aynı öneme sahip olmayabilir. Rekabetin gittikçe arttığı bir dünyada müşteri yapısı iyi analiz edilmelidir. Müşterinin istekleri ve beklentileri ile birlikte cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi özellikler de analiz edilmelidir. İşletmenin müşterisinin kimler olduğu misyon bildirgesinde yer almalıdır.

2.2.2.2. Ürün ve Hizmet Bileşeni

TDK, türlü endüstri alanlarında ham maddelerin işlenmesiyle elde edilen şey olarak ürünü tanımlamaktadır. Hizmeti ise birinin işini görme veya birine yarayan bir işi yapma şeklinde tanımlamıştır (<http://www.tdk.gov.tr>, 01.12.2016). Bununla birlikte teknolojinin gelişmesi hizmet için kesin bir tanımlama yapmayı zorlaştırmaktadır.

Genel bir ifade ile hizmet, başka insanların, işletmelerin veya devletin, insanlara yarar sağlama faaliyeti olarak tanımlanabileceği gibi insanların ihtiyaçlarını gidermek için üretilen faaliyetler olarak da tanımlanabilir.

Etkili bir misyon bildirgesinde, işletmelerin sunduğu ürün ve hizmetler açıklanmalıdır.

2.2.2.3. Yer ve Piyasa Bileşeni

İyi bir misyon bildirgesi için işletmenin hangi piyasada veya hangi bölgede faaliyet gösterdiğini belirtmesi önemlidir. Böylece işletme hangi bölgede ve hangi piyasa koşullarında rekabet edeceğini bilir ve ona göre stratejilerini uygular.

2.2.2.4. Teknoloji Bileşeni

İşletmeler teknolojik gelişmeleri kendi ürettikleri ürün ve hizmetlere uygulayarak işletmenin gelişmesini sağlarlar. Teknolojinin her geçen gün gelişmesi ile birlikte işletmelerinde bu kapsamda son teknolojiye sahip olması rekabet gücü önemli bir şekilde artırmaktadır.

Bir işletmenin yeni bir ürünü veya yeni bir teknolojiyi kullanması, işletmeye önemli bir pazar payı kazandırabilir. Artık ülkemizde de AR-GE ve son teknolojiyi kullanma gittikçe artmaktadır (Sarıhan, 1998: 17). Bununla birlikte sağlık sektöründe gelişen tedavi hizmetleri ve uygulanan yeni yöntemler açısından kullanılan son teknolojinin önemi daha da artmaktadır. Bu yüzden işletmelerin kullandığı teknolojiler rekabet avantajı sağlaması açısından misyon bildirelerinde yer almalıdır.

2.2.2.5. Süreklilik, Büyüme ve Kârlılık Bileşeni

Her işletmenin büyüme, karlılık ve süreklilik gibi ekonomik hedefleri vardır. Genel olarak büyümeyi işletmenin varlık değeri, işletmenin piyasadaki değeri, çalışan sayısı, kârlılık oranlarındaki artışı olarak ifade edilebilir (Özgür, 2007: 40-41). Karlılık ise belli bir dönem içinde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır (Bedük, 2010: 134). İşletmenin faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak için bu ekonomik hedefleri gerçekleştirmelidir.

İşletmenin ekonomik hedeflerinde başarılı olduğunu ve istikrarlı bir şekilde bunu gerçekleştirdiğini misyon bildirelerinde belirtmelidir.

2.2.2.6. Felsefe Bileşeni

Her işletmenin kendine özgü bir felsefesi vardır. İşletmeler misyon bildirelerinde kendi felsefelerine yer vermelidir. İşletmenin temel değerler ve inançları tamamen işletmeye özgü olan değerleri içermektedir (Collins ve Porras (1999: 67). Ayrıca işletmenin istekleri ve önem verdiği etik ilkeler de yer almalıdır. İşletmenin sahip olduğu temel değerler ve inançlar misyon bildirelerinde belirtilmelidir

2.2.2.7. Yetkinlik Bileşeni

İşletmeler sahip oldukları iç kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak üstün performans elde edebilirler. Bilgi, beceri, uygun yetkinlikteki çalışanlar işletmeler için ayırt edici bir özelliktir ve rekabet gücünü artırmaktadır. İşletmeler, misyon bildirelerinde rekabet avantajı sağlayan sahip oldukları temel yetkinliklere yer vermelidirler (Muslu, 2014: 24).

2.2.2.8. Kamu Kaygısı Bileşeni

İşletmelerin kar etme gibi ekonomik hedefleri olsa da, buldukları topluma ve çevreye karşı da sorumludurlar. Bu sebeple işletmeler buldukları çevreye ve topluma karşı da duyarlı olmalıdır ve misyon bildirelerinde, sosyal konulara duyarlı olduklarını belirtmelidirler.

2.2.2.9. Çalışanlar Bileşeni

İşletmeler çalışanlarına değer verip onların gelişimi ve yeteneklerini artırmaları için gerekli ortamı ve koşulları sağlamalıdır. Karar alma süreçlerinde çalışanların da fikirlerinin alınması onlara önem verildiğini gösterir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması onların örgüte bağlılığını artırmaktadır. İşletmeler çalışanlarına önem vermeli ve bunu da misyon bildirelerinde belirtmelidirler.

2.2.3. Misyon İfadesinin İşletmeler İçin Önemi

1980'li yıllarda işletmeler büyük bir istekle misyonlarını oluştururken daha sonraları bu istekte azalma görülmüştür. Misyon hazırlanmasını bazı yöneticiler gereksiz olarak bulmaktadırlar ancak işletmenin temel hedeflerini belirlenmesi ve çalışanları yönlendirmesi açısından misyonun oluşturulması son derece önemlidir (Brabet ve Klemm, 1994: 84). Strateji oluşturma sürecinin temelini oluşturan misyon ifadesinin işletmelere kazandırdığı faydalar aşağıda sıralanmıştır (Koçel 2003: 72-73):

- Toplum içinde işletmeye bir imaj oluşturmaktadır,
- İşletmenin faaliyet alanı içerisinde hareket etmesini sağlayarak örgütün hedefinden sapmasını engellemektedir,
- Çalışanların motivasyonu artırmaktadır,
- Ekip çalışmasına kolaylaştırmaktadır,
- Faaliyetlerin gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır.

Misyon sadece kar amacı güden işletmeler için değildir. Kar amacı dışında sosyal fayda yaratmayı amaçlayan kuruluşları da ilgilendirmektedir. Bu bağlamda özel sektör ile birlikte kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşların da misyon bildirelerine yer vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda misyonun başarılı olması için yapılması gerekenler aşağıdaki Tablo2.3.'te gösterilmiştir.

Tablo2.3. Misyonda Başarı İçin Yapılması Gerekenler

Pazarı Anlama	-İnsanların ihtiyaçlarını belirlemek, -Hedef müşterileri ortaya çıkarmak, - Reklamcılarının ihtiyaçlarını belirlemek, -Yeni teknolojileri araştırmak, - Rakiplerin stratejilerini analiz etmek, -Tüm personeli fikrini almak.
Karlı Ürünlerin Dağıtım	-Karı amaçlamak, -Yüksek kar hedefi belirlemek, -Geriyeye dönük tüm ürünleri değerlendirmek; ürünlerin ihtiyaçları karşılama düzeyleri, -Zamanında Yayınlamak, -Var olan ürünlere meydan okumak, - Herkesi bir satış elemanı olarak görmek, -Tüm yöneticilerin her gün müşteri ihtiyaçlarını karşılama, -Ürünün kalitesinin gözlenmek
Maliyeti Azaltma	-Rakiplerin maliyet bilgilerine ulaşmak, -Tüm maliyetleri gözlemek, - Maliyetleri kontrol altına almak, -Maliyetler konusunda uyanık olmaya teşvik etmek, -Ödüllendirmede etkinlik, -Çalışma sermayesini azaltmak, -Basım hatalarını azaltmak,
Çalışanların Motive Etme	-Misyonu paylaşmak, -Personeli sürece dahil etmek, -Eğitim durumunu değerlendirmek, -Yatay iletişimi gerçekleştirmek, -Ödüllerde mükemmellik, etkinlik, -Yönetim işlevlerinin performansını ölçmek, -İnsanları motive eden unsurları bulmak, -İşlerin takas edilmesini sağlamak, -Tartışmaları teşvik etmek, -Açık bir yönetim,

Kaynak: (Doğan, 2002: 160).

Örgüt amaçlarına uygun misyon belirlediği takdirde Tablo2.3'te gösterildiği gibi maliyetlerini azaltabilir, çalışanları bu yönde motive edebilir, bulunduğu pazarı iyi tanıyabilir ve böylece başarıya kolayca ulaşabilir.

Misyon ifadesinin paylaşılması da işletme için önemlidir. Bir misyon ifadesi, kriterlere uygun oluşturulmuş olsa da sadece üst yönetimin belirlediği bir misyon ifadesi, çalışanlar tarafından kabul görmez ve çalışanların davranışlarına yansımaz böylece misyon bildirgesinin başarısız olması kaçınılmaz olacaktır (Muslu, 2014: 20).

Misyon, işletmedeki tüm yönetici ve çalışanların belirlenen amacı gerçekleştirmesi için ortak hareket etmesini ve motivasyonunu sağlamaktadır. Organizasyonun rasyonel kaynaklar bulması bakımından ortamı hazırlar ve ortak strateji belirlenerek bulunan kaynakların tahsisine ve organizasyondaki herkesin ve özellikle de yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olmaktadır (Dinler, 2009: 5).

2.3. VİZYON KAVRAMI

Vizyon kelimesi, Hint- Avrupa dil ailesinde görmek ve bilmek anlamına gelen weid, woid, wid kelimelerinden türediği ifade edilmektedir (Cummings ve Davies, 1994: 147).

TDK'ya göre kelime anlamı geniş görüş, ileri görüş olarak açıklanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Vizyon kelimesi için “öz görüş”, “varlık nedeni”, “öz ülkü”, “temel hedef” gibi ifade ediliş şekilleri de bulunmaktadır (Yediyıldız, 2008: 136).

Eren (2005: 18) vizyonu, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş veya gerçekleştirilmemiş olan, gelecekte yapılması gerekenleri ifade eden ve o kişinin kendisine özgü düşünceleri olarak ifade etmektedir. Ayrıca vizyon, kişi veya kurumun ulaşmayı düşlediği durumun ifade edildiği kısa ve iddialı durum olarak tanımlanmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 81).

Vizyon, gelecekte oluşturulmak istenen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve kurumun ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi ve daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceğidir (Kılıç, 2010: 89). Örgütün vizyon ifadesi işletmenin paydaşları tarafından ilgi çekmelidir. Böylece çalışanlar tarafından uygulanabilirliği artar ve motivasyonu artırır.

Vizyon, gelecekte planlanan hedefi gerçekleştirmek için mevcut durumun analizini yapar ve böylelikle oluşturulan, temel değerler ve uzun vadeli stratejileri kapsamaktadır (Papatya, 1998: 3). Vizyon, örgüt çalışanlarını ortak bir gayede toplayarak onları ulaşmak istenen hedefe kenetlemektedir. Bugünden geleceği öngören işletmeler, rakiplerine karşı üstünlük sağlayacaklardır (Muslu, 2014: 42).

Vizyon sahibi örgütler, stratejik rekabet alanında yeni bir yön bulabilmiş ve böylece yeni bir değer kazanabilmiş örgütlerdir. “Henry Ford’un T Modeli vizyonu” ve “Xerox’un fotokopi vizyonu” verilebilecek önemli vizyon örneklerindedir (Kappler, 1995: 48).

2.3.1. Vizyon Oluşturma

Vizyonun gerekliliğinin farkına varan işletmeler, vizyon hazırlamaya yönelik çalışmalar başlatmışlardır. Her örgütün, vizyon belirleme süreçleri farklılık gösterdiğinden, bu süreç titiz bir çalışmayı gerektirmektedir (Karaman, 2005: 98). Buna bağlı olarak vizyon belirleme süreçleri oluşturulurken işletme “Gelecekte kimlere ve nasıl hizmet vereceğiz, değerlerimiz neler olacak, bizim hedefimiz ve kazancımız ne olacak, çevremize nasıl katkımız olacak, toplum içindeki yerimiz nasıl olacak, gelecekte

bizi diğerlerinden ayıran özelliğimiz ne olacak, rakiplerimiz kimler?” gibi sorulara cevap bulmalıdır (Erçetin, 2000: 28). Bu sorular işletmenin vizyonunu oluşturmada rehber olacaktır. İşletmenin amacının ne olduğunu, nerede olmak istedikleri ve hangi yöntemleri kullanacakları gibi belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır.

Clayton (2002: 156), örgütlerin vizyon oluşturma süreçlerinde yargıç, zanaatçı ve kaşif gibi bakış açılarıyla bakmasını önermektedir. Vizyon kısa, hatırlanabilir aynı zamanda etkileyici ve iddialı, örgütün amacını doğru bir şekilde ifade etmeli ayrıca tüm paydaşlar tarafından da uygulanabilir olmalı gibi ölçütler dikkate alınarak hazırlanmalıdır (Demir, 2009: 72).

Vizyon oluşturma iki şekilde gerçekleştirilmelidir. Birincisi örgüt yönetimi tarafından oluşturulan vizyonun, paydaşlara iletilmesidir (Tülay, 2007: 80). Diğer ise vizyon oluşturma sürecine çalışanların dahil edilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 70).

Vizyon geleceği tasarlamalı, paydaşlarını motive etmeli, örgütün kimliğini tanımlamalı ve örgütün yapısı için bir temel oluşturmalıdır (Akdemir, 2005: 4).

Vizyon oluşturma kararı alındıktan sonra oluşturulan aşamalar değişen dünya ile uyumlu bir veri tabanı oluşturulmalıdır. Vizyon abartılı sözcüklerle değil gerçeği ifade edecek şekilde oluşturulmalıdır. Ölçülebilirlik vizyonun doğasına aykırıdır çünkü vizyon yön vermektedir. Örgütün tüm paydaşları düşünülmelidir ve tüm paydaşlara ulaştırılabilmesine önem verilmelidir (Papatya, 1998: 5).

2.3.2. Vizyon İfadesinin Özellikleri

Örgütlerin oluşturdukları vizyon; gerçekçi olmalı ve uygulanabilmelidir, çalışanlara ilham vermeli ve onları harekete geçirebilmeli, ileriye hedeflemeli; en kısa sürede gerçekleştirilebilmeli ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir (Özer, 2010: 6).

Vizyon oluşturulurken akılda kalıcı olmasına, vizyonun iddialı olmasına ve tüm paydaşlarca içselleştirilebilir olmasına dikkat edilmelidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:405). Bununla birlikte vizyonun gerçekliğe dönüşebilmesi stratejik planla gerçekleşmektedir. Vizyonun gerçekleşmesi harekete geçerek sağlanabilir (Canbay, 2008: 20).

Karaman (2005: 113), vizyonun özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- Vizyon hayalleri gerçeğe dönüştürmeye çalışılmalıdır,
- Geleceğe dönük olmalıdır,
- Kişisel ve örgütsel olarak ne istendiği tam olarak saptamalıdır,
- Vizyon ile örgütte nasıl bir farklılık yaratılacağı yazılmalıdır.

DPT'nin kamu işletmeleri için hazırladığı vizyonun özelliklerini idealist, özgün, kısa ve akılda kalıcı, çekici, ilham verici, iddialı ve ideali tanımlamalı şeklinde ifade etmiştir (DPT, 2006: 29).

Vizyon ifadeleri hem niteliksel hem de niceliksel standartları içermelidir. Vizyon bildirgesi ile işletme belirlenen amacını gerçekleştirildiğinde kendisine yeni bir vizyon oluşturulmalıdır (Alkoç, 2010: 27). Vizyon, kelimelerle ifade edilmesine karşın insanların zihninde bir resim oluşturmalıdır (Kılıç, 2010: 90). Vizyon ifadeleri o işletmeye özgü olmalıdır. Genel ifadelerden uzak bir şekilde işletmeye, faaliyet alanına özel bir takım değerler içermelidir.

2.3.3. Vizyon Bildirgesini Oluşturan Bileşenler

Yapılan çalışmalarda araştırmacılar birbirine yakın vizyon bileşenlerinden bahsetmişlerdir. Akgemci ve Güleş (2009: 14), vizyon bileşenlerini iletişim rolü ile birlikte, çekici, idealist, gelecek tanımlayıcı, ayırt edici, , ilham verici ve özgün olmalı şeklinde açıklamıştır. Bu çalışmada Collins ve Porras (1996: 67)'ın çekirdek ideoloji ve öngörülen gelecek olarak açıkladığı bileşenlere yer verilecektir.

2.3.3.1. Temel ideoloji (Çekirdek İdeoloji)

İşletmelerin temel ideolojileri taklit edilemeyecek şekilde o işletmeye özgü olmalıdır. Temel ideoloji işletmelerde farklılık yaratmadan önce ona rehberlik etmeli ve ona ilham vermelidir. İki işletme aynı temel değerlere sahip olabilir. Ancak işletmelerin sahip oldukları hırs, heyecan, disiplin, özgünlük ve kararlılık gibi uygulamalarla birbirlerinden farklılaşmaktadırlar (Collins ve Porras'ten aktaran Muslu, 2014: 51).

Yani bir işletmenin ürünleri, hizmetleri, pazarı, müşteri portföyü ve teknolojisi değişebilir ancak temel ideolojisi değişmez (Kunt, 2012: 31).

Çekirdek ideoloji iki bölümden oluşmaktadır. Bunlar işletmenin temel değerler ve temel hedefleri kapsamaktadır. Temel değerler, müşteri ve çalışan odaklılık, en iyiye ulaşma, sürekli gelişme, değer üretme şeklinde ifadeler içermektedir (Papatya ve Hazır, 1999:147). Temel değerler bir işletmenin en temel ve hiç değişmeyecek inançlarını ifade etmektedir. Temel değerler işletme dışından gelen bir unsur değildir, işletmeye özgü olan değerlerden oluşmaktadır. Örgüt içinde önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 183).

Temel hedef ise örgütün varoluş nedenini ifade etmektedir. İşletmenin uzun dönemde yönünü tayin etmektedir. Etkili bir hedef, çalışanların motivasyonlarını artırırken onların örgüt ruhunu yakalamalarına yardımcı olmaktadır. Böylece işletmenin neyi başarmak istediği ortaya çıkmaktadır (Collins ve Porras, 1999: 312, Quigley, 1998: 71).

Aynı sektörde benzer faaliyetlere sahip işletmelerin vizyonu birbirinden ayırt edici özelliğe sahip olmalıdır. Ayrıca vizyon çalışanlara amaçları ve hedefleri hakkında ilham verir. Birçok çalışan yaptığı işi hemen benimseyemez. Ancak belirlenen etkili bir vizyon bildirgesi ile çalışanların örgüte bağlılığı artırılabilir (Erdoğan ve diğerleri, 2012: 48).

2.3.3.2. Tasarlanan Gelecek (Öngörülen Gelecek)

Vizyon bildirgesi, örgütün gelecekte olmak istediği hedefleri ile bu hedefleri gerçekleştirme aşamasında temelleri ve ileride nasıl bir işletme olacağını ifade etmektedir (Kılıç, 2010: 90). Bu kapsamda onu oluşturan bileşenlerden öngörülen gelecek, işletmenin gelecekte istenen konumunu, ilerleme kaydedebilecek durumlarını ve başarılarını içermektedir (Collins ve Porras, 1999: 307). Başka ifade ile öngörülen gelecek ifadesi, uzun yılları kapsayacak şekilde gerçekleştirilebilecek hedeflerin detaylandırılmış resmidir (Papatya ve Hazır, 1999: 147)

Tasarlanan gelecek, bugünün öngörüsü ve yarının öngörüsü olarak iki bölümden oluşmaktadır. Bugünün öngörüsü organizasyonun hangi noktadan hareket ederek

değişmeye başlayacağına işaret etmektedir yani bir çıkıştır. Yarının öngörüsü ise hedef gösterir yani bir varış noktasını ifade etmektedir (Collins ve Porras'tan aktaran Papatya, 1998:130). Yani işletmenin geleceğine ait tanımlamaları ve 10-30 yıl içerisindeki başarılabacak büyük ve heyecan verici ifadeleri kapsamaktadır. Ayrıca tasarlanan gelecek ile işletme, geleceğini bugünden görmesi, çalışanları heveslendirmesi, onların hayaller kurmasını ve motive olmalarını sağlamaktadır.

2.3.4. Vizyon İfadesinin İşletmeler İçin Önemi

Vizyon, tüm örgütün ürün ve hizmetlerini dikkate alınarak, ileride oluşması istediği durumu ifade etmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405). Stratejik planlamaya temel oluşturan vizyon geniş kapsamlı bir performans ölçümü sağlamaktadır, karar alma süreçlerinde bir yol çizer ve sürekli değişimi desteklemektedir. Çalışanları motive ederek yeteneklerini ortaya çıkarmaktadır (Lipton, 1996. 84).

İşletme içerisinde eski gelenekleri devam ettirme vizyonun etkili olmasını ve gerekli stratejinin uygulanmasını engelleyebilir. Ayrıca belirlenen vizyon bildireleri çalışanlar tarafından benimsenmeli ve üst yönetim tarafından desteklenmelidir. Gerçeğe uygun olarak hazırlanmayan vizyon ifadeleri başarısızlıkla sonlanacaktır (El Namaki,1992: 27).

Vizyon bir işletmenin, nasıl başarılı olabileceğine dair inanç sistemini içermektedir. Bu inanç sistemi, gelecek için bir bakış açısı sunmalı ve çalışanların motivasyonunu sağlayarak işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Barca, 2002: 20). Vizyon oluşturmaya yönelik ilgi gittikçe azalmaktadır. Ancak vizyon geliştirme, günümüzün rekabet ortamında stratejik bir öneme sahiptir (Özgen ve Doğan, 1998: 117).

Açık ve net bir şekilde belirtilen vizyon bildirgesi işletme için pusula görevi görmektedir. Eğer vizyon sahip olması gereken kriterlere uygun olarak hazırlanmış ve uygulanmışsa çalışanlar, kimse onları denetlemediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilirler (Lipton, 1996: 16).

Vizyon sahibi işletmeler rakiplerinden önce hareket etmeyi ve müşterilerinin dikkatini çekmeyi başararak rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Rekabetin gittikçe arttığı dünyada vizyon sahibi olmayan, işletmeler yok olmaya mahkûm olacaklardır (Muslu, 2014: 72-73).

Vizyonun başarılı olabilmesindeki ilk etken üst yönetim tarafından desteklenmesidir. Daha sonra işletme çalışanları tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Vizyonun herkes tarafından anlaşılır olması ve kabul edilmesi vizyonun başarıya ulaşması sağlayacaktır. Bununla birlikte çalışanların kendi çıkarlarından arınıp biz duygusu ile hareket etmelidirler, vizyonun gerçekleştirilme aşamasında tüm çalışanlara paylaşılmadığı sürece başarısızlık kaçınılmaz olacaktır.

Vizyonun örgütlere sağladığı katkılar şu şekilde özetlenebilir (Karaman, 2005: 175) :

- İşletmelerin amaç ve hedef ve stratejilerinin belirlenmesinde yol göstericidir,
- Hedef pazarın belirlenmesini sağlar,
- Çalışanlara bir yönelim sağlayabilir, hedeflere ulaşma konusunda motivasyonu artırır,
- İyi bir hizmetin sunulmasını tasarlar,
- Vizyon ile kontrol sistemi oluşturulur ve böylece gelecekteki faaliyetlerin ne ölçüde gerçekleştiği ölçülür.

2.4. TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ HASTANELERİN MİSYON VE VİZYON BİLDİRGELERİ

Türkiye Kamu Hastane Birliklerinin alt yapısı oluşturulurken diğer ülke örneklerinden yararlanılmıştır. Arjantin, Şili, Uruguay, Ekvador, Tunus, Endonezya, Gana gibi ülkelerde sağlık hizmetlerini yerele devreden uygulamalar bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinin yürütülmesini yerele devreden bu ülkeler başarısız olmuştur. Sadece Gana'da kısmi bir başarı elde edilmiştir. Gana'da sağlık merkezleri, poliklinikler, ilçe hastaneleri, eğitim ve bölge hastaneleri Gana Sağlık Hizmetleri

Kurumu tarafından yönetilmektedir. Bu kurum Sağlık Bakanlığının denetimi altında özerk bir kurumdur. Her bölgede bir tane olmak üzere, toplam 10 bölge hastanesi bulunmaktadır.

Kamu Hastane Birliklerine örnek ve yol gösterici olması açısından sağlık hizmetlerinin yürütülmesini yerele devreden ülkelerdeki kurumların misyon ve vizyon bildireleri ile Türkiye ve dünyadaki başarılı hastanelerin misyon ve vizyon bildireleri incelenmiştir.

Çalışma sonunda sunulan misyon ve vizyon önerisi için yararlanılan hastanelerin misyon ve vizyon bildireleri aşağıda yer almaktadır.

ACIBADEM HASTANESİ

Misyon; Acıbadem Sağlık Grubu'nun misyonu, toplumun yaşam kalitesini yükseltmek ve tıbbın gelişimine katkı sağlamak amacıyla;

Koruyucu ve iyileştirici sağlık hizmetlerini ileri düzeyde, yaygın ve bütünsel bir yapı içinde, uygun ekonomik koşullarda topluma sunmak,

Sağlık bilimleri alanındaki akademik çalışmalara ve bilimsel araştırmalara olanak sağlayarak, sağlıkla ilgili yeni bilgi ve uygulamaların geliştirilmesini desteklemek,

Kendilerini mesleklerine adanmış, insana değer veren hekimler ve sağlık uzmanları yetiştirmektir.

Vizyon; Acıbadem Sağlık Grubu'nun, sunduğu sağlık hizmetleriyle hasta ve hasta yakınlarının memnuniyetini sağlamayı, ekibi ve altyapısıyla, Türkiye'ye model oluşturmayı, dünyada referans gösterilen akademik sağlık kurumlarından biri olmayı hedeflemektedir.

Kaynak: <http://www.acibadem.com.tr/>

AMERİKAN HASTANESİ

Misyon; Güncel tıbbi yaklaşımları etik ve güvenilir bir ortamda sunmaktır.

Vizyon; Akademik değerlere önem veren tıbbi kadromuz ve yetkin çalışanlarımız ile vermekte olduğumuz nitelikli sağlık hizmetini sürekli geliştirerek sağlık sektöründeki saygınlığımızı sürdürmektir.

Kaynak: <http://www.amerikanhastanesi.com.tr/Kurumsal.aspx?PageID=5>

MEDİCAL PARK

Vizyon; Kaliteli sağlık hizmetini toplumun çoğunluğuna ulaştıran, öncülük rolünü üstlenen sağlık merkezi olmayı öngörüyoruz.

Misyon; Uzmanlaştığımız tüm sağlık hizmetlerinde tıbbi etik ilkelerden ödün vermeden, hasta haklarına saygı duyarak, gelişmiş sağlık teknolojisi ve tesisleri ile toplumun çoğunluğunu kaliteli sağlık hizmeti ile tanıştırmada öncü olma özelliğimizi sürdürüyoruz.

Kaynak: <http://www.medicalpark.com.tr/vizyon-misyon>

BAŞKENT ÜNİVERSİTE HASTANESİ

Misyon; Ülkenin sağlık gereksinimlerini, etik ilkelerden asla ödün vermeden çağdaş tıp biliminin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmış uzman kadromuz ile tüm kaynakları etkin kullanarak, hasta, hasta yakını ve çalışan memnuniyeti odaklı, bilimsel temele dayalı, güvenilir, güler yüzlü, yüksek kalite standartlarında sağlık hizmeti sunmaktır.

Vizyon; Güveni, saygınlığı ve hasta mahremiyetini temel ilke edinmiş, bu doğrultuda tüm çalışanları ile takım olarak çalışan, kurumsal kimliği ile öne çıkan, uluslararası alanda tıbbın ulaştığı en üst düzeydeki uygulamaları takip ederek, yurt içinde ve yurt dışında sağlık kurumlarıyla hizmet gücünü birleştirip dünya standartlarında çağdaş sağlık hizmeti sunan bir kuruluş olmayı sürdürmek.

Kaynak: http://ankara.baskenthastaneleri.com/kurumsal/index.php?sayfa_no=85

GRUP FLORENCE NIGHTINGALE HASTANELERİ

Misyon; Uzmanlaştığımız tüm sağlık hizmetlerinde, tıbbın ulaştığı en üst düzeyde, güvenilir, hasta odaklı ve kaliteli hizmet veren, hasta ve çalışan güvenliğini ön planda tutan, hasta haklarına saygılı, çevreye duyarlı, nitelikli sağlık çalışanı yetiştiren, yenilikçi ve sürekli kendini geliştiren öncü bir kuruluştur.

Vizyon; Uzmanlaştığımız her alanda ülkemizde sunduğumuz hizmetin bilimselliği ve kalitesi ile ilklerin içinde yer almayı, uluslararası alanda tıbbın ulaştığı en üst düzeydeki uygulamaları takip ederek gelişimine katkıda bulunmayı ve bu çalışmalarını akademik ortamda da sürdürmeyi hedefleyen bir sağlık kuruluşuyuz.

Kaynak: <https://www.florence.com.tr/misyon-ve-vizyon>

BAYINDIR SAĞLIK GRUBU

Misyon; Biz etik kurallara bağlı, hasta haklarına saygılı, güvenilir sağlık hizmetini, kanıta dayalı tıbbın gerektirdiği en son bilgi ve teknolojiyi kullanarak, ekip ruhuyla, en yüksek kalitede kesintisiz sunmak için varız.

Vizyon; Bayındır Hastanelerinin vizyonu Türkiye'nin tüm bölgelerinde, toplumun her kesimi için, kalite ve standardını eşit ve eksiksiz olarak yaygınlaştırmış, tıbbın tüm dallarında mükemmel sağlık hizmetini "Bayındır Ekolü" ile sunan, güvenilirlik ve yetkinliğin simgesi olarak akla ilk gelen sağlık kurumu olmaktır.

Kaynak: <http://www.bayindirhastanesi.com.tr/>

MEMORIAL SAĞLIK GRUBU

Misyon; Etik ilkelerden asla ödün vermeden seçkin kadrosu ile bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eden; hasta, hasta yakını ve çalışan memnuniyeti odaklı, uluslararası kalite standartlarında hizmet anlayışı ile sektörde öncü uygulamalarla fark yaratarak sağlıkta dünya markası olmak.

Vizyon; Mükemmeliyet odaklı ve güvenilir sağlıklı yaşam ortağı olmak

Kaynak:<https://www.memorial.com.tr/kurumsal/misyon-vizyon-ve-kalite-politikamiz/>

CLEVELAND CLİNİC (ABD)

Vizyon; Deneyimi, klinik sonuçları, araştırma ve eğitim konusunda dünyanın lideri olmaya çalışmak.

Misyon; Hastaların daha iyi bakımını sağlamak, sorunları araştırmak ve hizmet edenlere daha fazla eğitim vermek.

Kaynak:<http://my.clevelandclinic.org/about/overview/who-we-are/mission-vision-values>

MAYO CLİNİC (ABD)

Misyon; Entegre klinik uygulama, eğitim ve araştırma yoluyla her hastaya en iyi özeni sağlayarak hastaların umudunu arttırmak ve sağlık ve esenliğe katkıda bulunmak.

Kaynak: <http://www.mayoclinic.org/about-mayo-clinic/mission-values>

MANİLA DOCTORS HOSPİTAL (Filipinler)

Misyon

Birinci sınıf bir hastaneyi işletmek,

Kaliteli hizmetleri sürekli geliştirmek için eğitim ve araştırma programlarını üstlenmenin yanı sıra tıbbi atılımların yolunu açmak,

Kurumsal sosyal sorumluluk programlarını sürekli takip etmek.

Vizyon; Hastaların, ailelerinin ve ilgili toplulukların ihtiyaçlarını öngören ve buna cevap veren bütüncül bakım sağlayan bir sağlık kuruluşu olmak,

Manila Doktorlar Hastanesi Sağlık Bakanlığı'nın, yerel hükümet birimlerinin ve diğer benzer düşünen kurumların hayati bir ortağı olarak, toplulukları ve halkı sağlık ve sağlıklı yaşam sürdürmek için hizmet etmeye yetkili kılmak,

Küresel toplumda hedeflenen sağlık ve çevre konularında halkın bilinçliliğini ve katılımını arttırmaya çalışmak.

Kaynak: <http://www.maniladoctors.com.ph/about-mdh/>

PHİLİPPİNE GENERAL HOSPİTAL

Vizyon; Küresel rekabet gücü yüksek, yetkin, insancıl ve ahlaki sağlık profesyonellerinin ekip çalışması ve ağ oluşturma yoluyla Filipin halkının sağlığına adanmış olup, sağlık politikaları üzerinde etkili olan sağlık eğitiminde ve araştırmalarında mükemmeliyet ve liderlik merkezi olmak

Görev; Etkili ekip çalışmasıyla kaliteli sağlık hizmetini sunmak. Sağlık profesyonellerini yetkin, insancıl ve etik sağlık hizmeti sunucuları, eğitimciler ve liderler haline getirmek. İlgili sağlık politikalarının temelini oluşturan biyomedikal ve sağlık sistemi araştırmalarını üstlenmek. Başvuru ağı geliştirmek ve karmaşık sağlık sorunları için bir merkez haline gelmek. Sağlık hizmeti sunumunda rol model olmak.

Kaynak: <http://www.pgh.gov.ph/en/misvis/>

REGİONAL HOSPİTAL (GANA)

Vizyon; Tıp ve Hemşirelik Bakımında ve Yüksek Kalibreli Tıbbi alanda "Dünyanın En İyi Uygulaması" olan Dünya Sağlık Örgütü bir Sağlık Kuruluşu olmak.

Misyon; Müşterilere saygı duyan ve değer veren, yeterli motivasyon, yetkin ve iddialı işgücüne sahip, kaliteli sürdürülebilir, sonuç odaklı, müşteri odaklı ve etkili sağlık hizmetleri sunmak.

İNSTİTUTE FOR CLİNICAL AND EXPERİMENTAL MEDİCİNE (ÇEK CUMHURİYETİ)

Hipokrat yemini ruhu ile hastalıkların önlenmesi tanı ve tedavisinde, vatandaşların ihtiyaçlarına ve toplumun çıkarlarına uygun sağlık hizmet vermek.

Kaynak: <https://www.ikem.cz/cs/>

MOTOL HOSPİTAL (ÇEK CUMHURİYETİ)

Misyon; Güncel tıp bilimi temelinde insan hayatının her aşamasında kapsamlı kalite sunmak ve son derece özel bakım ile hastaları tedavi hizmeti sunmak

Vizyon; Genel ve özel hastaneler arasında "amiral gemisi" olmak. Sürekli kalite ve iyileştirmeler dahil olmak üzere etkili hastane yönetim sistemi kurmak.

Kaynak: <http://www.fnmotol.cz/>

2.5. MİSYON VE VİZYON İFADELERİYLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Literatürde misyon ve vizyon ile ilgili çalışmalar incelendiğinde bu kavramların alt bileşenlerinde pazar odaklılık, kalkınma ve rekabet vurgusu gibi spesifik konulara yönelik vurgularla birlikte, eğitim sektörü gibi sektörel anlamda da çalışmalar yapılmıştır. Aşağıda bu çalışmalara kısaca yer verilecektir.

Doğan (2002), işletmelerde misyon ve vizyon bildirelerini geliştirme ve bu kavramların önemi üzerine bir araştırma yapmıştır. Bu amaçla Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu içerisinde yer alan işletmeler üzerine bir çalışma yapılmıştır.

Yıldırım (2003), sektörel strateji dayanakları ile misyon ve vizyon içerikleri arasındaki ilişki üzerine çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda misyon ve vizyon bildirelerinin rekabetçi pozisyon oluşturmada etkin bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Okumuş (2007), çalışmasında kamu kuruluşlarında stratejik planlama sürecinde paylaşılan vizyon oluşturulmasını incelemeyi amaçlamıştır. Bu amaçla İstanbul Büyükşehir Belediyesi iç paydaşları üzerinde, bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Köseoğlu ve Temel (2008), İMKB'de işlem gören şirketlerin misyon ifadelerini içerik analizi ile incelemiştir. Analiz sonucunda misyon ifadesini oluşturan öğelerinin kullanımı konusunda farklılıklar olduğu saptanmıştır. İşletmeler misyon bildirelerinde bu öğelerin hepsine yer vermemiştir.

Gök ve Sabuncuoğlu (2008), büyük işletmelerin web sitelerindeki misyon ve vizyon ifadelerini pazar odaklılık bakımından incelemiştir. Bu kapsamda firmaların misyon ve vizyon bildirelerinin ürün-kalite odaklı olarak hazırlandığı saptanmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda misyon ve vizyon ifadelerinin karıştırıldığı ve birbirinin yerine kullanıldığı gözlenmiştir.

Alkoç (2010), misyon ve vizyon kavramlarının işletme performansına etkilerini incelemiştir. Önceki çalışmalar ifadelerin içeriğine yönelik yapılırken bu çalışma finansal performans üzerine yapılmıştır. Beklenenin aksine misyon ve vizyon ifadelerinin performans kriterleri üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

Stratejik yönetimle ilgili temel kavramlar gittikçe daha yaygın kullanılmaya başlamıştır. Misyon ve vizyon kavramları birbirinin yerine kullanıldığı gibi, aynı sektörde çalışan örgütlerin de misyon ve vizyon bildireleri aynıdır. Ancak her işletmenin değerleri farklıdır. Bu bağlamda Kılıç (2010) yaptığı çalışmada bu anlam karışıklığını gidermeyi, misyon ve vizyon kavramlarını daha işlevsel hale getirmeyi ve örgütün değerleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Yapılan araştırma sonucunda bu kavramaların örgütler açısından teknik yönleriyle dikkate alındığı ve örgütsel değerlerin göz ardı edildiği saptanmıştır. Ayrıca bazı örgütlerin, misyon ve vizyon bildirelerini aynen kopyaladıkları saptanmıştır.

Köseoğlu ve Ocak (2010), özel ve kamu hastanelerinin sahiplik yapısına göre misyon ifadelerindeki öğelerin benzerlik gösterip göstermediğini incelemiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda hastanelerin misyon ifadelerinde kullanılan öğelerin mülkiyet yapısına göre benzerlik gösterdiği saptanmıştır.

Altınkurt ve Yılmaz (2011), Kütahya il merkezindeki kamu okullarının misyon, vizyon ve değerler ifadeleri üzerine bir çalışma yapmıştır. Analiz sonucunda vizyon bildirelerinde en çok “model okul/tercih edilen okul”, misyon bildirelerinde en çok “Atatürk ilke ve inkılâpları”, değerlerinde ise en çok “saygı” ifadeleri ile vurgu yapılmıştır.

Özdem (2011), yükseköğretim kurumlarının misyon ve vizyon bildirelerini içerik analizi ile incelemiştir. Misyon ifadelerinde en çok “Evrensel nitelikte, yeterli ve

yetkin bilgiye sahip olmak” ifadeleri vurgulanmıştır. Vizyon metinlerinde ise en çok araştırma işlevine yönelik hizmetlerle ilgili ifadelere vurgu yapılmıştır.

Uğurluoğlu (2011), özel ve kamu hastanelerindeki misyon ifadelerinin içeriklerini karşılaştırmalı olarak analiz etmiştir. Araştırmanın sonucunda, özel ve kamu hastanelerinin misyon bildirelerinin içerikleri arasında önemli bir farklılık tespit edilmemiştir.

Renkal (2012), Büyükşehir Belediyelerinin stratejik amaçlarını, misyon ve vizyon bildirelerini içerik analizi ile incelemiştir. Bu ifadelerin ne ölçüde benzediğini ve farklılıklarını ortaya koymuştur. Ancak vurgu yapılan kavramlar incelendiğinde belediyelerin yüzeysel davrandığını ve yeterince içselleştirmediği, birbirlerinden esinlenerek misyon, vizyon ve stratejik planlarını hazırladıkları görülmüştür.

Melek (2012), metin madenciliği teknikleri ile şirketlerin vizyon bildirelerinin analizi üzerine çalışma yapmıştır. Bu kapsamda Capital dergisi de yer alan “En Beğenilen Şirketler” araştırmasında seçilen şirketlerin vizyon bildireleri incelenmiştir.

Ay ve Koca (2012), ISO 500 listesindeki işletmelerin vizyon, misyon ve değerlerini içerik analizi ile incelemiştir. Çalışmanın amacı bu kavramlarda öne çıkan veya öncelik gösteren ifadeleri saptamaktır.

Kunt (2012), Türkiye’deki üniversitelerin vizyon, misyon ve stratejik amaçları üzerine çalışma yapmıştır. İçerik analizi yapılan bu kavramların ayırt edici biçimde olması beklenirken karşılaştırıldığında farklılıktan çok benzeştiği görülmüştür.

Baxter (2012), Ruanda’da yüksek öğrenim kurumlarının misyon ve vizyon ifadeleri analiz etmiştir. Ruandalı öğrenciler tarafından kamu ve özel yüksek öğrenim kurumlarının misyon ve vizyon ifadelerindeki söylemlerin değişime etkisi araştırılmıştır.

Durmuş (2013), İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin misyon ve vizyon bildirelerini inceleyerek eğitim sektöründe bir çalışma yapmıştır. Bu ifadeler içerik analizi ile incelenmiştir. Bu çalışmada eğitim sektörü ele alınmıştır. Misyon ve vizyon

ifadeleri arasındaki benzerlikler, farklı yönler ve eklenmesi gereken noktalara vurgu yapılmıştır.

Arabacı ve Şener (2014), Türkiye’deki üniversitelerin misyon bildirelerinde kullandıkları öğeleri tematik olarak incelemiştir. Bu öğelerin benzerlikleri ve kullanım sıklığı analiz edilmiştir. Üniversitelerin “Eğitim Öğretim Hizmeti” temasına ilişkin görev tanımları en sık yinelenen ifade olmuştur.

Muslu (2014) tarafından yapılan çalışmada misyon ve vizyon ifadelerinin amacına yönelik kullanılmasını sağlamak ve bu ifadelerin işletmelerde gerçek yerini bulması amaçlanmıştır. 100 sanayi kuruluşu araştırma kapsamına alınmıştır. İçerik analizi ile misyon ve vizyon ifadelerinin bileşenleri incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda bu ifadelerin birçok kuruluşta sadece yazılı bir metin olarak geçtiği saptanmıştır.

Sakarya ve arkadaşları (2013), üniversitelerin vizyon, misyon ve temel değerler ifadelerini karşılaştırmalı olarak analizini yapmıştır. 2006-2012 yılları arasındaki beş yıllık sürede misyon ve vizyon bildirelerindeki değişen ve değişmeyen ifadeler i ortaya koymaya çalışmıştır.

Kotalik ve diğerleri (2014), etik karar alma çerçevesinde kurumların misyon, vizyon ve değerler ifadeleri üzerine bir çalışma yapmıştır.

Erol ve Kanbur (2014), misyon ve vizyon bildirelerine göre Türkiye’nin ilk 100 büyük şirketinin girişimcilik özellikleri üzerine çalışma yapmıştır.

Dörtüol (2015), yaptığı çalışmada misyon ifadeleri üzerinden pazarlama felsefelerinin keşfedilmesini araştırmıştır. Bu çalışma güncel Capital 500 listesinde yer alan işletmelerin misyon ifadeleri üzerine yapılmıştır.

Özdemir ve Karadağ (2015), eğitim fakültelerinin misyon ve vizyon bildireleri üzerine karşılaştırmalı bir çalışma yapmışlardır. Bu eğitim fakültelerinin misyon ve vizyon ifadeleri ile öğretim elemanlarının misyon ve vizyonlarına ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır.

Latif ve Muslu (2015), Türk işletmelerinin misyon ve vizyon bildiregelerindeki anlam karmaşası üzerine bir çalışma yapmıştır. Analiz sonucunda ise Türk işletmelerinin misyon ve vizyon ifadelerinin kullanımında anlam karmaşası olduğunu destekler nitelikte olmuştur.

İnce (2015) Türkiye'nin ikinci 500 büyük şirketinin misyon ve vizyon kavramlarının girişimcilik özellikleri üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışmada şirketlerin misyon ifadelerinde rekabetçi bakış açısı, başarıyı hedefleme, yenilikçilik; vizyon ifadelerinde ise yine misyonda geçen kavramlarla birlikte liderliğe de vurgu ön plana çıkmıştır.

Bu çalışmalarda farklı sektördeki kurumlar yer almıştır. Ayrıca bu kavramların alt bileşenlerinden farklı bileşenlere vurgu yapılmıştır. Bu çalışmalar ışığında Sağlıkta Dönüşüm Programı'ndan sonra kurulan Kamu Hastane Birliklerinin stratejik planlarında yer verdikleri misyon ve vizyon bildiregelerinde nelere vurgu yaptıkları ve yeni bir yapılanma olduğu için dönüşen bu sağlık rollerine vurgu yapıp yapmadıkları incelenecektir.

BÖLÜM 3: TÜRKİYE KAMU HASTANE BİRLİKLERİNİN MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ

Çalışmanın üçüncü bölümünde Türkiye Kamu Hastane Kurumuna bağlı Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon ifadeleri içerik analizi yöntemi ile incelenmesine yer verilmiştir.

Bu bölümde konu ile ilgili, araştırmanın amacı, önemi, kapsamına, kısıtlarına, yöntem ve bulgularına yer verilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen veriler tablolar üzerinden değerlendirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma, Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon kavramlarını, stratejik yönetim literatüründeki esaslara uygun bir şekilde oluşturmasına imkân sağlayarak; kendi kültürleri doğrultusunda çalışanlarını motive etmeyi, ortak paylaşım duygusu oluşturmayı ve bugünden geleceği öngörerek stratejiler planlamayı, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi sağlaması açısından önem arz etmektedir. Çalışma yeni bir yapılanma olan Kamu Hastane Birliklerini kapsamaktadır. Sağlık alanında başarılı bir örnek oluşturmak için misyon ve vizyon ifadelerinin daha etkili ve verimli olması açısından fikir verme ve yol gösterme niteliği taşımaktadır.

Vizyonun, örgüt tarafından anlaşılmiş ve kabul edilmiş olmasıyla başarıya ulaşması kolaylaşacaktır. Bununla birlikte vizyonun tüm çalışanlar ile paylaşılması örgütü başarıya ulaştıracaktır.

Misyon, işletmedeki tüm yönetici ve çalışanların belirlenen amacı gerçekleştirebilmesi için ortak hareket etmesini ve motivasyonunu sağlamaktadır. Belirlenen misyon bildirgesi ile çalışanların özellikle de yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olmaktadır.

Sağlık Dönüşüm Programı ile gerçekleştirilen Kamu Hastane Birlikleri ile kar amacı olmayan kamu hastaneleri mantığından çıkarılıp sağlık işletmeleri olarak verimlilik değerlendirmelerine tabidir. Bu bağlamda misyon ve vizyon ifadeleri daha da önem arz etmektedir. Böylece rekabet güçleri artmaktadır. Bu durumda hastane

yöneticilerine ve genel sekreterlere daha fazla iş düşmektedir. Bu konu ile ilgili akademik çalışmaları dikkate alıp iyi tasarlanmış misyon ve vizyon bildireleri tasarlanmalıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde rekabetin artmasıyla misyon ve vizyon ifadeleri işletmeler için önemli hale gelmeye başlamıştır. İşletmeler misyon ve vizyon ifadeleri ile rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmektedirler. Sağlık Dönüşüm Programı ile yeni bir model olan Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon oluşturma süreçlerinde bu dönüşümün ne kadar yansıdığı incelenecektir.

Araştırmanın amacı, misyon ve vizyon kavramlarının oluşturulurken stratejik yönetim literatüründe yer alan belli standartlar çerçevesinde amacına yönelik kullanılıp kullanılmadığını, bu kavramları hangi stratejik amaçları gerçekleştirmek için belirlediklerini, bu kavramlarda neleri temel aldıklarını, en çok hangi konular üzerinde durduklarını ve nelere önem verdiklerini saptamaktır.

Bu çalışma ile aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Kamu Hastane Birlikleri misyon ve vizyon bildirelerini ilan etmiş midir?
2. Kamu Hastane Birlikleri misyon ve vizyon ifadelerinde hangi bileşenlere vurgu yapmaktadır?
3. Kamu Hastane Birlikleri misyon ve vizyon bildirelerinde hangi ifadelerle sektörel vurgu yapmaktadır?
4. Kamu Hastane Birlikleri misyon ve vizyonlarında icra ettiği fonksiyona hangi kavramlarla vurgu yapmaktadır?
5. Kamu Hastane Birlikleri misyon ve vizyonlarında hangi kavramlara en çok vurgu yapmaktadır?

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM

663 sayılı Kanun Hükümünde Kararname ile oluşturulan tüm Kamu Hastane Birliklerini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında 2015-2016 yıllarındaki 89 Türkiye Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildirelerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Kamu Hastane Birliklerinin web sitelerinde yer alan ve mail yoluyla ulaşılabilen misyon ve vizyon bildireleri ile sınırlıdır. Ulaşılmayan ve maille geri dönüş yapmayan Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildireleri araştırma dışıdır. Araştırmada 89 KHB'den 43 birliğin misyon ve vizyon bildirelerine web siteleri aracılığıyla ve mail yolu ile ulaşılmıştır. Bunlardan 46 birliğin misyon ve vizyon bildirelerini web sitelerinde yayınlamadığından ve diğer yollarla ulaşamadığından bu birliklerin misyon ve vizyon bildireleri kapsam dışı bırakılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılarak Türkiye'de 81 ildeki Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildirelerinin içerik analizi ile çözümlenmesi yapılmıştır.

İçerik analizi; yazılı, görsel ve işitsel alanlardaki yayınların irdelenmesini amaçlamaktadır. İçerik analizi ile bir mesajın içindeki verilerden yinelenebilir ve anlamlı çıkarımlar yapılabilen ve güvenilir sonuçlar elde edilmektedir (Salihoğlu, 2007: 45). İçerik analizi; dokümanların veya mülakat kayıtlarının tanımlanması ve karşılaştırılması için kullanılan bir araştırma yöntemidir. Amacı, katılımcıların görüşlerini, yazılı ifadelerini, sistematik bir biçimde tanımlamaktır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 138).

Güvenilir bir yöntem olan içerik analizi zaman ve maddi açıdan tasarruf sağlamaktadır. Uzun bir süreci kapsayan durumların izlenip incelenmesine imkân tanımaktadır. Deneklerin araştırmacıdan etkilenme ihtimali çok düşüktür. Gerekirse araştırmanın bir bölümü tekrarlanma olanağı vardır. Bunların yanı sıra standart bir formatı olmadığından ve araştırmacının yanlı davranabilme ihtimali olduğundan

geçerlilik sorunları mevcuttur. Kayıtlı olan verilerin incelenmesiyle sınırlıdır. Kodlama aşaması ve analiz sonucunda temaları yorumlama zorludur (Öğülmüş, 1991: 219).

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak ikincil veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada yer alan verilerin elde edilmesinde Kamu Hastane Birliklerinin [http://www.tkhk.gov.tr/645 kamu-hastane-birlikleri](http://www.tkhk.gov.tr/645_kamu-hastane-birlikleri) web sitelerinden yararlanılmıştır. Web sitelerinde misyon ve vizyon bildirelerini ilan etmeyen Kamu Hastane Birliklerine mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmak istenmiştir. Ancak web sayfalarında misyon ve vizyon ifadeleri yer almayan ve diğer yollarla ulaşılmayan KHB kapsam dışı bırakılmış ve 89 birlikten geriye kalan 43 KHB'nin misyon ve vizyon ifadeleri dikkate alınarak çalışma yapılmıştır. Misyon ve vizyon bildirelerine ulaşılan birliklere "+", ulaşılamayan birliklere ise "-" kodlaması yapılmıştır. Ulaşılan KHB'nin misyon ve vizyon bildirelerini oluşturan bileşenlere göre vurgu yapıp yapmadıkları da "+" ve "-" kodlaması yapılarak tablolştırılmıştır. Değerlendirmeler sonucunda en çok hangi ifadeye vurgu yaptıkları incelenmiştir. Ayrıca birliklerin misyon ve vizyon bildirelerinin genel ifadeler ile sağlık hizmeti veren bir kuruluşa ait olup olmadığını gösteren ifadeler kapsamında da değerlendirilmiştir. KHB'nin misyon ve vizyon bildirelerinde bir sağlık tesisinin mi, yoksa KHB'ye vurgu yapan bir çatı kuruluş olup olmadığına dair de inceleme yapılarak değerlendirilmiştir.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu kısmında misyon ve vizyon bileşenlerine ait tanımlayıcı ifadeler tablolar yapılarak verilmiştir.

Tablo 3.1. Misyon ve Vizyon İfadelerine Ulaşılabilirlik

	Misyon	Vizyon
Ulaşılamadı	46	46
Web	40	40
Mail	3	3
Toplam	89	89

Bu çalışmada Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildireleri incelenmiştir. Tablo 3.1.'de 89 KHB'den 46 birliğin misyon ve vizyon bildirelerine

ulaşılamamıştır. 40 KHB'nin web sitelerinden bu ifadelere ulaşılırken, 3 KHB'ye ise mail yoluyla ulaşılmıştır. Aşağıdaki Tablo 3.2. 'de her ildeki KHB'nin misyon ve vizyon bildirelerine ulaşıp ulaşılmadığı gösterilmiştir.

Tablo 3.2. KHB'nin Misyon ve Vizyon İfadelerine Ulaşılabilirlik

BİRLİKLER	MİSYON		VİZYON	
	WEB	MAİL	WEB	MAİL
Adana KHB	X		X	
Adıyaman KHB		X		X
Afyon KHB	X		X	
Ağrı KHB	X		X	
Amasya KHB	X		X	
Ankara 1.Bölge KHB	X		X	
Antalya KHB	X		X	
Ardahan KHB	X		X	
Aydın KHB	X		X	
Balıkesir KHB	X		X	
Bilecik KHB	X		X	
Bingöl KHB	X		X	
Bolu KHB	X		X	
Burdur KHB		X		X
Çanakkale KHB	X		X	
Düzce KHB	X		X	
Elazığ KHB	X		X	
Erzincan KHB	X		X	
Gaziantep KHB	X		X	
Isparta KHB	X		X	
İstanbul Anadolu Güney KHB	X		X	
İstanbul Anadolu Kuzey KHB	X		X	
İstanbul Bakırköy KHB	X		X	
İstanbul Beyoğlu KHB	X		X	
İstanbul Fatih Bölgesi KHB	X		X	
İzmir Güney KHB	X		X	
İzmir Kuzey KHB	X		X	
Kahramanmaraş KHB	X		X	
Karaman KHB	X		X	
Kastamonu KHB		X		X
Kırşehir KHB	X		X	
Kocaeli KHB	X		X	
Mersin KHB	X		X	
Muğla KHB	X		X	
Muş KHB	X		X	
Nevşehir KHB	X		X	
Sakarya KHB	X		X	
Siirt KHB	X		X	
Sinop KHB	X		X	
Trabzon KHB	X		X	
Tunceli KHB	X		X	
Uşak KHB	X		X	
Yozgat KHB	X		X	
TOPLAM	40	3	40	3

Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumuna bağlı her ilde bir birlik oluşturulmuş, Ankara, İstanbul ve İzmir’de ise birden fazla birlik kurularak toplamda 89 KHB bulunmaktadır. Analiz sonucunda 89 birliğin 43’ünde misyon ve vizyon ifadesine ulaşılmıştır. Birliklerden 40’ı sitelerinde yer verirken 3’ü mail yoluyla geri dönüş yapmış ve misyon ve vizyon ifadelerini paylaşmıştır. Misyon ve vizyon ifadelerini paylaşan birliklerin siteleri incelendiğinde birlikler misyon ve vizyon ifadelerini birlikte paylaşmışlardır. Başka bir deyişle 43 birliğin hem vizyon hem de misyon ifadesine birlikte ulaşılmıştır.

46 birliğin ise misyon ve vizyon ifadelerine sitelerinde yer verilmemiştir. Mail yoluyla iletişim kurulan birliklerden geri dönüş yapanlardan Erzurum KHB misyon ve vizyon ifadelerini paylaşmamıştır. Tokat KHB sitenin yapım aşamasında olduğunu belirtmiştir. Samsun KHB ise sitede yer alan genel sekreter mesajı içerisinde yer aldığını belirtmiş. Ancak site tekrar incelendiğinde misyon ve vizyon ifadelerine rastlanmamıştır.

KHB’ye hazırlık aşamasında stratejik planlama süreçlerinden yararlanıldığından bu sayının daha yüksek olması beklenmekteydi. Büyük şehirlerdeki KHB’nin misyon ve vizyon ifadelerini web sitelerinde yer vermesi beklenirken inceleme sonucunda birçok büyük şehirdeki KHB (Ankara 2. ve 3. Bölge gibi) web sitelerinde yer vermediği görülmüştür. Web sitelerinde misyon ve vizyon bildirelerine yer vermeyen KHB’ye mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Geri dönüşlerin daha çok olması beklenirken sadece 3 KHB (Adıyaman, Burdur ve Kastamonu KHB) mail yoluyla misyon ve vizyon bildirelerini paylaşmıştır. Misyon ve vizyon bildirelerinin kurumlar tarafından aktarılması gerekirken bu bildirelerin paylaşımının beklenenden düşük olması bu kavramların oluşturulurken gerekli önemin verilmediğini göstermektedir.

Misyon ve vizyon bildirelerine ait bulgular aşağıda ayrı başlıklar altında tablolar eşliğinde sunulacaktır.

3.6.1. Misyon Bildirelerine Ait Değerler

Kamu Hastane Birliklerinin misyon bildireleri Pearce ve David (1987)’in belirttiği 9 bileşene (Müşteriler, Ürünler/ Hizmetler, Yer/Piyasalar, Teknoloji,

Süreklilik/ Büyüme/ Karlılık, Felsefesi, Yetkinlik, Kamu Kaygısı, Çalışanlar) göre içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu öğelerin anlatımı çalışmanın ikinci bölümünde yer aldığı için tekrar yer verilmemiştir. Misyon bildiregelerin sahip olduğu ve sahip olmadığı bileşenler aşağıda Tablo 3.3. 'te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Misyon Bildireglerinin Misyon Oluşturma Bileşenlerine Göre Değerlendirmesi

BİRLİKLER	Müşteri	Hizmet	Yer ve Piyasa	Teknoloji	Karlılık/Büyüme/Süreklilik	Felsefe	Yetkinlik	Kamu Kaygısı	Çalışanlar	TOPLAM
Adana KHB	+	+	+	+	-	+	-	-	+	6
Adıyaman KHB	+	+	+	-	-	-	-	-	+	4
Afyon KHB	+	+	+	+	+	-	+	+	+	8
Ağrı KHB	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Amasya KHB	+	+	+	-	+	+	-	-	-	5
Ankara 1.Bölge KHB	+	+	+	-	+	-	-	-	-	4
Antalya KHB	+	+	+	+	-	+	-	-	+	6
Ardahan KHB	+	+	+	-	-	+	-	-	-	4
Aydın KHB	+	+	+	-	-	-	+	-	-	4
Balıkesir KHB	+	+	+	+	-	-	-	-	+	5
Bilecik KHB	+	+	+	-	-	-	-	-	-	3
Bingöl KHB	-	+	+	-	-	+	-	-	-	3
Bolu KHB	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Burdur KHB	+	+	+	+	-	-	-	-	+	5
Çanakkale KHB	-	+	+	-	+	+	-	-	-	4
Düzce KHB	-	+	+	+	-	-	+	+	+	6
Elazığ KHB	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Erzincan KHB	+	+	+	-	+	-	-	+	+	6
Gaziantep KHB	+	+	+	-	-	-	-	-	+	4
Isparta KHB	+	+	+	-	+	-	-	+	+	6
İstanbul Anadolu Güney KHB	+	+	+	-	-	+	+	-	-	5
İstanbul Anadolu Kuzey KHB	+	+	+	-	+	-	-	+	+	6
İstanbul Bakırköy KHB	-	+	+	-	-	+	-	-	-	3
İstanbul Beyoğlu KHB	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
İstanbul Fatih Bölgesi KHB	+	+	+	-	-	+	-	+	+	6
İzmir Güney KHB	+	+	+	-	-	+	-	-	+	5
İzmir Kuzey KHB	+	+	+	+	-	-	-	+	+	6
Kahramanmaraş KHB	+	+	+	-	-	-	-	+	+	5
Karaman KHB	+	+	+	+	-	-	-	-	+	5
Kastamonu KHB	+	+	+	-	-	+	-	+	+	6
Kırşehir KHB	+	+	+	-	+	+	-	+	+	7
Kocaeli KHB	+	+	+	-	+	-	-	+	+	6
Mersin KHB	+	+	+	+	-	-	-	-	+	5
Muğla KHB	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4

BİRLİKLER	Müşteri	Hizmet	Yer ve Piyasa	Teknoloji	Karlılık/Büyüme/Süreklilik	Felsefe	Yetkinlik	Kamu Kaygısı	Çalışanlar	TOPLAM
Muş KHB	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Nevşehir KHB	+	+	+	+	-	+	-	-	+	6
Sakarya KHB	+	+	+	-	-	+	-	-	+	5
Siirt KHB	+	+	+	-	-	-	-	-	-	3
Sinop KHB	+	+	+	-	+	-	-	+	+	6
Trabzon KHB	+	+	+	+	-	+	+	-	+	7
Tunceli KHB	+	+	+	+	+	-	+	+	+	8
Uşak KHB	+	+	+	-	-	-	-	+	-	4
Yozgat KHB	+	+	+	-	-	-	-	-	-	3
VURGU YAPAN	39	43	43	12	11	15	6	20	25	214
VURGU YAPMAYAN	4	0	0	31	32	28	37	23	18	173

Kamu Hastane Birliklerinin ulaşılan misyon bildireleri içerik analizi ile incelenmiştir. Misyon ifadesinin sahip olduğu ve olmadığı bileşenler Tablo 3.3.'te yer almıştır. KHB'nin misyon bildireleri incelendiğinde beklenildiği gibi varlık nedenlerinin aynı oluşu ve kanun ile belirtilmesinden dolayı birbiri ile benzeştiği görülmektedir.

Misyon ifadesine yer veren 43 işletmeden 39'u müşteri bileşenine vurgu yapmıştır. Misyon kavramının müşteri bileşenini incelediğimiz de hizmeti alanlar; hastalar, hasta yakınları, anlaşmalı kurumlar, kurum dışı doktorları sayılabilir. Sağlık işletmeleri diğer ticari işletmelerden ayıran yönler vardır. Sağlık kuruluşlarından hizmet alanlar, hizmet veren diğer işletmelerdeki gibi, müşteri olarak tanımlama konusunda fikir birliğine varılamamıştır. Sağlık hizmetini alan ile veren arasındaki ilişkiyi ticarete dönüştürülmesini kabul etmeyen sosyal devlet anlayışından uzaklaşıp Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında Kamu Hastane Birliklerinin kurulması ile serbest piyasa koşullarının uygulandığı rekabet ortamı oluşturulmuştur. Optimum karlılık amaç edinerek, büyük karlar elde edilmesede zarar da edilmemesi hedefler arasındadır. Müşteri bileşenine "hasta, hasta yakını, vatandaş, paydaş ve başvuran herkes" ifadeleri ile vurgu yapmıştır. Müşterinin özellikleri, alışkanlıkları, müşterinin cinsiyeti, gelir seviyesi gibi müşteriyi tanımlayan ifadeler kullanılmamıştır. Sadece "hasta" olarak

geçmiştir. Misyon belirleme çalışmalarında birlikler müşteri bileşenine önem vermiştir. Ürün/hizmet bileşeni ve yer/piyasalar bileşeninden sonra en fazla vurgu yapılan bileşendir.

Ürün/hizmet bileşeni ile yer/piyasa bileşenine bütün birlikler vurgu yapmıştır. Böylece işletmeler varlık sebebini ifade etmeleri ile örtüşmektedir. İşletme en fazla ürün/hizmet bileşeni ile yer piyasa bileşenine önem verildiği görülmektedir. KHB'nin ürün/hizmet bileşeni incelendiğinde, etkili, verimli, güvenilir gibi ifadeler kullanarak bu bileşene vurgu yapmıştır. Ancak hizmet vurgusu yapılırken sağlık işletmelerinin faaliyet alanına ilişkin hizmetlere atıfta bulunması beklenmektedir. Sağlık işletmelerinin hizmetleri olan koruyucu, teşhis, tedavi ve rehabilite edici hizmetlere vurgu yapan Siirt, Antalya, Düzce ve Nevşehir KHB olmuştur. Çalışmada sağlık hizmetlerinin özelliklerine olan vurgu ürün/hizmet bileşeni altında değerlendirilmiştir. Yer/piyasa bileşeninde ise hepsinin faaliyet alanının sağlık sektörü olduğu anlaşılmaktadır. Afyon, Amasya, Erzincan, Isparta, İstanbul Anadolu Kuzey ve Kocaeli KHB birlikler faaliyet bölgelerinin bu iller olduğunu belirterek vurgu yapmışlardır. Bunların dışındaki KHB'de faaliyet bölgeleri belirtilmemiştir. KHB her ilde kurulduğundan bir çatı kuruluşu temsil etmektedir. Bu yüzden birliklerin bildirgelerinde ayrıca belirtmediği varsayılmaktadır.

Teknoloji bileşenine vurgu yapan ise 12, vurgu yapmayan 31 birliktir. KHB'nin sahip oldukları ileri teknoloji bir tıbbi cihaz diğer KHB arasında rekabet üstünlüğü elde etmesine fayda sağlayabilmektedir. Bu bileşene vurgu sadece kavram olarak kalmıştır. KHB'ye bağlı tesislerde kullanılan tıbbi cihaz ve malzeme, görüntüleme cihazları gibi ifadelerle vurgu yapılması beklenirken teknoloji ile uyumlu/ son teknolojiye sahip gibi ifadelerle vurgu yapılmıştır.

Karlılık/büyüme/süreklilik bileşeni incelendiğinde teknoloji bileşeni gibi vurgu yapmayanların sayısı vurgu yapanlardan fazladır. 11 birlik bu bileşene vurgu yaparken 32 birlik vurgu yapmamıştır. SDP ile ne kadar yeni düzenleme getirilmiş olsa da bu bildirgeleri oluşturan yöneticilerin zihninde geleneksel yönetim anlayışı var olduğundan vurgu daha az olmuştur. Bu ifadeleri kullanarak esas olarak hizmetin özelliklerine vurgu yapılmıştır.

Felsefe bileşenine 43 birlikten 15'ü vurgu yaparken 28 birlik vurgu yapmamıştır. Felsefe bileşenine vurgu yapan KHB, etik ilkeler ve insan odaklı yaklaşım ile atıfta bulunmaktadır.

Yetkinlik bileşeni misyon hazırlama aşamasında en az önem verilen bileşendir. 43 birlikten sadece 6'sı vurgu yaparken 37'si bu bileşene atıfta bulunmamıştır. KHB'nin sahip oldukları temel yetkinlik ile rekabet avantajı elde edebilirler. Bu kapsamda bu bileşene daha fazla önem verilmesi beklenirken en az vurgu bu bileşene yapılmıştır.

Kamu kaygısı bileşeninde 20 birlik vurgu yapmıştır. 23'ü ise yer vermemiştir. KHB ile sosyal devlet anlayışından uzaklaşmış ve sadece planlayıcı ve denetleyici bir rol üstlenmiştir. Bu kapsam da bu bileşene daha az vurgu yapılması beklenirken, yarı yarıya vurgu yapılmıştır.

Çalışanlar bileşenine 25 birlik vurgu yaparken 18 birlik vurgu yapmamıştır. Çoğunluk çalışanlara önem vermiştir. Ancak sağlık çalışanlarına şiddetin gittikçe arttığı günümüzde, sağlık çalışanlarının güvenliği, iş kazası ve meslek hastalıkları ile ilgili yeni düzenlemeler ile çalışanların eğitimine yönelik çalışmalar, çalışanlara önem verilen uygulamalar olarak değerlendirildiğinde KHB'nin daha çok vurgu yapması beklenmektedir.

Başarılı bir misyon bildirelerinde birlikler bu bileşenlerin hepsini barındırmalıdır. Ancak hizmet/ürün bileşeni ve yer/piyasa bileşeni dışında bütün bileşenlere atıfta bulunan birlik yer almamaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki Tablo 3.3'te misyon bileşenlerine kaç tanesine birden vurgu yapıldığı gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Birden Fazla Misyon Bileşenine Vurgu Yapan KHB Sayıları

Vurgu Yapılan Toplam Tema Sayısı	KHB Sayısı
Sadece 1 Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayısı	0
Toplam 2 Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayısı	0
Toplam 3 Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayısı	5
Toplam 4 Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayısı	13
Toplam 5 Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayısı	9
Toplam 6 Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayısı	12
Toplam 7 Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayısı	2
Toplam 8 Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayısı	2
Tüm Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayısı	0

Yukarıdaki tabloda birliklerin belirlenen misyon bileşenlerinden kaç tanesine birden vurgu yaptığı gösterilmiştir. Buna göre tüm bileşenlere, sadece 1 bileşene ve toplam 2 bileşene vurgu yapan KHB bulunmamaktadır. Toplam 4 bileşene vurgu yapan KHB daha fazla bulunmaktadır

İstanbul Bakırköy Bölgesi, Bilecik, Bingöl, Siirt ve Yozgat KHB toplam 3 bileşene vurgu yaparak misyon bildirelerini oluşturmuşlardır. Bilecik, Bingöl, Siirt ve Yozgat illerinin gelişmişlik düzeyleri düşünüldüğünde sonuçlar beklenildiği gibi çıkarken, İstanbul Bakırköy KHB beklentinin dışında kalmıştır. Ayrıca İstanbul bölgesinde birden fazla birliğin yer alması rekabeti daha çok artırmasından misyon bildirelerinde bu bileşenlere daha fazla yer verilmesi beklenmiştir.

Tunceli ve Afyon KHB 8 bileşene vurgu yaparak en fazla bileşene vurgu yapan birlikler olmuştur. Büyükşehirlerin tüm bileşenleri içeren misyon bildirelerine yer vermesi beklenirken. Tunceli KHB ve Afyon KHB'nin misyon bildirelerinden tamamına yakın bileşenleri barındırması beklentinin dışında olmuştur.

Aşağıdaki Tablo 3.5.'te KHB' nin misyon bildireleri genel sektör ve sağlık sektörü olarak incelenmiştir.

Tablo 3.5. Misyon Bildirelerinin Sektörel Değerlendirilmesi

Vurgu değerlendirilmesi	Vurgu sayısı
Genel sektör	24
Sağlık sektörü	19

Misyon bildirelerindeki ifadeler sağlık sektörünü kapsayan ifadeleri içeriyor mu, yoksa herhangi bir faaliyet alanındaki işletmeler içinde geçerli bir bildire mi, bu kapsamda değerlendirilmiştir. Aşağıdaki Tablo 3.6. ve Tablo 3.7.'de detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.6. KHB'nin Misyonlarında Sağlık Sektörü Vurgu Değerlendirmesi (1)

BİRLİKLER	GENEL İFADELER
Adıyaman KHB	Sağlık hizmeti
Ağrı KHB	Sağlık hizmeti
Amasya KHB	Sağlık hizmeti Hastane
Ankara 1.Bölge KHB	Sağlık hizmeti
Ardahan KHB	Sağlık
Aydın KHB	Sağlık hizmeti

BİRLİKLER	GENEL İFADELER
Balıkesir KHB	Hasta
Bilecik KHB	Sağlık hizmeti Hastane
Bingöl KHB	Sağlık hizmeti
Bolu KHB	Sağlık hizmeti
Elazığ KHB	Sağlık hizmeti
Gaziantep KHB	Hasta
İstanbul Bakırköy KHB	Sağlık hizmeti
İstanbul Beyoğlu KHB	Sağlık hizmeti
İzmir Güney KHB	Hasta
İzmir Kuzey KHB	Hasta
Kahramanmaraş KHB	Sağlık hizmeti
Kastamonu KHB	Hasta
Mersin KHB	Sağlık hizmeti
Muğla KHB	Sağlık hizmeti
Muş KHB	Sağlık hizmeti
Sinop KHB	Sağlık hizmeti
Uşak KHB	Sağlık hizmeti
Yozgat KHB	Sağlık hizmeti
TOPLAM	24

İncelendiğinde 24 KHB’de sağlık, sağlık hizmetleri, hasta ve hastane ifadeleri geçmiştir. Ancak ifadeler detaylı incelendiğinde bu kavramlar sağlık hizmetlerinin niteliği ile ilgili bir ifadeye vurgu yapmamıştır genel anlamda kullanılmıştır. “Sağlık” ifadesini çıkartıldığında başka sektörleri de kapsayacağından sağlık sektörünü vurgulayan ifadeler olarak değerlendirilmemiştir. Aynı şekilde “hasta” ifadesi diğer sektörler için müşteri olarak değerlendirildiğinden genel anlamda değerlendirilmiştir.

Tablo 3.7. KHB’nin Misyonlarında Sağlık Sektörü Vurgu Değerlendirmesi (2)

BİRLİKLER	SEKTÖREL İFADELER
Adana KHB	Hasta ve yakını, Sağlıkta dünya markası olmak
Afyon KHB	Tıbbi donanım, Hasta
Antalya KHB	Hasta ve yakını
Burdur KHB	Tıbbi hata, hasta
Çanakkale KHB	Uluslararası sağlık alanında
Düzce KHB	Hasta hakları, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri
Erzincan KHB	Hasta hakları
Isparta KHB	Çağdaş tıp
İstanbul Anadolu Güney KHB	Hasta hakları
İstanbul Anadolu Kuzey KHB	Hasta hakları, tıbbi hizmetler
İstanbul Fatih Bölgesi KHB	Hasta güvenliği
Karaman KHB	Hasta ve yakını
Kırşehir KHB	Hasta hakları
Kocaeli KHB	Hasta hakları
Nevşehir KHB	Hasta ve yakını, Teşhis tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri
Sakarya KHB	Hasta hakları
Siiirt KHB	Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetleri, Evrensel sağlık standardı
Trabzon KHB	Hasta güvenliği, Tıbbi etik ilkeler

BİRLİKLER	SEKTÖREL İFADELER
Tunceli KHB	Hasta, Tıbbi donanım
TOPLAM	19

KHB'nin misyon bildirelerini sektörel anlamda değerlendirdiğimizde 19 KHB sağlık sektöründe faaliyet gösterdiğine dair vurgu yapmıştır. Sağlık işletmeleri yapısı gereği diğer işletmelerden ayrılan yönleri vardır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde sağlık sektörünü vurgulayan daha çok ifade geçmesi beklenirken beklentinin altında olmuştur. “Hasta ve yakını, tıbbi donanım, tıbbi hata, sağlık alanında dünya markası olmak, hasta hakları, hasta güvenliği, koruyucu sağlık hizmetleri, teşhis, tedavi ve rehabilite edici sağlık hizmetleri” ifadeleriyle vurgular yapılmıştır.

Bu çalışmada esas olarak SDP ile getirilen yeni düzenleme ile oluşturulan KHB'nin icra ettiği faaliyetlerin kendisine bağlı sağlık tesisleri arasında planlama, koordinasyon ve kontrol gibi işlevlerini misyon ve vizyon bildirelerinde vurgulayıp vurgulamadığı incelenmiştir. Bu bağlamda Tablo 3.8.'de KHB rolüne vurgu yapan birlikler yer almıştır.

Tablo 3.8. KHB'nin Misyon Bildirelerinde İcra Ettiği Fonksiyona Vurgu Değerlendirmesi

BİRLİKLER	KHB İFADE
Afyon KHB	Genel sekreterliğe bağlı
Amasya KHB	İl ve ilçeye bağlı tüm hastaneler
Ankara 1.Bölge KHB	Bağlı sağlık tesisleri
Antalya KHB	Genel sekreterliğe bağlı
Aydın KHB	Bağlı kurumlar, kurumlar arası
Balıkesir KHB	Birliğe bağlı 20 sağlık tesisi
Erzincan KHB	Genel sekreterliğe bünyesinde
Isparta KHB	Genel sekreterlik bünyesinde
İstanbul Anadolu Kuzey KHB	Genel sekreterliğe bünyesinde
Karaman KHB	Birliğe bağlı
Kırşehir KHB	Birlikteliğimiz, sağlık tesisleri
Kocaeli KHB	Genel sekreterlik bünyesinde
Nevşehir KHB	Genel sekreterliğe bağlı
Trabzon KHB	Gelişmiş teknoloji ile donatılmış tesisler
Tunceli KHB	Genel sekreterliğe bağlı
TOPLAM	15

KHB'nin teşkilat yapısı incelendiğinde İstanbul, Ankara ve İzmir gibi büyük illerde birden fazla birlik, diğer illerde ise sağlık tesislerinin bağlı bulunduğu bir KHB kurulmuştur. İldeki tüm kamu hastaneleri bu birliğe bağlı olarak faaliyetine devam edecektir. KHB'nin faaliyeti sağlık hizmeti vermek değil, kendisine bağlı sağlık

tesislerinde sağlık hizmetleri verilmesi için gerekli olan planlama, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim işlevlerini yerine getirmektir. Bu kapsamda misyon bildireleri incelendiğinde 43 birlikten 15'i KHB çatısı altında genel sekreterliğe bağlı tesislere vurgu yapmıştır. Bu vurguyu da “genel sekreterliğe bağlı, bağlı tesisler, birliğe bağlı” ifadeleri ile yapmaktadırlar. Ancak yapılan analiz sonucunda bu ifadeler genel anlamda kullanılmış olup, birliklerin faaliyetleri, kapsadıkları görevleri ve işleyişi ile ilgili herhangi bir ifadeye vurgu yapılmamıştır. Birliklerin faaliyet alanı ile vurgu beklenenden daha az olmuştur. KHB misyon bildireleri incelendiğinde, herhangi bir hastanenin misyon bildirgesi olarak hazırlanmıştır.

Tablo 3.9. KHB'nin Misyon Bildirelerinde İcra Ettiği Fonksiyona Vurgu Yapmayanlar

BİRLİKLER			
Adana KHB	Burdur KHB	İstanbul Beyoğlu KHB	Muğla KHB
Adıyaman KHB	Çanakkale KHB	İstanbul Fatih Bölgesi KHB	Muş KHB
Ağrı KHB	Düzce KHB	İzmir Güney KHB	Sakarya KHB
Ardahan KHB	Elazığ KHB	İzmir Kuzey KHB	Siirt KHB
Bilecik KHB	Gaziantep KHB	Kahramanmaraş KHB	Sinop KHB
Bingöl KHB	İstanbul Anadolu Güney KHB	Kastamonu KHB	Uşak KHB
Bolu KHB	İstanbul Bakırköy KHB	Mersin KHB	Yozgat KHB

KHB'nin misyon bildireleri incelendiğinde vurgu yapan birliklerden 28'inde genel sekreterlik olduğuna, faaliyet alanının kendine bağlı sağlık tesisleri arasında planlama, koordinasyon ve kontrol işlevlerinin olduğuna dair bir ifade yer almamıştır. Bu misyon bildirelerinde bir sağlık tesisinin misyon ifadesi şeklinde belirtmiştir. Herhangi bir çatı kuruluş olduğuna dair ifadeler yer almamaktadır. KHB'nin çoğunun bir çatı kuruluş olduğunun farkında olmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.10.'da KHB'nin misyon bildirelerinde sağlık sektörü ve çatı kuruluş vurgusu gösterilmiştir.

Tablo 3.10. KHB'nin Misyon Bildirgelerinde Rol ve Sektör Vurgusu

		KHB'nin Rol Vurgusu	
		Misyon	
KHB'nin Sektörel Vurgusu	Var	11	8
	Yok	4	20

KHB sağlık sektöründe faaliyet gösteren ve kendisine bağlı hastanelerin planlanması, koordine edilmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi gibi rollere sahiptir. KHB'nin misyon bildirgelerini bu kapsamda incelediğimizde 11 KHB (Afyon KHB, Antalya KHB, Erzincan KHB, Isparta KHB, İstanbul Anadolu Kuzey KHB, Karaman KHB, Kırşehir KHB, Kocaeli KHB, Nevşehir KHB, Trabzon KHB ve Tunceli KHB) hem sektöre hem de çatı kuruluş rolüne vurgu yapmıştır. İllere baktığımızda farklı büyüklükteki şehirler olmasıyla birlikte, yoğunlukları farklı olan faaliyet bölgelerine, farklı müşteri profillerine sahip KHB'den oluşmaktadır. Sektör ve rol vurgusu yapan KHB arasında ortak bir yargı çıkarılmamaktadır.

Sektör vurgusu yapmayı rol vurgusuna yer veren KHB; Amasya, Ankara 1. Bölge, Aydın ve Balıkesir KHB olmuştur.

Sektör vurgusu yapıp rol vurgusu yapmayanlar ise Adana, Burdur, Çanakkale, Düzce, İstanbul Anadolu Güney, İstanbul Fatih, Sakarya, Siirt KHB olmuştur.

20 KHB'nin ise ne sağlık sektöründe olduğuna ne de planlayıcı ve denetleyici rolü olduğuna dair vurgu yapmıştır. Bunlar Adıyaman, Ağrı, Ardahan, Bilecik, Bingöl, Bolu, Elazığ, Antep, İstanbul Bakırköy, İstanbul Beyoğlu, İzmir Güney, İzmir Kuzey, Maraş, Kastamonu, Mersin, Muğla, Muş, Sinop, Uşak Yozgat KHB'dir.

Bu KHB'nin varlık sebeplerini tam olarak belirleyemedikleri ve misyon oluşturma süreçlerine gereken önemi vermedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo 3.11. KHB'nin Misyonlarında En Çok Vurgu Yapılan Kavramlar

MİSYON	EN FAZLA VURGULANAN	
	İFADE	SAYI
Yer / Piyasalar	Sağlık sektörü	43
Müşteriler	Hasta	20
Ürünler / Hizmetler	Güvenli/Güvenilir	19
Çalışanlar	Çalışan Memnuniyeti	18
Kamu Kaygısı	Çevreye Duyarlı/Koruyan	15
Teknoloji	Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eden	8
Süreklilik, Büyüme ve Karlılık	Sürekli geliştirmek/iyileştirmek	7
Felsefesi	Etik İlkeler	5
Yetkinlik	Teknoloji ile uyumlu/gelişmiş teknolojiye sahip	5

KHB'nin misyon bileşenlerine göre en sık yinelenen kavramları incelediğimizde, “sağlık sektöründe faaliyet, hasta, güvenilir hizmet, çalışan memnuniyeti, çevreye duyarlı, gelişmiş teknoloji, sürekli geliştirmek, etik ilkeler, teknoloji ile uyumlu olma” ortaya çıkan kavramlardır.

Yer/Piyasa bileşenine 43 birliğin hepsi sağlık sektöründe olduğunu ifade eden vurgular yapmıştır. Afyon, Amasya, Erzincan, Isparta, İstanbul Anadolu Güney, Karaman, Kocaeli ve Tunceli KHB faaliyet bölgelerini vurgu yaparken diğer 35 birlik hangi bölgede faaliyet alanında olduğuna dair herhangi bir vurguda bulunmamıştır. KHB'nin faaliyet alanları kanunla belirtildiğinden misyon bildirgelerinde ayrıca belirtilmediği varsayılmıştır

Müşteri bileşenine en çok vurgu “hasta” ifadesi ile olmuştur. Müşteri bileşenine vurgu yapan 39 KHB'den 20'si “hasta” ifadesi ile vurgu yapmıştır. Diğer vurgular ise hasta yakınları ve sağlık hizmetini talep eden ifadeler gibi yine hastaları kapsayan ifadelerle vurgu yapılmıştır.

Bir diğer misyon bileşeni ürün ve hizmetler bileşenidir. Bu kapsamda misyon ifadeleri incelendiğinde KHB'nin verdikleri hizmete değil hizmetin özelliklerine vurgu yaptığı görülmüştür. KHB'den 4 tanesi verdikleri hizmeti “koruyucu, teşhis, tedavi ve rehabilite edici” olarak vurgu yapmışlardır. Bunun dışında misyon ifadelerine ulaşılan 43 birliğin hepsi verdikleri hizmetleri kaliteli, çağdaş, güvenilir gibi özelliklerini

sayarak vurguda bulunmuşlardır. Bu kapsamda değerlendirdiğimizde “güvenilir hizmet” en çok vurgu yapılan ifade olmuştur. 19 KHB güvenilir sağlık hizmetine vurgu yaparken diğer çoğunlukta olan ifadeler ise 18 KHB etkin, 17’si verimli, 13’ü çevreye duyarlı şeklinde devam etmektedir. Misyon bildirelerinde KHB’nin rolü olan planlayıcı ve denetleyici hizmeti vermesi beklenirken, bu beklentiye dair vurgular yer almamıştır.

Çalışanlar bileşenine 25 KHB yer vermiştir. En çok çalışanların memnuniyetine vurgu yaparak 18 KHB bu ifadeyi belirtmiştir. Sağlık hizmetleri bir ekip işidir. Birçok meslek gurubundan insan birlikte çalışmaktadır. Bütün çalışanlar zincirin halkası gibidir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde her işletme çalışanlarına önem vermelidir. Sağlık işletmelerinde de buna vurgu yapılmalıdır. Çalışanlar bileşenine beklenenden daha az vurgu yapılmıştır.

İşletmeler buldukları çevre ve topluma karşı sorumludurlar. İşletmeler misyon bildirelerinde bu bileşene yer vermelidirler. Bu kapsamda KHB’nin 20’si kamu kaygısı bileşenine atıfta bulunmuştur. Bu 20 birliğin 15’i ise “çevreye duyarlı/çevreyi koruyan” genel ifadelerini kullanarak en çok vurguyu yapmıştır.

Teknoloji bileşenine vurgu yapan 12 birlikten 8’i “bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip eden” ifadesini kullanarak en çok vurguyu yapmıştır.

Süreklilik/büyüme/karlılık bileşeni incelendiğinde vurgu yapan 11 birlikten 7’si “Sürekli geliştirmek/iyileştirmek” gibi hedefleri olduğuna dair vurgu yapmıştır. İfadeler incelendiğinde buradaki vurgu ile esas kastettiği, verilen sağlık hizmetinin bir niteliğidir. Bu kapsamda ürün/hizmet bileşenine vurgu yapmıştır.

KHB’nin misyon bildirelerinin felsefe bileşeni incelendiğinde 15 birliğin bu bileşene vurgu yaptığı incelenmiştir. 15 birlikten 5’i ise “etik ilkeler” ifadesini kullanarak bu ifadeye en çok vurguyu yapmışlardır.

Misyon bileşenleri içerisinde en az vurgu yapılan bileşen olan yetkinlik bileşenine 6 KHB atıfta bulunmuştur. Sahip oldukları temel yetkinlikleri en çok “Teknoloji ile uyumlu/gelişmiş teknolojiye sahip” ifadesi ile 5 birlik yer vererek yapmıştır.

KHB'nin varlık sebebi yasalara dayandığından bu birlikler arasında misyon bildirelerinde benzer ifadelerin yer alması kabul edilebilir olmasına rağmen bazı KHB'nin birebir aynı metinleri kullandıkları gözlenmektedir. Aşağıdaki tabloda KHB ve bu KHB'ye ait metinler yer almaktadır.

Tablo 3.12. Misyon Bildirgelerindeki Benzeşmeler

Misyon Metinleri	KHB
Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğine bağlı, tıbbi ve fiziki donanımı teknolojiyle uyumlu tüm sağlık kurumlarımızda, hastalarımızın ihtiyacı olan sağlık hizmetine zamanında, güvenli bir ortamda, eşit şartlarda ve güler yüzle ulaşmalarını sağlamaktır. Genel Sekreterliğimizin idari teşkilatları ile tüm sağlık çalışanlarımızın verimli ve uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlamak; kurum içinde ve dışında etkili bir iletişim ağı oluşturmak; çalışanlarımızın alanları ile ilgili her türlü yeni bilgi ve uygulamaları öğrenmeleri konusunda desteklemek; yine çalışanlarımızın taleplerini değerlendirerek etkin bir yönetim hizmeti sunmak ve kamu kaynaklarını en etkin ve verimli şekilde kullanmak; şeffaf, etkin ve hesap verebilme sorumluluğuna sahip, düzenli çalışma prensipleri olan etkili bir performans yönetimi oluşturmak temel misyonumuzdur.	Afyon ve Tunceli
SB'nin politikaları ve hedefleri doğrultusunda uluslararası kalite standartlarında vatandaşlarımız ve çalışanlarımız için güvenli, insan haklarına saygılı, iştirakçileriyle uyumlu, çevreyi koruyan, dinamik, etkin ve verimli sağlık hizmeti üretmek,	Ağrı, Bolu, Elazığ, İstanbul Beyoğlu Bölgesi, Kahramanmaraş, Muğla, Muş, Uşak
İnsan odaklı hizmet anlayışımız ile nitelikli sağlık hizmeti sunmak.	Bingöl, İstanbul Bakırköy Bölgesi

Tabloda gösterilen KHB'nin aynı metinleri birebir paylaşmışlardır. Bu birliklerin misyon oluşturma süreçlerinden kaçınarak birbirlerini taklit ettikleri gözlenmiştir.

3.6.2. Vizyon Bildirgelerine Ait Değerler

Kamu Hastane Birliklerinin ulaşılan vizyonları Collins ve Porras'ın açıkladığı temel ideoloji ve tasarlanan gelecek bileşenlerine göre incelenecektir. Çekirdek ideoloji işletmenin ne için çalıştığını açıklamaktadır. Öngörülen gelecek ise işletmenin gelecekte arzulan başarılarını ve bulunduğu durumu içermektedir. (Collins ve Porras, 1999: 307). Aşağıdaki Tablo 3.13.'te içerik analizi yöntemi ile vizyon bildirgelerinin sahip olduğu ve olmadığı bileşenlere yer verilmiştir.

Tablo 3.13. Vizyon Bildirgelerinin Vizyon Oluşturma Bileşenlerine Göre Değerlendirmesi

BİRLİKLER	TEMEL İDEOLOJİ		TASARLANAN GELECEK		TOPLAM
	TEMEL DEĞER	TEMEL HEDEF	GELECEĞE AİT TANIMLAR	HEYECANLANDIRAN HEDEF	
Adana KHB	-	-	+	+	2
Adıyaman KHB	-	+	+	-	2
Afyon KHB	+	+	+	-	3
Ağrı KHB	+	+	-	+	3
Amasya KHB	+	+	-	-	2
Ankara 1.Bölge KHB	+	+	-	+	3
Antalya KHB	+	-	-	+	2
Ardahan KHB	+	+	+	-	3
Aydın KHB	+	+	+	-	3
Balıkesir KHB	-	+	-	+	2
Bilecik KHB	+	+	-	-	2
Bingöl KHB	+	-	+	-	2
Bolu KHB	+	+	-	+	3
Burdur KHB	-	-	+	-	1
Çanakkale KHB	-	+	+	-	2
Düzce KHB	+	+	-	+	3
Elazığ KHB	+	+	-	+	3
Erzincan KHB	+	-	-	+	2
Gaziantep KHB	+	-	-	+	2
Isparta KHB	+	-	-	+	2
İstanbul Anadolu Güney KHB	-	+	-	+	2
İstanbul Anadolu Kuzey KHB	+	-	-	+	2
İstanbul Bakırköy KHB	+	-	+	-	2
İstanbul Beyoğlu KHB	+	+	-	+	3
İstanbul Fatih Bölgesi KHB	-	-	-	+	1
İzmir Güney KHB	+	-	-	+	2
İzmir Kuzey KHB	+	-	-	+	2
Kahramanmaraş KHB	+	+	-	+	3
Karaman KHB	-	+	+	-	2
Kastamonu KHB	-	-	+	+	2
Kırşehir KHB	+	+	-	-	2
Kocaeli KHB	+	-	-	+	2
Mersin KHB	-	+	-	-	1
Muğla KHB	+	+	-	+	3
Muş KHB	+	+	-	+	3
Nevşehir KHB	-	-	+	+	2
Sakarya KHB	+	+	-	-	2
Siirt KHB	-	+	-	+	2
Sinop KHB	+	+	-	+	3

BİRLİKLER	TEMEL İDEOLOJİ		TASARLANAN GELECEK		TOPLAM
	TEMEL DEĞER	TEMEL HEDEF	GELECEĞE AİT TANIMLAR	HEYECANLANDIRAN HEDEF	
Trabzon KHB	-	+	-	+	2
Tunceli KHB	+	+	+	-	3
Uşak KHB	+	+	-	+	3
Yozgat KHB	-	+	-	+	2
Vurgu Yapan	29	28	13	28	98
Vurgu Yapmayan	14	15	30	15	74

İncelenen web sitelerinin analizi sonucunda 43 birliğin vizyon bildirgesine ulaşılmıştır. 46 birliğin ise vizyon bildirgesi hazırlamadığı veya ilan etmediği tespit edilmiştir. KHB'nin vizyon bildireleri içerik analizi ile incelenmiştir. Vizyon bildirgesinde yer alan bileşenler ayrı ayrı incelenerek sahip olduğu ve sahip olmadığı bileşenler tabloda gösterilmiştir.

Bileşenlerin alt başlıkları incelendiğinde en çok temel değerler alt başlığına vurgu yapılmıştır. Sahip oldukları temel değerler de en çok “hasta ve çalışan memnuniyeti, insan ve insan sağlığına odaklı” değerlere sahip olduklarını bildirmişlerdir. En az ise geleceğe ait tanımlamalarda birlikler atıfta bulunmuştur. Vizyon kavramının bileşenlerinden en önemlisi ve ayırt edilebilen bileşen heyecanlandırıcı hedef bileşenidir. Ancak bu bileşene vurgu beklenenden az olmuştur. Birliklerin heyecanlandırıcı hedef bileşeni incelendiğinde “Akademik alanda dünya standartlarında referans olmak, Türkiye’de model oluşturmak, uluslararası düzeyde sağlık kurumu olmak.” gibi benzeşen ifadeler yer almıştır.

Vizyon bildireleri her işletmeye özgü olmalıdır. Bu yüzden vizyon ifadeleri birbirinden ayırt edici özellikleri olması beklenmektedir.

Vizyon bildirelerinde birlikler bu bileşenlerin hepsine yer vermelidirler. Ancak incelediğimizde bütün bileşenlere vurgu yapan birlik bulunmamaktadır. Bu kapsamda aşağıda birliklerin vizyon bileşenlerinden kaç tanesine birden vurgu yaptığı gösterilmiştir.

Tablo 3.14. Birden Fazla Vizyon Bileşene Vurgu Yapan KHB Sayıları

Vurgu yapılan toplam bileşen sayısı	KHB sayısı
Sadece 1 bileşene vurgu yapan KHB sayısı	3
Toplam 2 bileşene vurgu yapan KHB sayısı	25
Toplam 3 bileşene vurgu yapan KHB sayısı	15
Tüm bileşene vurgu yapan KHB sayısı	0

Yukarıdaki tabloda KHB'nin belirlenen vizyon bileşenlerinden kaç tanesine birden vurgu yapıldığı yer almaktadır. Buna göre tüm bileşenlere vurgu yapan KHB bulunmamaktadır. Toplam 2 bileşene vurgu yapan birlik en fazladır. Sadece 1 bileşene vurgu yapan 3 KHB bulunmaktadır. Bunlar Burdur, İstanbul Fatih Bölgesi ve Mersin KHB'dir. Mersin ve İstanbul Fatih Bölgesi KHB'nin daha fazla vizyon bileşenlerine vurgu yapması beklenmektedir.

Aşağıdaki Tablo 3.15.'te KHB'nin vizyon bildireleri genel sektör ve sağlık sektörü olarak incelenmiştir.

Tablo 3.15. Vizyon Bildirelerinin Sektörel Değerlendirmesi

Vurgu değerlendirme	Vurgu sayısı
Genel sektör	24
Sağlık sektörü	19

Vizyon bildirelerindeki ifadeler sağlık sektörünü kapsayan ifadeleri içeriyor mu, yoksa herhangi bir faaliyet alanındaki işletmeler içinde geçerli bir bildire mi, bu kapsamda değerlendirilmiştir. Aşağıda Tablo 3.16., Tablo 3.17. ve Tablo 3.18'de detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 3.16. KHB'nin Vizyon Bildirelerinde Sağlık Sektörü Vurgusu Yapmayanlar(1)

BİRLİKLER	Sektörel İfadeye Yer Vermeyen
Antalya KHB	Üstün nitelikli ekibi ile insan odaklı, şeffaf, kararlı, kaliteli, güvenilir, verimli ve sürdürülebilir hizmetlerimizle uluslararası düzeyde bir kurum olmaktır.
Aydın KHB	Şeffaf, dürüst ve adil bir çerçevede hizmet politikası oluşturmak, çalışanların lider ve yönetim ekiplerine güvendiği, yeniliklere açık, iş doyumuna ulaşmış, motivasyonu yüksek bilimsel yeterliliğe sahip, çevre ve yaşam değerlerine saygılı öncü bir genel sekreterlik anlayışı oluşturmaktır.
Nevşehir KHB	Üstün nitelikli ekibi ile insan odaklı, şeffaf, kararlı, kaliteli, güvenilir, verimli ve sürdürülebilir hizmetlerimizle uluslararası düzeyde bir kurum olmaktır.
TOPLAM	3

KHB'nin vizyon bildirelerini incelediğimizde 3 KHB'de sağlık sektörü olduğuna dair herhangi bir vurgu yapılmamıştır. Bu KHB, başka sektördeki bir işletme için de kullanılabilir vizyon bildirelerine sahiptir. Aşağıdaki Tablo 3.17'de KHB'nin vizyon bildirelerindeki yer alan ifadelerin sektörel bir vurguyu içerip içermediği incelenmiştir.

Tablo 3.17. KHB'nin Vizyon Bildirelerinde Sağlık Sektörü Vurgusu Yapmayanlar(2)

BİRLİKLER	Genel İfadeler İçeren
Adana KHB	Sağlık hizmetleri, sağlık turizmi
Ağrı KHB	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Amasya KHB	Sağlık hizmeti
Balıkesir KHB	Sağlık hizmeti
Bingöl KHB	Sağlık hizmeti
Bolu KHB	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Burdur KHB	Sağlık hizmeti
Elazığ KHB	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Gaziantep KHB	Sağlık hizmeti, sağlık kurumu
İstanbul Bakırköy KHB	Sağlık hizmeti
İstanbul Beyoğlu KHB	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
İstanbul Fatih Bölgesi KHB	Sağlık hizmeti
İzmir Kuzey KHB	Sağlık hizmeti
Kahramanmaraş KHB	Sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Kastamonu KHB	Sağlık hizmeti
Kırşehir KHB	Sağlık hizmetleri, hastane
Mersin KHB	Sağlık hizmeti
Muğla KHB	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Muş KHB	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
Sinop KHB	Sağlık sektörü
Uşak KHB	Uluslararası sağlık pazarı, sağlık hizmetleri
TOPLAM	21

Tablo 3.17'de KHB'nin vizyon bildirelerinin 21'nde sağlık hizmetleri, sağlık turizmi ve sağlık sektörü gibi ifadeler geçmesine rağmen sektörel anlamda değerlendirilmemiştir. Çünkü bu kavramlar sağlık hizmetlerinin niteliği ile ilgili bir vurguyu ifade etmemektedir. Bu ifadeler genel anlamda kullanılmış olup "sağlık" ibaresi çıkarıldığında diğer sektörler içinde geçerli olacağından sektörel anlamda değerlendirilmemiştir. Genel bir ifadeyi içerdiği kabul edilmektedir.

Tablo 3.18. KHB'nin Vizyon Bildirelerinde Sağlık Sektörü Vurgu Değerlendirmesi

BİRLİKLER	SEKTÖREL İFADELER
Adıyaman KHB	Üst düzey sağlık hizmeti, sağlıklı anne/baba/çocuk/aile
Afyon KHB	Hasta memnuniyeti ve beklentisi, hastane, sağlık çalışanı, sağlık hizmeti

BİRLİKLER	SEKTÖREL İFADELER
Ankara 1.Bölge KHB	Hasta memnuniyeti, önleyici sağlık hizmeti
Ardahan KHB	Hasta hakları, hasta ve yakınlarının memnuniyeti, sağlık uygulamaları
Bilecik KHB	Hasta memnuniyeti, tıbbi etik kurallara bağlılık, sağlık hizmetler
Çanakkale KHB	Hasta memnuniyeti sağlık bakanlığı
Düzce KHB	Hasta memnuniyeti ve sağlık hizmeti
Erzincan KHB	Hasta memnuniyeti, yeni sağlık yatırımları yapmak
Isparta KHB	Hasta memnuniyeti, yeni sağlık yatırımları yapmak
İstanbul Anadolu Güney KHB	Hasta memnuniyeti, sağlık hizmeti
İstanbul Anadolu Kuzey KHB	Hasta memnuniyeti, yeni sağlık yatırımları yapmak
İzmir Güney KHB	Hasta memnuniyeti, sağlık hizmeti
Karaman KHB	Şifanın adresi
Kocaeli KHB	Hasta memnuniyeti, yeni sağlık yatırımları yapmak
Sakarya KHB	Teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetleri, hasta memnuniyeti, sağlık bakanlığı çatısı altında
Siirt KHB	Sağlık bakanlığı, sağlık alanında önder olmak
Trabzon KHB	Modern tıbbın imkanlarını kullanmak, sağlık hizmetleri, öncü sağlık merkezi olmak
Tunceli KHB	Hasta memnuniyeti, hastane, sağlık çalışanı, hasta beklentisi, sağlık hizmeti
Yozgat KHB	Sağlık sektörü, sağlık sunucuları
TOPLAM	19

Tablo 3.18’de KHB’den 19’u vizyon bildirelerinde sektörel vurgu yapmıştır. Bu vurguları, sağlık bakanlığı, sağlık sunucuları, sağlık çalışanı, hasta yakınları, sağlık yatırımları gibi ifadelerle yapmışlardır. Vizyon bildireleri her işletmeye özgüdür. Bu kapsamda değerlendirildiğinde verdikleri hizmetleri ve niteliklerini, sağlık alanındaki değerlerini, hedeflerini ve hayallerini vizyon bildirelerinde belirtmelidirler. Sağlık alanında hizmet veren işletmeler olduğunu belirten ifadeler beklenenden az olmuştur.

KHB’nin icra ettiği faaliyetlerin kendisine bağlı sağlık tesisleri arasında planlama, koordinasyon ve kontrol gibi işlevleri vizyon bildirelerinde vurgulayıp vurgulamadığı Tablo 3.19. ve Tablo 3.20.’de detaylı olarak belirtilmiştir.

Tablo 3.19. KHB’nin Vizyon Bildirelerinde İcra Ettiği Fonksiyona Vurgu Değerlendirmesi

BİRLİKLER	KHB İFADE
Afyon KHB	Birliğe bağlı tüm hastaneler, genel sekreterlik yönetim anlayışı
Aydın KHB	Genel sekreterlik anlayışı
Burdur KHB	Bölgede aranan sağlık tesislerine sahip olma
Düzce KHB	Genel sekreterlik bünyesindeki sağlık tesisleri
Erzincan KHB	Erzincan KHB genel sekreterlik bünyesindeki sağlık tesisleri
Gaziantep KHB	Gaziantep KHB, bölgede
Isparta KHB	Isparta KHB genel sekreterlik bünyesindeki sağlık tesisleri

BİRLİKLER	KHB İFADE
İstanbul Anadolu Kuzey KHB	İstanbul Anadolu Kuzey KHB genel sekreterlik bünyesindeki sağlık tesisleri
İstanbul Fatih Bölgesi KHB	Birliğe bağlı tesisler, referans olan genel sekreterlik olmak
Kırşehir KHB	Önde gelen birlik olmak, verimlilik karne değerlendirmelerinde üst düzeye çıkmak, bağlı hastanelerin tercih edilme oranlarını üst düzeye çıkarmak
Kocaeli KHB	Kocaeli KHB genel sekreterlik bünyesindeki tüm sağlık tesisleri
Mersin KHB	Tüm sağlık tesislerinde
Sakarya KHB	Birliğe bağlı hastanelerde,
Trabzon KHB	Tüm sağlık tesisleri
Tunceli KHB	Birliğe bağlı tüm hastaneler, genel sekreterlik yönetim anlayışı oluşturmak,
TOPLAM	15

Analiz sonucunda misyon bildirgesindeki gibi vizyon bildirgesinde de 15’i KHB çatısı altında genel sekreterliğe vurgu yapmıştır. Vurgu yapılan 15 birlikte çatı kuruluş olduğunu “birliğe bağlı tüm hastaneler/ tüm sağlık tesisleri/ genel sekreterliğe bağlı tüm sağlık tesisleri” ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Tablo 3.20. KHB’nin Vizyon Bildirgelerinde İcra Ettiği Fonksiyona Vurgu Yapmayanlar

BİRLİKLER			
Adana KHB	Balıkesir KHB	İstanbul Bakırköy KHB	Muğla KHB
Adıyaman KHB	Bilecik KHB	İstanbul Beyoğlu KHB	Muş KHB
Ağrı KHB	Bingöl KHB	İzmir Güney KHB	Nevşehir KHB
Amasya KHB	Bolu KHB	İzmir Kuzey KHB	Siirt KHB
Ankara 1.Bölge KHB	Çanakkale KHB	Kahramanmaraş KHB	Sinop KHB
Antalya KHB	Elazığ KHB	Karaman KHB	Uşak KHB
Ardahan KHB	İstanbul Anadolu Güney KHB	Kastamonu KHB	Yozgat KHB

28 KHB’de bir birlik olduğuna, ildeki hastanelerin bağlı olduğu bir üst kurum olduğuna dair ifadeler yer almamıştır. Tablo 3.20.’de belirtilen KHB’de herhangi bir sağlık kuruluşunun faaliyetlerini ifade eden vizyon bildirgeleri yer almıştır. Bir hastanenin vizyon bildirgesi gibi hazırlanmış ifadeler yer almaktadır. Bu sayının beklenenden az olması KHB’nin bir çatı kuruluş olduğunun farkında olmadıkları anlaşılmaktadır.

Aşağıdaki tabloda ise KHB’nin vizyon bildirgelerinde çatı kuruluş rolüne ve sağlık sektöründe faaliyetine dair vurgular gösterilmiştir.

Tablo 3.21. KHB'nin Vizyon Bildirgelerinde Rol ve Sektör Vurgusu

		KHB'nin Rol Vurgusu		
		Vizyon	Var	Yok
KHB'nin Sektörel Vurgusu	Var		9	10
	Yok		6	18

KHB'nin vizyon bildirgelerini incelediğimizde 9 KHB'nin hem sağlık sektöründe faaliyet gösterdiğini içeren ifadeler hem de çatı kuruluş rolüne dair ifadeler yer almıştır. Bunlar Afyon, Erzincan, Isparta, İstanbul Anadolu Kuzey, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Trabzon, Tunceli KHB olmuştur.

6 KHB rol vurgusunu yaparken sektörel vurgu yapmamıştır. Bunlar Aydın, Burdur, Antep, İstanbul Fatih Bölgesi, Kırşehir ve Mersin KHB'dir.

10 KHB ise sektörel anlamda vurgu yaparken rol vurgusu yapmamıştır. Bunlar Adıyaman, Ankara 1.Bölge, Ardahan, Bilecik, Çanakkale, İstanbul Anadolu Güney Bölgesi, İzmir Güney Bölgesi, Karaman, Siirt, Yozgat KHB'dir.

18 KHB'nin ise hem sağlık sektörüne hem de KHB olduğuna dair bir vurgu yer almamıştır. Bunlar Antalya, Adana, Ağrı, Amasya, Balıkesir, Bingöl, Bolu, Elazığ, Antep, İstanbul Bakırköy, İstanbul Beyoğlu, İzmir Kuzey, Maraş, Kastamonu, Muğla, Muş, Sinop ve Uşak KHB'dir. Misyon bildirgelerinde olduğu gibi vizyon bildirgelerini hazırlama sürecinin önemini anlaşılmadığı varsayılmaktadır.

KHB'nin vizyon bildirgelerinde bileşenlere göre en çok vurgu yapılan ifadeler aşağıda Tablo 3.22'de yer almıştır.

Tablo 3.22. KHB' nin Vizyonlarında En Çok Vurgu Yapılan Kavramlar

Vizyon		EN FAZLA VURGULANAN		TOPLAM
		İFADE	SAYI	
TEMEL İDEOLOJİ	TEMEL DEĞER	İnsan odaklı anlayış	15	27
	TEMEL HEDEF	Ulaşılabilir güvenli sağlık hizmeti	12	
TASARLANAN GELECEK	GELECEĞE AİT TANIMLAR	Hedeflenen kalite kriterlerine ulaşmak, hastaların beklenti ve ihtiyaçlarını optimum karşılamak	2	10
	HEYECANLANDIRAN HEDEF	Uluslararası sağlık pazarında etkili liderler arasında olmak.	8	

KHB'nin vizyon bildirelerini alt bileşenlerine göre incelediğimizde “İnsan odaklı anlayış, ulaşılabilir güvenli sağlık hizmeti, hedeflenen kalite kriterlerine ulaşmak, hastaların beklenti ve ihtiyaçlarını optimum karşılamak, uluslararası sağlık pazarında etkili liderler arasında olmak.” ifadeleri en çok yinelenen kavramlar olmuştur.

Vizyon kavramının temel ideoloji bileşenine vurgu yapan 29 KHB temel değer, 28'i ise temel hedef bileşenine vurgu yapmıştır. İşletmeler, sahip olduğu temel değerleri, kim olduğunu ve karakterini ifade eden temel değerler bileşenine vizyon bildirelerinde yer vermelidirler. Ancak bütün KHB bu bileşene atıfta bulunmamıştır. Bu kapsamda KHB temel değerler bileşeninde “insan odaklı anlayış” ifadesini kullanarak sahip oldukları değerlerden en çok bu ifadeyi kullanarak 15 defa yinelenmiştir. Ayrıca KHB bu anlayış çerçevesinde ikinci en çok vurguyu hasta ve çalışan memnuniyetine önem verdiklerini ifade eden temel değere sahip oldukları vurgusu yapmışlardır.

Vizyon kavramının temel ideoloji bileşeninin diğer alt başlığı temel hedefler bileşenidir. Bu bileşende işletme varlık nedenini açıklamaktadır. Örgütün içine bakılarak gerçekleştirilir ve organizasyona yön vermektedir. Bu kapsamda KHB'den 28'i bu bileşene vurgu yapmıştır. Vurgu yapan bu KHB'de ise “ulaşılabilir güvenli sağlık hizmeti” 12 defa tekrarlanmıştır. Birlikler bu ifade ile temel hedeflerini vurgulamışlardır.

Vizyon kavramının bir diğer bileşeni tasarlanan gelecektir. Bu bileşende iki alt başlığa ayrılmıştır. Bu kapsamda geleceğe ait tanımlar bileşenine 13, heyecanlandırıcı hedef bileşenine vurgu yapan 28 KHB incelenmiştir. Bu bileşenlerde iki öngörü vardır.

Birincisi görünür yani yani çıkış noktasıdır, ikincisi ise henüz gerçekleşmemiş olan arzular yani varış noktasını ifade etmektedir.

Geleceğe ait tanımlar bileşenine vurgu yapan KHB'den sadece 2 birlik "Hedeflenen kalite kriterlerine ulaşmak, hastaların beklenti ve ihtiyaçlarını optimum karşılamak." ifadesi ile en çok vurguyu yapmıştır. KHB'nin vizyon bildirelerinin birbirinden farklı olmasından dolayı benzeşen ifadelerin az olması beklenen bir sonuç olmuştur. Bununla birlikte vizyon ifadelerinin alt başlığı olan heyecanlandırıcı hedef bileşenine en çok vurgu "Uluslararası sağlık pazarında etkili liderler arasında olmak." ifadesi ile yapılmıştır. Bu kavram 8 defa kullanılmıştır. Vizyonun en önemli ve en anlaşılır bileşeni olan heyecanlandırıcı hedef bileşenine daha fazla vurgu yapılması beklenirken, vurgular beklenenden az olmuştur.

KHB'nin oluşturulması yasal çerçevelere dayandığından bu birlikler arasında vizyon bildirelerinde benzer ifadeler yer almaktadır. Ancak misyon bildirelerinde olduğu gibi vizyon bildirelerinde de bazı KHB'nin birebir aynı metinleri kullandıkları gözlenmektedir. Aşağıda Tablo 3.23'te bu KHB ve yer verdikleri metinler yer almaktadır.

Tablo 3.23. Vizyon Bildirelerindeki Benzeşmeler

Vizyon Metinleri	KHB
Birliğimize bağlı tüm hastanelerimizde; gelişmiş teknolojik donanımlara ve bunları kullanabilecek bilimsel yeterliliğe ulaşmış, mutlu sağlık çalışanlarına sahip olmak, Hasta ve çalışan memnuniyetini ön planda tutan, etik değerler ışığında personeli ile bütünleşmiş, duyarlı bir Genel Sekreterlik yönetimi anlayışını oluşturmak ve uygulamak, İnsanlarımızın en iyi, en kaliteli sağlık hizmetini almaya layık olduğu inancımızla sağlık hizmetlerinde hedeflenen kalite kriterlerine ulaşarak, hastalarımızın beklentilerini ve ihtiyaçlarını optimum düzeyde karşılamak adına tüm kaynaklarımızı verimli kullanabilmek temel vizyonumuzdur.	Afyon ve Tunceli
İnsan odaklı sağlık hizmetlerinde çağdaş normların uygulandığı, çalışanların gerçekten mutlu olduğu ve engellerin olmadığı, herkesin rahatlıkla ulaşabildiği, sağlıklı ve güvenli sağlık hizmetinin verildiği uluslararası sağlık pazarında etkili liderler arasında olmak	Ağrı, Bolu, Elazığ, İstanbul Beyoğlu Bölgesi, Kahramanmaraş, Muğla, Muş, Uşak
Üstün nitelikli ekibi ile insan odaklı, şeffaf, kararlı, kaliteli, güvenilir, verimli ve sürdürülebilir hizmetlerimizle uluslararası düzeyde bir kurum olmaktır	Antalya ve Nevşehir
Duyarlı yönetim anlayışı ile sağlık hizmetleri ve eğitimi alanında lider kurum olmak	Bingöl Ve İstanbul Bakırköy Bölgesi
Kaliteli hizmet anlayışı, hasta ve çalışanların memnuniyetini en üst düzeyde sağlamak kararlılığı, üstün nitelikli ekibi ve yeni sağlık yatırımları ile öncü uygulamalarla Türkiye'de model oluşturmayı hedeflemektedir.	Erzincan, Isparta, İstanbul Anadolu Kuzey Bölgesi

Tabloda gösterilen KHB aynı metinleri birebir paylaşmışlardır. Bu birliklerin misyon oluşturma süreçlerinde olduğu gibi vizyon oluşturma süreçlerinde de kaçınarak birbirlerini taklit ettikleri gözlenmiştir.

Bulgular sonucunda Kamu Hastane Birlikleri için misyon ve vizyon önerisi sunulmuştur. Literatürde geçen misyon ve vizyon ifadelerinde olması gereken bileşenler ile birlikte Türkiye ve dünyadaki en iyi hastane örneklerinden de yararlanılmıştır. Çalışmanın sonunda yer alan misyon ve vizyon önerileri için aşağıdaki hastanelerinin misyon ve vizyon bildirelerinden yararlanılmıştır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada misyon ve vizyon ifadeleri ve bu ifadeleri oluşturan bileşenler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildireleri bu kapsamda incelenmiş, birliklerin bu ifadeleri oluşturma aşamasında literatürdeki kriterlere uyup uymadıkları, birlikler tarafından bu kavramların anlaşılıp anlaşılmadığına değinilmiştir. Ayrıca Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildirelerinde öne çıkan ve öncelik gösteren kavramlar belirlenmiştir.

Kamu hastanelerinin özerkleştirilme çalışmaları ile birlikte stratejik yönetimin önemi daha da artmaktadır. Bu kapsamda oluşturulan birliklerin yönetim süreçleri düşünüldüğünde misyon ve vizyon ifadelerinden haberdar oldukları beklenilmektedir. Ancak bu ifadeleri bir bildire olarak ilan eden birliklerin sayısı beklenenden düşük olmuştur. Bu ifadelerin yazılıp saklanması için değil, paylaşılması için oluşturulması beklenmektedir. Ancak bu bildirelerin ilan edilmesinin birlikler tarafından öneminin anlaşılmadığını göstermektedir.

Yapılan analiz sonucunda misyon oluşturma bileşenleri incelendiğinde, müşteriler, hizmetler, yer ve piyasa, teknoloji, karlılık/süreklilik/büyüme, felsefe, yetkinlik, kamu kaygısı ve çalışanlar bileşeni stratejik yönetim literatüründe sıklıkla kullanıldığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada da bu bileşenlere yer verilmiştir. Bu kapsamda KHB misyon bildireleri oluştururken en fazla hizmet, yer/piyasa ve müşteri bileşenine vurgu yaparken, teknoloji, süreklilik/büyüme/karlılık, felsefe ve yetkinlik bileşenlerine fazla yer vermemişlerdir. En az vurgu ise yetkinlik bileşenine yapılmıştır. Kamu Hastane Birliklerinin sahip olduğu temel yetkinliklerin yeterince anlaşılmadığı veya misyon bildirelerine aktarmadıkları düşünülmektedir. İşletme dış ortakları kadar iç ortaklarını da önemsemiş ve çalışanlarının beklenti ve memnuniyetine önem verdiğini bildirelerinde yer vermiştir.

KHB'nin misyon bileşenlerine göre en sık yinelenen kavramları incelediğinde, "hasta, güvenilir hizmet, sağlık sektöründe faaliyet, gelişmiş teknoloji, sürekli geliştirmek, etik ilkeler, teknoloji ile uyumlu olma, çevreye duyarlı ve çalışan memnuniyeti" ortaya çıkan kavramlardır. İşletmeler müşteri bileşeni ile en çok hasta ifadesini kullanarak vurgu yapmışlardır. Müşterinin özellikleri, alışkanlıkları,

müşterinin cinsiyeti, gelir seviyesi gibi müşteriye tanımlayan ifadeler kullanılmamıştır. Birlikler hizmet bileşeninde verdikleri sağlık hizmetinin çeşitliliğine vurgu yapılması beklenirken hizmetlerin özelliklerine vurgu yapmışlardır. KHB çatısı altında kendisine bağlı olan sağlık tesislerinin planlaması, koordine edilmesi ve kontrol işlevlerinin yanı sıra bu tesislerin teşhis, tedavi ve rehabilite edici hizmetleri vermesi ve bildirgelerinde belirtmesi beklenmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde en çok vurgu “güvenilir hizmet” ifadesine olmuştur. Yer/piyasa bileşeninde ise bütün birlikler sağlık sektöründe faaliyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. Afyon, Amasya, Erzincan, Isparta, İstanbul Anadolu Güney, Karaman, Kocaeli ve Tunceli KHB faaliyet bölgelerini belirtmişlerdir. KHB'nin faaliyet alanları kanunda belirtildiği için ayrıca faaliyet alanlarını belirtmedikleri varsayılmıştır.

Teknoloji bileşeninde en çok vurgu “bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme” ifadesi kullanılarak yapılmıştır. Ancak birliklerin kullandıkları ileri teknoloji uygulamalarını belirtmeleri beklenirken bu bileşen hazırlamış olmak için yapılmıştır. Aynı şekilde süreklilik/büyüme ve karlılık bileşeni de etkin bir vurgu olmamıştır. Sadece ifade olarak kalmıştır. Böylece misyon bildirgesini oluşturan yöneticilerin hala kamu yönetim anlayışı ile yaklaştıkları anlaşılmaktadır.

Örgütlerin topluma ve çevreye karşı da sorumlulukları vardır. Bu kapsamda kamu kaygısı bileşeni incelendiğinde KHB en çok “etik ilkeler” ifadesini kullanarak genel bir ifade kullanmıştır. İşletmeler kar amacı güden kuruluşlardır. Ancak sağlık işletmeleri düşünüldüğünde kar amacı dışında sosyal faydayı da amaçlamaktadır. SDP ile getirilen yeni düzenlemelerle hizmet sunucu rolünden ayrılıp sadece planlayıcı ve denetleyici bir rol üstlenmiştir. Bu kapsamda kamu kaygısı bileşenine daha az vurgu yapılması beklenirken, yarı yarıya bir vurgu yapılmıştır.

Çalışanlar bileşenine vurgu beklenenden az olmuştur. KHB, çalışanlar bileşenine en çok “çalışanların memnuniyeti” ifadesi ile vurgu yapmışlardır. Ayrıca çalışanların beklentisine önem verdikleri ve onları da misyon oluşturma sürecine dahil ettikleri görülmektedir.

Başarılı bir misyon bildirgesinin hazırlanması için Pearce ve David (1987)'in belirttiği tüm bileşenlere yer verilmelidir. Ancak yapılan analiz sonucunda tüm

bileşenlere yer veren bir birlik bulunmamaktadır. Profesyonel yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği KHB’de misyon kavramını oluşturan öğelerin olmayışı, birliklerin misyon oluşturma sürecinde literatürde geçen bileşenlerden haberdar olmadıklarından kaynaklanabilir.

Vizyon oluşturma sürecinde ise işletmelerin yararlandığı temel ideoloji ve tasarlanan gelecek bileşenlerinden KHB’nin vizyon bildireleri analizinde yararlanılmıştır. Misyon bildirelerine web sitelerinde yer veren KHB, vizyon bildirelerine de yer vermiştir. Misyon ve vizyon kavramları birbirini tamamlayan ifadelerdir. Dolayısıyla misyon ve vizyon bildirelerini belirten bu birlikleri harekete geçiren vizyon kavramı ve vizyona anlam katan misyon ifadelerinin önemini anladıkları görülmektedir. Bir işletme önce varlık nedenini ortaya koyup daha sonra da geleceğini planlamalı ve bunu da iç ve dış paydaşları ile paylaşmalıdır.

Yapılan vizyon bileşenleri incelemesinde temel ideoloji ve tasarlanan gelecek bileşenleri de kendi alt başlıklarına ayrılarak incelenmiştir. Temel ideoloji bileşeni işletmenin kim olduğu ve organizasyonun karakterini kapsamaktadır. Tasarlanan gelecek bileşeni ise geleceğe ait tanımlar ve heyecanlandıran hedef olarak iki alt başlık altında incelenmiştir. Vizyon bildirelerinde KHB “İnsan odaklı anlayış, ulaşılabilir güvenli sağlık hizmeti, hedeflenen kalite kriterlerine ulaşmak, hastaların beklenti ve ihtiyaçlarını optimum karşılamak, uluslararası sağlık pazarında etkili liderler arasında olmak.” ifadelerine en çok vurguyu yapmışlardır. Vizyon geleceğin ön görüşü, bir varış noktasıdır. Bu kapsamda vizyon bileşenlerinden tasarlanan gelecek bileşenine vurgu beklenenden az olmuştur.

Bir diğer analiz de ise KHB’nin misyon ve vizyon bildirelerinin sağlık sektöründe faaliyet gösteren ifadeler içerip içermediği değerlendirilmiştir. Sağlık sektöründe faaliyet gösterdiğine vurgu yapan KHB; Sağlık Bakanlığı, sağlık sunucuları, sağlık çalışanı, hasta yakınları, sağlık yatırımları gibi ifadeler kullanarak sağlık sektörüne ait ifadeler kullanılmıştır. KHB’nin misyon ve vizyon bildirelerinde “sağlık hizmetleri” ifadesi geçmesine rağmen sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir ifade olarak değerlendirilmemiştir. Çünkü misyon ve vizyon bildireleri detaylı incelendiğinde “sağlık hizmetler” olarak geçen ifadenin kapsamıyla ilgili bir vurgu yer almamış, “sağlık” ibaresi çıkartıldığında farklı faaliyet alanındaki turizm ve lojistik gibi

bir işletmenin misyon ve vizyon bildirgesi olarak uyarlanabileceğinden bu kapsamda değerlendirilmemiştir.

KHB'nin çatı kuruluş rollerinin misyon ve vizyon ifadelerinde vurguların olup olmadığı yapılan bir diğer analizdir. Kamu Hastane Birlikleri bir genel sekretere bağlı tıbbi, mali ve idari hizmetler başkanı ile yine genel sekretere bağlı il bazındaki hastanelerin hastane yöneticileri ve bu yöneticilere bağlı başhekim, idari ve mali işler, sağlık bakım hizmetleri ve sağlık otelciliği faaliyetlerin yürütüldüğü bir organizasyondan oluşmaktadır. KHB dediğimizde teşhis, tedavi ve rehabilite hizmetlerinin verilmesini sağlayan, bu hizmetlerin bütçesini, insan gücünün planlaması ile birlikte ildeki birliğe bağlı tüm sağlık tesislerinin koordineli bir şekilde yürütülmesini sağlayan faaliyetleri içermektedir. Misyon ve vizyon bildirelerinde çatı kuruluş rolüne vurgu yapan birlikler “genel sekreterliğe bağlı, bağlı kurumlar, kurumlar arası, il ve ilçeye bağlı tüm hastaneler” ifadelerini kullanarak vurgu yapmışlardır. Bu yeni yapılanmanın rolünün misyon ve vizyon bildirelerine aktarılması beklenilenden düşük olmuştur. Hazırlanan misyon ve vizyon bildireleri herhangi bir sağlık işletmesinin misyon ve vizyon bildirgesi olarak yayınlamıştır.

SDP ile yeni bir düzen oluşturulmuştur ve bu düzenin kurulması aşamasında planlama faaliyetlerine ağırlık verilmiştir. Ancak misyon ve vizyon bildireleri oluşturulurken gerekli zamanın ayrılmadığı düşünülmektedir. Daha kapsamlı ve buldukları faaliyet alanına ilişkin bildireler beklenirken daha çok teorik ifadelerle kâğıt üzerinde kalan/kalacak ifadeler yer almıştır.

Ülkemizde işletmelerin misyon ve vizyon kavramlarına yeterince önem vermedikleri ve bu sürecin rekabet avantajı sağlamada etkili olmadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla KHB'nin misyon ve vizyon bildirelerini yayınlamasında bir standart olmadığı gözlenmiştir. Ayrıca web siteleri incelendiğinde bu kavramların farklı modüller altında yayınlandığı görülmüştür. Birlikler misyon ve vizyon bildirelerini genel sekreter mesajı altında, kurumsal modül içerisinde ve kalite modülü gibi yerlerde yayınlanmaktadır. Bu bildirelerin yayınlanmasında bir standardın olmaması ulaşmada sorunlara neden olmaktadır. Bu konuda Milli Eğitim Bakanlığında olduğu gibi Türkiye Kamu Hastane Kurumuna bağlı KHB'nin web sitelerinde de bir standart oluşturulması, bu bildirelere ulaşmak isteyenlere kolaylık sağlayacaktır.

Yapılan analiz sonucunda bazı birliklerin aynı misyon ve vizyon bildirelerini paylaştıkları görülmüştür. Bölgesel olarak değerlendirdiğimizde, birliklerin buldukları bölgedeki ihtiyaçlar, imkanlar ve yoğunlukları düşünülduğünde aynı misyon ve vizyona sahip olmaları beklenemez. Bu kapsamda bu birliklerin bu kavramların önemini anlamadığı ve bu kamu reformunun gereklerini benimseyemedikleri görülmektedir. Misyon ve vizyon bildirelerini sadece yazılı bir metin olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Yeni bir yönetim şeklini ifade eden KHB'nin dinamik yapısına tam olarak uygun olarak misyon ve vizyon bildireleri oluşturulduğu düşünülmemektedir. Bu değişim ile insanların beklentilerini karşılayacak eski düzeni aratmayacak daha gerçekçi ve daha detaylı ifadeler içermesi beklenirken içerik analizi ile yapılan değerlendirmede vurguların yüzeysel olduğu görülmüştür.

Bu araştırma kapsamında, ulaşılan sonuçlar doğrultusunda, ileride yapılabilecek araştırmalara yönelik öneriler, aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Özel sektör dışında kamu ve gönüllü kuruluşlar da misyon ve vizyon kavramları ile kendilerini tanımlamalı ve gelecek öngörülerini açıklamalıdır. Yeni bir yönetim yaklaşımını benimseyen Kamu Hastane Birliklerinin, konunun önemini anlayıp daha kapsamlı, kâğıt üzerinde kalmayan, yapmış olmak için değil işlerliği olan bildireler hazırlaması gerekmektedir. Bu kapsamda Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildireleri incelendiğinde bu bildirelerin literatürde geçen bileşenlere uygun olarak hazırlanmadığı ve çatı kuruluş rolünün anlaşılmadığı görülmüştür. Kamu Hastane Birliklerine yol gösterici olması açısından; literatürde geçen Pearce ve David (1987) ile Collins ve Porras (1996)'ın misyon ve vizyon ifadelerinin bileşen tanımlamalarından, daha önce başka ülkeler tarafından Kamu Hastane Birliklerine benzer sağlık hizmetleri verilen işletmelerin misyon ve vizyonlarından, dünyadaki ve Türkiye'deki en iyi hastane örneklerinin misyon ve vizyon bildirelerinden yararlanılarak misyon ve vizyon önerisinde bulunulmuştur.

Yapılan literatür taraması sonucunda Pearce ve David (1987)'in çalışması esas alınarak etkili misyon bildirelerinde olması gereken bileşenler incelendiğinde; bir misyon bildiresinin başarılı olabilmesi için; müşteri, ürünler ve hizmetler, yer ve

piyasalar, teknoloji, süreklilik, büyüme ve karlılık, felsefesi, yetkinlik, kamu kaygısı, çalışanlar bileşenleri yer alması gereklidir. Bundan yola çıkılarak hazırlanan misyon önerisi aşağıda sunulmuştur:

“Sağlık hizmetlerinin organizasyon ve sunumunda insan odaklı yaklaşımı benimsemiş, dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeler eşliğinde tıbbi ve fiziki donanımına sahip, modern tıbbın imkanlarını kullanarak kendi iline bağlı sağlık tesislerinde; kendi kurum ve çalışanları ile bütünleşerek çalışanlarının memnuniyetini sağlamak ve aynı zamanda çalışanlarını yeni bilgi ve uygulamalarla desteklemek. Hasta ve yakınlarının memnuniyetini sağlayacak şekilde teşhis, tedavi ve rehabilitasyon hizmetlerinin bağlı tesislerde verilmesini sağlamak ve bu tesislerdeki faaliyetlerin izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesi işlevlerini yerine getirip yeni yönetim anlayışının iyi bir temsilcisi olmak.”

Kamu Hastane Birliklerinin misyon bildireleri incelendiğinde bir hastane işletmesi gibi misyon bildirelerini hazırlamışlardır. Ancak Kamu Hastane Birlikleri, kendisine bağlı hastaneleri izleyen, kontrol eden ve denetleyen role sahiptir. Bu rolü düşünülerek misyon önerisi hazırlanmıştır. Aynı şekilde Kamu Hastane Birliklerinin vizyon bildireleri de bir hastane işletmesinin vizyon bildirgesi gibi hazırlandığı görülmüştür. Collins ve Porras (1996)'ın belirttiği bileşenler ve çatı kuruluş rolüne vurgu yapılarak vizyon bildirgesi hazırlanmıştır. Hazırlanan vizyon önerisi aşağıda sunulmuştur:

“İnsan odaklı yaklaşımı ile Kamu Hastane Birlikleri bünyesinde faaliyet gösteren tüm sağlık tesislerinde verimlilik karne değerlendirilmelerinde kurumu en üst düzeye çıkarmak, sağlık hizmetlerinin sunulması ve yönetiminde yeni uygulama ve yatırımlarda geleneksel yönetim zihniyetinin değişimine yardımcı olmak, bölgede aranan, ülkede lider, uluslararası düzeyde ise sözü geçen kurum olmak.”

Misyon ve vizyon oluşturmamış Kamu Hastane Birlikleri için hazırlanan misyon ve vizyon önerileri yol gösterici bir kaynak niteliği taşıyabilir.

Çalışmada Kamu Hastane Birlikleri ele alınmıştır. Bundan sonraki çalışmalar Kamu Hastane Birliklerine bağlı hastaneler üzerine yapılabilir. Ayrıca misyon ve

vizyonun hazırlanma sürecinde yöneticilere anket yapıp bu süreç değerlendirilebilir. Bu çalışma sonucunda KHB'nin bir çatı kuruluş rolü olduğu anlaşılmamıştır. Bu kapsamda Kamu Hastane Birliklerinin ve hastane yöneticilerinin misyon ve vizyon ifadelerinin önemini anlaması ve çatı kuruluş olduğunu içselleştirmelerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmada aynı zamanda misyon ve vizyon ifadelerinin bileşenleri incelenmiştir. İlerideki çalışmalarda paydaşlara yönelik olan boyutlarla ilgili bir inceleme yapılabilir. Ayrıca girişimcilik, hasta memnuniyeti, rekabet gibi spesifik konulara yönelik çalışmalar yapılabilir.

Kamu Hastane Birlikleri ile özel sektör kuruluşları arasında karşılaştırmalı bir analiz yapılabilir. Ayrıca Kamu Hastane Birliklerine bağlı dal hastanelerinin misyon ve vizyon ifadeleri incelenip ne şekilde farklılaştığı gözlenebilir.

Son olarak Kamu Hastane Birliklerinin misyon ve vizyon bildirelerinde değişiklikler var ise önceki ve sonraki yıllara ait bildireler karşılaştırmalı analizi yapılabilir.

KAYNAKLAR

5018 Sayılı Kamu Mali Kontrol Kanunu

5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu

5393 Sayılı Belediye Kanunu

Abell, D.F. (2006). The Future Of Strategy Is Leadership. *Journal Of Business Research* 59: 310– 314.

Akbolat M. (2009). *Türkiye Sağlık Sektöründe Rekabet Stratejileri: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma*.(Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon Ve Yönetimi Teorik Bir Yaklaşım*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akgemci T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

_____, T. Ve Güleş, H.K.(2009) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Akın, H. (2015). *Türkiye’de Sağlık Sistemi Ve Kamu Hastaneleri Birliği Sisteminde Yaşanan Yönetimsel Sorunlar (Konya Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktan, C.C. (1999). *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim*. İstanbul: TÜGİAD Yayını.

_____, C.C. (2006). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama Ve Performans Esaslı Bütçeleme*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

_____, C.C. (2007). *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim*. <http://www.canaktan.org/> (30.11.2016).

- _____, C. C. (2008). Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*. 22 (4): 4-21.
- Alkoç, G. P. (2010). *Misyon Ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). İlköğretim Ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon Ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme. *Akademik Bakış Dergisi* (23): 1-15.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. Ve Yıldırım E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Arabacı, İ.B. (2005). Müfredat Laboratuvar Okullarında Strateji Belirleme Ve Seçimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Malatya İli Örneği). *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(10):3-15.
- _____, İ.B. ve Şener, G. (2014). Üniversitelerin Misyon İfadelerinin Tematik Olarak İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 22(2): 701-716.
- Ateş, M., Yıldırım, A., Cevahir, E. Ve Bektaş, G. (2002). Türkiye'deki Özel Hastanelerin Değerlendirilmesi. 5. *Ulusal Sağlık Kuruluşları Ve Hastane Yönetimi Sempozyumu Kitabı* (Ss. 274-279). Eskişehir. 16-19 Ekim 2002.
- Ay, Ü. Ve Koca, A.İ. (2012). ISO 500 Listesindeki İşletmelerin Misyon, Vizyon Ve Değerlerinin İçerik Analizi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(2): 201-210.
- Barca, M. (2002). Stratejik Açrı: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı Ve Gerekliliği. Ed. Dalay, İ., Coşkun, R. Ve Altunışık, R. . *Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- _____, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 5 (1): 7-38.

- Bart, C.K. And Tabone, J.C. (1999). Mission Statement Content And Hospital Performance İn The Canadian Not-For-Profit Health-Care Sector. *Health Care Management Review*. 24(3): 18-29.
- Baxter, A. (2012). Higher Education Mission and Vision in Rwanda: A Comparative and Critical Discourse Analysis. 2(2): 1-26.
- Bedük, A. (2010). *Karşılaştırmalı İşletme- Yönetim Terimleri Sözlüğü*. Konya: Selçuk Üniversitesi Basımevi.
- Brabet, J. And Klemm, M. (1994). Sharing The Vision: Company Mission Statement İn Britain And France. *Long Range Planning*. 27(1): 84-94.
- Canbay, Ş. K. (2008). *Kamuda Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim*.(Yüksek Lisans Tez). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü
- Clayton, S. (1999). *Takımımızın Stratejisini Geliştirmede Strateji Geliştirme*. Çev. Onur Yıldırım. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Collins, J.C. ve Porras, J.I. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review. s: 65-77.
- _____, J.C.ve Porras J.I. (1999). *Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak*. Çev. Zuhâl Çivi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cummings, S. And Davies, J. (1994). Brief Case: Mission, Vision, Fusio. *Long Range Planning*. 27(6):147-150.
- Çiğdem, B.T. (2007). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Çoban, H. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması*, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- Çomaklı, Ş.E, Ekici, M. ve Şahım, Z. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*. Ankara: A-C Yayınevi.

- Demir, V. (2009). *Sistemik Stratejik Planlama Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirbaş, B.P. (2010). *Stratejik Yönetim Ve Sigorta Sektöründeki Bir İşletmede Uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- _____, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- _____, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinler, A.M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon, *Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(2): 13-14.
- Doğan, H. (2008). Örgütlerde Vizyon Ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü Ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3): 93-110.
- Doğan, S. (2002). İşletmelerde Vizyon Ve Misyon Bildirisi Geliştirme Ve Önemi Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 143-174.
- Doğru, M. (2009). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlarla Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dörtyol, İ.T. (2015). Misyon İfadeleri Üzerinden Pazarlama Felsefelerinin Keşfedilmesi: Capital 500 Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 11(44): 189-203.
- DPT. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. <http://www.sgb.adalet.gov.tr/ekler/pdf/sp-kilavuz2.pdf> (01.12.2016).
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. Çev. İrfan Bahçivangil. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

- Durmuş, Ş. (2013). *İstanbul İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin Stratejik Planlarındaki Misyon Ve Vizyon İfadelerinin İçerik Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Aktüel.
- El Namaki, M. S. S. (1992). *Creating A Corporate Vision. Long Range Planning*. Great Britain: Pergamon Press. 25(6): 25-29.
- Emin, F.T. (2009). Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformunun İç Ve Dış Dinamikleri. *Yönetim Ve Ekonomi*. 16(2): 31-48.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdem, A. (2006). *Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerinde Uygulanabilirliği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, B.Z., Tokgöz, N., Ulukan, C., Demirci, E., Baraz, B., Tiltay, M.A., Taşcı, D. Ve Besler, S. (2012). *Stratejik Yönetim-I. 1. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları*.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- _____, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, V. (2003). Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumsallaştırılması Ve Rekabet Mekanizmaları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 58(4):83-105.
- Erol, Y. ve Kanbur, E. (2014). Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Türkiye’nin İlk 100 Büyük Şirketinin Girişimcilik Özellikleri. *Business and Economics Research Journal*. 5(3): 149-165.

- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması Ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler. (Doktora Tezi)*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*, İstanbul: Okan.
- Genç, N. (2001). *Başarı Bedel İster*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gök, O. Ve Sabuncuğlu, A.(2008). Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon Ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. X(1):123-141).
- Güçlü N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23(2): 61-85.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*. 63: 91-105.
- Higgins James M, And Vincze Julian W. (2009). *Strategic Management Test And Cases Test And Cases*, Harcourt, Brace Jonovich College Publishes, USA.
- Hill, C. Ve Jones, G. (2008). *Essentials Of Strategic Management USA*: South Western Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland R. D. (2007). *Management Of Strategy: Concepts And Cases*. USA: Thomson/South-Western.
- İnce, A.R. (2015). Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Şirketinin Misyon Ve Vizyon İfadelerine Göre Girişimcilik Özellikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8 (2): 143-155.
- Jauch, L. ve Glueck, W. (1989). *Strategic Management And Business Policy*, Mcgraw Com, New York.
- Kappler, E. (1995). *Bilim Olarak İşletme Eğitimi İle Kuruluş İçin Vizyon İsteklerinin Arasındaki Sistemik İlişki Konusunda Bir Deneme*. *Vizyon Yönetimi, Önceden*

Düşünölmüş Başarı. (Ss.46-60).Düzenleyen Veli Karagöz. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Karaman, A. (2005). *Vizyon Yönetimi, Nasıl Ve Niçin?*. İstanbul: IQ Yayıncılık.

Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Keskin, U. (2016).Stratejik Performans Yönetimi. Ed. Keskin, U. Stratejik Yönetim Ve Stratejik Yönetim Süreci. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon Ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi Dergisi*. 6(13): 82-98.

_____, M. Ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2): 77-94.

Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim Ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern-Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

_____, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Köseoğlu, M.A. Ve Temel, E.K. (2008). Sektörlere Göre Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögelerdeki Farklılaşmalar: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 9(2):71-88.

_____, M.A. Ve Ocak, S. (2010). Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir Mi?: Özel Ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 13(1). 63-82.

Kunt, Ş. (2012). *Türkiye’de Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon Ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*.16(2): 403-412.
- Latif, H ve Muslu, Ş (2015). Türk İşletmelerinin Misyon Ve Vizyon Kavramlarında Anlam Karmaşası. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 26(78): 12-32.
- Lipton, M. (1996). *Demystifying The Development Of An Organizational Vision*. Sloan Management Review.
- Melek, C. (2012). *Metin Madenciliği Teknikleri İle Şirketlerin Vizyon İfadelerinin Analizi*.(Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Miller, A. ve G. Dess. (1996). *Strategic Management*. 2. Baskı. America.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. And Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Muslu, Ş. (2014). *İşletmelerde Vizyon Ve Misyon Kavramlarının Kullanımında Oluşan Karmaşıklık; Türkiye’de İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ocak, S. (2011). *Stratejik Felsefe Ve İşletme Performansı Etkileşimi: Özel Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Okumuş, B. (2007). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Sürecinde Paylaşılan Vizyon Oluşturulması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğülmüş, S. (1991). İçerik Çözümlemesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*. 24(1): 213-220.
- Kısacık, S. (2005). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özberk, Y. (2007). *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özcan, S. (2004). Türk Kamu Yönetimindeki, Reform Çalışmalarının, Stratejik Yönetim Bakış Açısıyla İncelenmesi. Ankara: TODAİ.
- Özcan, K. Ve Barca, M. (2008). *Sanayiden Bilgiye Toplum, Ekonomi Ve İşletmeler*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Özdem G. (2011). Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 11(4): 1869-1894.
- Özdemir, S. ve Karadağ, N. (2015). Eğitim Fakültelerinin Vizyon Ve Misyonlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 8(19) : 255-277.
- Özer, M.A. (2010). İşletmelerin Geleceği İçin Yol Haritası: Vizyon Yönetimi. *Çimento İşveren Dergisi*. 6(24): 4-21.
- Özgen, H. ve S. Doğan. (1998). Türkiye’de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme. *Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi*. 56(4):109-139.
- Özgür, G. (2007). *Denizli KOBİ’lerinde Stratejik Yönetim* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Papatya, G. (1998). Vizyon: Hayal Ve Gerçek Arasındaki Gerilim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. 3(3): 123-134
- _____, G. ve Hazır, K. (1999). İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Stratejileri Ve Eylem Planları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*. (4): 143-166.
- Pearce, J. And David, F. (1987). Corporate Mission Statement: The Bottom Line. *Academy of Managementexecutive*. 1(2): 109-116.

- Quigley, J.V. (1998). *Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi Ve Korunması*. B. Çelik. (Çev.). 1. Baskı. İstanbul: Yeni Çizgi Yayın Dağıtım.
- Ramazanoğlu, F. Ve Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde Vizyon Ve Misyon Kavramı. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*: 52-56.
- Rarick, C. A., Vitton, J. (1995). Mission Statements Make Cents. *Journal Of Business Strategy*. 16(1): 11-12.
- Renkal, S. (2012). *Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon Ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sağlık Bakanlığı. (1993). *Ulusal Sağlık Politikası*, Ankara
- Sağlık Bakanlığı. (2008). *Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı ve Temel Sağlık Hizmetleri: 2002-2008*, Ed. Recep Akdağ, Sağlık Bakanlığı Yayını.
- Sağlık Bakanlığı. (2009). *Stratejik Plan 2010-2014*, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı. (2011). *Türkiye Sağlıkta Dönüşüm Programı Değerlendirme Raporu 2003-2011*.
- Sağlık Bakanlığı. (2012). *Stratejik Plan 2013-2017*, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı. (2014). *Kamu Hastane Birlikleri*, Ankara.
- Sağlık Bakanlığı. (2014). *Stratejik Plan 2014-2018*, Ankara.
- Sakarya, Ş., Özmen, F. Ve Özmen, H.İ. (2013). Beş Yılda Ne Değişti?: Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları (Misyon Ve Vizyon Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz). *Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi*. 8(2): 27-39.
- Salihoğlu, S. (2007). *2006 Yılında Türkiye’de Üç Yazılı Basın Organında Yer Alan “Çocuk Haberlerinin İçerik Analizi Yöntemi İle Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Saran, U. (2004). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma. Ankara: Atlas Yayını.
- Sarıhan, H.İ. (1998). *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.
- Sarvan, F., Arıcı, E.D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E.T. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*. (6) 73-122.
- Sucu, M.E. (2010). *KOBİ'lerde Stratejik Yönetim Ve Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sülkü, S.N. (2011). *Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Programı Öncesi ve Sonrasında Sağlık Hizmetlerinin Sunumu, Finansmanı ve Sağlık Harcamaları*, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını.
- Şentürk, F.K. (2010). *Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu D., Işık O. Ve Akbolat M. (2009). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Tülay, G. (2007). *Stratejik Yönetim Ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr>,
- Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu. <http://www.tkhk.gov.tr/> (25.06.2016.)
- Uğurluoğlu, Ö. (2011). Kamu Ve Özel Hastane Misyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından Karşılaştırılması. *Toplum Ve Sosyal Hizmet*. 22(1): 49-61).
- Ülgen, H. ve Mirze S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

- _____, H. ve Mirze S.K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- _____, H. ve Mirze S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayınları
- _____, H. ve Mirze S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım, Yayın, Dağıtım A. Ş.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.
- Yediyıldız, B. (2008). Türkiye’de Üniversitelerin Vizyonu Ve Özgün Bilim Üretimi. *Türk Kültürünü Araştırma Enstitüsü*. 1(1): 135-151.
- Yıldırım H.H. Ve Yıldırım T. (2013). *Türkiye Sağlık Reformları Ve Politikaları: Politika Analizi Çerçevesinde Bir Değerlendirme*. Kamu Politikası: Kuram Ve Uygulama.(Ss. 364-397). Ankara: Adres Yayınları.
- Yıldırım, M. (2003). *Sektörel Strateji Dayanakları İle Vizyon Ve Misyon İçerikleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Yurtseven, H. R. (1988). Stratejik Yönetimde Misyon Kavramı. *Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Yönetim Dergisi*. 9(29): 26-33.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Mehtap YAVUZ
Doğum Yeri ve Tarihi : Elazığ/ 1988
E-mail : mehtapyavuz1988@hotmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

2008-2012 Lisans, Ankara Üniversitesi Sağlık Kurumları Yöneticiliği

2013-2017 Yüksek Lisans, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı/Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

İŞ DENEYİMİ

- Ekim 2015-Eylül 2016, E-mağazacılık, www.7den70eal.com
- 05 Ağustos 2015-31 Ocak 2016, Güzellik Uzmanı, Elazığ Flormar
- 21 Şubat- 10 Haziran 2013, Alan Çalışması, Fırat Üniversitesi Yüksek Lisans Çalışması (Aday Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Yeterliliklerine İlişkin Algıları: Elazığ İli Örneği)
- 2010-2012, Satış Destek Elemanı, Tan Ajans, Ankara

STAJ DENEYİMİ

- 06 Şubat-18 Mayıs 2012, Dönem Stajı, Ankara Tıp Fakültesi Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi
- 20 Haziran-15 Temmuz 2011, Zorunlu Yaz Stajı, Ankara Bayındır Hastanesi
- 21 Haziran-23Temmuz 2010, Gönüllü Staj Ankara Atatürk Eğitim Araştırma Hastanesi