

SAĞLIK KURUMLARINDA YÖNLENDİRME STRATEJİLERİ

Fatih ŞANTAŞ

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, Sağlık İdaresi Bölümü, Araştırma Görevlisi

E-posta: fatih.santas@hacettepe.edu.tr

Özgür UĞURLUOĞLU

Hacettepe Üniversitesi, İİBF, Sağlık İdaresi Bölümü, Doçent Doktor

E-posta: ougurlu@hacettepe.edu.tr

Aysun KANDEMİR

Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü,
Araştırma Görevlisi

E-posta: kandemiraysun@kku.edu.tr

Özet

Günümüz iş çevrelerinde sağlık kurumları birçok zorlu görevle karşı karşıyadırlar. Finansman, insan kaynakları, temel işletme faaliyetleri ve diğer pek çok faktör bir sağlık kurumunun odak noktasını etkileyebilmektedir. Bu faktörlerin üstesinden gelebilmek için sağlık kurumları sıklıkla odak noktalarını kalıplaştıracak yapılar oluştururlar. Misyon, vizyon, değerler ve stratejik amaçlar, temel örgütsel kararları verirken stratejistlere rehberlik ettikleri için yönlendirme stratejileri olarak adlandırılırlar. Bu çalışma stratejik yönetimin temel konuları arasında yer alan ve yönlendirme stratejileri olarak adlandırılan misyon, vizyon, amaç ve değer kavramlarının genel olarak tanıtılması ve sağlık kurumları yönetimindeki önemlerinin ortaya konulması amacıyla yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Yönetim, Yönlendirme Stratejileri, Sağlık Kurumları*

Alan Tanımı: İşletme (Stratejik Yönetim)

DIRECTIONAL STRATEGIES IN HEALTH CARE ORGANIZATIONS

Abstract

Health care organizations are faced with many challenging tasks in today's business environment. Finance, human resources, basic business activities and many other factors can affect focal point of a health care organization. Health care organizations often form structures that will make focal points permanent in order to be able to overcome these factors. Mission, vision, values and strategic objectives are called as direction strategies because they guide to strategists while making basic organizational decisions. It's aimed to this study that introduce typically concepts of mission, vision, objective and values that is called as direction strategies that is one of the basic subjects of strategic management and present importance of them in management of health care organizations.

Key Words: *Strategic Management, Directional Strategies, Healthcare Organizations*

JEL Code: M10

1. GİRİŞ

Günümüz iş çevrelerinde örgütler birçok zorlu görevle karşı karşıyadırlar. Finansman, insan kaynakları, temel işletme faaliyetleri ve diğer pek çok faktör bir örgütün odak noktasını etkileyebilmektedir. Bu muhtelif faktörlerin üstesinden gelebilmek için örgütler sıklıkla odak noktalarını kalıcılaştıracak yapılar oluştururlar. Örgütsel odağı belirlemek için oldukça sık kullanılan bir yapı misyon, vizyon ve değer ifadelerinin kullanımını içermektedir. Misyon, vizyon ve değer ifadeleri stratejik yönetimin temel bir bileşenidir (Biddiscombe, 2006: 3). Bu kavramların doğru anlaşılması ve stratejik yönetim sürecinin diğer kavramları olan SWOT analizi, strateji, amaç ve hedeflerle doğru bir şekilde ilişkilendirilmesi, stratejik yönetim paradigmasının anlaşılması bakımından önem taşımaktadır (Kılıç, 2010: 83).

Misyon, vizyon, değerler ve stratejik amaçlar, temel örgütsel kararları verirken stratejistlere rehberlik ettikleri için yönlendirme stratejileri olarak adlandırılırlar. Misyon, örgütün ayırt edici amacını ya da varoluş sebebini ortaya koymaya

çalışır. Vizyon, yöneticiler, çalışanlar ve tüm paydaşların, örgütün amaç ya da misyonunu başardığında nerede olmasını istediklerine ilişkin zihinsel bir imaj yaratır ve örgütün geleceğe dair umudunu oluşturur. Değerler, örgüt üyeleri tarafından önem verilen ve gözetilen ilkelerdir. Stratejik amaçlar, örgütün misyon ve vizyonunu başararak elde etmek istediği sonuçlardır (Swayne vd., 2006: 187). Misyon, vizyon, değerler ve stratejik amaçları belirleyerek bir örgütün ilerlemesi ve yol alması daha kolay olacaktır. Aksi takdirde, örgüt içerisinde hiç kimse örgütün neyi başarmak için çabaladığını bilemeyecek ve ne doğrultuda çalışması gerektiği hakkında bir fikre de sahip olamayacaktır (Dess vd., 2007: 29).

Yönlendirme stratejileri sağlık kuruluşları söz konusu olduğunda, sağlık hizmeti sunmanın zorlu doğası gereği, daha da önem kazanmaktadır (Forehand, 2000). Bu stratejiler, modern sağlık kuruluşları için giderek önem kazanan bir yönetim bileşeni haline gelmektedir. Bunun önemli sebeplerinden birisi, hastanelerin sürekli değişen çevresel koşullar, artan maliyetler, dalgalanan bir talep ve önemli yönetsel problemlerle yüzleşen bir sektörde yer almasıdır (Vandijck vd., 2007; Williams vd., 2005). Bu güçlüklerle etkili bir şekilde yanıt verebilmek için, hastane yöneticilerinin örgütlerinin stratejilerini yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, yönlendirme stratejileri olarak adlandırılan misyon, vizyon, değer ve stratejik amaç kavramlarını tanımlamak, özelliklerini ve birbirleri olan ilişkilerini belirlemek ve sağlık kurumlarından örnekler de vererek bu kavramların sağlık kurumları yöneticileri için niçin önem verilmesi gereken kavramlar olduğunu ortaya koymaktır.

2. MİSYON

Misyon bir örgütün varlık nedenidir (Higgins ve Vincze, 1992:65). İşletme yönetimi açısından misyon, “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değerdir” (Dinçer, 2007:10). Misyon, işletmenin rekabet edeceği iş veya işleri ve hizmet edeceği müşterileri belirtir (Hitt vd., 2007:20). Misyon örgütün var oluş nedenini tanımlayan, uygulamalarını, kime, nasıl hizmet ettiğini içeren, kolaylıkla değişmeyen, ideal olarak yüz veya daha az kelimedenden oluşan, çalışanları güçlendirici, ilham verici cümledir (Schwartz ve Cohn, 2002:270).

Misyon işletmenin ayırt edici karakterini gösterir. Misyon ümitleri ifade etmez. Tam tersine örgütün varlık nedenini ortaya koymaya yöneliktir. Bir misyon ifadesi geniş kapsamlı ve kalıcı bir amaçtır ve sağlık kurumunu tür, hizmet kapsamı ve pazar açısından diğer sağlık kurumlarından ayırmaktadır (Swayne vd, 2006:188).

2.1. Misyonun Temel Karakteristikleri

Yukarıda verilen misyon tanım ve açıklamaları etkili bir misyon ifadesine ilişkin bazı temel ve önemli özelliklerin altını çizmektedir. Bu özellikler şu şekilde özetlenebilir:

Misyon belirgin bir amaç ve istikamete sahip olmayı sağlar. Bart (1997)'a göre, pek çok örgütte başarısızlığın önemli bir sebebi, üst düzey yönetimin örgütün gerçekte neyi başarmaya çalıştığını belirleme konusundaki beceriksizleridir. Böyle bir durumda örgüt genelinde çalışan ve yöneticiler, günlük ve uzun dönemli operasyonlarında kolaylıkla karışıklık ve odak bozukluğu yaşayacaklardır. İyi tasarlanmış ve iyi nakledilmiş misyon ifadeleri, bu sınırlılıkların üstesinden gelmeye yardım edecek ve örgüt üyelerine takip edecekleri bir yön sağlayacak, enerjilerini önceden belirlenmiş alanlara kanalize etmelerine imkan tanıyacaktır (Bart, 1997:9). Misyon her şeyden önce odak yaratmak amacıyla oluşturulmaktadır. Bazı örgütsel sonuçlara ulaşmaya müşterek olarak odaklanmış ve kendini adanmış çalışanlardan oluşan bir örgüt elbette yöneticiler için ideal bir durumu tasvir eder. Örgütteki herkes örgütün başarmaya çalıştığı şeyi bilir, anlar, kabul eder ve hatırlarsa, her birey bu başarıya daha kolay katkıda bulunabilir ve örgütün arzuladığı konuma daha hızlı ve daha etkili bir biçimde ulaşmasına yardım edebilir (Bart, 2002:41).

Misyon bir örgütün temel amacı yanında stratejik duruşunu şekillendirecek karakteristiklerini ve felsefesini de yansıtmalıdır (Gibson, vd., 1990:36). Misyon örgütün niçin var olduğu yani varoluş sebebini ortaya koymaya çalışan bir felsefe ve değer ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Misyon gerçekçi olmalı fakat bir örgütün kimliğine ilişkin öngörülül/ileri görüşlü bir tespiti de içermelidir (Pinto, 2005). İyi bir misyon, örgütün pozitif tarihini ve geleneklerini, yönetim tercihlerini ve kaynaklarını ifade etmelidir. Misyon örgütün başarmış olduğu ve hatırlamayı umduğu şeyleri yansıtmalıdır (Luke vd., 2004:78).

Misyon ölçülebilir, ayırt edilebilir ve örgüte uygun bir içeriğe sahip olmalıdır. Misyon, örgütün amacını açıklarken, örgütün değerleri ve vizyonu ile tutarlı olmalıdır. Aynı zamanda misyon ürün/hizmet ve piyasa terimlerini içermelidir ki bu terimlerden birinin yokluğu misyonun strateji ile olan bağlantısını kesebilir. Misyon oluşturulurken şu soruların sorulması gerekir: Örgüt hangi farklı ürünleri/hizmetleri ve kime sunuyor? Bu misyon örgütü nasıl farklılaştırıyor? (Luke vd., 2004:75).

Misyon, örgütü faaliyet gösterdiği sektördeki diğer örgütlerden ayırt edebilmelidir. (Luke vd., 2004:76). Misyon örgütün özgünlüğüne vurgu yapmalıdır (Swayne vd., 2006:192).

Misyon ilham verici olmalıdır. Misyon ifadesini okuyan bir kişi, bu ifadeyi okuduktan sonra örgütün bir parçası olmak istemelidir. Ayrıca misyon uzun dönemli ve kalıcı olmalıdır (David ve David, 2003:11). Bir örgütün misyon ifadesi sıklıkla değiştirilmez. İnsanlar zaman içerisinde göreceli olarak sabit kalan fikir ve davalara bağlılık duyarlar (Swayne vd., 2006:192). Misyon ifadesi göreceli olarak sabit olmalı fakat elbette değişmez olmamalıdır (Luke vd., 2004:76). Örgüt içerisindeki ve çevresindeki teknolojik, ekonomik ve demografik değişikliklere bağlı olarak belirli aralıklarla revize edilmeli ve güncellenmelidir. Değişmeyen bir misyon örgütün geleceğine kılavuzluk eden bir itici güç olamaz.

Misyon örgütün temel niteliklerini ve özünü, örgüt içindeki ve dışındaki paydaşlara yansıtan bir iletişim aracıdır (Vandijck vd., 2007:132). Bunun yanında misyonun örgütün müşteriler, çalışanlar ve toplum gibi temel paydaşlarının çıkarlarını da gözetmesi gerekmektedir. Eğer bir örgüt müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamazsa, müşteriler er ya da geç diğer örgütlere yönelecekler ve yeni rakipler yarışa katılacaktır. Çalışanların ihtiyaçları dikkate alınmazsa, iyi çalışanlar örgütü terk edecek ve toplumun talepleri önemsenmezse örgütün varlığı yasal ve diğer yollarla tehlikeye girecektir. Bir misyon ifadesinin başarısı, örgüt üzerinde etkisi olan paydaşların birbiri ile çelişen çıkarlarını dengeleyebilme becerisine dayanmaktadır (Bart, 1997:10).

Misyon, çok fazla spesifik olmamalıdır. Yani para tutarları, yüzdeler, sayılar, hedef, politika ve stratejiler içermemelidir. Misyon ifadelerinde çok fazla detay yöneticileri soğutup yaratıcılığı engelleyebilir (David ve David, 2003:11).

2.2. Misyonun Bileşenleri

Misyon kavramının içeriği ve hangi bileşenleri içereceği konusunda literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Örneğin, Bart ve Tabone (1998, 1999, 2000) ve Vandijck ve diğerleri (2007) gibi bazı araştırmacılar misyon içeriği ile ilgili 20'nin üzerinde bileşen tanımlarken, bazı araştırmacılar (Klemm vd., 1991) ise konuya daha dar bir kapsamda yaklaşmayı tercih etmekte daha basit modeller kurmaktadır. Dolayısıyla misyon içeriği ve bileşenleri konusunda oldukça az bir görüş birliği olduğu söylenebilir (Bart ve Hupfer, 2004: 93-94). Bununla birlikte Pearce ve David (1987)'in misyon içeriği sınıflandırması bu konuda en çok kabul görmüş yaklaşımdır. Pek çok çalışmada da kullanılan ve sağlık kurumlarına da kolaylıkla uygulanabilecek bu bileşenler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Hedef müşteriler ve pazarın tanımlanması
- Temel ürün ve hizmetlerin belirlenmesi
- Ürün/hizmet sunulan coğrafi kapsamın tanımlanması
- Temel teknolojilerin belirlenmesi
- Varlığını sürdürme/beka ve büyümeye bağlılığın ifade edilmesi
- Örgüt felsefesindeki temel elementlerin belirlenmesi
- Örgüt benliğinin/kimliğinin/öz-imagınının tanımlanması
- Örgütün arzulan kamusal imajının saptanması

Tablo 1. Misyon Bileşenleri ve Hastane Misyon Örnekleri

| Misyon Bileşeni | Misyon Örneği |
|---------------------|---|
| Hedef müşteri/Pazar | Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon tedavisine ihtiyaç duyan, fizyolojik veya anatomik yetersizliği ve çevreye uyum zorluğu olan kişilerin...tedavilerini sağlamak. (Fizik Tedavi Reh. Eğ. ve Araş. Hast.) |
| Ürün/Hizmet | ...Koruyucu ve iyileştirici sağlık hizmetlerini, tıbbın ulaştığı en üst düzeydetopluma sunmak...(Acıbadem Sağlık Grubu) |
| Coğrafi kapsam | İstanbul başta olmak üzere tüm Marmara Bölgesine ve Ülkemize Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi branşlarında hizmet sunan ... eğitim ve araştırma hastanesi olabilmek.(Süreyyapaşa Göğüs Hastalıkları ve Göğüs Cerrahisi EA Hastanesi) |
| Teknoloji | ... inovasyon eşliğinde son teknolojileri en üst seviyede, en iyi şekilde kullanan, gelecek teknolojileri kendine |

| | hedefleyen...(Universal Hospitals Group) |
|---------------------------|---|
| Varlığını sürdürme/büyüme | Dünyanın seçkin sağlık kuruluşları arasında yer almak için, insanların sağlık bakım ihtiyaçlarını en üst düzeyde karşılamayı hedefler. (Özel Bayındır Ankara Hastanesi) |
| Örgüt felsefesi | 109 yıllık geleneğimiz uyarınca, 'ÖNCE İNSAN' anlayışına sadık, hasta haklarına saygılı, meslek etiğinden ödün vermeyen ...her zaman insanlık yararına hizmet vermek, tüm tıbbi uygulamalarda bilimsel etik ilkeleri benimsemek. (Özel Balat Hastanesi) |
| Örgüt benliği | Biz, güvenilen hastane arayışını, kaliteli, dürüst, şeffaf ve farklı hizmet anlayışımızla karşılayan, hasta haklarına saygılı, doğru sağlık hizmetini veren, ismini kurumsallaştırmayı ve yüceltmeyi amaç edinmiş bir sağlık kuruluşuyuz. (Özel Akay Hastanesi) |
| Kamusal imaj | ..kanser tedavisinde en ileri standartlarda hizmet veren ulusal ve uluslararası saygınlığı olan bir kurum.. (İstanbul Üniversitesi Onkoloji Enstitüsü) |

Bir misyon, bu bileşenlerden her birini kapsayamaz ve kapsamamalıdır. Misyon genellikle bir ya da birkaç bileşeni kapsayabilir, fakat nadiren de olsa tüm bileşenleri içeren misyon ifadeleri ile de karşılaşılabilir. Her örgüt misyonunda, kendi ayırt edici özelliğini açıklayan ve burada ifade edilen ya da ifade edilmeyen bileşenlerden hangilerini kullanacağına karar vermelidir (Swayne vd., 2006: 195). Yapılan çalışmalarda özellikle örgütsel felsefe, örgüt benliği ve kamusal imaj bileşenleri yüksek örgütsel performans ile ilişkilendirilmiştir (Pearce ve David, 1987: 109). Tablo 1'de her bir bileşeni yansıtan hastane misyon örnekleri görülebilir.

3. VİZYON

Vizyon pek çok bilim adamı tarafından liderlikte, strateji uygulamada ve değişimi sağlamada çok önemli bir araç olarak kabul edilse de vizyonun hâlâ herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanımı mevcut değildir (Kantabutra ve Avery, 2005:5). Vizyon bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yeri, varmak istediği durumu ifade etmektedir. Vizyon belirsizlik ya da beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında işletmenin hangi şekilde davranması gerektiğini ortaya koyar. Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir (Ülgen ve Mirze, 2010:177). Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılmamış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü (orijinal) düşünceleridir (Eren, 2005:18).

Vizyon cümlesi, liderin işletmenin canlı ve rekabetçi bir şekilde kalabilmesi için istediği durumun kısa bir tanımıdır (Spallina, 2004:10).

Vizyon yalnızca gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, aynı zamanda kararlar almaktır. Örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefi ortaya koyan; bu hedefin hangi temeller üzerinde kurulacağı ve nasıl bir geleceğin oluşturulmak istendiği konularında yol gösteren bir ifadedir. İyi bir yol gösterici olabilmesi için de gelecek insanların algılayabileceği şekilde tanımlanmalı, ona ulaşmanın değeri ilgililere anlatılmalıdır (Kılıç, 2010:89).

3.1. Vizyonun Gerekliliği

Vizyon gelecek için çalışanlara rehber olur ve yatırımcılara hedeflenen amaçlara ulaşmaya çalışırken nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler öne sürer. Böylece vizyon bir örgütte çalışanları belirli ilkelerle hedeflere yönlendirir ve onları bir sürü verimsiz iş yapmaktan kurtarır. Vizyonu olmayan bir örgüt, “rotası belli olmayan bir gemi” gibidir. Diğer bir ifade ile vizyonun varlığı örgütü işbirliğine, yaratıcılığa ve rasyonel davranışa yönlendirirken, yokluğu da başarısızlığa, yeteneksizliğe ve kaosa sürükler (Ülgen ve Mirze, 2004:180).

Vizyon sahibi olmak örgütün faaliyetlerinde vizyondan bir sapma olduğunda çok çabuk görebilmeyi ve tedbirler alabilmeyi sağlar. Ayrıca vizyon çalışanlara bir rehber olma yanında onları sürekli güdüleyerek özgüven aşılır. Çalışanların kendilerine güvenen bireyler olmasına yardımcı olur (Yüzbaşıoğlu, 2004:165).

Sağlık kurumları gibi işlevsel bağımlılığın yüksek olduğu örgütlerde eşsiz açık bir vizyonun belirlenmesi çok önemlidir. Bir vizyona şu sebeplerden ihtiyaç duyulur (Lucas, 1998:24):

Rehberlik: Tıpkı bir yıldızın askerlere yolculuklarında ve sağ salim limanlarına ulaşmalarına yardım etmesi gibi, açıklanmış bir vizyon da bir örgütün yolculuğunu adım adım yönetir. Vizyon ayrıca işletmenin önceliklerini sıraya koyar ve parçalanmayı önler.

Hatırlatma: Tıpkı bir bağımsızlık bildirgesi gibi vizyon neden var olduğunu hatırlatır.

İlham Verme: İnsanların büyük çoğunluğu işin kendisinden ilham almazlar. Daha ziyade işin amacı, hedefi, sonuçları insanlara ilham verir.

Kontrol Etme: İşle direkt ilgili olmayan veya temel becerilerin dışında şeylerle uğraşılmaya başlandığında vizyon cümlesi örgütü tekrar gerçekliklere doğru çeker.

Özgürleştirme: Kim olunduğu veya ne olunmak istendiği bilinmediğinde ileri görüşlü, yüksek performanslı bir örgüt olunması zorlaşır. Geçmişteki olaylar işletmeyi uyuşukluğun içine çekebilir ancak iyi bir vizyon işletmeyi bataklıktan çıkarabilir ve önünde yeni bir gelecek için kapılar açabilir.

3.2. Vizyonu Oluşturan Unsurlar

Başarılı işletmeler nelerin değişip, nelerin ise kesinlikle değişmemesi gerektiğini çok iyi tespit eden işletmelerdir. Bir vizyonun temel olarak iki kısımdan meydana geldiği söylenebilir: Esas (çekirdek) ideolojiler ve tasarlanan gelecek (Collins ve Porras, 1996:66).

Esas (Çekirdek) İdeolojiler, işletmenin karakterini tanımlar. Bu işletme karakteri işletmenin ürün ya da pazar yaşam döngüsünden, teknolojik gelişmelerden, yönetim şeklinden ya da bireysel liderlikten çok daha üstündür. Aslında vizyoner bir örgüt inşa etmede en önemli ve en uzun süren katkı çekirdek ideolojinin oluşturulmasıdır. Liderler ölebilir, ürünler eskiebilir, pazar değişebilir, yönetim şekli ve teknolojiler farklılaşabilir fakat çekirdek ideoloji her zaman ilham verir ve bir rehber görevi görür (Collins ve Porras, 1996:66).

İşletmenin temel ideolojisi iki kısımdan oluşur: Esas değerler ve esas amaçlar.

Esas değerler, hedefe ulaşmada yönetici ve çalışanlar için nelerin önemli olduğunu gösterir. Kişisel ve kurumsal değerlerin belirlenmesi ve bu değerlerin vizyonun bir parçası haline gelmesi, her türlü engele, olumsuzluğa ve değişikliğe rağmen yönetici ve çalışanların hedefe odaklanmasını sağlar (Ülgen ve Mirze, 2010:181).

Esas amaçlar ise, örgütün varlık nedenidir. Esas amaçlar sadece örgütün çıktılarını veya hedef müşterileri değil örgütün ruhunu tanımlar. Amaçlar, özel hedefler veya işletme stratejileri ile karıştırılmamalıdır. Ancak amaç, hedefler veya strateji başarısızlığın gerçekleştirilemez. Amaç, ufukta kılavuzluk eden bir yıldıza benzer, daima takip edilir ancak asla ulaşılamaz. Amaç, hiçbir zaman tam olarak gerçekleştirilemez. Bunun anlamı, işletme için değişim ve gelişmenin asla sona ermeyeceğidir (Collins ve Porras, 1996:68-69).

Tasarlanan Gelecek: Vizyon ifadesinin ikinci temel bileşeni tasarlanan gelecektir. Tasarlanan gelecek iki bölümden oluşur. Bunlar uzun vadede başarılacak büyük ve heyecanlandırıcı bir hedef ve işletmenin geleceğine ait canlı bir tanımlamadır. Tasarlanan gelecek bazen gerçeğe aykırı görünebilir. Çünkü hem soyut ve gerçek bir ifade taşımakta hem de hayal, umut ve gerçekleşmek için büyük bir zaman dilimini içermektedir.

Heyecanlandırıcı hedefler koyma, ilerleme kaydetmenin en güçlü yollarından birisidir. Normal bir hedef ile büyük ve heyecanlandırıcı bir hedef arasında fark, heyecanlandırıcı hedefin açık, zorlayıcı ve takım ruhunu harekete geçirici olmasıdır (Collins ve Porras, 1996:73-74).

İşletmenin vizyon ifadesinde en açık, anlaşılabilir ve hatırlanabilir kısım işletmenin gelecekteki konumuna ait güçlü, canlı ve cazip tanımlamadır. Bir anlamda vizyon ifadesinin kişilerin kafasında görüntüye dönüşmüş şeklidir. Bu tanımlama, işletmenin gideceği yönü çizmesi, kişilerin ne için çalıştıklarını göstermesi ve çalışanların hafızalarında bu görüntünün yer etmesini sağlaması bakımından vizyon ifadesinin en hatırlanabilir kısmıdır (Thornberry, 1997:29).

4. DEĞERLER

Değerler, bireyin neyin iyi ya da kötü, kabul edilir ya da kabul edilemez, etik ya da etik olmadığına dair temel inançlarıdır (Miller ve Chun Yu, 2003:139). Değerler, kişisel ve örgütsel olarak bir yönetici rolü oynarlar, karar vermede ve öncelik belirlemede bir ölçüt belirlenmesine yardımcı olurlar. İçgüdü hayvanlar için ne ise değerler de insanlar için odur (Hultman, 2005:33).

Değerler, örgüt kültürünün ardında yatan inançlar ve moral ilkelerdir. Değerler, bir örgütün belli sınırlar içerisinde, güvenli olarak yaşamını sürdürmesi ve gelişmesi için üyelerini tutarlı davranışlar göstermeye zorlayan yön gösterici kurallar dizisidir ve örgütün işini nasıl planladığını tarif eder (Kılıç, 2010:83). Örgütsel değerler, bir örgütün davranış, karakter ve kültürünü tanımlar (Kaplan vd., 2008:3). Değerler örgütü somutlaştıran kavramlardır. Değerler “bu örgütün anlamı nedir?” sorusunu yanıtlar. Değerler hizmetlerin ötesine odaklanmaya yardımcı olur. Hastalara, ailelerine, topluma hizmet etmek, acı ve sıkıntıyı önlemek veya azaltmak, takım çalışması, saygı, empati, dürüstlük, hesap verme

sağlık kurumlarında görülen değerlere ilişkin örneklerdir (Schwartz ve Cohn, 2004:271).

Bir örgütün değerlerini belirlemesinin altında yatan en önemli neden, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilmektir. Değerler aynı zamanda çalışanlara örgütte nelerin önemli olduğuna dair rehberlik de yaparlar. Böylece net ve kesin değerler, çalışan davranışlarını örgütsel amaçlara doğru yönlendirip motive edebilir ve örgütün değerlerini paylaşan çalışanların işe alınmasına yardımcı olabilir (LeMon, 2000). Belirgin değerlere sahip bir örgüt bu değerleri taşıyan insanları cezp eder ve bu da örgütün tümüyle kendine bağlı insanları işe alıp çalıştırmasına olanak sağlar (Sullivan, 2002).

Örgütün stratejik planlarındaki en önemli ihtiyaçlarından birisi hangi yolu izleyeceğini gösteren konumudur. Diğer bir ifade ile şu sorunun cevabının bilinmesi gerekir: “Neden işlerini şu anda olduğu gibi yürütüyor?”. Bunu açıklayan iki temel kavram vizyon ve misyondur. Değerler hakkındaki açık bir anlayış ve inanç olmadan, misyon ve vizyon da basit birer kopyadan ibaret kalmaktadır. Dolayısıyla örgüt vizyonu ve misyonu aşağıdaki gibi formüle edilmektedir (Padaki, 2000:428):

Örgütsel ideal + değerler = Vizyon

Örgütsel hedef + değerler = Misyon

4.1. Örgütsel Değer Türleri

Örgütsel değerler 4 kategoride incelenebilir (Lencioni, 2002:6-7):

Temel değerler, örgütün tüm faaliyetlerine yön veren ve örgütsel kültürün köşe taşı olan değerlerdir. Temel değerler, genellikle örgütü kuranların değerlerini yansıtır. Temel değerler, örgütün farklılığının kaynağıdır ve her türlü zorluğa rağmen muhafaza edilmeleri gerekir.

İstenen değerler, örgütte eksik olan ancak gelecekte başarılı olmak için elde edilmek istenen değerlerdir. Örgüt yeni bir stratejiyi başarmak için yeni değerler geliştirmeye ihtiyaç duyabilir, (değişen pazar ya da endüstride gereklilikleri karşılamak gibi). İstenen değerlerin, temel değerlerde bozulmaya yol açılmaması için dikkatli şekilde yönetilmeleri gerekir. Örneğin, bir işletmede çok geç saatlere kadar çalışmak temel bir değer ise ve yönetici iş-yaşam dengesini kurmak için

çalışma saatlerini azaltma yoluna giderse çalışanlar, işletme için hangi değerler daha önemli olduğu ile ilgili kafa karışıklığı yaşayabilirler.

Olmaması gereken değerler, herhangi bir çalışandan beklenen davranışsal ve sosyal standartlardır. Özellikle, aynı sektör veya bölgede çalışan tüm işletmelerde benzer özellik taşıyan değerlerdir ve bu nedenle işletmeleri birbirinden ayırmaya yardımcı olmazlar.

Tesadüfen oluşmuş değerler, oluşumu için liderin herhangi bir çaba harcamadığı değerlerdir. Tesadüfen oluşmuş değerler genellikle, çalışanların kişiliklerini ve ortak çıkarlarını yansıtır. Bu değerler örgütte dışlamanın olmadığı bir atmosfer yaratılırsa olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilirler. Ancak zararlı sonuçlar ortaya çıkarır hale de gelebilirler. Yöneticiler değerler mutlaka temel değer mi yoksa tesadüfen oluşmuş değer mi olduğunun ayırımına varmalıdır.

5. AMAÇ VE HEDEFLER

Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar işletmenin erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlardır. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur ve daha açık ve daha ölçülebilirdir (Eren, 2005:16).

Amaçlar, belli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir. İşletme amaçları, örgütün tepe yönetiminin belirlediği amaçlardır. Ancak tepe yönetiminin belirlediği bu amaçlar örgütteki herkesçe benimsenmesi gerekmektedir. İşletme amaçları, örgütün bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalıştığı geleceğe yönelik ekonomik ve sosyal bir nitelik taşıyan kararlarıdır (Dinçer, 2007:166). Amaçlar yalnızca uygulamaların nasıl yapılacağına rehberlik etmez aynı zamanda örgütün değer ve karakter sistemini de oluşturur (Kralewski vd., 1988:312).

Hedefler, amaçlardan daha ölçülebilir ve spesifiktir ve amaçlara ancak hedeflerin başarılmaları ile ulaşılabilir. Hedefler örgütlerde genellikle aşağıdan-yukarı yerine yukarıdan-aşağıya kademeye doğru belirlenmektedir. Alt kademe yöneticiler hedefleri ancak üst kademe yöneticilerin destek ve izin verdiği ölçüde belirleyebilmektedirler. Birimsel bazda belirlenen hedefler yoluyla örgütün genel hedefine ulaşması sağlanmaya çalışılır (Alkhafaji, 2003:248-249).

6. SONUÇ

Bir örgütün kendine özgü ve uzun süreli amacını yakalamaya çalışan yazılı bir dokümanı olarak tanımlanan misyon, bir işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yeri, varmak istediği durumu ifade eden vizyon, örgüt kültürünün ardında yatan inançlar ve moral ilkeler olarak tanımlanan değer ve işletmenin erişmeyi arzuladığı uzun dönemli genel sonuçları olarak tanımlanan amaç kavramları birbirine karıştırılan ve örgüt yönetimindeki önemi halen çok net bir şekilde anlaşılamayan kavramlardır.

Günümüzde misyon, vizyon, amaç ve değer kavramlarının sağlık kurumları yönetimindeki önemi gittikçe artmaktadır. Sağlık kurumları yöneticileri artan maliyetler, rekabet ve çeşitli sorunlarla başa çıkmak zorunda olmaları nedeniyle misyonlarını, vizyonlarını, amaçlarını ve değerlerini çok iyi saptamak ve sürekli bu kavramları gözden geçirmek zorundadırlar.

Sağlık kurumları üzerinde yürütülen pek çok araştırma yönlendirme stratejileri olarak da adlandırılan bu kavramların henüz yeterince iyi anlaşılmadığını, içeriklerinin yetersiz ve örgüte özgü olmaktan uzak olduğunu göstermektedir. Pek çok hastane internet sitesi incelendiğinde, birbirine oldukça yakın hatta aynı misyon ve vizyon ifadelerinin bulunduğu, kurumların bazen birbirinden bu ifadeleri aynen kopyaladıklarını görmek mümkündür. Dolayısıyla sağlık kurumu yöneticilerinin bu kavramları iyi anlayıp bu kavramları çalışanlarını ve diğer paydaşlarını tatmin edecek şekilde tasarlamaları ve geliştirmeleri yönünde daha fazla çaba ve zaman harcamaları gerekmektedir.

Bu çalışma ile stratejik yönetimin önemli kavramları olan misyon, vizyon, değer ve amaç kavramları sağlık kurumları açısından taşıdıkları önem de dikkate alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

Alkhafaji, Abbass. Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment, The Haworth Press, USA, 2003.

Bart, Christopher. “*Sex, Lies, and Mission Statements*”, Business Horizons. November-December, 1997, 9-18.

Bart, Christopher. “*Creating Effective Mission Statements: Recapturing the Power and Glory of Mission is Possible with Careful Planning and Implementation*”, Health Progress. 83(5), 2002, 41-55.

Bart, Christopher & Hupfer, Michael. “*Mission Statements in Canadian Hospitals*” Journal of Health Organization and Management. 18(2), 2004, 92-110.

Bart, Christopher & Tabone, John. “*Mission Statement Rationales and Organizational Alignment in the Not-For-Profit Health Care Sector*”, Health Care Management Review. 23(4), 1998, 54-69.

Bart, Christopher & Tabone, John. “*Mission Statement Content and Hospital Performance in the Canadian Not-For-Profit Health Care Sector*”, Health Care Management Review. 24(3), 1999, 18-29.

Bart, Christopher & Tabone, John. “*Mission Statements in Canadian Not-For-Profit Hospitals: Does Process Matter?*”, Health Care Management Review. 25(2), 2000, 45-63.

Biddiscombe, Jeffrey. “*Mission, Vision, and Values Statements*”, Canadian College of Health Leader, 2006.

Collins, James & Porras, Jerry. “*Building Your Company’s Vision*”, Harvard Business Review. September-October, 1996, 65-77.

David, Forest & David, Fred. “*It’s Time To Redraft Your Mission Statement*”, Journal of Business Strategy. January -February, 2003, 11-14.

Dess, Gregory. Lumpkin, Tom & Eisner, Alan. Strategic Management: Creating Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2007.

Dinçer, Ömer. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2007.

Eren, Erol. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2005.

Forehand, Aimee. (2000). “*Mission and Organizational Performance in the Healthcare Industry*”, Journal of Healthcare Management. 45 (4), July-August, 2000, 267-277.

Gibson, Kendrick. Newton, David & Cochran, Daniel. “*An Empirical Investigation of the Nature of Hospital Mission Statements*”, Health Care Management Review. 15, (3), 1990, 35–46.

Higgins, James & Vincze, Julian. Strategic Management Text and Cases, 5th Edition, USA: The Dryden Press, 1992.

Hitt, Michael. Hoskisson, Robert. E & Ireland, Duane. Management of Strategy (International Student Edition). China: Thomson South-Western, 2007.

Hultman, Ken. “*Evaluating Organizational Values*”, Organizational Development Journal, 23 (4), Winter, 2005, 32-44.

Kantabutra, Sooksan & Avery, Gayle. “*Essence of Shared Vision: Empirical Investigation*”, New Zealand Journal of Human Resources Management. 5, 2005, 1-28.

Kaplan, Robert. Norton, David & Barrows, Edward. “*Developing the Strategy: Vision, Value Gaps and Analysis*”, Balanced Scorecard Report, January-February, 2008, 1-7.

Kılıç, Mustafa. “*Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki*”, SosyoEkonomi. 13 (2), 2010, 81-98.

Klemm, Mary. Sanderson, Stuart & Luffman, George. “*Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees*”, Long Range Planning. 24(3), 1991, 73-78.

Kralewski, J; Gifford, G and Porter, J. “*Profit vs. Public Welfare Goals in Investor Owned and Not-for-Profit Hospitals*”, Hospital and Health Services Administration. 33 (3), Fall, 1988, 311-329.

Lencioni, Patrick. “*Make Your Values Mean Something*”, Harvard Business Review, July, 2002, 5-9.

Lucas, James. “*Anatomy of a Mission Statement*”, American Management Association International, February, 1998, 22-26.

Luke, Roice. Walston, Stephen L & Plummer, Patrick. Healthcare Strategy in Pursuit of Competitive Advantage, Chicago: Health Administration Press, 2004.

Miller, Peter & Yu, Hui-Chun. “*Organizational Values and Generational Values: A Cross Cultural Study*”, Australasian Journal of Business and Social Inquiry. 1 (3), September, 2003, 138-153.

Padaki, Vijay. “*Coming To Grips With Organisational Values*”, Development in Practice, 10 (3&4), 2000, 428.

Pearce, II, John & David, Fred. “*Corporate Mission Statements: The Bottom Line*”, Academy of Management. 1 (2), 1987, 109-115.

Pinto, R. A Study on The Nature And Relevance of the Hospital Mission Statement in Father Muller Medical College Hospital, *Master Thesis*, Rajiv Gandhi University of Health Sciences, Karnataka, Bangalore, 2005.

Schwartz, Richard & Cohn, Kenneth. “*The Necessity for Physician Involvement in Strategic Planning in Healthcare Organizations*”, The American Journal of Surgery. 184, 2002, 269-278.

Spallina, Joseph. “*Strategic Planning-Getting Started: Mission, Vision and Values*”, The Journal of Oncology Management. January-February, 2004, 10-11.

Swayne, Linda. Duncan, Jack & Ginter, Peter. Strategic Management of Health Care Organizations, 5th Edition, Blackwell Publishing, Australia, 2006.

Sullivan, Wendy. Sullivan, Robert & Buffton, Barbara. “*Aligning Individual and Organisational Values to Support Change*”, Journal of Change Management. 2, (3), 2002, 247–254.

Thornberry, Neal. “*A View About Vision*”, European Management Journal. 15 (1), February, 1997, 28-34.

Ülgen, Hayri & Mirze, Kadri. İşletmelerde Stratejik Yönetim. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2010.

Vandijck, Dominique. Desmidt, Sebastian & Buelens, Marc. “*Relevance of Mission Statements in Flemish Not-for Profit Healthcare Organizations*”, Journal of Nursing Management. 15, 2007, 131-141.

Yüzbaşıoğlu, Nedim. 2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama, Konya: Çizgi Kitabevi, 2004.