

*Araştırma*

## KAMU VE ÖZEL HASTANE MİSYON İFADELERİNİN İÇERİKLERİ BAKIMINDAN KARŞILAŞTIRILMASI

### A Comparison of the Content of Public and Private Hospitals' Mission Statements

Özgür UĞURLUOĞLU\*

\*Dr., Hacettepe Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Sağlık İdaresi Bölümü,  
ougurlu@hacettepe.edu.tr

#### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı, kamu ve özel hastane misyon ifadeleri içeriklerinin karşılaştırılmasıdır. Her bir sektöre ait misyon ifadelerinin karşılaştırılmasında içerik analizi kullanılmıştır. Misyon ifadelerinin içerikleri üç kriter kullanılarak değerlendirilmiştir: (1) belirli paydaş gruplarının tanımlanması; (2) belirli bileşenlerin kapsanması; (3) dört misyon amacının başarılması. Bu araştırmanın sonuçları, kamu ve özel hastanelerin misyon ifadesi içerikleri arasında önemli bir farklılık olmadığını göstermektedir. Sonuçlar aynı*

*zamanda hastane misyon ifadelerinin, literatürde önerilen içerik kriterlerini karşılamada yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır.*

**Anahtar Sözcükler:** Misyon ifadesi, kamu ve özel hastaneler, içerik analizi

#### ABSTRACT

*The purpose of this research is to compare the content of mission statements in both public and private hospital sectors. Content analysis was used to compare the mission statements of each sector. Three measures of "content" were employed: (1) identification of specific stakeholder groups; (2) inclusion of specific components; (3) achievement of four mission objectives. The results of this study indicate no significant differences in content between the mission statements of public hospitals and private hospitals. The results also showed that the hospitals' mission statements fall short of meeting the content criteria suggested in the literature.*

**Key Words:** Mission statement, public and private hospitals, content analysis

#### GİRİŞ

Misyon ifadeleri, özellikle son on yıl içerisinde örgütler için en önemli yönetsel araçlardan birisi olmuştur (Desmidt ve diğ., 2009) ve bir örgütün önemli köşe taşlarından birisi olarak modern yönetim teorileri içerisinde tanımlanmaktadır (Bart ve Tabone, 1998). Literatürde misyon ifadelerinin örgütsel performansın artırılmasında ve çalışanların memnuniyet ve motivasyonlarının iyileştirilmesinde değerli bir araç olduğu giderek artan bir şekilde vurgulanmaktadır (Gibson ve diğ., 1990; Bart ve diğ., 2001; Forehand, 2000).

Misyon ifadesi, bir örgütün kendine özgü ve uzun süreli amacını yakalamaya

çalışan yazılı ve formal bir dokümandır (Ireland ve Hitt, 1992). Misyon ifadelerinin “varoluş sebebimiz nedir?”, “amacımız nedir?” ve “başarmak istediğimiz şey nedir?” gibi bir örgütle ilgili temel bazı sorulara yanıt vermesi beklenmektedir. Bu sorulara yanıt verildiğinde, misyon ifadeleri örgütün kendine özgü ve uzun süreli amacını yakalayacak ve örgütün formal stratejisinin önemli bir köşe taşı olacaktır (Bart, 1997; Bart ve Tabone, 1999, 2000).

Misyon ifadeleri, örgütün varoluş sebebini ortaya koymakta, kimlik ve odağını tanımlamakta ve paydaşlarına karşı duruşunu ifade etmektedir. Misyon ifadeleri bunu yaparken örgütün stratejik yönetim sürecinde kilit bir rol oynamakta (Vandijck ve diğ., 2007) ve etkili stratejik yönetimin başlangıç noktası olarak üç temel amaca hizmet etmektedir: (1) kritik kaynak dağıtım kararlarına kılavuzluk etmek; (2) çalışanların davranışlarını müşterek bir örgütsel amaca doğru motive etmek (Bart, 1997; Bart ve diğ., 2001; Forbes ve Seena, 2006; Ireland ve Hitt, 1992; Desmidt ve diğ., 2009); (3) farklı paydaşların birbiri ile çelişen menfaatleri arasında bir denge yaratmak (Bart ve Tabone, 2000).

Misyon ifadeleri sağlık kuruluşları söz konusu olduğunda, sağlık hizmeti sunmanın zorlu doğası gereği, daha da önem kazanmaktadır (Forehand, 2000). Misyon ifadeleri, 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 ve diğ., 2007; Williams ve diğ., 2005). Bu güçlülere etkili bir şekilde yanıt

verebilmek için, hastane yöneticilerinin örgütlerinin stratejilerini yeniden değerlendirmeleri gerekmektedir. Bir hastanelerin başarılı olabilmesi için gerekli stratejik uygulamalardan birisi de, anlamlı bir misyon ifadesinin geliştirilmesidir. İyi formüle edilmiş bir misyon ifadesi, hastanelerin karşılaştıkları güçlülüklerle başa çıkabilmelerine olanak verecek temel becerilerini ve kimliklerini tanımlamalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca kıt kaynakların akıllıca dağıtımına imkân verecek, personelin moral ve motivasyonunu yüksek tutacaktır (Bart ve Tabone, 2000).

Yönetim literatüründe misyon ifadelerine gereken önem verilmesine karşın, özellikle hastaneler açısından çok az sayıda araştırma misyon ifadelerini ve içeriklerini incelemiştir (Bolon, 2005). Bu araştırmada, kamu ve özel hastanelerin misyon ifade içerikleri analiz edilerek görece ihmal edilen bu konuda katkı sunulmaya çalışılacaktır. Misyon ifadesi, daha önce de belirtildiği gibi bir örgütün kendine özgü ve uzun süreli bir amacını ifade etmeye çalışan formal bir dokümandır. Bu tanımın kilit noktası “kendine özgü” terimidir. Bir misyon ifadesinde, örgütün kendisini kendi türündeki diğer örgütlerden ayırt etmeye çalışması gerekmektedir. Griffith (1988) hastaneler açısından bakıldığında, misyon ifadelerinin paydaşların bir hastaneyi bir diğerinden ayırt etmesine yardım etmesi gerektiğini düşünmektedir. Bolon (2005) bu ayrımı biraz daha ileri götürerek, kar amaçlı bir hastanelerin misyon ifadesi içeriğinin, kar amaçsız bir hastanelerin misyon ifadesi içeriğinden farklı olması gerektiğini ifade etmektedir. Hem kamu hem de özel hastanelerde temel amaç, hastane hizmetlerinin hedef gruba sunulması olmasına karşın, hastanelerin mülkiyet tipindeki farklılığın misyon ifadesi içeriğine yansımaları beklenmektedir.

## MİSYON İFADESİ İÇERİĞİ VE ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Hastane misyon ifadesi ve içeriği üzerine yapılmış en eski çalışmalardan birisi, Gibson ve diğ. (1990) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada yazarlar, önceden belirlenmiş yedi misyon bileşenini (müşteri, ürün, teknoloji, örgütsel amaçlar, örgütsel felsefe, öz-kavram, kamusal imaj) kullanarak, hastane yöneticilerinin en çok kullandıkları ve önem verdikleri misyon bileşenlerini bulmayı amaçlamışlardır. Araştırmada, hastane yöneticilerinin en çok kullandıkları misyon bileşenleri "müşteri" ve "örgütsel felsefe" olarak bulunurken, "teknoloji" ve "öz-kavram" bileşenleri de hastane yöneticilerinin en az kullandıkları ve en az önem verdikleri bileşenler olarak bulunmuştur. Gibson ve diğ. (1990) bu çalışmada, hastane yöneticilerinin geri bildirimlerine bağlı kalmış ve hastane misyon ifadelerinin içeriğini gerçek anlamda incelememişlerdir.

Bart ve Tabone (1998, 1999, 2000) hastane misyon ifadeleri konusunda en çok çalışma yapmış araştırmacılar ve Kanada hastanelerindeki üst düzey yöneticilerin geri bildirimlerine bağlı olarak hastane misyon ifadeleri ile ilgili pek çok konuyu analiz etmişlerdir. Bart ve Tabone (1998) örgütsel süreçlerdeki ayarlamaların ve misyon ifadeleri ile ilgili düzenlemelerin güçlü örgütsel performans ile ilişkili olduğunu, fakat pek çok hastane yöneticisinin ilgili misyon ve örgütsel düzenlemeleri takip etmediğini tespit etmişlerdir. Bart ve Tabone (1999) aynı zamanda, belirli misyon bileşenlerinin diğerlerinden daha önemli olduğunu, belirli bileşenlerin seçilmiş performans çıktıları ile hiçbir ilişki göstermediğini ve belirli misyon bileşenlerinin (rekabetçi strateji, istenilen

rekabetçi pozisyon gibi) seçilmiş çıktı değişkenleri ile pozitif bir ilişki gösterdiğini bulmuşlardır. Bart ve Tabone (2000) bir misyon ifadesinin, paydaşlarca geliştirilmesi, kabul edilmesi ve anlaşılması sürecinin oldukça önemli olduğunu ve belirli performans çıktıları ile güçlü bir ilişki gösterdiğini de bulmuşlardır. Fakat araştırmacılar bu çalışmalarda hastane misyon ifadelerinin asıl içeriğini incelememiş ve örneklemelerini Kanada'da bulunan kar amaçsız hastanelerle sınırlı tutmuşlardır.

Forehand (2000), sağlık sektöründeki örgütsel misyon ifadelerinin anahtar bileşenlerini ve bu bileşenlerin örgütsel performans ile ilişkilerini incelediği araştırmasında, hem kamu hem de özel sektör sağlık kuruluşlarını temsil eden toplam 18 misyon ifadesini analiz etmiştir. Sonuçlar, örneklemedeki farklı sağlık kuruluşları arasında misyon bileşenlerinin geniş varyasyonlar gösterdiğini işaret etmektedir. Swayne ve diğ. (2006) ise, sağlık kuruluşları arasında önemli farklılıklar gösteren misyon bileşenlerini (1) hedef müşteri ya da pazar, (2) sunulan temel hizmetler, (3) hizmet sunulan coğrafi kapsam, (4) örgütün felsefe ve değerleri, (5) ayırt edici beceri ve güç ve (6) örgütün kamusal imajı olarak özetlemektedir.

Bolon (2005) kamu ve özel hastanelerin misyon içeriklerini inceleyerek, maliyet, erişim ve kalite bileşenlerinin her iki sektörün misyon ifadeleri içerisinde bulunma sıklığını analiz etmiştir. Bolon, kamu ve özel hastane misyon ifadelerini karşılaştırdığında, misyon ifadesi içerikleri arasında anlamlı farklılıklar bulamamıştır. Yazar genel olarak, hastane misyon ifadelerinin örgütün kendine özgü amacını yakalamaktan uzak, mülkiyet tipine bakılmaksızın hemen

her kuruma uygulanabilecek genel ifadeler olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonuçları, misyon ifadelerinin tasarlanmasında ve geliştirilmesinde hastane endüstrisinin diğer sektörlerin gerisinde kaldığını göstermektedir.

Vandijck ve diğ. (2007) kar amaçsız sağlık kurumu yöneticilerinden, kurumlarının misyon ifadelerinin hangi bileşenleri içerdiğini ve bu misyon bileşenlerinin belirlenmesinden ne kadar memnun olduklarını değerlendirmelerini istemişlerdir. Araştırma sonuçları, yöneticilerin misyon bileşenleri arasında bir ayrım gözettiklerini ve her bir bileşenin kullanılmasından eşit derecede tatmin olmadıklarını işaret etmektedir. Hastane yöneticileri iyi yazılmış bir misyon ifadesinin pek çok fayda sağlayabileceği varsayımını desteklemektedirler. Misyon ifadeleri karar verme sürecine kılavuzluk eden ve yönetici davranışları üzerinde etkili önemli bir güç kaynağı olarak görülmektedir.

Bu araştırmada, kamu ve özel hastanelerin misyon ifadeleri içerikleri arasında önemli farklılıklar olup olmadığının belirlenebilmesi için üç kriter kullanılarak misyon ifadeleri analiz edilmiştir. Bu kriterler: (1) belirli paydaş gruplarının tanımlanması (müşteri, çalışanlar ve toplum); (2) belirli bileşenlerin kapsamı (endüstri, coğrafi kapsam, temel değerler, motivasyonel bir mesaj, ayırt edici beceri, gelecek yönelimi ve finansal amaç) ve (3) dört amacın başarılması: örgüte yön vermek, kontrol mekanizması sağlamak, rutin olmayan kararların alınmasına yardım etmek, çalışanları motive etmek. Bu üç kriter, Bartkus ve diğ. (2005) tarafından literatürdeki pek çok araştırma (Bart, 1997; Leuthesser ve Kohli, 1997; Ireland ve Hitt, 1992) incelenerek oluşturulmuş ve üç farklı ülkedeki firmaların misyon ifadelerinin içerik

ve kalitelerinin karşılaştırılmasında kullanılmıştır. Bu üç kritere bağlı olarak, bu araştırmada yanıtlanmaya çalışılan araştırma soruları aşağıdaki gibidir:

1. Kamu ve özel hastane misyon ifadelerinin içerikleri, çeşitli paydaş gruplarını içermek kriterine bağlı olarak değişiklik göstermekte midir?
2. Kamu ve özel hastane misyon ifadelerinin içerikleri, bahsedilen farklı misyon bileşenlerini kapsama durumuna bağlı olarak değişmekte midir?
3. Kamu ve özel hastane misyon ifadelerinin içerikleri, misyon ifadelerinin taşıması önerilen dört amaçlı karşılama kriterine göre farklılık göstermekte midir?

## **GEREÇ VE YÖNTEM**

### **Evren ve Örneklem**

Bu araştırma, kamu ve özel hastanelerin misyon ifadelerinin içerikleri bakımından incelenmesi ve karşılaştırılması amacıyla planlanmıştır. Bu amaçla, Sağlık Bakanlığı Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı (2007) incelenerek, İstanbul, Ankara ve İzmir kentlerinde yer alan hastaneler bu çalışmanın evreni olarak belirlenmiştir. Bunun önemli bir sebebi, bu illerdeki özel hastane sayısının fazla olması ve bu illerdeki hastanelerin bir web sitesi ile misyon ifadesi geliştirme beceri ve kaynağına daha fazla sahip olmalarıdır. Hastaneler arasındaki büyüklük ve kapasite farklılıklarını azaltabilmek için araştırmanın örnekleme 50 yatak üzerindeki hastanelerle sınırlandırılmıştır.

### **Araştırmanın Dizayını**

İstanbul, Ankara ve İzmir'de yer alan ve araştırma kapsamına alınan 50 yatak

Üzerinde kapasiteli toplam 183 hastanenin (119 kamu hastanesi ve 64 özel hastane) misyon ifadelerine ulaşmak için, web sitesi içeriklerini incelemek bir yöntem olarak seçilmiştir. Bu yöntem pek çok araştırma tarafından da kullanılmıştır (Barkus ve diğ., 2004; Bolton, 2005; Mutlu ve diğ., 2007). Hastanelerin web sitelerine erişebilmek için 2 Ocak - 7 Ocak 2010 tarihleri arasında farklı arama motorlarında (Google, MSN, Yahoo) hastane isimleri kullanılarak tekrarlı aramalar yapılmış ve 14 hastanenin web sitesinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bir web sitesine sahip olan 169 hastanenin, 64 tanesi (%38) web sitelerinde misyon ifadelerine yer vermemekte ve 17 hastane yedi farklı sağlık grubuna bağlı olarak ve bağlı oldukları sağlık grubunun web sitesi ve misyon ifadesini kullanarak hizmet vermektedir. Dolayısıyla 57'si kamu hastanesi (%60) ve 38'i özel hastane (%40) olmak üzere toplam 95 hastane misyon ifadesine ulaşarak araştırma kapsamına alınmıştır.

Misyon ifadelerinin analiz edilmesinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, belirli kelime, cümle, ifade ya da kavramların incelenen metinler içerisinde bulunma sıklığının belirlenmesinde kullanılan bir araştırma metottur (Weber, 1990). Bu çalışmanın ilk araştırma sorusu, misyon ifadelerinin belirli paydaş grupları tanımlayıp tanımlamalarına bağlı olarak içeriklerinin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Hastanelerin paydaşları müşteriler, çalışanlar ve toplum olarak ele alınmıştır. Sübjektifliği ve yanlılığı engelleyebilmek için, daha önceden yapılmış araştırmalara (Barkus ve diğ., 2004; Bart, 1997) bağlı olarak belirli terimler belirlenmiş ve misyon ifadeleri içerisinde aranmıştır. *Müşteriler* paydaş

grubuna atıf olup olmadığını belirlemek için "hasta", "hizmet alanlar", "tüketiciler" terimleri kullanılmıştır. "Personel", "sağlık işgücüsü", "kadromuz", "ekibimiz" kelimeleri *çalışanlar* paydaş grubuna referans olarak kabul edilmiştir. Misyon ifadelerinde *toplumdan* bahsedilip edilmediğini saptamak için ise, "toplum", "halk", "global", "dünya", "çevre" ve "vatanındaş" kelimeleri taranmıştır.

Misyon ifadelerinin içeriğini kapsadığı bileşen sayısına bağlı olarak değerlendirilmek için, her bir misyon ifadesinin endüstri, coğrafi kapsam, temel değerler, motivasyonel bir mesaj (mükemmeliyet/toplumsal fayda), ayırt edici beceri, gelecek yönelimi ve finansal amaç bileşenlerini içerip içermediği incelenmiştir. *Endüstri* bileşeni için misyon ifadelerinde bulunması gereken ifadeler "sağlık sektörü" ve "sağlık hizmetleri" olarak belirlenmiştir. *Coğrafi kapsam*, hastanelerin sağlık hizmeti sundukları bölgeyi tanımlamakta kullandıkları "Dünya çapında", "Türkiye", "Ankara" gibi terimlerin misyon ifadeleri içerisinde kullanılıp kullanılmadığına bakılarak değerlendirilmiştir. Misyon ifadeleri ayrıca "etik", "doğruluk", "dürüstlük", "adil", "güven", "güler yüzlü", "sorumluluk" kelimeleri kullanılarak *temel değerler* bileşeni açısından da incelenmiştir.

İki tür *motivasyonel mesaj* göz önünde bulundurulmuştur. Bunlardan ilki, mükemmeliyet ya da rekabetçi bir üstünlük için çalışan bir hastane ile kendini özdeşleştirmek isteyen çalışanları motive edebilecek "en iyisi", "üstün", "göze çarpan", "seçkin", "yol gösteren", "lider", "öncü" ve "referans" kelimeleri ile kavramsallaştırılmıştır. İkincisi ise, topluma fayda sağlayabilmek için çabalayan bir hastanenin bir parçası olmak isteyen çalışanları motive edebilecek "toplum", "halk", "ulus" ve

“geri kazandırmak” kelimeleri kullanılarak değerlendirilmiştir. *Ayrırt edici beceri* bileşeni, “yüksek kalite”, “düşük maliyet”, “inovasyon”, “etkili”, “verimli”, “yüksek nitelikli” gibi kelimeler referans olarak kabul edilen, rekabetçi güç ve nitelikleri ifade etmektedir. Misyon ifadelerinde *gelecek yönelimine* dair bir atıfta bulunup bulunmadığını belirlemek için ise, “gelecek”, “yapacağız”, “yaratmak”, “beklenilen”, “öngörülen” kelimeleri ya da spesifik bir yıl misyon ifadeleri içerisinde aranmıştır. Son olarak, “değer yaratmak”, “büyümek”, “kar”, “finansal performans”, “finansal güç”, “gelir”, “fiyat”, “ekonomik” ve “ücret” ifadeleri *finansal amaçlar* bileşeninin tanımlanmasında kullanılmıştır.

Misyon ifadelerinin içeriğini, bu ifadelerinin karşılaması beklenen dört amaca bağlı olarak değerlendirmek için yukarıda bahsedilen misyon bileşenleri kullanılmıştır. Bir misyon ifadesi gelecek yönelimi ile ilgili bir bilgi içeriyorsa, *örgüte yön verme* amacı yerine getirilmiş kabul edilmiştir. Misyon ifadesi endüstri, müşteri, coğrafi kapsam ve ayırtedici beceri bileşenlerinden en az ikisini kapsıyorsa, *kontrol mekanizması sağlamak* amacını karşılamaktadır. Eğer bir misyon ifadesi, hastanenin temel değerleri ve iş felsefesi hakkında bir bilgi ortaya koyuyorsa, *rutin olmayan kararların alınmasına yardım etmek* amacını karşılamaktadır. Son olarak bir misyon ifadesi, mükemmeliyetçi ya da toplumsal bir mesaj içeriyorsa *çalışanları motive etmek* amacını yerine getirmektedir.

### Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın önemli bir sınırlılığı, araştırmanın evreninin özel hastane sayısının fazla olduğu üç büyük ille ve araştırmanın örnekleminin kapasite farklılıklarını azaltabilmek amacıyla 50

yatak ve üzerindeki hastanelerle sınırlı tutulmuş olmasıdır. Araştırmanın yönü ile ilgili bir sınırlılık ise, bir misyon ifadesine sahip olduğu halde bir web sitesine sahip olmayan hastanelerin ya da web sitesinde misyon ifadesine yer vermeyen hastanelerin bu araştırmada kapsam dışında tutulmuş olmasıdır.

### BULGULAR

Kamu ve özel hastane misyon ifadeleri içerisinde, üç paydaş grubunun (müşteri, çalışanlar ve toplum) bulunma sıklığı Tablo 1’de görülmektedir. Bulgular genel olarak misyon ifadelerinde paydaş gruplarından yeteri kadar söz edilmediğini göstermektedir. Kamu hastanelerinin misyon ifadelerinde ortalama 1,6 paydaştan bahsedilirken, özel hastanelerin misyon ifadelerinde ortalama 1,9 paydaştan bahsedilmektedir. Kamu hastaneleri misyon ifadelerinin yalnızca %14,0’ü misyon ifadelerinde yer alması gereken tüm paydaşlardan bahsederken, özel hastane misyon ifadelerinde bu oran %31,6’dır. Kamu hastanelerinin %15,8’i ve özel hastanelerin %5,3’ü misyon ifadelerinde hiçbir paydaştan söz etmemektedir.

Tablo 2’de görüldüğü gibi, misyon ifadelerinde en sık bahsedilen paydaş grubu müşterilerdir (%72,6). En az söz edilen paydaş grubu ise toplumdur (%41,1). Çalışanlar paydaş grubu ise, 95 hastanenin 59 (%62,1)’unun misyon ifadesinde yer almaktadır. Hastanelerin mülkiyet durumuna göre bu sonuçlar farklılaşmaktadır. Kamu hastanelerinin %68,4’ü ve özel hastanelerin %78,9’u misyon ifadelerinde müşterilerden bahsetmektedirler. Benzer şekilde, çalışanlar paydaş grubu, özel hastanelerin misyon ifadelerinde (%68,4) kamu hastaneleri misyon ifadelerine (%57,9)

**Tablo 1. Hastanelerin Misyon İfadelerinde Bahsedilen Paydaş Sayısı**

Paydaş Sayısı	Kamu Hastaneleri (57 hastane)		Özel Hastaneler (38 hastane)		Toplam (95 hastane)	
3	8/57	%14,0	12/38	%31,6	20/95	%21,1
2	27/57	%47,4	14/38	%36,8	41/95	%43,2
1	13/57	%22,8	10/38	%26,3	23/95	%24,2
0	9/57	%15,8	2/38	%5,3	11/95	%11,6
<b>Ortalama paydaş sayısı</b>	<b>1,6</b>		<b>1,9</b>		<b>1,7</b>	

göre daha sık yer bulmaktadır. Kamu hastanelerinin yalnızca %33,3'ü ve özel hastanelerin ise % 52,6'sı misyon ifadelerinde toplumdaki söz etmektedir.

Bu çalışmanın ikinci araştırma sorusu olan ve misyon ifadelerinin içermesi beklenen bileşen sayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 3'de yer almaktadır. Sonuçlar incelenen hastane misyon ifadelerinin önerilen bileşenlerin pek çoğunu kapsama konusunda yetersiz kaldığını göstermektedir. Hastane misyon ifadeleri genel olarak sekiz bileşen üzerinden ortalama 3,6 bileşeni kapsamaktadır. Misyon ifadelerinin önemli bir bölümü (%63,2) iki, üç ya da dört bileşen içermektedir. Özel hastane misyon

ifadeleri, kamu hastane misyon ifadelerine göre ortalama olarak daha fazla bileşenden bahsetmektedir (Özel hastane ortalaması 4,0 ve kamu hastaneleri ortalaması 3,4).

Tablo 4'de görüldüğü gibi, genel olarak hastanelerin önemli bir bölümü, misyon ifadelerinde temel değerlerine (%87,4) ve ait oldukları endüstriye (%78,9) ilişkin bilgi vermektedir. En az bilgi verilen bileşenler ise, finansal amaç (%13,7) ve coğrafi kapsamdır (%14,7). Hastanelerin mülkiyet durumuna göre, misyon ifadelerinin kapsadığı bileşen sayısı değişmektedir. Kamu hastanelerinin %77,2'si ve özel hastanelerin %81,6'sı bağlı buldukları endüstrilerini açık

**Tablo 2. Hastanelerin Misyon İfadelerinde Yer Alan Paydaşlar**

Paydaşlar	Kamu Hastaneleri (57 hastane)		Özel Hastaneler (38 hastane)		Toplam (95 hastane)	
Müşteriler	39/57	%68,4	30/38	%78,9	69/95	%72,6
Çalışanlar	33/57	%57,9	26/38	%68,4	59/95	%62,1
Toplum	19/57	%33,3	20/38	%52,6	39/95	%41,1

**Tablo 3. Hastanelerin Mülkiyetlerine Göre Misyon İfadelerinde Bahsedilen Bileşen Sayısı**

Bileşen Sayısı	Kamu Hastaneleri (57 hastane)		Özel Hastaneler (38 hastane)		Toplam (95 hastane)	
8	0/57	%0,0	0/38	%0,0	0/95	%0,0
7	2/57	%3,5	5/38	%13,2	7/95	%7,4
6	5/57	%8,8	4/38	%10,5	9/95	%9,5
5	5/57	%8,8	5/38	%13,2	10/95	%10,5
4	16/57	%28,1	8/38	%21,1	24/95	%25,3
3	12/57	%21,1	7/38	%18,4	19/95	%20,0
2	11/57	%19,3	6/38	%15,8	17/95	%17,9
1	6/57	%10,5	3/38	%7,9	9/95	%9,5
<b>Ortalama Bileşen sayısı</b>	<b>3,4</b>		<b>4,0</b>		<b>3,6</b>	

**Tablo 4. Hastanelerin Mülkiyetlerine Göre Misyon İfadelerinde Yer Alan Bileşenler**

Misyon İfadesi Bileşeni	Kamu Hastaneleri (57 hastane)		Özel Hastaneler (38 hastane)		Toplam (95 hastane)	
Endüstri	44/57	%77,2	31/38	%81,6	75/95	%78,9
Coğrafi Kapsam	8/57	%14,0	6/38	%15,8	14/95	%14,7
Temel Değerler	49/57	%86,0	34/38	%89,5	83/95	%87,4
Motivasyonel Mesaj (Mükemmeliyet)	23/57	%40,4	19/38	%50,0	42/95	%44,2
Motivasyonel Mesaj (Toplumsal Fayda)	21/57	%36,8	21/38	%55,3	42/95	%44,2
Ayırt edici Beceri	23/57	%40,4	14/38	%36,8	37/95	%38,9
Gelecek Yönelimi	28/57	%49,1	15/38	%39,5	43/95	%45,3
Finansal Amaç	0/57	%0,0	13/38	%34,2	13/95	%13,7



bir şekilde belirtmektedirler. Coğrafi kapsam, hastanelerin mülkiyet durumuna bakılmaksızın, hem özel hastane (%15,8) hem de kamu hastaneleri (%14,0) misyon ifadelerinde çok az yer bulmaktadır. İş felsefesi ya da temel değerler ise, hem kamu hastaneleri (%86,0) hem de özel hastane (%89,5) misyon ifadelerinde en fazla yer bulan bileşen olarak bulunmuştur.

Hastanelerin mülkiyet durumu, bir hastanenin çalışanını nasıl motive edeceğini etkilemektedir. Mükemmeliyetçi motivasyonel mesaj, kamu hastanelerinin %40,4 ve özel hastanelerin %50,0'sinin misyon ifadelerinde yer bulurken, toplumsal motivasyonel mesaj kamu hastanelerinin %36,8 ve özel hastanelerin %55,3'ünün misyon ifadeleri tarafından kapsamaktadır. Araştırmanın bulguları, genel olarak incelenen hastane misyon ifadelerinin %38,9'unda ayırtıcı bir beceri belirtildiğini göstermektedir. Bu oran kamu (%40,4) ve özel hastane (%36,8) misyon ifadelerinde birbirine oldukça yakındır. Bununla birlikte, gelecek yönelimi belirten misyon ifadesi oranı, kamu hastanelerinde %49,1 ve

özel hastanelerde %39,5'dir. Önemli bir farklılık olmamasına karşın, kamu hastanelerinin misyon ifadelerinde ayırtıcı beceri ve gelecek yönelimi bileşenlerine daha fazla yer verdiği söylenebilir.

Finansal amaç bileşeni beklenildiği gibi kamu hastane misyon ifadelerinin hiçbirinde yer almazken, özel hastanelerin %34,2'si misyon ifadelerinde finansal amaçlar içermektedirler. Fakat özel hastanelerin misyon ifadelerinde, finansal amaçlara referans olarak bulunan terimler genellikle müşterileri hedef alan "ekonomik", "uygun fiyat" ve "makul ücrettir". "Kar", "kazanç" ve "gelir" gibi hastane işletmesine yönelik finansal terimlere ilgili misyon ifadelerinde rastlanmamıştır ki bunun sebebinin sağlık hizmetlerinin diğer mal ve hizmetlerden farklı olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın üçüncü araştırma sorusu ile ilgili ve misyon ifadelerinin önerilen dört amacı karşılama becerisinin değerlendirilmesine ilişkin sonuçlar Tablo 5 ve Tablo 6'da görülmektedir. Sonuçlar, hastanelerin mülkiyet

**Tablo 5. Hastane Misyon İfadelerinin Karşılıdığı Amaç Sayısı**

Amaç Sayısı	Kamu Hastaneleri (57 hastane)		Özel Hastaneler (38 hastane)		Toplam (95 hastane)	
4	17/57	%29,8	10/38	%26,3	27/95	%28,4
3	13/57	%22,5	16/38	%42,1	29/95	%30,5
2	16/57	%28,1	5/38	%13,2	21/95	%22,1
1	10/57	%17,5	5/38	%13,2	15/95	%15,8
0	1/57	%1,8	2/38	%5,3	3/95	%3,2
<b>Ortalama amaç sayısı</b>	<b>2,6</b>		<b>2,7</b>		<b>2,6</b>	

**Tablo 6. Belirlenen Amaçları Karşılıyan Hastane Misyon İfadesi Sayısı**

Misyon İfadesi Amacı	Kamu Hastaneleri (57 hastane)		Özel Hastaneler (38 hastane)		Toplam (95 hastane)	
Örgüte yön vermek	28/57	%49,1	15/38	%39,5	43/95	%45,3
Kontrol mekanizması sağlamak	36/57	%63,2	25/38	%65,8	61/95	%64,2
Rutin olmayan kararların alınmasına yardım etmek	49/57	%86,0	34/38	%89,5	83/95	%87,4
Çalışanları motive etmek	36/57	%63,2	28/38	%73,7	64/95	%67,4

durumuna göre önemli farklılıklar göstermemektedir. Kamu hastanelerinde ortalama karşılanan amaç sayısı 2,6 iken, özel hastanelerde 2,7'dir.

Tablo 6'ya göre, örgüte yön verme amacını, hastane misyon ifadelerinin yalnızca %45,3'ü yerine getirmektedir. Kamu hastane misyon ifadelerinin %49,1'i ve özel hastane misyon ifadelerinin %39,5'i bu amacı karşılamaktadır. Araştırmanın bulguları, kamu hastanelerinin %63,2'sinin ve özel hastanelerin %65,8'inin misyon ifadelerinde bir kontrol mekanizması sağlamak için gerekli olan bileşenlere yer verdiğini göstermektedir. Kamu ve özel hastane misyon ifadelerinin çoğunluğu (özel hastaneler için %89,5 ve kamu hastaneleri için %86,0) rutin olmayan kararların verilmesine kılavuzluk edecek hastanenin temel değerlerine ilişkin bilgileri içermektedir. Çalışanları motive etme amacı konusunda ise, özel hastane misyon ifadelerinin (%73,7) kamu hastaneleri misyon ifadelerine (%63,2) göre daha iyi olduğu söylenebilir. Özet

olarak, hastane misyon ifadeleri literatür tarafından önerilen amaçları tam olarak karşılayacak yeterli bilgileri içermemektedir. 95 hastane misyon ifadesinden yalnızca 27'si (%28,4) dört misyon ifadesi amacının tümünü karşılamaktadır.

Bu çalışmada hastane misyon ifadelerinin içeriklerini değerlendirmek amacıyla kullanılan yöntemlerin sonuçları Tablo 7'de özetlenmiştir. Her üç yöntemde de, özel hastane misyon ifadelerinin, kamu hastane misyon ifadelerine göre daha yüksek ortalamalar elde ettiği görülmektedir. Genel olarak, tüm misyon ifadelerinin yalnızca %21,1'i tüm paydaşlardan ve %28,4'ü tüm amaçlardan bahsetmektedir. Hiçbir misyon ifadesi kapsaması gereken sekiz bileşene birden yer vermemektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın sonuçlarına genel olarak bakıldığında, en göz alıcı bulgu *incelenen kamu ve özel hastane misyon ifadelerinin içerikleri bakımından oldukça*

**Tablo 7. Misyon İfadesi İçeriklerinin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması**

Değerlendirme Yöntemi	Mümkün Olan En Yüksek Skor	Kamu Hastaneleri	Özel Hastaneler	Toplam
Bahsedilen paydaşların ortalama sayısı	3	1,6	1,9	1,7
Kapsanılan bileşenlerin ortalama sayısı	8	3,4	4,0	3,6
Karşılanan amaçların ortalama sayısı	4	2,6	2,7	2,6

*az farklılık göstermesidir.* Misyon ifadelerinin içeriklerinin kıyaslanmasında kullanılan her üç yöntemde de (paydaş gruplarının tanımlanması, kapsanılan bileşen sayısı, karşılanan amaç sayısı) özel hastane misyon ifadeleri, kamu hastane misyon ifadelerine göre daha yüksek ortalamalar elde etmesine karşın, bu ortalamalar birbirine oldukça yakındır ve iki hastane sektörü arasında pek çok benzerlik bulunmaktadır. Bu bulgu, her iki sektör türünün misyon ve operasyonlar açısından bir noktada birleşmeye başladıklarını işaret etmektedir. Bolon (2005) da benzer bir şekilde, kamu ve özel hastane misyon ifadelerinin içerikleri arasında, incelediği üç kriter (maliyet, erişim ve kalite) açısından önemli farklılıklar bulamamıştır. Friedman (1997) kar amaçsız kamu hastanelerinin ayakta kalabilmek için, kar amaçlı rakiplerine gittikçe daha fazla benzemeye başladıklarını ifade etmektedir.

Her iki sektörün misyon ifadeleri arasındaki benzerlikler, misyon ifadelerinde müşterilere, içinde bulunulan

endüstriye, temel değerlere, coğrafi kapsama ve gelecek yönelimine yer verilmesi konularında artmaktadır. Kamu ve özel hastane misyon ifadeleri, literatürde belirtilen misyon amaçlarını karşılama konusunda birbirine oldukça yakın yüzdelerle sahiptirler. İki sektör arasındaki farklılıklar ise, misyon ifadelerinde özellikle finansal amaçlara yer verilmesi konusunda görülmektedir. Kamu hastane misyon ifadelerinde finansal herhangi bir amaca rastlanmazken, özel hastane misyon ifadelerinin %34,2'si finansal bazı terimleri içermektedir. Fakat bu terimler "kar" ve "kazanç" gibi amaçları işaret etmekten uzak, "ekonomik" ve "uygun fiyat" gibi daha genel ifadelerdir. Kar amaçlı özel hastanelerin "kar elde etme" hedeflerine misyon ifadelerinde yer vermeyerek gizlemelerinin önemli bir sebebi, medya ve halktan gelebilecek eleştirilerden endişelenmeleri olabilir. Örneğin Wolhandler ve Himmelsstein (1999)'a göre, özel hastaneler için para misyondur ve diğer her şey parayı takip etmektedir. Bu gibi yorumlardan kaçınmak amacıyla, özel hastaneler

“sağlık hizmetlerinin sunumu” ve “kar elde etme” kavramlarını misyon ifadeleri içerisinde bir araya getirmek konusunda isteksiz görünmektedirler.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre, hem kamu hem de özel hastane misyon ifadelerinin literatürde önerilen paydaş, bileşen ve amaçları içermek konusunda yetersiz bulunduğu söylenebilir. İncelenen misyon ifadelerinin yalnızca %21,1’inde müşteriler, çalışanlar ve toplum paydaş gruplarının tümünden söz edilmekte ve %11,6’sında ise hiçbir paydaş grubuna yer verilmemektedir. Hastane misyon ifadelerinin hiçbirinde kapsanılması beklenen sekiz bileşene birden yer verilmezken, %10’unda yalnızca tek bir bileşenden söz edilmektedir. Misyon ifadelerinin yalnızca %28,4’ü belirlenen dört amacı birden kapsamaktadır. Misyon ifadelerinde en az bilgi verilen paydaş grubu toplum (%41,1), en az bahsedilen bileşenler ise finansal amaç (%13,7) ve coğrafi kapsam (%14,7)’dir.

Bu çalışmada incelenen hastane misyon ifadelerinin genel olarak ve mülkiyet tipine bakılmaksızın, bir hastaneyi bir diğerinden ayırt edecek içerik ve kaliteye sahip olmaktan çok, hemen her hastaneye uyarlanabilecek genel ve özet ifadeler olduğu söylenebilir. Bu çalışmada rastlanılan tipik bir hastane misyon ifadesi şu şekildedir: “*sağlık hizmetlerini hasta hakları çerçevesinde, etik kurallara uygun olarak, uzman doktor ve deneyimli sağlık personeli ile kaliteli ve güler yüzlü bir anlayışla sunmak*”. Bu tür bir misyon ifadesinin örgüt ve paydaşları için bir değer yaratmadığı, örgütün ayırt edici ve rekabet edici gücünü ortaya koymadığı ve literatür bölümünde tanımlandığı gibi “örgütün kendine özgü ve esas amacını tanımlamaya çalışan yazılı ve formal bir doküman” (Ireland ve

Hitt, 1992) olmaktan uzak olduğu açıktır. Hastane misyon ifadelerinin eksikliği ve yetersizliği literatürde pek çok araştırma tarafından da vurgulanmaktadır (Bolon, 2005; Bekaroğlu ve Gemlik, 2005; Vandijck ve diğ., 2007; Bart ve diğ., 2001; Williams ve diğ., 2005).

Yetersiz misyon ifadeleri, hastanenin amaçlarının net olarak ortaya koyulmasına sebep olabilir. Hastanenin amaç ve değerlerini net olarak anlamayan bir çalışanın da hastaneyi doğru yöne kanalize edecek kararlar vermesi olası görülmemektedir. Dolayısıyla hem kamu hem de özel sektör hastane yöneticilerinin, örgütlerinin amaçlarını çalışanlarına ve diğer tüm paydaşlarına net olarak iletilecek misyon ifadeleri hazırlamaları, misyon ifadelerinin tasarlanması ve geliştirilmesi konusunda daha fazla zaman ve çaba harcamaları gerekmektedir. Rekabetçi koşulların giderek önem kazanmaya başladığı sağlık hizmetleri sektöründe, hastane yöneticilerinin çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive edebileceği yöntemlere sahip olmaları gerekmektedir ki, örgütsel misyon ifadeleri bu alanda değerli bir araç olarak görülmektedir. Hem kamu hem de özel sektör hastane yöneticilerinin iyi oluşturulmuş bir misyon ifadesinin, örgütün gelecekteki başarısı için sağlam bir temel sağlayacağına farkına varmaları ve kurumsal misyon ifadelerini tekrar gözden geçirmeleri büyük önem taşımaktadır.

#### KAYNAKÇA

Bart, C.K. (1997). “Sex, Lies, and Mission Statements”, *Business Horizons*, November-December, ss.9-18.

Bart, C.K., Bontis, N. ve Taggar, S. (2001). “A Model of The Impact of Mission Statements on Firm Performance”, *Management Decision*, 39(1), 19-35.

- Bart, C.K. ve Tabone, J.C. (1998). "Mission Statement Rationales and Organizational Alignment in the Not-for-Profit Health Care Sector", *Health Care Management Review*, 23(4), 54-69.
- Bart, C.K. ve Tabone, J.C. (1999). "Mission Statement Content and Hospital Performance in the Canadian Not-For-Profit Health Care Sector", *Health Care Management Review*, 24(3), 18-29.
- Bart, C.K. ve Tabone, J.C. (2000). "Mission Statements in Canadian Not-For-Profit Hospitals: Does Process Matter?", *Health Care Management Review*, 25(2), 45-63.
- Bartkus, B.A.R., Glassman, M. ve McAeffe, R.B. (2004). "A Comparison of the Quality of European, Japanese and U.S. Mission Statement: A Content Analysis", *European Management Journal*, 22(4), 393-401.
- Bekaroğlu, B. ve Gemlik, N. (2005). "İstanbul'daki Hastanelerin Web Siteleri Yoluyla Misyon İletişimi Gerçekleştirme Düzeylerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma", [http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/864hastane\\_websitesiiletisim.pdf](http://www.sabem.saglik.gov.tr/kaynaklar/864hastane_websitesiiletisim.pdf) (Erişim: 04.09.2009).
- Bolon, D.S. (2005). "Comparing Mission Statement Content in For-Profit and Not-For-Profit Hospitals: Does Mission Really Matter?", *Hospital Topics*, 83(4), 2-9.
- Desmidt, S., Prinzie, A. ve Heene, A. (2009). "Developing An effective Mission Statement For A Health Care Organization: A Step Towards An Evidence-Based Practice", Working Paper, Universiteit Gent, Faculteit Economie En Bedrijfskunde, Belgium.
- Forehand, A. (2000). "Mission and Organizational Performance in the Healthcare Industry", *Journal of Healthcare Management*, 45(4), 267-277.
- Forbes, D.J. ve Seena, S. (2006). "The Value of A Mission Statement in An Association of Not-For-Profit Hospitals", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 19(5), 409-419.
- Friedman, E. (1997). "Imitating the Enemy", *Healthcare Forum Journal*, 40(4), 9-12.
- Gibson, K.C., Newton, D.J. ve Cochran, D.S. (1990). "An Empirical Investigation of The Nature of Hospital Mission Statements", *Health Care Management Review*, 15(3), 35-45.
- Griffith, J.R. (1988). "The Mission of the Well-Managed Community Hospital", *Michigan Hospitals*, 24(7), 43-46.
- Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (1992). "Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development", *Business Horizons*, May-June, ss.34-42.
- Leuhesser, L. ve Kohli, C. (1997). "Corporate Identity: The role of Mission Statements", *Business Horizons*, 40(3), 59-67.
- Mutlu, E.C., Gürol, Y., Aydınlik, A.U. ve diğerleri (2007). "500 Büyük İşletmenin Web Sitelerinde Yer Alan Sosyal Sorumluluk İfadelerinin İçerik Analizi ile İncelenmesi", XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, ss.493-499.
- Swayne, L.E., Duncan W.J. ve Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations* (5.bs.), Cornwall: Blackwell Publishing.
- Vandijck, D., Desmidt, S. ve Buelens, M. (2007). "Relevance of Mission Statements in Flemish Not-For-Profit Health Care Organizations", *Journal of Nursing Management*, 15, 131-141.
- Weber, R.P. (1990). *Basic Content Analysis*, Newbury Park, CA: Sage.
- Williams, J., Smythe, W., Hadjistavropoulos, T., Malloy, D.C. ve Martin, R. (2005). "A Study of Thematic Content in Hospital Mission Statements: A Question of Values", *Health Care Management Review*, 30(4), 304-314.
- Woolhandler, S., ve Himmelstein, D.U. (1999). "When Money is the Mission: The High Costs of Investor-Owned Care", *The New England Journal of Medicine*, 341(6), 444-446.

