

# ÖRGÜTLERDE MİSYON VE VİZYON KAVRAMLARININ ÖNEMİ

Şükrü Muslu<sup>1</sup>

## ÖZET

*20. yüzyılın sonlarına doğru küreselleşmenin etkisi, teknolojik gelişmeler, yönetim anlayışının ve müşteri beklentilerinin değişmesi, yoğun rekabet ortamının var olmasıyla birlikte örgütler stratejik yönetim anlayışını uygulamak zorunda kalmışlardır. Bu sebeple, stratejik yönetim süreci içerisinde yer alan misyon ve vizyon kavramları örgütler için önem arz etmeye başlamıştır. Bu makalede, misyon ve vizyon kavramları, tarihsel gelişimleri ve bu kavramların örgütler açısından önemi, stratejik yönetimdeki yeri incelenerek, bu kavramların kullanımının örgütler için gerekliliği ortaya konulmaktadır.*

**Anahtar kelimeler:** Kavram, Stratejik Yönetim, Misyon, Vizyon.

---

<sup>1</sup> Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Yüksek Lisans Öğrencisi, sukrumuslu.sm@gmail.com

## IMPORTANCE OF MISSION AND VISION CONCEPTS IN ORGANIZATIONS

Şükrü Muslu

### ABSTRACT

*Towards the end of the 20 th century organizations that have had to implement strategy management approach with the impact of globalization, technological developments, changing customer expectations and management approach, have a competitive environment. For this reason, mission and vision concepts in the strategic management process have been important for organizations. In this article, mission and vision concepts are examined on the basis of the historical development of the concepts, the importance of these concepts in organizations and the use of these concepts in strategic management described by examining the importance of and necessity for the organizations that emerged.*

**Keywords:** Concept, Strategic Management, Mission, Vision.

## GİRİŞ

Misyon ve vizyon kavramları, stratejik yönetim sürecinin temel kavramlarından olmasına karşın, yapılan bir çok akademik çalışmada, örgütlerin birçoğunun bu kavramları literatüre uygun oluşturmadığı, kullanmadığı, popülerist bir yaklaşımla veya diğer bir ifadeyle, moda uymak için oluşturduğu gözlemlenmiştir. Aslında örgütler, misyon ve vizyon bildirelerini oluşturarak; çalışanlarını motive etmeyi, onlara ilham vermeyi, ortak paylaşım duygusu oluşturarak bir sinerji yaratmayı ve bugünden geleceği öngörerek ona göre stratejiler oluşturarak, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirilmeyi amaçlamalıdır. Ayrıca, günümüzde işletmeler, misyon ve vizyonlarını oluşturarak, yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı rekabet avantajı da sağlayabilmektedirler. Bu sebeplerden dolayı, stratejik yönetim süreci içerisinde yer alan misyon ve vizyon kavramları örgütler için önem arz etmektedir.

Bu makalenin amacı, örgütlerde misyon ve vizyon kavramlarının önemini ortaya koymaktır. Bunun için öncelikle misyon ve vizyon kavramları detaylı bir şekilde incelenerek, bu kavramların birbirleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılarak, stratejik yönetimdeki diğer kavramlarla (strateji, politika, amaç ve hedefler) ilişkileri açıklanarak, bu kavramların daha iyi anlaşılmasına ve örgütler için önemini vurgulanmasına çalışılacaktır. Ayrıca, literatüre uygun misyon ve vizyon belirleme kriterlerine vurgu yapılarak, örgütlerin misyon ve vizyon bildirelerini oluşturmada, iyi bir kaynak olmaya çalışılacaktır.

### 1. MİSYON VE VİZYON KAVRAMLARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir. Yönetim düşüncesi, milattan önce ve orta çağlarda, kralların, düşünürlerin eser ve sohbetlerinde; krallara, prenslere, kumandanlara ve devlet adamlarına verilen öğütlerde; din kitaplarında, bugünkü yönetim kavram, ilke ve tekniklerine benzer bir takım fikir ve görüşlerin yer aldığını göstermektedir (Baransel, 1979: 101). Fakat, stratejik yönetim konularının işletmelerde kullanılması çok eski tarihlere uzanmamaktadır. Örgütlerde yönetim işlevlerinin içinde yer alan planlamanın son elli yılda, sırası ile uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve en sonunda, stratejik yönetim olarak bir değişime uğramıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 38).

Stratejik planlama, II. dünya savaşından sonra işletmelerde kullanılmaya başlanmıştır. Uzun dönemli planlar, o tarihlerde, analitik bir düşünce tarzını içine almayan, karşılaşılan güncel olayların geleceğe dönük tahmin edilme-siydi. 1960'larda Ansoff işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik yaklaşımı getirdi. Olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlandı. Yani, işletmenin genel ve sektörel çevresi; pazarlara, müşterilere ve rakiple-re odaklı olarak tahmin edilmeye başlandı. Stratejik planlama, dış çevreyi (çevre analizi, rakipler, pazarlar, ürünler, vb.) stratejik bir analizle analitik olarak incelerken, işletmenin iç dinamikleriyle (işletmenin iç unsurları, yönetim tarzı vb.) ilgi alanına almadı. Stratejik yönetim ise, stratejik plan-lamanın yanı sıra onun ele almadığı işletme içi unsurları da ilgi alanına da-hil etmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010: 38, 39). Böylece, misyon, vizyon, amaç ve hedefler stratejik yönetim süreci içinde yerini almıştır.

## 2. MİSYON KAVRAMI

Misyon kavramını detaylı bir şekilde incelemek için birçok akademik çalış-mada da teorik çerçevenin oluşmasına, yeni fikir ve görüşlerin anlaşılmasına da yardımcı olan 'kavram' ifadesine değinmenin faydalı olacağını değerlendirmekteyim. Ayrıca, misyonu, misyon oluşturmayı, misyon oluşturur-ken dikkat edilecek hususları, misyon bildirgesini, misyon bildirgesini oluş-turan bileşenleri ve misyonun stratejik yönetimdeki diğer kavramlarla iliş-kisini incelemenin 'misyon kavramının' daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

### 2.1. Kavram

Kavram, yeni fikirleri, anlamları, açıklamaları temsil eder. İlke, teori ve kanunların geliştirilmesi için bir takım kavramlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin; fizikte, yer çekimi kanunu 'ağırlık ve hız' kavramlarına dayanmak-tadır. Kavramlar, olgu ve olaylar üzerinde düşünmeyi sağlarlar. Ayrıca, kav-ramlar, deney ve bulguların test edilmesi için başlangıç noktasını oluşturur-lar. Kavramlar, deneysel olarak gözlenebilen gerçeklere ve durumlara uy-gun anlam taşımali, açık bir şekilde ifade edilmiş olmalıdır (Baransel, 1979: 57-58). Kavramlar simgeseldir. Kavramlar, şematik ve fiziksel olarak göste-rilebildikleri gibi, genellikle anlatımlarla da açıklanabilirler. Birçok bilim dalında meydana gelen gelişmeler, kavramlar ve kavramsal modellerle ger-çekleştirilmektedir (Akat ve Diğerleri, 1994: 19).

Yönetim felsefesi ise, kuramları, temelleri ve ilkeleri, kavramlar dizinleri içinde açıklar. Yönetim tarihinde belirlendiği gibi, yönetim bilimlerindeki tüm gelişmeler kavramsal buluşlarla gerçekleştirilmiştir. Kavram, yönetim düşüncesini ve yönetim gelişmesini belirgin hale getiren zihinsel bir faaliyettir (Akat ve Diğerleri, 1994: 19).

## 2.2. Misyon Nedir?

Misyon, Latince’de mittere ya da missus kelimesinden türediği ve gitmesini sağlamak, fırlatmak, atmak anlamlarında kullanıldığı, İngilizce de ise, “mission” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Mission kelimesinin ise Hint-Avrupa dil ailesinde fırlatmak, atmak anlamına gelen meit kelimesinden türediği ifade edilmektedir (Cummings ve Davies, 1994: 147).

Türk Dil Kurumuna göre ise, misyon isim olarak, görev anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr, 2013).

Ülgen ve Mirze’ye göre; misyon, işletmenin varoluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü, işletmenin stratejileri hazırlanırken, mevcut misyon stratejilere yol gösterecektir. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedenine ilave olarak, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farkı tanımlanmış olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 68).

Drucker ise, bir işin isminden, statüsünden veya şirket yazılarından tanımlanamayacağını, işi, misyonu tanımlayacağını ve sadece açık yazılmış bir misyon ve örgütün amacı, işin gerçek ve yalın hedeflerini ortaya koyacağını ifade etmiştir (David, 2002: 55).

Demir ve Yılmaz’a göre ise; misyon, açık ve özlü bir ifade ile belirtilmelidir. Diğer bir ifadeyle, misyon bir işletmedeki bölüm veya birimin neyi gerçekleştirmek için var olduğunu veya sorumluluklarının neler olduğunu açıklamalıdır. Bunun genel olarak tüzükte veya işletme anayasası hükümlerinde belirtilmesi arzu edilir (Demir ve Yılmaz, 2010: 78).

Misyon, bir örgütüm varlık nedenini, örgütün neyi başarmak için var olduğunu belirtir. Diğer bir ifade ile, misyon, varoluşunu hangi temelde, nele-re öncelik vererek, neleri gerçekleştirmeyi amaçlayarak oluşturduğunu açıklamaya yönelik, örgüte bir varoluş bilinci sunma gayretidir. Misyon, örgütlerin rakiplerine karşı farklarını, iş görenlerini motive etme, örgüte bir kimlik kazandırma, müşterileri ile iletişim kurma bakımından da önem arz etmektedir (Dalay ve Diğerleri, 2002: 20).

Miller ve Dress'e göre ise; misyon, aşağıda ifade edilen sorulara cevap verebilmelidir (Miller ve Dress, 1996: 9):

- Varoluş nedenimiz ve amacımız ne?
- Bizi rakiplerimizden ayıran fark ne?
- Gelecek üç, beş yılda işimizde ne gibi farklılıklar olabilir?
- Ekonomik bağlantılarımız nasıl olmalı?
- Temel değer ve inançlarımız ne olmalıdır?

David'e göre ise iyi hazırlanmış bir misyonun özellikleri aşağıda sıralanmıştır (David, 2002: 66):

- Misyon ifadesi, çok uzun cümlelerden oluşmamalı ve iki yüz kelimeyi aşmamalıdır.
- Misyon ifadesinde, örgüt hakkında pozitif düşünceleri ve duyguları ortaya çıkaracak ifadeler bulunmalıdır.
- Misyon ifadesi, şirketin başarılı olacağı izlenimini vermelidir.

Akgemci ve Güleş'e göre ise; misyonun önemli özellikleri şunlardır (Akgemci ve Güleş, 2009: 14 ):

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacı tanımlanır.
- Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.
- Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.
- Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere misyon örgütler için; yaptığı işleri, değerleri, inançları, varoluş nedenlerini ve kendilerini diğer işletmelerden ayırt edilebilmeleri için izlemeleri gereken stratejileri gösteren bir yol haritasıdır. İyi hazırlanmış bir misyon, örgüt'e sadece ekonomik bir getiri sağlamayacak, ayrıyeten örgüt çalışanları arasında bir sinerji oluşturarak, örgüt'e aidiyetin pekişmesine de yardımcı olacaktır.

### **2.3. Misyon Oluşturma**

İşletmenin misyon oluşturabilmesi için önce çevre koşullarını analiz etmeli daha sonra da işletmenin işini belirlemesi gerekmektedir. Çünkü, misyonun bir kısmı işletmenin yaptığı işi açıklamaktadır. Fakat misyon, işletmenin sadece yaptığı iş de değildir. İşletme, misyon oluştururken, durum analizi yapmalıdır.

Ayrıca işletmenin misyonunu oluştururken, işletme içindeki tüm birimlerin fikirleri alınmalıdır. İşletmelerde, üst düzey yöneticiler, görevli oldukları ana iş gruplarını parçalara ayırarak, her birine, kendine bağlı ve sorumlu yöneticiler atarlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 27-68). Bu yöneticiler üst yöneticiyle görüşerek örgüt misyonuna ilişkin kişisel görüşlerini belirtirler ve üst yönetici bu görüşleri toplayıp, derleyerek bir rapor halinde yöneticilere sunar. Daha sonra diğer örgüt çalışanlarının da fikri alınarak ortak bir fikir birliğiyle örgüt misyonu ortaya çıkar. Bu misyonun denetim ve karar mekanizmalarında temel olması isteniyorsa, örgütün her kademesinde kabul görmesi gerekmektedir (İslamoğlu, 1999: 54).

### 2.3.1. Misyon Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar

Etkili bir misyon oluşturmak, örgütler için oldukça zordur. Etkili bir misyon oluşturmak için örgütün en azından bir veya iki yıllık zaman ayırması gerekir. Misyon, bir üründen çok pazar odaklı olmalıdır. Ayrıca motive edici, örgüte özel ve gerçekleştirilebilir olmalıdır (Ivancevich ve Gibson, 1990: 142).

- **Üründen Çok Pazar Odaklı Olma:** Örgüt, misyonunu oluştururken müşteri odaklı olması önemlidir. Genel olarak çoğu organizasyonun işleri organizasyonun yaptıkları ile tanımlanır ve organizasyonun ismi organizasyonun ürünü ortaya çıktıktan sonra belirir. Organizasyonun ürünleri ve teknolojileri eskidiği zaman, misyonları da geçerliliğini yitirir (Ivancevich ve Gibson, 1990: 142)
- **Uygulanabilir Olması:** Misyon, örgütün etkili bir performans ortaya koymasına yardımcı olmalı, aynı zamanda gerçekçi ve başarılabilir olmalıdır. Diğer bir deyişle, yeni fırsatlara bir yol açmalıdır. Örgütü, gerçekleştirilebilir hayallere sürüklemelidir (Ivancevich ve Gibson, 1990: 143).
- **Motive Edici Olabilmesi:** İyi hazırlanmış bir misyon'un faydalarından biri de, örgütün çalışanlarına ve yöneticilerine rehber olması, çalışanların üzerinde motive edici bir etki oluşturmasıdır. Ayrıca, misyon; örgüt içinde çeşitli aktiviteleri gerçekleştirilmesinde ortak bir amaç birliği sağlar (Ivancevich ve Gibson, 1990: 143).
- **Örgüte Özel Olması:** Piyasa ilişkileri, misyonun ana amacını oluşturmamalıdır. Misyon, özel olmalı, yöneticilere yol göstermeli, alternatif hareket planlarından doğru olanı seçmesine rehber olmalıdır. Diğer bir deyişle; düşük maliyetle yüksek kalitede ürün elde etmek

kulağa hoş gelebilir fakat yönetim için bir yol göstermelidir (Ivancevich ve Gibson, 1990: 143).

## 2.4. Misyon Bildirgesi

Misyon bildirgesi, örgütün varlık nedenini ortaya koyan, vizyona ulaşabilmesi için gerekli ilkeleri, değerleri ve ortak amaçları ifade eden yazılı bir belgedir. Misyon bildirgesi, insanların ruhlarına ve beyinlerine hükmettiği ölçüde başarıya ulaşır. Bunun gerçekleşebilmesi için evrensel boyutta insanlığa hizmet, çevreye saygı, toplumsal ve ahlaki kurallara uymak gibi ilkeleri temel alıp, insanları uğrunda mücadele etmeye değer amaçları içeren bildireler oluşturulmalıdır (Köseoğlu ve Ocak, 2010: 68).

Misyon bildirgesinin amacı, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyabileceği kuralları çalışanlara iletmektir. O amaçların sürekli ve geniş bir çatısını oluşturmaktır. İşletme içi dahili bir çalışma belgesi olması bakımından da önem teşkil etmektedir (Bowman ve Asch, 1996: 101 ).

### 2.4.1. Misyon Bildirgesini Oluşturan Bileşenler

Kotler'e göre, bildirgenin içeriğinin, işletmenin tarihi, yönetici ve hissedarlarının tercihleri, çevresel faktörler, mevcut kaynaklar ve özgün yeteneklerden oluşması gerektiğini ifade ederken, Want ise amaçları, işletme hedeflerinin ilkeleri, ortak kimlik, işletme politikaları ve ortak değerlerinin yer alması gerektiğini ifade etmektedir (Köseoğlu, 2008: 91).

Bart ise, misyon bildirelerinin içeriğine ilişkin yaptığı çalışmalarda, " amaç cümlesi, değerler/inançlar cümlesi, özel müşterilere hizmet, eşsiz kimlik, müşteri tatminine değinme, rekabet/güç farklılığı, ürün/hizmet teklifi, açık bir rekabet hedefi, istenilen kamu imajı, iş görenlere ilgi, özel davranış standartları, topluma ilişkin öğeler, vizyon cümlesi, istenilen rekabet pozisyonu, özel finansal olmayan hedefler, genel işletme düzeyi amaçlar, paydaşlara ilişkin öğeler, iş bölgesi, rekabet stratejisi, özel finansal hedefler, özel finansal olmayan hedefler, teknoloji tanımı, tedarikçilere ilişkin öğeler, paydaşlara ilişkin öğeler ve sürekliliğe ilişkin öğeler" kullanılması gerektiğini belirterek misyon bildirgesi oluşturulmasında farklı bir yaklaşım göstermiştir (Bart, 2007: 686).

Pearce ve David ise, misyon bildirgesi oluşturmada kullanılacak unsurları; müşteriler, ürünler/hizmetler, yer/piyasa, teknoloji, süreklilik, büyüme, karlılık, felsefe, yetkinlik, kamu kaygısı ve çalışanlar olarak ifade etmiştir (Pearce ve David, 1987: 109).



Pearce ve David tarafından ifade edilen bu bileşenler, konu üzerine yapılmış birçok çalışmada araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmekte olan ve akademik çevre tarafından kabul görmüş bileşenlerdir.

## **2.5. Misyonun Stratejik Yönetimdeki Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Stratejik yönetim; örgütsel amaçların başarılmasına yardımcı olmak, stratejilerin oluşturulmasına yönelik, karar ve eylemlerin belirlenmesine ilişkin bir süreçtir (Can ve diğerleri, 1999: 159). Stratejik yönetimin temel kavramlarından biri olan misyon, strateji, vizyon, politika ve amaç gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlarla yakın ilişki içindedir. Strateji, vizyon, misyon, politika ve amaç gibi kavramlar hem birbirleri yerine kullanılmakta, hem de farklı anlamlarda ifade edilmektedir (Dinçer, 1998: 5). Bu kavramlar, birbirlerinin yerlerine kullanılabilir kavramlar gibi düşünülse de, aralarında anlamsal açıdan farklılıklar söz konusudur.

### **2.5.1. Misyon ve Strateji**

Strateji kavramı ile misyon ifadesi arasında yakın bir ilişki söz konusudur bu iki kavram birbirlerini tamamlamakta ve misyonunun gerçekleşmesinde, strateji önemli bir yere sahiptir.

Ülgen ve Mirze, stratejiyi bir plan olarak ifade eder. Çünkü strateji için esas olan, arzuladığımız sonuçlara ulaşmaktır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Fakat, strateji plandan daha dinamikdir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de ele alınmasını gerektirir (Ülgen ve Mirze, 2010: 35). Yönetim çerçevesi içinde; strateji, geleneksel olarak uzun dönemli planlamadan ziyade, yöneticilerin kendi kurumlarını hedeflerine yöneltmede göstermiş oldukları faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2002: 40).

Bir örgüt misyon ve hedeflerini belirlediği zaman nereye gideceğini bilir. Bu yere ulaşması için temel hazırlaması gerekir. Bu temeli örgüt stratejileri ile oluşur. Stratejinin rolü, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütün izleyeceği yolları belirler (Campbell ve Goold, 1987: 67). Strateji sadece örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmesi için değil, aynı zamanda örgütün misyonuyla da uyumlu olmalıdır (Ivancevich ve Gibson 1990: 145). Misyon ile amaç ve hedefler saptanır. Örgütü amaç ve hedeflerine yönelten ise stratejisidir. Burada, strateji hedefe giden yolun yönünü belirler

(Okumuş ve Diğerleri, 2012: 13). Örgütler, misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için stratejilerini de iyi belirlemeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

### 2.5.2. Misyon ve Politika

Türk dil kurumu'nun resmi internet sitesinde politika; belirlenen amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik karar ve eylemler bütünü olarak tanımlanmıştır (www.tdkterim.gov.tr, 2013).

Örgütler için ise politika; yöneticilere karar vermelerinde yardımcı, rehber olan bir ilke veya ilkeler dizisi olarak ifade edilebilir. Bu ilkeler, yöneticileri alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur. Böylece politika belirlendiği zaman yöneticilere hangi durumlara karşılaştıklarında ne gibi yöntemler uygulanacağını gösteren bir rehber oluşturulmuş olur. Ancak politika ile herhangi bir durum karşısında uyulacak 'kural' birbirine karıştırılmamalıdır. Kurallar belirli bir durum karşısında nasıl hareket edileceğini kesin bir şekilde belirtir ve yöneticiye insiyatif kullanması için yer bırakmaz. Politika ise, yöneticilere karar vermelerinde rehber olur (Dinçer, 1998: 20-21). Ayrıca politikayı, işletmeyi amaçlarına yönlendirecek, misyonunu gerçekleştirmesinde yardımcı olacak, strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere yol gösteren, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol olarak da tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2010: 37).

Politikalar, hedefe giden yolun tanımlanması olarak ifade edilebilir. Bu hedefe giden yolu oluşturacak politikalarda, şu özellikler bulunmalıdır (Ertuna, 2008: 67):

- Politikalar işletmenin bütün faaliyet alanlarında ne şekilde davranılacağını tanımlar. Bu davranışlar hedeflere rehber olacağından birbirleriyle tutarlı olmalıdır,
- İş bölümünü sağlamalı,
- Yetki ve sorumlulukları saptamalı,
- Elde edilen sonuçların değerlendirilmesini olanak sağlamalı,
- Rakamsal ve mali oranlar olarak da ifade edilebilmelidirler.

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere misyon başarmanın temelinde işletme politikalarının oluşturulması gerekmektedir. Yani izlenecek yol haritasına sahip olalım ki gideceğimiz istikamet'e rahat bir şekilde ulaşalım.

### 2.5.3. Misyon ve Amaç

İşletmenin misyon ve vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejileri yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekir (Ülgen ve Mirze, 2010: 37). Amaçlar, belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi istenilen ve varılmak istenen sonuçlar demektir. Amaçlar soyut veya somut olabileceği gibi, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal özelliklere de sahip olabilir. Bu bakımdan amaçlar; davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak ifade edilmiş maddi veya manevi değerlerdir (Dinçer, 1998: 135). Örgütlerde amaçların belirlenmesi, kutup yıldızının konumunu belirlemeye benzer. Pusulanızı ona göre belirledikten sonra, rotanızdan ayrıldığınızda ona dönmeniz mümkün olur. Etkili bir yönetimin temeli, açık bir şekilde ifade edilen ve doğru tespit edilmiş amaçlar olmalıdır (Özgen ve Diğerleri, 2005: 18). Örgütsel açıdan veya işletme yönetimi açısından ise, amaçlar örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta varoluşlarının sebeplerini oluştururlar. Örgütsel amaç, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir durumdur (Erol, 1997: 67). Örgütsel amaç; örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı arzu edilen durum veya durumlardır (Aldemir, 1985: 183). Örgütün amaçları, örgütün tepe yönetiminin belirlediği amaçlardır. Ancak tepe yönetiminin ifade ettiği bu amaçlar misyon, vizyon ve stratejilerde olduğu gibi tüm çalışanlar tarafından benimsenirse gerçekleşebileceği unutulmamalıdır (Dinçer, 1998: 137).

Misyon, örgüt içerisinde hangi mevki'de olursa olsun, bütün çalışanların paylaştığı ortak bir değerdir. Amaçlar ise, her bir pozisyon'da farklılaşır ve aynı pozisyonda çalışan kişilerin amaçları birbirinden farklı olabilir. Burada önemli olan, farklılaşan amaçların, ortak bir vizyonu gerçekleştirmeyi başarak şekilde ifade edilmesidir (Dinçer, 1998: 142).

### 2.5.4. Misyon ve Vizyon

Vizyon ve misyon kavramları birbirinden oldukça farklıdır. Vizyon, örgütün gelecekte arzu ettiği durum, hayal edilen bir gelecek iken, misyon örgütün var olma nedenidir, hayattaki rolüdür. Misyon, vizyona ulaşmada önemli araçtır. Vizyon, örgüte bir gelecek tasvir etmesidir. Bu tasvir yöneticilerin uzun dönemli ve temel kararlarını ortaya koyarken, bir takım kısıtlamalar koyar ve örgütün başka istikametlere yönelmesini engeller. Vizyon, yöneticilere motivasyon ve ek sinerji sağlar (Dinçer, 1998: 27). Misyon ise, vizyonu ve genel amaçları somut hale getirir ve neler yapılacağını belirler. Başka bir ifa-

deyle, örgütün hayallerini gerçekleştirebilmesinde somut bir görev alanı oluşturur. Misyon çalışanlar için hedefler ortaya koyar ve bu hedeflerde herkesin tek tek ne yapacağını değil, herkesin ortaklaşa neler yapacağını gösterir. Bu açıdan misyon paylaşılan ortak bir değer olmak mecburiyetindedir (Dinçer, 1998: 27). Vizyon, gelecekte arzu edilen bir durumu ifade ettiği ve işletme stratejileri için bir pusula niteliğinde olduğunu, misyonun ise işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu gösteren bir mesaj olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin vizyonu, misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. İşletmenin vizyonu ile misyonu arasındaki fark, uygulamada hep göz ardı edilmiş, her iki kavram çoğu kez birlikte kullanılarak hatalı davranılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 69).

Vizyon ve misyon'a ait bazı önemli özellikler Tablo 1.1'deki gibi özetlenebilir (Akgemci ve Güleş, 2009:14).

**Tablo 1-1:** Vizyon ve Misyon'a Ait Bazı Önemli Özellikler

Vizyon	Misyon
<ul style="list-style-type: none"> <li>- İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.</li> <li>- Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir.</li> <li>- Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.</li> <li>- Çekicidir; örgütün içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.</li> <li>- Kısa ve akılda kalıcıdır.</li> <li>- İlham verici ve iddialıdır.</li> <li>- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.</li> <li>- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacı tanımlanır.</li> <li>- Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.</li> <li>- Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.</li> <li>- Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkarılır.</li> </ul>

**Kaynak:** Akgemci ve Güleş, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 2009 s. 14

### 3. VİZYON KAVRAMI

Vizyon, Latince'de 'vide' kelimesinin görmek anlamında kullanıldığı, İngilizce'de ise; "vision" kelimesinin Türkçe karşılığıdır. 'Vision' kelimesinin ise, Hint- Avrupa dil ailesinde görmek ve bilmek anlamına gelen weid, woid, wid kelimelerinden türediği ifade edilmektedir (Alkoç, 2010: 26) .

Türk dil kurumuna göre ise; vizyon, isim olarak görünüm, ayrıca ülkü, sağgörü ve özellikle yönetim bilimiyle ilgili olan anlamı ise 'ileri görüş' olarak ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr, 2013).

Burnside'a göre vizyon, arzu edilen durum, geleceğin yaşayan bir resmi olarak nitelendirilebilir. Onun yaşadığı söylenebilir, çünkü o sadece dokü-

manlarda değil, insanların eylem ve düşüncelerinde mevcuttur. O bir resimdir, çünkü sadece soyutlamalardan ibaret değil imajları da kapsamaktadır. Zira imajlar soyut tanımlamalardan daha anlamlıdır ve bir düşünce içeriğine, duygusal bir değere sahiptir. Vizyon, bütün bu boyutlarla birlikte oluşturulduğundan dolayı bütünleştiricidir (Durna, 2002: 186).

Mirze ve Ülgen'e göre de vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. Vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir yol haritası görevi görür (Ülgen ve Mirze, 2010: 70).

Örgütte bulunan her yönetici ve müdür, şirketin uzun dönemdeki hedeflerini başarması için ortak bir vizyon'unun olması çok önemlidir. Bir vizyon bildirgesi "Ne olmak istiyoruz?" sorusuna cevap vermelidir. Açık bir vizyon, misyon bildirgesinin oluşumuna da zemin hazırlar. Birçok örgüt hem misyon hem de vizyon bildirgesine sahiptir. Fakat ilk önce vizyon bildirgeleri oluşturulmalı ve daha çok önem verilmelidir. Vizyon bildirgesi gelişime açık, kısa ve yalın bir şekilde tek bir cümleyle ifade edilmelidir (David, 2002: 56).

Mark Lipton'a göre vizyon geleceğe bakmalı ve işletmeler için sağlam bir temel görevi görmelidir. Vizyon amaçlar ve hedefler gibi yıldan yıla dalgalanmalar göstermez aksine kalıcı bir vaattir. Başarılı bir vizyon organizasyonları için canlı ve parlak bir resim çizer ve geleceğe yönelik olmasına rağmen, şu anda fark edilmiş gibi şimdiki zamanda yer alır (Erdoğan ve Diğerleri, 2012: 47).

Vizyon, gelecekte bir örgütün hangi durumunda olmasına ilişkin perspektiftir. Gelecekte hangi durumda olmasını bilen örgütler geçmiş referanslı veya gününbirlik değişimler içerisinde dalgalanan örgütler değil bugünden yarını oluşturmaya çalışan, gelecek referanslı örgütler olacaktır. Gelecekte varılmak istenen durumun belli olması, örgütün bugünkü tercihlerinde tutarlı olmasına da olanak sağlayacaktır (Dalay ve Diğerleri, 2002: 20).

Vizyon, işletmeler için önemli bir yol gösterici olduğunu kabul etmeliyiz. Çünkü vizyon, işletmede çalışan bireylerin örgüt içinde onlardan ne beklendiğini hissetmelerini sağlayacak büyük bir fotoğraf olarak düşünülmektedir (Hitt ve Diğerleri, 2000: 17).

James R. Lucas (1998), vizyon tanımını farklı bir perspektiften bakmıştır ve vizyonu nedir ve ne değildir diye sorgulayarak bir tanımlama yapmıştır (Erdoğan ve Diğerleri, 2012: 47).

Vizyon nedir?

- Temel değerlerin ve ilkelerin bir örgütsel bildirgesidir.

- Önceliklerimizin, planlarımızın ve amaçlarımızın başıdır.
- Geleceğe doğru bir çekicidir (itici değildir).
- Bizi eşsiz yapan özelliklerin belirlenmesi ve ilan edilmesidir.
- Bağlılığın bildirisidir.

Vizyon ne değildir?

- Bir strateji,
- Yukarıdan aşağıya bir bakış,
- Gururlu geçmişimizin tarihi,
- Zayıf bir işletme konusu,
- Heyecansızlık.

Swift ise vizyon'u daha kısa bir şekilde şu şekilde ifade etmektedir : 'Görülemediği görme sanatıdır' (David, 2002: 55).

Vizyonun en önemli fonksiyonu, işletmeye bir gelecek sunarak yöneticilerin bu gelecek tasviri üzerinden temel kararları almasını, yollarını çizmesini ve işletmenin başka istikametlere yönelmesini önler (Dinçer, 1998: 27). İşletmeler, vizyon ile bugünden geleceği görmeyi hedefler ve çalışanları ile arasında bir bağ oluşturur.

### 3.1. Vizyon Oluşturma

Son zamanlarda vizyonun gerekliliğinin farkına varan örgütler, vizyon belirlemeye yönelik yoğun çalışmalar içerisine girmişlerdir. Fakat örgütlerin, vizyon belirleme süreçleri farklılık gösterdiğinden, bu dönemde oldukça zor ve titiz çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmalar sonucunda genellikle uygulamada beş adımda vizyon belirleme süreci gerçekleşmektedir (Karaman, 2005: 98) :

- Vizyon belirleme sürecinin ilk adımı örgütün yaptığı işte neyin önemli olduğunu belirlemek ve ona sıkı bir inançla bağlı olmayı başarmaktır,
- İkinci aşamada, bu isteklerin gerçekleşmesi yolunda ne gibi engellerin olduğunu belirlemek gerekmektedir,
- Daha sonra isteklerin gerçekleşmesi için ne gibi kaynakların mevcut olduğu belirlenir,
- Son olarak da başarıya götüren etkenler araştırılıp, somut uygulamalar ortaya konur.

İşletmenin vizyonu bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim süreci ve tüm yönetsel kararların uygulanması belirlenen bu vizyona göre geliştirilecektir. Vizyonu oluşturmanın en etkili yöntemi, vizyonun çalışanlarla birlikte

oluşturulmasıdır. Oluşturulan vizyon, tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 70).

Örgütler için vizyon oluşturmada öne çıkan üç öğeden bahsetmek gerekirse bunlar (Dinçer, 1998: 6-7):

- **Yönetim Felsefesi:** Yönetim felsefesi örgütü, onu oluşturan öğeleri, bu öğelerin çeşitli bileşenlerini ve sebeplerini inceleyen; bunları temel amaç ve anlamları açısından irdeleyen düşünce ve değerlerini ifade eder. Yönetim felsefesi kişi, grup ve örgütün düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler bütünü olarak tezahür eder. Yönetim felsefesi, örgüt vizyon'un başlangıç noktasını oluşturur.
- **Hissedilen ve Etkili Bir İmaj:** Örgüt vizyon'un ikinci önemli öğesi olan imaj ise insanların belirli bir amaç üzerinde odaklanmasını sağlar. Yönetim felsefesi vizyon'un ve misyon'un arka planında yer alırken, imaj görünen yüzü ve ön cephesidir.
- **Geleceğin Tahmini:** Geleceğin tahmini, pazarın sahip olduğu teknolojik, demografik yasal, sosyokültürel eğilimlerin, dış çevrenin derinlemesine incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirir. Geleceğin tahmini olmaksızın, vizyon sadece bir hayali veya hayaleti çağırıştırır.

### 3.1.1. Vizyon Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar

Vizyon oluşturma süreci ile ilgili olarak aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Karaman, 2005: 102-112):

- Vizyon'un ne olduğu, var olan inancın yazılı hale getirilmesiyle başlar. Bu durum vizyon'un tanımlanması açısından önemlidir. Vizyonların kağıda dökülmesi, hisler, inançlar, duygular ve tasvirlerle ilgili olduğu için oldukça zor bir süreçtir. Ayrıca vizyon, yüksek performansın başlangıcı ve kritik bir odak olması nedeniyle de ayrı bir özen istemektedir. Vizyona inanç oluştururken; en iyi olma inancı, yönetim ayrıntılarının, işi gereği gibi yapmanın inceliklerinin önemine olan inanç, insanların bireyler olarak önemli olduklarına dair inanç, üstün kalite ve hizmete odaklanmaya dair inanç, yenilikçiliğe, başarısızlığı paylaşmaya yönelik inanç, ekonomik büyümeye olan inanç, üzerinde önemle durulması gerekmektedir.
- Örgütlerde üst yönetimin vizyon'a katılımını sağlamak için; "neden varız? Nereye gidiyoruz? Oraya nasıl ulaşacağız? Örgütümüzde hangi değerleri korumalıyız? Vizyon'u hangi davranışımızla yaşatabiliriz? Vizyon'un başarılması için gerekli davranış ilkeleri neler olmalıdır?" gibi sorulara cevap bulunmalıdır. Eğer üst yönetim bu sorulara cevap

bulur ve bunun gereğini yaparsa, vizyon belirleme sürecine doğrudan katılmış olur.

- Çalışanların sürece gönülden katılımı yönetim gurubunun tutumları ve davranışları ile bağlantılıdır. Etkin liderler tam katılımı ve çalışanların serbestçe ve en üst düzeyde katkıda bulunacağı bir ortamı oluşturabilirler. Bu süreçte bireysel tatminin yüksek tutulacağı programlarla, vizyon belirleme sürecine, çalışanların katkı sağlamalarına olanak tanınır.

- Vizyon belirleme sürecine örgüt dışındaki insanları da katmak gerekir. Artık günümüzde biz ve onlar kavramı kaybolmaktadır. Örgütle ilişkisi olan herkes biz kavramı içinde yer alabilir. Bunu başarırken örgütler, yakın ve uzak çevresindeki bütün insanları dikkate almalıdırlar. Unutulmamalıdır ki küreselleşmeyle biz ve onlar kavramı ortadan kalkmıştır.

- Vizyon sürecinde, ekipleri oluşturan insanların destekleyici çabaları olmazsa, süreç yalnızca bir yönetim programı olarak kalabilir. Bu ekiplerin temel amacı, geleceği kestirerek, olaylara yön verebilmeyi başarmaktır. Bu yön reaksiyoner değil aksiyoner örgüt kültürü oluşturmayı hedeflemelidir. Ekiplerin ortaya koyacağı hedef sayesinde, örgüt sektörünün takipçisi değil, sektörü yeniden şekillendiren düşüncelerin odağı olabilirler.

Örneğin bir işletmenin örgüt vizyonunu oluştururken dikkat edeceği hususları kısaca özetlemek gerekirse bunlar (Dinçer,1998: 8):

- İnanç ve Değerler
- İlk ve en önemli şey müşterinin memnun edilmesi.
- Büyük şirket olabilmek mükemmel mamulleri üretmeyi gerektirir.
- Bütünlük tehlikeye atılamaz: Dürüst, uyumlu ve nazik ol.
- Verilen sözler tutulmalıdır.
- İş savsaklanamaz: Ayrıntıları doğru ve tam olarak yerine getir.
- Altın kural müşterilere, yöneticilere ve tüm çalışanlara uygulanır.
- Takım çalışması esastır: Ben değil biz varız.
- Yenilikçi ve üstün kaliteli malları üretmenin mazereti yoktur.
- Görünüm önemlidir, bütün mamullerimiz mükemmel görünmelidir.

### 3.2. Vizyon Bildirgesi

Vizyon bildirgesi, örgüt vizyonunun yer aldığı yazılı dokümanlardır. Vizyon bildirgesiyle örgütler iç ve dış paydaşlarına bugünden geleceği görme imkanı sağlar. Bu yazılı doküman iç ve dış paydaşlar tarafından paylaşıldığı



ve uygulamaya konulduğu sürece bir anlam oluşturacaktır. Yoksa modaya uymak için oluşturulmuş bir yazılı söz dizesinden öteye geçemez.

Vizyon bildirgesine sahip bir çok şirket, bildirelerini ya birkaç cümleden ya da iki üç sayfadan da oluşturabilmektedirler. Konuşma dili ile yazılabileceği gibi, içerdiği ifadeleri alt alta listelenmesiyle de yazılabilmektedir. Çoğu vizyon bildirgesi, stratejiler, hedefler, amaçlar, değerler, inanışlar, sloganlar vb.'nin bir karması olarak görülmektedir. Vizyon bildireleri kuvvetli, hatırlanmaya değer, teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdırlar. Bunlar ilave olarak uzun dönem için bir anlam ifade etmeli yani gelecek tanımlayıcı olmalıdır (Akgemci ve Güleş, 2008: 7).

### **3.2.1. Vizyon Bildirgesini Oluşturan Bileşenler**

Vizyon kavramı soyut bir ifade olmasından dolayı vizyon oluşturmada kullanılan bileşenlerde soyut ifadeler içermektedir. Literatür araştırması yapıldığında genel olarak vizyon bildirgesi oluştururken şu bileşenlere yer verildiği gözlemlenmiştir (Akgemci ve Güleş, 2009: 14):

- İdealist olma,
- Özgün olma,
- Ayırt Edici Olma,
- Çekici Olma,
- Kısa ve Akılda Kalıcı Olma,
- Gelecek Tanımlayıcı Olma,
- İlham Verici Olması.

### **3.3. Vizyonun Stratejik Yönetimdeki Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Literatürde vizyon, misyon, strateji ve amaç-hedefler birbiriyle yakın ilişki içinde olan kavramlardır. Bu kavramların birbirleriyle ilişkilerinin anlaşılması, teorik çerçevenin oluşmasında daha faydalı olacağını değerlendirmekteyim.

#### **3.3.1. Vizyon ve Strateji**

Strateji de vizyon gibi, örgütün geleceği ile bağlantılıdır. Vizyon daha soyut bir gelecek ifadesi iken, strateji daha somut bir özelliğe sahiptir. Vizyon ile strateji arasında hiyerarşik bir bağlantı vardır; öngörülen stratejiler örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesine yol gösterir. Fakat, strateji gelecekte başarılabilecek amaçlarla birlikte gerekli kaynak ve araçları da sağlarken; vizyon, kaynak ve araçlardan bağımsız olarak, sadece geleceğe ilişkin yöne doğru yol gösterici olur (Dinçer, 1998: 16).

Aynı zamanda strateji, amaçlarla araçları birbirine bağlamaktadır. Bu işlevleri nedeniyle strateji “ayakları değerler üzerinde yükselen, başlangıcı bugün, bitimi de vizyon olan köprü” olarak da ifade edilmektedir. Yarına vizyonla başlayıp, geriye bakarak geleceğe götüren, kritik yolları belirleme sürecinden açığa çıkan stratejinin, bu günü yarına gösterme eğilimli programlama ile karıştırılmaması gerekmektedir (Erçetin, 2000: 52).

### **3.3.2. Vizyon ve Amaç - Hedefler**

Örgütün vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra gelecekle ilgili stratejilere rehber olacak, bunların değerlendirilmesine yardımcı olması için örgütün amaç ve hedeflerini de ortaya koyması gerekmektedir. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi kesin ve ölçülebilir özellikte olup, çoğu zaman vizyonun, belirli bir zaman sürecinde nicelik olarak ifade edilmiş şekli olarak ortaya çıkmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009: 15). Örgüt vizyonun, misyonunun ve amaç-hedeflerinin tanımlanması, stratejik yönetim için analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve bir bütün olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturacaktır (Dinçer, 1998: 40).

### **3.3.3. Vizyon ve Politika**

Türk dil kurumu, politikayı ‘belirlenen amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik karar ve eylemler bütünü’ olarak tanımlanmıştır (www.tdkterim.gov.tr, 2013). Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere etkili bir vizyonu gerçekleştirmenin yolu, oluşturulmuş politikanın eyleme dönüşmesi ile olanak sağlar. Bu bakımdan bu iki kavram birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Politikalar yetkilendirmeye dayalı yönetimin değişmez bir unsurudur. Dağıtılan yetkiler yöneticilerin hangi politikalar çevresinde hareket edeceklerini belirleyecektir. Politikalar izlenecek yolun tanımlanması olduğuna göre, bu yolun kurulacağı yeri aydınlatan vizyon, gerçekleştireceği şey misyon, varacağı yer hedeflerdir. Stratejiler ise bu yolun yönü olarak düşünülebilir (Ertuna, 2008: 67).

## **4. VİZYON VE MİSYONUN ÖRGÜTLERİN BAŞARISINDAKİ ROLÜ**

İşletmeler, 1980’li yıllarda büyük bir arzu ve istek içinde misyon ve vizyon oluştururken, daha sonraları bu konuya fazla değer vermemişlerdir. Fakat misyon ve vizyon bildirgelerinin, işletmelere olan katkıları azımsanmayacak kadar fazladır. Bazı yöneticiler sıradan ve değersiz olarak bulsalar da çalışan-

ları yönlendirmesi ve işletmenin ana hedefine sevk etmesi bakımından işletme için önemli bir araçtır (Alkoç, 2010: 6).

Ayrıca, misyon ve vizyon sahibi olmak örgütlere, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü de sağlamaktadır. Stratejik yönetim'i tanımlarken de ifade edildiği üzere, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini gerçekleyebilmeleri ve ayrıca bağlı oldukları sektörde tutunabilmeleri için sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olmalıdırlar.

Misyon ve vizyon örgütler için ortak değer ve bir inanç birliği oluşturmaktadır. Ortak değer ve inançlar çalışanları hem motive eder hem de davranışlarını şekillendirir. Örgütün kültürünü de şekillendiren bu değer ve inançlar işletmeyi bir arada tutar. Bir işletmenin başarısında sahip olunan teknoloji, ekonomik ve finansal kaynaklar, işletmenin yapısı, rakiplerin takibi ve müşteri ihtiyaçlarına göre işletmeye getirilen yenilikler, doğru zamandan geliştirilen doğru ve yaratıcı stratejiler kadar işletme değerleri, felsefesi, ruhu ve kültürünün oluşmasında da önemli rol oynar. Ancak insanların işletmenin değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip çıktıkları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır. Misyon ve vizyon nicelikle değil, nitelikle ilgili bir ifadedir (Peters ve Waterman, 1995: 384-385).

Misyon ve vizyon bildirelerinin örgütler için sağladığı katkılar kısaca şunlardır (Alkoç, 2010: 6-8 ve Lipton, 1996: 84) :

- İşletme içinde amaç birliğini sağlar.
- İşletme kültürünü oluşturulmasına olanak sağlar.
- Çalışanların işletmeye olan aidiyet duygusunu artırır.
- İşletmenin belirlediği stratejileri gerçekleştirebilmesi için kontrol mekanizması oluşturur.
- Örgütsel amacın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yol gösterici rol üstlenir.
- Geniş kapsamlı performans ölçümü sağlar.
- Değişimi destekler.
- Stratejik plana temel teşkil eder.
- Bireyleri motive eder ve yetenekli kişilerin işe alınmasına olanak sağlar.
- Karar alma mekanizmasının bir kapsam içinde kalmasına yardım eder.

Çok iyi hazırlanmış bir misyon ve vizyon bildirgesi kim olduğumuzu, kim olmadığımızı, neyi başarılı bir şekilde yapabileceğimizi neyi yapamayacağımızı, ne yapmaya devam etmemiz gerektiğini ve ne yapmaktan memnuniyetle vaz-

geçmemiz konusunda yol göstericidir. Bu bakımdan etkili bir vizyon bildirgesi işletmenin hedeflerine ulaşmasında öncüdür (Erdoğan ve Diğerleri, 2012: 52).

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, yönetim anlayışının ve müşteri beklentilerinin değişmesi, sert bir rekabet ortamının var olması, örgütlere stratejik yönetimi uygulamayı zorunluluk haline getirmiştir. Örgütlerin, stratejik yönetim sürecini sağlıklı bir şekilde uygulayabilmeleri için, misyon ve vizyon kavramlarını iyi anlayabilmeli ve oluşturabilmelilerdir. Bu sebeple, misyon ve vizyon kavramları örgütler açısından önem arz etmektedir.

Örgütler tarafından iyi oluşturulmuş vizyon ve misyon, rekabet avantajı sağlamada örgütlere büyük bir katkı sağlayacaktır. Misyonunu bilmeyen, vizyon sahibi olmayan, diğer bir ifadeyle, ben kimim ve yarın nerede olacağım sorularına cevap bulamayan örgütler, yoğun rekabet ortamında kendilerine yer bulamayacaklardır.

Örgütler, misyon ve vizyon hazırlama safhalarında sadece yöneticilerini değil çalışanlarını da sürece dahil ederek, misyon ve vizyonu sadece yazılı bir metin olmaktan çıkarıp, tüm örgüt paydaşları tarafından kabul edilen ve gerçekleşmesine destek olunan bir kavram olmasını sağlayacaklardır. Bu da örgüt içinde amaç birliğinin oluşmasına ve çalışanların aidiyet duygusunu arttırmaya olanak sağlayacaktır.

Sonuç olarak, iyi hazırlanmış misyon ve vizyon bildireleri örgütlere rekabet avantajı sağlamanın yanında, örgüt içinde ortak bir kültürün oluşmasına, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasına, örgütün devamlı kendini değişen şartlara ve koşullara karşı geliştirmesine, misyon ve vizyon'una bağlı olarak hedeflerini gerçekleştirmesi için stratejiler oluşturmaya, fütürist bir bakış açısı kazanmasına olanak sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., G. Budak, G. Budak. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Aldemir, M.C. (1985). *Örgütler ve Yönetim, Makro Bir Yaklaşım*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Alkoç, G.P. (2010). Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Akgemci, T., Güleş H.K. (2009) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bart, C. (2007). A Comparative Analysis Of Mission Statement Content In Secular And Faith-Based Hospitals. *Journal Of Intellectual Capital*. 8 (4).
- Bowman, C., Asch D. (1996) *Managing Strategy*. London: Macmillan Press.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Fatih Matbaası.
- Bayraktaroğlu, Serkan. (2002). *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Campbell, Andrew., M. Goold. (1987). *Many Best Ways To Make Strategy*. Harvard Business Review.
- Can, H., D. Tuncer, D.Y. Ayhan. (1999). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. 10. Baskı. Siyasal Kitapevi.
- Cummings, Stephan and Davies, John : *Brief Case: Mission, Vision, Fusion*. Long Range Planning. No: 6. Great Britain: Pergamon Press. Vol.27, 1994, p.147-150.
- Dalay, İsmail., R. Coşkun, R. Altunışık. (2002) *Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- David, F. (2002). *Strategic Management Concepts&Cases*. 9. Edition. New Jersey.
- Demir, C., M. K. Yılmaz. (2010). *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*. Cilt: 25. Sayı: 1. Dokuz Eylül İ.İ.B.F. Dergisi. İzmir.
- Diñçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erol, Eren. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Erdoğan, B.Z., N.Tokgöz, C. Ulukan, E. Demirci, B. Baraz, M.A. Tiltay, D. Taşcı, S. Besler. (2012). *Stratejik Yönetim-I*. 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland, R.E. Hoskisson (2000). *Strategic Management*. 4. Edition. USA: South-Western College Publishing.
- Ivancevich M.J, L.J. Gibson, J. Donnelly (1990). *Fundamentals Of Management*. 7. Edition. Boston: BPI IRWIN, Homewood.
- İslamoğlu, A.H. (1999). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Karaman, A. (2005). *Vizyon Yönetimi Nasıl ve Niçin?* İstanbul: IQ Yayıncılık.
- Köseoğlu, M.A. (2008) *İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Eder? KOBİ'lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma*. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 15(2). s.89.
- Köseoğlu, M.A., S. Ocak. (2010). *Misyon İfadelerinde Kullanılan Öğeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi?: Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. Cilt:13/1. www.sid.hacettepe.edu.tr. (Erişim Tarihi,12.03.2013).
- Lipton, M. (1996). *Demystifying The Development Of An Organizational Vision*. Sloan Management Review.
- Miller, A., G. Dess. (1996). *Strategic Management*. 2. Baskı. America.
- Okumuş, F., M. Kayuncu, E. Günler. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara.
- Özgen, H., A. Öztürk, A. Yalçın. (2005). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Pearce, J., David, F., (1987). *Corporate Mission Statement: The Bottom Line*. Executive. 1 (2).
- Peters, T.J., R.H. Waterman. (1995). *Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış*. Çev: S. Sargut. 2. Baskı. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- TDK. (2013). *Büyük Türkçe Sözlük*. www.tdkterim.gov.tr. (Erişim Tarihi, 06.02.2013).
- Ülgen, H., S.K. Mirze. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülgen, H., S.K. Mirze. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.