

# MİSYON BİLEŞENLERİ AÇISINDAN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE MİSYON BİLDİRİMLERİ: BAKANLIKLAR ÖRNEĞİNDE BİR DEĞERLENDİRME

## (MISSION STATEMENTS IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION IN TERMS OF MISSION COMPONENTS: AN EVALUATION ON THE EXAMPLE OF MINISTRIES)

Paşa BOZKURT\*

### ÖZ

Miyon bildiri stratejik yönetimde başarılı sonuçlar elde etmek için önem verilen bir unsurdur. Dolayısıyla başarılı bir miyon bildiriminin hangi bileşenleri içermesi gerektiği üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak miyon bileşenleri üzerine ortaya atılan görüşler genelde işletme yönetimi alanındadır. Bu çalışmada literatürdeki miyon bileşenleri konusunda önemli olan bazı çalışmalara değinilmiş ve bunlardan çok ilgi çekici olan bir miyon bileşeni modeline göre bakanlıkların miyon bildirimleri değerlendirilmiştir. Ayrıca Türk kamu yönetimi için mevzuattan üretilebilecek bazı miyon bileşenleri ortaya konulmuştur. Bakanlıkların miyon bildirimleri mevzuattan üretilen miyon bileşenleri açısından da değerlendirilmiştir. Her iki değerlendir-

mede de bakanlıkların miyon bileşenleri açısından gelişime açık yönleri olduğu görülmüştür. Bakanlıkların miyon bildirimleri örneğinden hareketle Türk kamu yönetiminde başarılı miyon bildirimleri oluşturmak için hem literatürde geliştirilen miyon bileşenlerinden hem de bu çalışmada mevzuat incelemesi ile üretilmiş olan miyon bileşenlerinden yararlanılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Miyon, Miyon Bildirimi, Miyon Bileşenleri, Stratejik Yönetim, Türk Kamu Yönetimi.

**JEL Kodları:** H10, H19

### ABSTRACT

Mission statement is an important element to achieve successful results in strategic management. Therefore, various studies have been conducted on which components a successful mission statement should include. However, the opinions raised on the mission components are generally in the field of business management. In this study, some important studies on mission components in the literature are mentioned and the mission statements of the ministries are evaluated according to a very interesting mission component model. In addition, some mission components that can be produced from the legislation for Turkish public administration have been set. Mission statements of the ministries were evaluated also in terms of mission components produced from the legislation. In both evalu-

ations, it was seen that the ministries had aspects open to improvement in terms of mission components. Based on the example of mission statements of the ministries, it was concluded that in order to create successful mission statements in Turkish public administration, it is necessary to benefit from both the mission components developed in the literature and the mission components produced from the legislation review in this study.

**Keywords:** Mission, Mission Statement, Mission Components, Strategic Management, Turkish Public Administration.

**JEL Classification:** H10, H19

\* Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Giresun, Orcid Id: 0000-0003-0638-9523, pasabozkurt@hotmail.com  
Yazı Gönderim Tarihi: 13.07.2021, Yazı Kabul Tarihi: 24.07.2021.

## 1. GİRİŞ

Türk kamu yönetiminde stratejik planlamaya yönelik başta 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu olmak üzere çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Söz konusu düzenlemeler ile birlikte miyon bildirim belirlenmesi için Türk kamu yönetiminde yoğun bir mesai harcanmaya başlandığı ifade edilebilir. Çünkü stratejik planlama ve dolayısıyla stratejik yönetim için miyon bildirim çok önemli bir unsurdur. Fakat başarılı miyon bildirimleri için, miyon bildirimlerinin bazı bileşenleri içermesi gerekmektedir. Öncelikle belirtilmesi gerekir ki, 5018 sayılı Kanun'un stratejik planlama ve performans esaslı program bütçe başlıklı 9. maddesinde "kamu idareleri" kavramı kullanıldığı için bu çalışmada kamu idareleri kavramı kamu idareleri ile birlikte bütün kamu kurumlarını ve kuruluşlarını kapsayacak şekilde kullanılmıştır. 5018 sayılı Kanun'dan önce stratejik planlama ve miyon bildirim belirlenme deneyimine sahip olmayan kamu idarelerinin miyon bildirim belirlenmede ilk başlarda zorlanmaları normal olarak değerlendirilebilir. Ancak aradan uzunca bir süre geçmiş olması dikkate alındığında, kamu idarelerinin günümüzde başarılı miyon bildirimleri belirlemiş olmaları gerekir.

Bu durumun açık bir şekilde ortaya konulması ise kamu idarelerinin miyon bildirimlerinin analiz edilmesi ile sağlanabilir. Ancak bütün kamu idarelerinin miyon bildirimlerinin bu çalışmanın kapsamına alınarak analiz edilmesi ve değerlendirme yapılması mümkün değildir. Dolayısıyla örneklem seçilmesi ve bu örneklemin mümkün olduğunca genel durum hakkında bir fikir vermesi uygun olacaktır. Be sebeple Türk kamu yönetiminde miyon bileşenleri ile ilgili değerlendirme ve öneriler bakanlıkların miyon bildirimleri örneğinden hareketle yapılmıştır.

Ülkemizde bakanlıkların miyon bildirimlerinin başarılı olması Türk kamu yönetimindeki diğer kamu idareleri için örnek olacaktır. Zira bakanlıklar merkezi idarenin başkent teşkilatında yer almakta ve birçok bağlı, ilgili, ilişkili kuruluşları da söz konusu olmaktadır. Ayrıca bakanlıkların birçoğunun taşra teşkilatı bulunmaktadır. Yine il idaresi ve ilçe idaresi açısından da bakanlıkların önemli etkileri olduğu ifade edilebilir. Türkiye'de merkezi yönetim anlayışının gelenek-

sel olarak güçlü olduğu göz önüne alınırsa, yerinden yönetim kuruluşları açısından da bakanlıklar birçok konuda örnek teşkil edebilirler. Dolayısıyla bakanlıkların miyon bildirimlerinin çok iyi hazırlanmış olmasının, Türk kamu yönetiminin geneli için olumlu etkiler doğuracağı açıktır.

Günümüzde yönetim anlayışındaki gelişmeler nedeniyle stratejik bakış kamu yönetiminde önemle üzerinde durulması gereken bir konudur (Güven, 2014, s. 64). Dolayısıyla kamu idareleri stratejik bir bakış açısıyla miyon bildirimlerine önem vererek başarılı bir stratejik yönetim ortaya koyabilirler. Türk kamu yönetiminde başarılı miyon bildirimleri için bir taraftan literatürde geliştirilen miyon bileşenleri analiz edilerek Türk kamu yönetimine uyarlanması üzerinde durulabilir, diğer taraftan da stratejik yönetim ile ilgili mevzuat analiz edilerek mevzuat içeriğinden bazı miyon bileşenleri çıkarılabilir.

Bu çalışmada literatürdeki miyon bileşenleri konusunda önemli olan bazı çalışmalara değinilmiş, bunlardan çok ilgi çekici olan bir miyon bileşeni modeline göre ve ayrıca mevzuatın incelenmesi sonucunda üretilen miyon bileşenleri açısından Türkiye Cumhuriyeti bakanlıklarının miyon bildirimleri değerlendirmeye tabi tutulmuş olup, her iki değerlendirmede de bakanlıkların miyon bildirimlerinin miyon bileşenleri açısından gelişime açık yönleri olduğu görülmüştür. Bakanlıklar örneğinden hareketle Türk kamu yönetiminde başarılı miyon bildirimleri oluşturulması için miyon bileşenleri ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Stratejik yönetimin Türk kamu yönetiminde başarılı bir şekilde uygulanması için miyon bildirimlerinin önemine değinerek, Türk kamu yönetiminde miyon bileşenlerinin geliştirilmesine yönelik öneriler getirmesi dolayısıyla bu çalışmanın hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

## 2. STRATEJİK YÖNETİMDE MİYON BİLDİRİMİNİN ÖNEMİ

Stratejik yönetim anlayışında miyon bildirim önemli bir anlam ifade eder. Zira miyon stratejik amaç ve

hedeflerin belirlenmesi ve kuruluşu stratejik amaç ve hedeflere götürecektir stratejilerin seçilmesine ışık tutar.

Misyon, bir kuruluşta çalışanlara, paydaşlara ve yönetime yön verir (Ocak v.dğr., 2016, s. 505). Çünkü misyon genellikle ölçülebilir hedeflerin değil tutum, bakış açısı ve yönelimin bir ifadesidir (Pearce II & Robinson, 2015, s. 21). Yani misyon bildirimlerinin, kuruluşların amaçları doğrultusunda onlara yol gösterici bir işlevinin bulunduğu söylenebilir (Çavuşgil Köse & Erden Ayhün, 2018, s. 535). Bu sebeple misyon kuruluşların yönünü belirleyen bir unsur olarak kuruluşun geleceğini şekillendirmesi açısından çok önemli bir araçtır.

Misyonun kuruluşlarda stratejilerin açıklanmasından önce belirlenmesi gerekir (Eren, 2013, s. 21). Çünkü stratejik yönetimde başlangıç noktalarından biri misyon olduğundan stratejiler misyona göre belirlenir, ancak kuruluşun varlığını veya rekabet üstünlüğünü sürdürülebilmesi için gerektiğinde belirli aralıklarla misyonda değişiklik yapılabilir (Ülgen & Mirze, 2014, s. 69).

Türk Dil Kurumunun Güncel Türkçe Sözlüğüne göre 'misyon' Fransızca kökenli bir kelime olup görev, amaç ve dinsel, bilimsel veya diplomatik bir görev yüklenmiş kimselerden oluşan kurul anlamlarına gelmektedir (TDK, 2021). Türk Dil Kurumunun 'misyon' kavramı tanımlamasındaki 'görev' ve 'amaç' kavramları stratejik yönetim açısından misyon kavramı ile ilişkilidir.

Kapsam bakımından ele alındığında, misyon ifadesinin müşterilerce ve diğer paydaşlarca değer verilen hususları içermesi gerektiği, nitekim günümüzdeki faaliyetlerde müşteri odaklı yönetim tarzının değer ürettiği belirtilmekte, ancak biçim açısından ele alınması durumunda ise misyon ifadesinin kuruluş hakkında paydaşlara yeterli bilgi sunan bir içerikte olması gerektiği ileri sürülmektedir (Yücel v.dğr., 2019, s. 185). Örgütler belirli sosyal, ekonomik ve benzeri fonksiyonları yürütmek amacıyla kurulduğu için bir örgüt varlık felsefesini bilmek zorundadır ve ayrıca örgüt misyonunun tanımlanması, örgüt içi ve dışı birçok lüzumsuz çatışmayı önler, böylece belli bir misyon üzerinde uzlaşma, çalışanların örgüte katkısı-

nı artırabilir ve çevresel ilgi gruplarının örgüt hakkındaki beklentilerini açık hale getirebilir (Söyler, 2007, s. 107). Misyon bildirimlerinin, kuruluşların başarmaya teşebbüs ettiği hususları bilmek isteyen müşteriler için, kuruluşun pozisyonunu ve gelecekteki önceliklerini net bir biçimde anlamak isteyen potansiyel yatırımcılar için ve ayrıca hem örgütsel bağlılığı hem de işi kavramayı geliştirmek amacıyla yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir rol üstlendiği söylenebilir (Köseoğlu, 2008, s. 92). Kısaca misyon, tüm paydaşların kuruluşun uzun vadeli performansı ile ilgili beklentilerini kapsayacak şekilde tasarlanmış bir mesajdır (Pearce II & Robinson, 2015, s. 21).

Bir yönüyle misyon kendimizi ve kuruluşumuzu adayacağımız dava, misyon bildirimini ise bu davanın ifadesi olup, doğal olarak kendimizi ve kuruluşumuzu adayacağımız dava özlemlerimizin gerçekleşmesine hizmet etmeli, misyon bildirimini de bu özlemleri dile getirmeli, bu düşünceden hareketle misyon bildirimini çalışanları şevklendirmeli, zira başarı için normal bir çalışma düzeyinde değil, şevkle çalışılmalı, davaya sahip olmalı ve dolayısıyla bireyin kendisini veya kuruluşunu adadığı dava kolay elde edilebilir değil, mücadeleye gerektiren bir dava olmalıdır (Ertuna, 2008, s. 63). Çünkü kolay gerçekleştirilebilecek şeyler, gerçekleştirildiğinde bireylerde büyük bir başarı hissi oluşturmayabilir, oysa paylaşılacak başarı hissi başarıdan başarıya koşmanın temel gereğidir (Ertuna, 2008, s. 63). Denilebilir ki, misyon, bir kuruluşun varlığının temelini oluşturur ve neyi, nasıl, kimin için yaptığını açıklar, motive edicidir ve rehber niteliğindedir (Soygür, 2018, ss. 989-990). Dolayısıyla misyon bildirimini personelin motivasyonuna ve dolayısıyla performansına etki eden bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Kuruluşun yazılı bir misyon bildirimine sahip olması, çevresi tarafından olumlu algılanmasına ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha etkin yapılmasına imkan sağlar (Akgemci, 2007, s. 24). Misyon bildirimini bir kuruluşu tanıtan ve onun doğru şekilde algılanmasını sağlayan araçların en başında gelir (Yücel v.dğr., 2019: s. 179). Zira misyon, bir örgütün var olma sebebini, faaliyetlerini, paydaşlarını, hedef kitesini, sunduğu mal ve hizmetleri ortaya koyan bir bildirimdir (Emini & Ayaz, 2020, s. 230). Vizyon ve misyon bildirimle-

rinin açıklanması suretiyle örgütler, kurumsal özelliklerini ve diğer örgütlerden farklı yönlerinin neler olduğunu paydaşlarının bilgisine sunmakta, böylece vizyon ve miyon tanımlamaları aynı sektördeki farklı kuruluşları veya farklı ülkelerdeki benzer kuruluşları birbirinden farklılaştırabilmektedir (Ocak & Karabulut, 2017, s. 114). Bir kuruluşun var oluş sebebi olan miyon, kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade etmekte ve dolayısıyla stratejik plana temel teşkil eden miyon bildirim, kuruluşun sunduğu tüm hizmetleri ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavram olmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 31). Bir örgütün, götüreceği hizmeti ve felsefesini çalışanlarına ve topluma açıklaması gerektiği için, işte örgütün miyonu hangi hizmetlerin nerede ve nasıl sunulacağını veya sunulmasının sağlanacağını, hizmet felsefesinin ne olacağını, hangi değerlere sahip olacağını, diğer örgütlerden farkının ne olacağını tanımlayacaktır (Çetin, 2009, s. 98). Bu yönüyle de miyon, kuruluşu, ilgili olan herkese tanıtan öz bir anlatım biçimi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla miyon bildirim kuruluş ile ilgilenen herkese kuruluş hakkında temel bir fikir ve değerlendirme fırsatı sunar.

Stratejik yönetim açısından miyon ve vizyon kavramları çok önemli olup, miyonu ve vizyonu belirlenmeyen bir örgütte stratejik yönetimden söz edilemez, ancak örgütlerin miyonu ve vizyonu strateji geliştirmeye elverişli olmalıdır (Soygür, 2018, s. 990). Yani stratejik yönetim kuruluşlarda vizyon, miyon ve strateji belirleme ve gerekli olan politikaları saptayarak uygulama olarak ifade edilebilir (Ertuna, 2008, s. 11). Miyon bildirimleri kuruluşların varlık nedenlerini açıklayarak, vizyon bildirimleri ise kuruluşların gelecek öngörü ve hedeflerini ortaya koyarak, kuruluşların gerçekleştirmeyi arzuladıkları hedeflerinin de ifadesi niteliğinde olup, dolayısıyla miyon ve vizyon bildirimleri, kuruluşların inovasyonları gerçekleştirmeye yönelik hedeflere sahip olduğuna ilişkin fikirler sunması açısından önem taşımaktadır (Emini & Ayaz, 2020, s. 237). Miyon ve vizyon kavramları stratejik planlama sürecinin başında örgütün varlık nedenini ve stratejik yönelimini ortaya koyan iki önemli kavram olarak ön plana çıkmakta ve stratejik

planlar bu iki tanımlamaya bağlı olarak yapılmaktadır (Sabuncuoğlu & Gök, 2008, ss. 124-125).

Kuruluşların miyonunun tanımlanması, yapılacak olan işin içeriğinin ne olduğunu belirlemeleri için yöneticileri zorlar (Robbins v.dğr., 2016, s. 110). Denilebilir ki kurumsal öncelikler, stratejiler, fikirler ve görevler için miyon bir temel oluşturmaktadır (Özay, 2019, s. 409). Bununla birlikte miyonların başarılı olmasını sağlayacak bazı özellikler aşağıdaki gibidir (Ertuna, 2008, s. 90):

- Miyon tüm çalışanlara yön veren bir miyon olmalı, yani, miyon strateji oluşturmaya imkan tanımalıdır.
- Miyon çalışanlar, müşteriler ve çevre tarafından yani tüm paydaşlar tarafından paylaşılan değerleri yansıtmalıdır.
- Miyon yapılan işin önemini yansıtmalı, bu özelliği ile miyon çalışanları şevklendirmeli, onları miyon kapsamında özverili davranmaya yönlendirmelidir.
- Miyon kuruluşu iyi anlatılabilmesi, bu nedenle veciz bir sloganla ifade edilmesi yararlı olacaktır. Müşterilerin değer hükümlerine uyduğunda, miyon müşterilere iyi anlatılabilir. Zira müşteriler, miyonunu benimzedikleri veya paylaştıkları kuruluşları tercih edeceklerdir.

Bu özellikleriyle miyon sadece strateji oluşturmaya hizmet etmekle kalmayacak, aynı zamanda kurumsal kültürü de besleyecek, kuruluşta bir aile ortamı oluşmasına katkıda bulunacak, böylece çalışanlar miyonlarını paylaştıkları kuruluşlarda çalışmayı yeğleyecekler, kuruluş ile daha kolay bir biçimde kader birliği yapacaklardır (Ertuna, 2008, s. 90). Böylece kuruluşlarda başarılı bir stratejik yönetim sergilenebilir ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşılabilir. Dolayısıyla miyon bildirim kuruluşların uzun vadeli başarılarında belirleyici bir rol oynama potansiyeline sahip bir yönetim aracıdır, denilebilir.

### 3. BAŞARILI BİR MİSYON BİLDİRİMİNİN BİLEŞENLERİ

Başarılı bir miyon ifadesinin bileşenlerinin neler olması gerektiğine ilişkin literatürde farklı görüşler ortaya atılmıştır. Ancak hemen belirtilmeli ki miyon ifadesi bileşenleri üzerine ortaya atılan görüşler genelde işletme yönetimi alanında geliştirilmiştir. Örneğin Analoui & Karami (2002, s. 17), Biloslavo (2004, s. 272) ile Bart (2007, s. 686) yaptıkları çalışmalarda miyon bildirimlerinin içerdiği bileşenleri en çoktan en aza doğru sıralamışlardır. Literatürde miyon bileşenleri konusundaki diğer önemli çalışmalardan bazılarını aşağıda kısaca değinilmiştir. Fakat kamu yönetimi ile özel yönetim arasında siyasal çevre, kamu yararı ve özel yarar, serbestlik, sosyal maliyet, siyasi liderlik, kurumların yapısı ve yöneticilerin motivasyonu, hakemlik, kamu gücü ve kuralların yoğunluğu açılarından farklılıklar söz konusudur (Eryılmaz, 2014, ss. 17-23). Dolayısıyla işletme yönetimi alanındaki çalışmalardan kamu yönetimi miyon bildirimleri için yararlanılırken kamu yönetiminin işletme yönetiminden farklı yönlerinin dikkate alınması gerekir.

Piercy & Morgan (1994, s. 5), miyon bildirimlerinin istenen içeriğine ilişkin reçetelerin çok çeşitli olduğu-

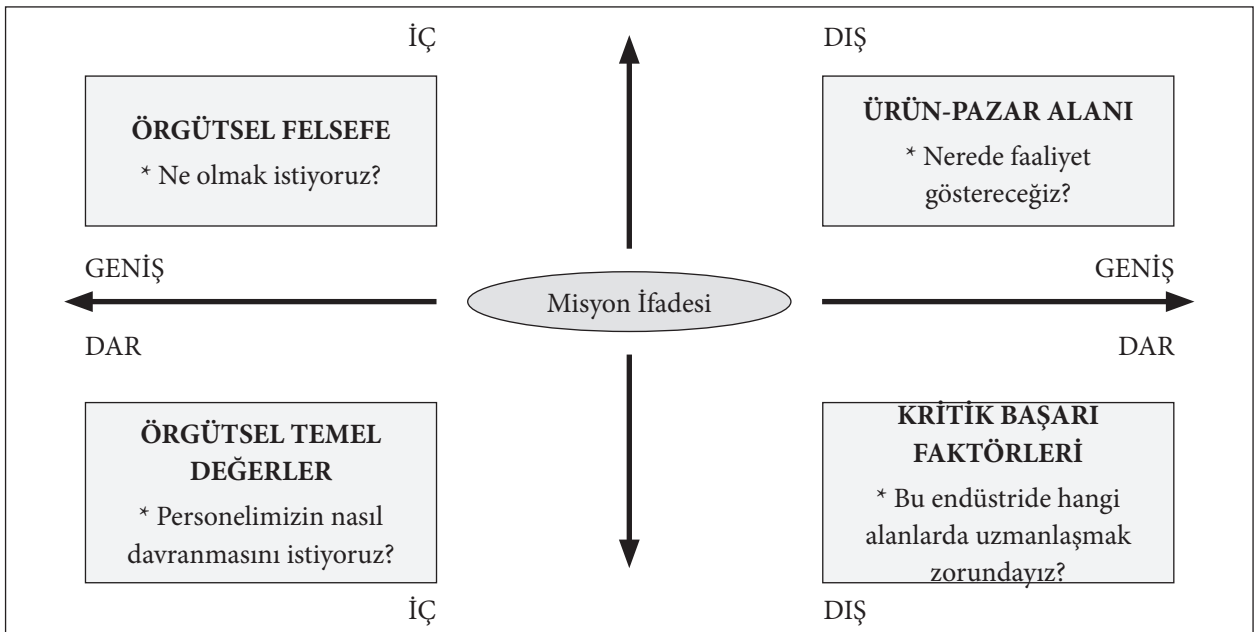
nu, bununla birlikte literatürün gözden geçirilmesi sonucunda, bütünsel miyon beyanında yansıtılacak şu dört ana gelişim alanının ayırt edebileceğinin görüldüğünü ifade etmiştir:

- *Örgütsel felsefenin* ifade edilmesi,
- *Ürün-pazar alanının veya faaliyet alanının* belirtilmesi,
- *Örgütsel temel değerlerin* tanımlanması,
- Pazardaki veya sektördeki *kritik başarı faktörlerinin* belirlenmesi.

En basit anlatımla, örgütsel felsefenin altında yatan temel soru, bu örgütün neden var olmasını istiyoruz; ürün-pazar alanında ele alınacak temel soru, nerede rekabet edeceğiz veya faaliyet alanımız nedir; örgütsel temel değerlerdeki temel soru, bu organizasyondaki insanların neyi iyi yapmasını istiyoruz ve onların nasıl davranmasını istiyoruz; kritik başarı faktörlerinde temel soru ise, bu pazarda veya sektörde başarılı olmak için neyi iyi yapmamız (yani hangi alanlarda uzmanlaşmamız) zorunludur, biçiminde ifade edilebilir (Piercy & Morgan, 1994, ss. 5-6).

Bu dört bileşeni dikkate alarak Piercy & Morgan (1994, s. 7) tarafından Şekil 1'deki gibi bir miyon modeli geliştirilmiştir.

Şekil 1. Piercy & Morgan Miyon Modeli



(Piercy & Morgan, 1994, s. 7)

Kamu idarelerinin miyon bildirimlerinde söz konusu dört bileşen de kapsanabilir niteliktedir. Zira kamu idarelerinin varlık sebebinin özünde kamu yararı kavramı yatmakta ve bu durum kamu idarelerinin kurumsal felsefesi olarak miyon bildirimlerinde yansıtılabilir. Kamu idarelerinin faaliyet alanlarının belirlenmesi ise özel sektör kadar serbest olmamakla birlikte yasal sınırlar içerisinde kalmak koşuluyla belirli bir esneklik taşıyabilir. Yine kurumsal temel değerler kamu idarelerinde başarılı bir şekilde geliştirilip tüm çalışanlar tarafından içselleştirilebilir. Kamu idarelerinin belirli alanlarda uzmanlaşmaları ise, kamu yararına yönelik olarak yasalarla kurulmaları dolayısıyla

uzun süre faaliyette bulunabilme imkanları ve kamu gücünden yararlanmaları gibi nedenlerle yine çok başarılı bir şekilde mümkün olabilir, ancak kritik başarı faktörlerinin seçiminde yasal sınırlar içerisinde kalma zorunlulukları bulunmaktadır.

Piercy & Morgan (1994, s. 8), miyon ifadelerinin iç-dış boyutlarını yansıtmasına göre pazar miyonu bildirimini, örgütsel miyon bildirimini ve küresel miyon bildirimini tiplerinden birinin olabileceğini, ancak bu boyutlardan hiçbirini içermiyorsa gerçekte bir miyonun bulunmadığını ifade etmiş olup, söz konusu miyon bildirim tipleri Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2. Piercy & Morgan Miyon Bildirimi Tipleri

		DIŞ BOYUTLAR KAPSANMIŞ MI?	
		Evet	Hayır
İÇ BOYUTLAR KAPSANMIŞ MI?	Evet	<b>Küresel Miyon</b>	<b>Örgütsel Miyon</b>
	Hayır	<b>Pazar Miyonu</b>	<b>Miyon Yok</b>

(Piercy & Morgan, 1994, s. 8)

Kamu idarelerinin miyon bildirimlerinin örgütsel, küresel ya da pazar miyonu olarak ifade edilme biçiminin doğru bir ifade olup olmadığı tartışılabilir. Ancak özel sektöre yönelik geliştirilen yukarıdaki miyon tipleri kamu yönetiminin doğasına uyarlanarak kamu yönetiminde yararlanılabilecek niteliktedir.

Ayrıca Piercy & Morgan (1994, s. 12) tarafından, bir miyon bildirimini değerlendirilmesi için 10 puan üzerinden test edilebilecek 10 adet kriter belirlenmiştir. Söz konusu kriterlerden hareketle Piercy & Morgan (1994, s. 13) tarafından aşağıdaki gibi 10 ölçekli bir test geliştirilmiştir.

Kamu idarelerinin miyon bildirimleri Tablo 1'deki test aracılığıyla değerlendirilerek geliştirilebilir. Ancak Piercy & Morgan (1994, s. 13), yöneticilere, çalışanlara, hissedarlara, müşterilere ve tedarikçilere, miyon bildirimini geliştirmede ne kadar başarılı olunduğu hakkında düşüncelerinin sorulmasının, daha çok düşünmeye ve daha iyisini yapmaya sevk edebileceği için çok değerli olacağını ifade etmiştir. Bu sebeple başarılı bir miyon bildirimini oluşturmak için katılımcı bir anlayışla tüm paydaşların görüşlerinin toplanması çok yararlı olabilir.

Tablo 1. Piercy &amp; Morgan Miyon Testi

Aşağıdaki soruların her biri için miyon ifadesine bir puan verin	0 = Çok kötü 5 = Orta 10= Çok iyi
1. Miyon bildirim kuruluşun var olma sebebini açıkça içermekte midir?	
2. Miyon bildirim kuruluşun nerede rekabet etmek zorunda olduğunu ve müşterilerin kimler olduğunu açıkça içermekte midir?	
3. Miyon bildirim kuruluş için çalışırken uyulması gereken değerleri bildiriyor mu?	
4. Miyon bildirim hayatta kalmak ve gelişmek için nelerde iyi olmak (uzmanlaşmak) gerektiğini açıkça içeriyor mu?	
5. Miyon bildirim farklı kısımları bir araya getirildiğinde anlamlı mı?	
6. Miyon bildirim herkesin anlayabileceği kadar yeterince kısa mı?	
7. Miyon bildirim herkesin hatırlayacağı kadar yeterince iyi yazılmış mı?	
8. Miyon bildirim kuruluşun ne ile ilgili olduğuna dair inandırıcı mı?	
9. Miyon bildirim çekici ve heyecan verici, yani motive edici mi?	
10. Miyon bildirim ne yapılması ve ne yapılmaması gerektiğini bildiriyor mu?	
TOPLAM	
Sonuçlar-Çıkarımlar	

(Piercy &amp; Morgan, 1994, s. 13)

Baetz & Bart (1996, s. 528) ise, miyon bildirimlerinin bileşenlerini şu şekilde sıralamıştır:

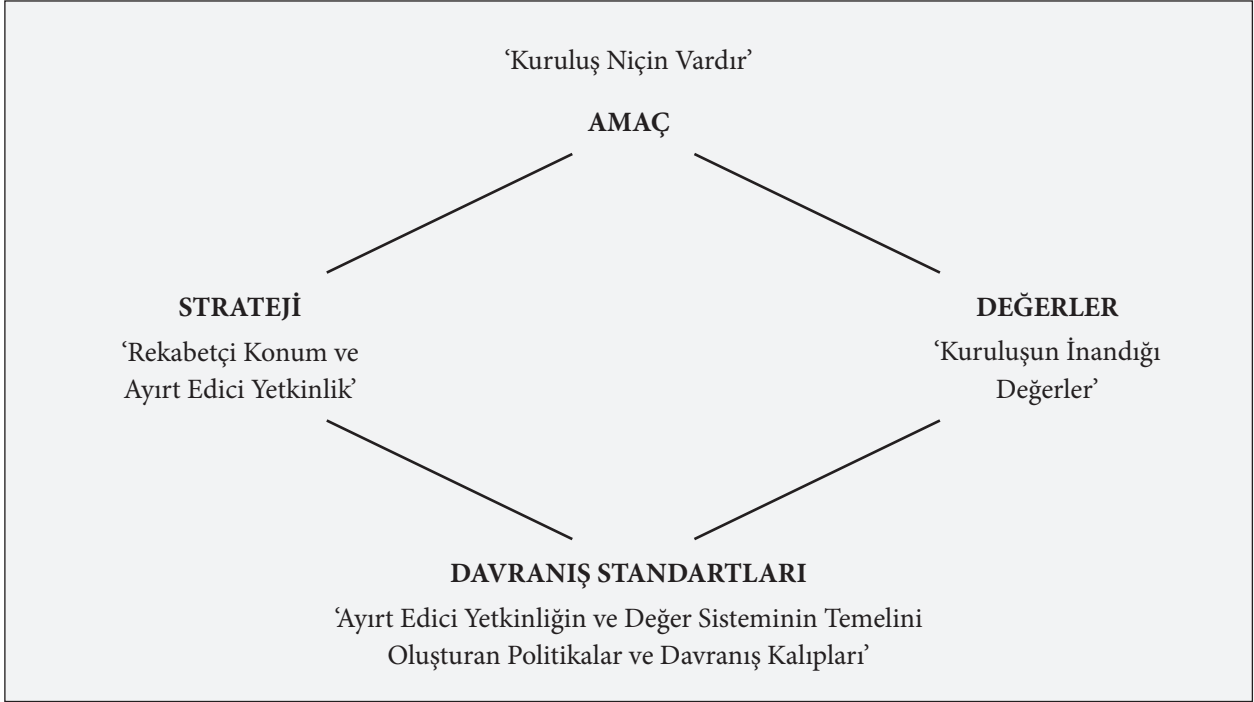
- Finansal hedefler (Örneğin kârlılığı veya uzun vadeli değeri artırmak),
- Finansal olmayan hedefler (Örneğin teşvik edici çalışma ortamı sağlamak),
- Değerler, inançlar ve felsefe (Örneğin sorumlu bir kuruluş olmak),
- Kuruluşun başarı tanımı (Örneğin müşterinin beklentilerini karşılamak veya aşmak),
- Kuruluşun bir numaralı önceliği,
- Kuruluşun stratejisinin tanımı (Yani belirli ürünlerin, belirli pazarların ve rekabetin temel tanımı),

- Bir paydaşa referans (Genellikle müşteri).

Yukarıdaki bileşenlerden de kamu yönetiminde yararlanılabilir, ancak kamu yönetiminin doğasına uyarlanması gerekir. Örneğin kamu yönetiminde kârlılık değil kamu yararının söz konusu olması gibi farklı yönler dikkate alınmalıdır.

Campbell & Yeung (1991, s. 12), güçlü bir miyonun birbirine sıkı sıkıya bağlı olan amaç, strateji, davranış standartları ve değerler olmak üzere dört unsur içermesi gerektiğini ifade etmiştir. Ashridge miyon modeli olarak ifade edilen söz konusu model Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3. Ashridge Miyon Modeli



(Campbell &amp; Yeung, 1991, s. 13)

Ancak Davies & Glaister (1997, s. 595), Ashridge modelinin tartışmasız olarak devam etmediğini, kamu kuruluşlarının ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların kendi ayırt edici miyon modellerine ihtiyaç duymalarının mümkün olduğunu ifade etmiştir. Nitekim Davies & Glaister (1997, s. 603) Ashridge miyon modelinin, amaç, strateji, değerler ve davranış standartlarını birbirine bağladığını, ancak işletme okulu miyon beyanlarına ilişkin yapılan analiz sonucunda, amaç ve stratejinin kesinlikle önemli unsurlar olduğunu, fakat değerlerin önemli ölçüde daha zayıf olduğunu ve davranış standartlarının bulunmadığını, daha önemlisi, paydaşlara, kamu ve topluluk sorumluluklarına yapılan atıflar gibi görüldüğünü, dolayısıyla gelecekte iki yoldan birinin tahmin edilebileceğini, ya Ashridge modelinin basit bir şekilde ayarlanarak davranış standartlarını kamu rolü veya paydaşlarla değiştirmek gerekebileceğini, ya da kamusal ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların temelde farklı miyon gereksinimlerine sahip olduğunun öne sürülebileceğini, ancak çok az araştırma varken bunu iddia etmenin daha zor olduğunu ifa-

de etmiştir. Ayrıca Davies & Glaister (1997, s. 603), stratejinin işletme okulu beyanlarında öne çıkmasının şartı olmadığını, ancak kültürel endüstrilerdeki henüz yayınlanmamış diğer çalışmalardan elde edilen kanıtların bunun nispeten olağandışı olabileceğini gösterdiğini ve kamu hizmeti miyon beyanının amaç, değerler ve paydaşlarla sınırlı kalmasının daha muhtemel olduğunu ifade etmiştir. Ancak bu değerlendirmeye katılmak güçtür. Çünkü kamu idarelerinin miyon bildirimlerinde de rekabet şartlarında ayırt edici yetkinliğin yansıtılması mümkün olup, ayrıca bu durum miyon bildirimlerinin etkililiğini artırabilir.

Pearce II & David (1987, s. 109), kurumsal miyon bildirisi geliştirmeye rehberlik edecek hiçbir deneysel araştırma yayınlanmamasına rağmen mevcut sınırlı kanıtın, miyon bildirimlerinin sekiz temel bileşeni olduğuna işaret ettiğini belirtmiştir. Ancak süreç içerisinde literatürde, miyon bileşenleri dokuz bileşen olarak türetilmiştir (David v.dğr., 2014, s. 99). Söz konusu miyon bileşenleri Tablo 2'de gösterilmiştir.



Tablo 2. Pearce II &amp; David'e Dayanan ve Literatürde Geliştirilen Miyon Bileşenleri

1	Müşteriler	Kuruluşun müşteriler kimlerdir?
2	Ürünler (Mal ve Hizmetler)	Kuruluşun temel ürünleri (mal veya hizmetleri) nelerdir?
3	Pazarlar	Coğrafi olarak kuruluş nerede rekabet ediyor?
4	Teknoloji	Kuruluşun kullandığı teknoloji güncel midir?
5	Hayatta Kalma, Büyüme ve Kârlılık (Sürdürülebilirlik)	Kuruluşun hayatta kalma, büyüme ve kârlılık ile ilgili amaçları nedir? Kuruluş finansal açıdan sağlam mıdır?
6	Felsefe	Kuruluşun temel inançları, değerleri, arzuları ve etik öncelikleri nelerdir?
7	Benlik Kavramı-Ayırt Edici Yetkinlik	Kuruluşun kendine özgü yetkinliği veya temel rekabet avantajı nedir?
8	Kamu İmajı Duyarlılığı	Kuruluş toplumsal ve çevresel sorunlara duyarlı mı?
9	Çalışanlarına Karşı Duyarlılık	Çalışanlar kuruluşun değerli bir varlığı mıdır?

(Pearce II & David, 1987, s. 109; David v.dğr., 2014, s. 99; David v.dğr., 2016, s. 25)

Miyon bildirimleri uzunluk, içerik, format ve öz-günlük bakımından değişiklik gösterebilse de stratejik yönetim uygulayıcılarının ve akademisyenlerinin çoğu, etkili bir miyon bildiriminin bu dokuz bileşeni içermesi gerektiğini düşünmektedir (David & David, 2015, s. 177). Dolayısıyla Türk kamu yönetiminde miyon bildirimleri için yukarıda kısaca açıklanan literatürdeki önemli bazı çalışmalardan, özellikle de bu dokuz bileşenden yararlanılması düşünülmelidir. Ülkemizdeki bakanlıkların miyon bildirimleri söz konusu dokuz bileşen açısından aşağıda değerlendirilmiştir.

#### 4. BAKANLIKLARIN MİSYON BİLDİRİMLERİNİN, PEARCE II VE DAVID'E DAYANAN VE LİTERATÜRDE GELİŞTİRİLEN MİSYON BİLEŞENLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Türkiye'de, 73 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile değişik 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine göre 17 bakanlık kurulmuştur. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

ile Millî Savunma Bakanlığının miyon bildirimlerine bakanlıkların web sitesinden, diğer bakanlıkların miyon bildirimlerine ise bakanlıkların web sitelerinde yayınladıkları 2019-2023 stratejik planlarından ulaşılmıştır.

Kamu yönetimi alanında, işletme yönetimi literatüründe geliştirilen çeşitli miyon bileşenlerinden yararlanılabilir. Zira kamu yönetiminde de işletme yönetiminde olduğu gibi stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde miyon bildirimleri belirlenmektedir.

Pearce II & David (1987, s. 109) miyon bildirimlerinin sekiz temel bileşenine değinmiş, ancak süreç içerisinde literatürde miyon bileşenleri dokuz bileşen olarak türetilmiş (David v.dğr., 2014, s. 99) olup, yukarıda açıklanmıştır. Stratejik yönetim uygulayıcılarının ve akademisyenlerinin çoğu, etkili bir miyon ifadesinin söz konusu dokuz bileşeni içermesi gerektiğini düşünmektedir (David & David, 2015, s. 177). Dolayısıyla bakanlıkların miyon bildirimlerinin bu dokuz bileşen açısından değerlendirilmesi başarılı miyon bildirimleri oluşturabilmeleri açısından yararlı olabilir.

Söz konusu dokuz bileşenden doğrudan veya dolaylı olarak olsun, tam veya kısmen olsun bakanlıkların

miyon bildirimleri içeriğinde yer aldığı kanaatine varılanlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3'te görüldüğü üzere bakanlıkların miyon bildirimlerinin tamamı 'müşteriler', 'ürünler (mal ve hizmetler)', 'pazarlar', 'hayatta kalma, büyüme ve kârlılık (sürdürülebilirlik)', 'felsefe', ve 'kamu imajı duyarlılığı' bileşenlerini içerirken, 'teknoloji' bileşenini sadece Millî Savunma Bakanlığı miyon bildirimini ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı miyon bildirimini içermekte, 'benlik kavramı-ayrıt edici yetkinlik' bileşenini sadece Millî Savunma Bakanlığı miyon bildirimini ile Ticaret Bakanlığı miyon bildirimini içermekte, 'çalışanlarına karşı duyarlılık' bileşenini ise sadece Millî Savunma Bakanlığı miyon bildirimini içermektedir. Dolayısıyla en kapsayıcı miyon bildirimini Millî Savunma Bakanlığı miyon bildirimini olup, kapsayıcılık açısından ikinci sırayı ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Ticaret Bakanlığı paylaşmaktadır.

Söz konusu miyon bileşenleri hakkında aşağıda açıklayıcı bilgiler verilmiştir.

#### 4.1. Müşteriler

Bakanlıkların miyon bildirimlerinin tamamı 'müşteriler' bileşenini içermektedir. Yeni kamu yönetimi ile birlikte kamu hizmeti götürülen vatandaş kavramı, artık kamu hizmeti talep eden müşteri olarak değişime uğradığına ilişkin literatürde ileri sürülen görüşler çok sayıdadır. Vatandaş olarak da ifade edilse, müşteri olarak da ifade edilse miyon bildiriminde kamu hizmeti sunulanların kapsanması gereken bir bileşen olduğu ileri sürülebilir. Çünkü kamu yönetiminde üretilen mal ve hizmetler nihayetinde insanlar içindir. Dolayısıyla kamu yönetiminde başarılı bir miyon bildirimini 'müşteriler/vatandaşlar' bileşenine yer vermelidir.

Tablo 3: Türkiye Cumhuriyeti Bakanlıklarının Miyon Bileşenleri

Türkiye Cumhuriyeti Bakanlıkları	Müşteriler	Ürünler (Mal ve Hizmetler)	Pazarlar	Teknoloji	Hayatta Kalma, Büyüme ve Kârlılık (Sürdürülebilirlik)	Felsefe	Benlik Kavramı- Ayrıt Edici Yetkinlik	Kamu İmajı Duyarlılığı	Çalışanlarına Karşı Duyarlılık
Adalet Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Dışişleri Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Gençlik ve Spor Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Hazine ve Maliye Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
İçişleri Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Kültür ve Turizm Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Millî Eğitim Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Millî Savunma Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sağlık Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	X	X	X	X	X	X		X	
Tarım ve Orman Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	
Ticaret Bakanlığı	X	X	X		X	X	X	X	
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	X	X	X		X	X		X	

(Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Misyon ifadesi, müşterilerin ihtiyaçları ya da neyin tatmin edildiği, müşteri grupları ya da kimin tatmin edildiği, kullanılan teknolojiler ve gerçekleştirilen faaliyetler ya da tüketici ihtiyaçlarının nasıl karşılandığı gibi konulara olan dikkati yansıtmalıdır (Kemp & Dwyer, 2003, s. 640). Kamu yönetimleri artık dünyadaki gelişmelerden çok etkilenmekte ve fiyat tabanlı, bürokratik olmayan, piyasa orijinli ve müşteri tercihli kamu hizmetlerinden oluşan yapı ideal sistem olarak görülmekte, müşterilerin umduğu verimlilik kriterine uygun olarak etkin yapılarla ve becerikli yöneticilerle kamu hizmetlerinin sunulması beklenmektedir (Özer, 2015, s. 147). Dolayısıyla kamu yönetiminde kamu hizmeti götürülen ya da kamu hizmeti talep eden vatandaşların/müşterilerin kamu idarelerinin misyon bildirimlerinde bir bileşen olarak kapsanması gerekir. Nitekim Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 32) yer alan Misyon Bildirimi Çalışma Formundaki sorulardan biri, idare kimlere hizmet sunuyor, biçiminde olup, bu soru doğru bir yaklaşım içermektedir.

Bir kuruluşun belirli müşteri gruplarına hizmet etme taahhüdünde bulunması için müşterilerinin veya hedef pazarların özelliklerini bilmesi, böylece kendisini ve bu müşterilere göre gelecekteki stratejik yönünü tanımlaması gerekir (Morris, 1996, s. 105). Ayrıca iyi bir misyon ifadesi kuruluşun sunduğu mal ve hizmetlerin faydasını müşterilerine tanımlamalıdır (Kemp & Dwyer, 2003, s. 641). Böylece müşterilerini iyi bilen ve onlara sunduğu mal ve hizmetin onlar için ne derecede önemli olduğunu ifade edebilen kuruluşlar stratejik olarak önemli bir avantaj elde etmiş olurlar.

#### 4.2. Ürünler (Mal ve Hizmetler)

Bakanlıkların misyon bildirimlerinin tamamı 'ürünler (mal ve hizmetler)' bileşenini içermektedir. Kamu kuruluşlarında üretilen mal ve hizmetler tekel niteliğinde olabildiği gibi başka kamu kuruluşları ile veya özel sektör ile rekabet halindeki mal ve hizmetler de olabilmektedir. Dolayısıyla kamu kuruluşlarının ürettikleri mal ve hizmetleri iyi tanıtmış olmaları, vatandaşlar/müşteriler için söz konusu mal ve hizmetleri tercih etme nedeni olabilir, bu durum ise ilgili kamu

kuruluşlarına önemli bir rekabet avantajı sunabilir.

Ürün unsuru kuruluşların kurumsal kimliği açısından önemlidir (Morris, 1996, s. 106). Çünkü bir kuruluşun ürettiği ürün türleri onu rakiplerinden ayırır (Kemp & Dwyer, 2003, 641). Ayrıca strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme için kuruluşun mal ve hizmetlerine ilişkin net bir fikrin olması çok önemlidir (Kemp & Dwyer, 2003, s. 641). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 31); misyon ifadesinin, idarenin yasal yetkisini yansıtmaması, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve kaynakları ile tutarlı olması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 32) yer alan Misyon Bildirimi Çalışma Formundaki sorulardan biri, idare hangi ihtiyaçları karşılıyor, sorusudur. Dolayısıyla kamu idarelerinde misyon bildirimini oluşturulurken kapsam içine alınması gereken unsurlardan biri de kamu idarelerinin sunduğu mal ve hizmetlerdir.

Ancak müşterilerin ihtiyaçları değiştiğinde kuruluşların yeni ürün türleri sunması gerekir (Kemp & Dwyer, 2003, s. 641). Çünkü ihtiyaçlar sabit değildir, birçok değişken ile ilişkili olarak değişim içindedir. Bu nedenle sürekli olarak ihtiyaç analizleri yapılması, vatandaşların/müşterilerin taleplerinin nitelik ve nicelik açısından tespit edilmesi, sunulan mal ve hizmetlerin buna göre belirlenmesi ve geliştirilmesi gerekir.

Fakat yeni yetkinlikler kazanılmadan veya geliştirilmeden uzun vadede ürün geliştirmenin sürdürülebilir olması muhtemel olmadığı için, bu durum, aşağıda değinilecek olan benlik kavramı bileşenine ilave bir önem kazandırmaktadır (Kemp & Dwyer, 2003, s. 641). Dolayısıyla kamu kuruluşları ihtiyaçlara göre uyum sağlamalı ve sürekli gelişim çabası içinde olmalıdır.

#### 4.3. Pazarlar

Bakanlıkların misyon bildirimlerinin tamamı 'pazarlar' bileşenini içermektedir. Kamu idarelerinin, özellikle tekel niteliği taşımayan mal ve hizmetleri açısından rekabet edebilmesinde pazarları iyi analiz etmesi gerekir.

Burada ele alınacak temel soru, nerede rekabet edeceğimiz veya faaliyet alanımız nedir, sorusudur (Piercy & Morgan, 1994, s. 6). Stratejik yönetim literatürü, kuruluşun mal ve hizmetleri için pazarların konumu hakkındaki net bir fikrinin olmasının, özellikle etkili strateji belirlemek için çok önemli olduğunu göstermektedir (Kemp & Dwyer, 2003, s. 641). Ancak yaptığı bir çalışmada Morris (1996, s. 107); kuruluşların miyon bildirimlerinde genel olarak mevcut coğrafi alanlarını belirlediklerini, ancak hedeflenen gelecekteki pazarlar hakkında hiçbir fikir vermediklerini, ifade etmiştir. Oysa stratejik amaç ve hedeflerin oluşturulmasında ve stratejilerin belirlenmesinde hedeflenen pazarlara göre bir tutum almak önemlidir. Kamu idareleri için pazar, ürettikleri mal ve hizmetlerin nerede sunulacağı ile ilgili bir kavramdır.

#### 4.4. Teknoloji

'Teknoloji' bileşenini sadece Millî Savunma Bakanlığı miyon bildirimleri ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı miyon bildirimleri içermektedir. Ancak 'teknoloji' bileşeni bütün kamu idareleri için önemli bir bileşen olmalıdır.

Teknolojik gelişmeler, kuruluşların mal ve hizmetleri, pazarları, tedarikçileri, distribütörleri, rakipleri, müşterileri, pazarlama uygulamaları ve rekabet konumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir (Kemp & Dwyer, 2003, s. 641). Zira günümüzde teknolojik gelişmelere bağlı olarak kamu hizmetlerinin niteliğinde ve görülme biçiminde gittikçe artan bir hızda değişim yaşanmaktadır.

Teknoloji, stratejiler formüle edilirken dikkate alınması gereken büyük fırsatları ve tehditleri sunduğu için, teknolojik değişim kuruluşların etkinliklerinde köklü değişiklik yapmaktadır (Kemp & Dwyer, 2003, s. 641). Dolayısıyla stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde kamu idarelerinin gelişmiş teknolojiye sahip olmaları adeta bir zorunluluktur.

Yeni teknoloji ve iletişim ile operasyonel maliyetler azaltılır ve esneklik, etkileşim, etkinlik, verimlilik ve rekabet gücü artırılır (Kemp & Dwyer, 2003, s. 642).

Böylece kamu idarelerinin kurumsal performansı olumlu yönde etkilenir ve kamu hizmetleri hem etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde sunulurken hem de kamu hizmetlerinin sürdürülebilirliği sağlanmış olur.

Teknolojik gelişmeler yeni pazarlar doğurabilir, geliştirilmiş ürünlerin çoğalmasıyla sonuçlanabilir, bir sektördeki karşılaştırmalı rekabete dayanan maliyet pozisyonlarını değiştirebilir, mevcut mal ve hizmetleri modası geçmiş kılabilir, kuruluşlar arasındaki maliyet engellerini azaltabilir veya ortadan kaldıracabilir, yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin değerlerinin ve beklentilerinin değişmesine neden olabilir (Kemp & Dwyer, 2003, s. 642). Dolayısıyla günümüzde teknoloji yönetimi, stratejistlerin temel sorumluluklarından biri olmuştur (Kemp & Dwyer, 2003, s. 642). Nitekim Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 32) yer alan Miyon Bildirimi Çalışma Formundaki sorulardan biri, idare hizmetlerini ne şekilde sunuyor, sorusudur.

Günümüzde bilgi teknolojisi, ürünlerin yaşam döngülerini değiştirerek, dağıtım hızını artırarak ve yeni mal ve hizmetler sunarak kuruluşlara yönelik fırsatların ve tehditlerin doğasını değiştirmektedir (Kemp & Dwyer, 2003, s. 642). Bu nedenlerle özellikle bilgi teknolojisi alanındaki gelişmelere uyum sağlanmasının bir kuruluşun varlığını devam ettirebilmesi ile ilgili en önemli etken olduğunu söylemek mümkündür.

Teknolojideki gelişmeler, yeni ve/veya daha iyi ürünleri daha düşük maliyetle üretmeyi mümkün hale getirebilir, ürün yeniliği ise, bir sektörün müşteri tabanını genişletebilir, sektördeki büyümeyi canlandırabilir ve rakipler arasında ürün farklılaşma derecesini genişletebilir, ancak uzun vadede, yeni yetkinlikler geliştirilmeden veya edinilmeden ürün geliştirmenin sürdürülebilir olma ihtimali yoktur (Kemp & Dwyer, 2003, s. 642). Dolayısıyla kamu idarelerinin miyon bildirimlerinin teknoloji bileşenini içermesinin çok önemli olduğu anlaşılmaktadır. Zira böylece kamu idarelerinde teknoloji ile ilgili stratejik yönlendirme sağlanabilir.

#### 4.5. Hayatta Kalma, Büyüme ve Kârlılık (Sürdürülebilirlik)

Bakanlıkların misyon bildirimlerinin tamamı 'hayatta kalma, büyüme ve kârlılık (sürdürülebilirlik)' bileşenini içermektedir.

Kuruluşun kısa veya uzun vadeli büyüme elde etmek için stratejiler uygulayıp uygulamadığına göre değişebilen, kar, pazar büyümesi, hedeflenen bir getiri oranı vb. temel kurumsal amaçlara herhangi bir zamanda farklı önem verilebilir olmasına rağmen, misyon bildirimleri genel olarak kuruluşun performans kriterlerine ilişkin duyarlılığını yansıtmalıdır (Kemp & Dwyer, 2003, s. 642). Hayatta kalmayı başaramayan bir kuruluş paydaşlarının amaçlarına hizmet edemez (Pearce II & Robinson, 2015, s. 24). Kuruluşun gelecekte ayakta kalabilmesi için kurumsal performansını yüksek ve sürekli tutması gerekir. Dolayısıyla misyon bildirimleri yüksek kurumsal performansın sürekliliğine ilişkin itici bir işlev görmelidir.

Kamu idareleri açısından kârlılıktan ziyade kamu hizmeti ve kamu yararı kavramları önem kazandığı için kamu idareleri için bu bileşenin 'sürdürülebilirlik' olarak ifade edilmesi daha isabetli olabilir.

#### 4.6. Felsefe

Bakanlıkların misyon bildirimlerinin tamamı 'felsefe' bileşenini içermektedir.

Piercy & Morgan (1994, s. 5), örgütsel felsefenin altında yatan temel sorunun, bu örgütün neden var olmasını istiyoruz, sorusu olduğunu ileri sürmüştür. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 32) yer alan Misyon Bildirimi Çalışma Formundaki sorulardan biri, idarenin varoluş nedeni nedir, sorusudur.

Morris'e (1996, s. 109) göre, felsefe unsuru, firmanın temel inançlarını, değerlerini, arzularını ve felsefi önceliklerini belirtir. Kemp & Dwyer (2003, s. 643) ise, kurumsal kültüre vurgu yaparak, kurumsal kültürün, değerleri, inançları, gelenekleri, çalışma tarzını ve iç çalışma ortamını ifade ettiğine, organizasyon genelinde etkili olan birbirine bağlı bir dizi değer ve davranış normunu temsil ettiğine ve işlerin niçin ve nasıl yapıldığından, üst düzey yöneticilerin benimsediği

değer ve inançlardan, hepsinden beklenen etik standartlardan, temel politikaların altında yatan üslup ve felsefeden ve kuruluşun sürdürdüğü geleneklerden doğduğuna temas etmiştir. Ancak Pearce II & Robinson (2015, s. 26), örgüt felsefelerinin çok fazla benzer ve basmakalıp olduğunu, temsil ettikleri değerlere bağlılıktan çok halkla ilişkiler için uydurulmuş gibi görüldüğünü belirtmiştir.

Kamu idarelerinin misyon bildirimlerinde felsefe bileşenine vurgu yapılması hem çalışanlar açısından hem de vatandaşlar/müşteriler açısından ilgili kamu idaresinin imajını olumlu etkileyebilecek bir unsurdur. Böylece bir taraftan çalışanların motivasyonu ve performansı artırılabilir, diğer yandan vatandaşlar/müşteriler açısından ilgili kamu idaresinin faaliyetlerinin başarılı olduğu yönünde olumlu bir değer yargısının oluşturulması mümkündür.

#### 4.7. Benlik Kavramı-Ayırt Edici Yetkinlik

'Benlik kavramı-ayırt edici yetkinlik' bileşenini sadece Millî Savunma Bakanlığı misyon bildirimleri ile Ticaret Bakanlığı misyon bildirimleri içermektedir. Ancak bu misyon bileşeni tüm kamu idarelerinin misyon bildirimlerinde kapsamlıdır. Çünkü kamu idarelerinin ayırt edici yetkinliğinin misyon bildirimlerinde yer alması, söz konusu idarenin işlevselliğini göstermesi açısından önemli olacaktır.

Bir kuruluşun benlik imajı, rekabete dayalı güçlü ve zayıf yönlerinin bir öz değerlendirmesini yansıtır ve kuruluşun gerçekçi bir şekilde kendini tanımlamaya-bilmesi başarı için çok önemlidir (Morris, 1996, s. 109).

Temel yetkinlikler; ürün geliştirmede daha iyi yetkinlik, değişen müşteri gereksinimlerine daha hızlı karşılık verme, maliyetleri en aza indirmede üstün performans veya güçlü pazarlama ve ticari beceriler gibi stratejik faktörler ile ilgilidir (Kemp & Dwyer, 2003, s. 643). Pazarda veya sektörde başarılı olmak için neyin iyi yapılmasının, yani hangi alanlarda uzmanlaşılmasının zorunlu olduğuna ilişkin soru, kritik başarı faktörlerinde temel sorudur (Piercy & Morgan, 1994, s. 6).

Yönetimin en önemli strateji uygulama görevlerinden biri, temel yetkinliklerin oluşturulmasına rehberlik

etmek olduğundan miyon bildirim, kuruluşa, hali hazırda sahip olduğu veya sahip olmayı planladığı temel yetkinlikleri veya rekabet avantajlarını belirlemek için bir fırsat sağlar (Kemp & Dwyer, 2003, ss. 643-644). Dolayısıyla mevcut yetkinliklerini tartan kuruluş, geleceğe ilişkin yeni yetkinlikler geliştirmeye gereksinim duyup duymadığını da değerlendirebilir ve faaliyetlerinde daha başarılı sonuçlar elde etmeye yönelik geliştirici çalışmalar içine girebilir.

#### 4.8. Kamu İmajı Duyarlılığı

Bakanlıkların miyon bildirimlerinin tamamı 'kamu imajı duyarlılığı' bileşenini içermektedir.

Kamu imajı unsuru, müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar ve diğer kuruluşlar tarafından kuruluşa atfedilen niteliklere ilişkin olduğu için, arzulanan kamu imajının miyona dahil edilmesi, dış çevreye karşı kuruluşun, kamu tarafından kuruluş ile ilişkilendirilen niteliklere sadık kalmaya yönelik gelecekteki niyetlerinin bir beyanını sağlar (Morris, 1996, s. 110). Hem mevcut hem de potansiyel müşteriler bazı kuruluşlar hakkında, güvenli ürünler, kaliteli ürünler, iyi tasarımı ama ucuz ürünler gibi çeşitli nitelikler yakıştırdığı için, miyonlar kamunun beklentilerini yansıtmalıdır, çünkü bu sayede kuruluşun amaçlarına ulaşması daha kolay olacaktır (Pearce II & Robinson, 2015, s. 27).

Bilgi çağı ile birlikte kamu yönetimi, işlevsel bir yönetim sergilemek ve hem kendisiyle hem de özel sektörle rekabet edebilir bir yapıya kavuşmak için gayret göstermiş, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek için ise ileriye gören bir yönetim anlayışına sahip olması gerekmiştir (Güven, 2014, s. 64). Kamu idareleri doğası gereği kamusal duyarlılığı yüksek olan kuruluşlar olup, bu duyarlılığı hesap verme sorumluluğu çerçevesinde geliştirmeleri yararlı olacaktır. Böylece kamuya karşı hesap verebilir yönetimler için imaj daha da önem kazanabilir, dolayısıyla faaliyetlerde etkililik, ekonomiklik ve verimlilik gözetilmesine daha büyük çaba harcanabilir.

#### 4.9. Çalışanlarına Karşı Duyarlılık

'Çalışanlarına karşı duyarlılık' bileşenini ise sadece Millî Savunma Bakanlığı miyon bildirimini içermek-

tedir. Oysa günümüzde kurumsal başarılarında insan kaynaklarının önemi gittikçe artmış ve örgütlerin insan kaynaklarına gereken değeri vermelerinin gerekliliği kabul edilmiştir. Kamu yönetiminde de insan kaynakları değerli bir varlık olarak görülmeli, bunun için öncelikle miyon bildirimlerinde bu durum yansıtılmalıdır. Zira miyon bildirimleri stratejilere ve politikalara yön verecek niteliktedirler.

Piercy & Morgan (1994, s. 6), organizasyondaki insanların neyi iyi yapmasını istiyoruz ve onların nasıl davranmasını istiyoruz; sorusunun örgütsel temel değerlerdeki temel soru olduğunu ifade etmiştir. Ancak Kemp & Dwyer (2003, s. 645), bazı uluslararası havayolu firmalarının miyon bildirimleri ile ilgili olarak; birçok miyon bildiriminin, çalışanlardan beklenen davranışlar hakkında yüksek standartlara atıfta bulunduğunu, ancak çalışanların refahı ile ilgili herhangi bir duyarlılıktan bahseden bir miyon bildirimini olmadığını, örneğin Aruba Havayollarının miyon bildiriminde, mükemmellik için kendini adanmış bir personelin vurgulandığını, Avusturya Havayollarının miyon bildiriminde ise yüksek motivasyonlu ve iyi eğitilmiş personelden söz edildiğini, ancak personelin müşterilere kaliteli hizmet sunma becerisine olan inancın, çalışanlar için bir duyarlılığı ifade etmekle eşdeğer olmadığını söylemiştir. Morris (1996, s. 111) ise; bazı firmaların miyon bildirimlerinde, çalışanların amaçlara ulaşmadaki önemini kabul etmek yerine, sadece çalışanların becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için firmanın ne yaptığından söz ettiklerini belirtmiştir. Bu eleştirilerin isabetli olduğu, kuruluşların çalışanlarına değer vermelerinin ve bunu çalışanlara hissettirmelerinin kurumsal başarıda kilit bir faktör olacağı söylenebilir.

Bir kuruluşun çalışanları, onun en değerli varlığı olup, çalışanlarına karşı duyarlılık, strateji oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi için çok önemlidir (Kemp & Dwyer, 2003, ss. 644-645). Çünkü çalışanlarına karşı duyarlılık unsuru, kuruluş çalışanlarını kurumsal amaçlara ulaşmada etkili olan değerli varlıklar olarak kabul eder (Morris, 1996, s. 110). Ayrıca çalışanlarına karşı duyarlılık, kültürü destekleyen bir strateji geliştirme girişimi için çok önemli olduğundan, insan kaynakları yönetimi ile birlikte insan kaynaklarının geliştirilmesine yeterince dikkat edil-

mezse, iyi tasarlanmış bir stratejik yönetim sistemi başarısız olabilir (Kemp & Dwyer, 2003, s. 645).

Kamu idarelerinin misyon bildirimlerinde çalışanlarına karşı duyarlılık yer alırsa, kamu idarelerinde bu konudaki duyarlılığın geliştirilmesine yönelik çalışmaların yoğunlaşmasına yol açabilir ve stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanmasında bu durumun önemli bir rolü olabilir.

## 5. TÜRK KAMU YÖNETİMİ İÇİN MEVZUATTAN ÜRETİLEBİLECEK MİSYON BİLEŞENLERİ

Bakanlıklarda misyon bildirimleri kamu yönetiminin özelliklerine uygun bir yöntemle belirlenmelidir. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 31); misyon bildirimlerinin belirlenmesinde stratejik planlama ekibinin, bakan ve üst yöneticinin misyon bildirimine ilişkin perspektifleri ile strateji geliştirme kurulunun görüşlerini alacağı, bu perspektif ve görüşler çerçevesinde, mevzuatta idareye verilen görevleri dikkate alarak iç paydaşlarla katılımcı bir şekilde alternatif misyon taslaklarını hazırlayacağı, strateji geliştirme kurulunun ise söz konusu taslak misyon bildirimlerinden yararlanarak nihai misyon bildirimini oluşturacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla kamu idarelerinin misyon bildirimlerinin oluşturulmasında iç paydaşların rolü önemlidir.

Ancak kamu yönetiminde başarılı misyon bildirimleri oluşturmak için bir taraftan misyon bildirimleri ile ilgili literatürde geliştirilen bileşenler tartışılmalı, diğer taraftan kamu yönetiminin işletme yönetiminden farklı yanlarını dikkate alarak farklı misyon bileşenleri geliştirilmelidir. Türk kamu yönetiminde misyon bildirimleri oluşturulurken işletme yönetimindeki bazı önemli çalışmalardan, özellikle de Pearce II & David'e dayanan ve işletme yönetimi literatüründe geliştirilen misyon bileşenlerinden yararlanılabilir. Ayrıca Türk kamu yönetimi için ilave misyon bileşenleri de önerilebilir. Bunun için Türk kamu yönetiminde kaynak olarak 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na bakılması uygun olacaktır denilebilir. Çünkü 5018 sayılı Kanun stratejik planlamanın, stratejik planlama sebebiyle de stratejik yönetimin Türk kamu yönetimindeki temel düzenlemesidir.

5018 sayılı Kanun'un 1. maddesinde bu Kanun'un amacı ile ilgili olarak; "kamu kaynaklarının *etkili, ekonomik ve verimli* bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, *hesap verebilirliği ve mali saydamlığı* sağlamak üzere", ifadesinden kamu idarelerinin misyon bileşenleri için yararlanılabileceği söylenebilir. Ayrıca 5018 sayılı Kanun'un birçok maddesinde (Madde 1, 3, 8, 10, 11, 32, 55, 56, 64, 68) *etkili, ekonomik ve verimli* kavramları kullanılmıştır. Yine 5018 sayılı Kanun'un 63. maddesinde iç denetim tanımlanırken; "kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir", biçimindeki düzenlemesinde *ekonomiklik, etkililik ve verimlilik* kavramlarına yer verilmiştir.

5018 sayılı Kanun'un mali saydamlık başlıklı 7. maddesinde; "Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyu zamanında bilgilendirilir.", ifadesine yer verilmiştir. 5018 sayılı Kanun'un hesap verme sorumluluğu başlıklı 8. maddesinde ise; "Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır", biçiminde düzenleme yapılmıştır.

İşletme yönetimi literatüründe geliştirilen misyon bileşenlerinden yararlanılmasının önerilmesi yanında, yukarıda söz edilen 5018 sayılı Kanun'un ilgili maddeleri dikkate alınarak Türk kamu yönetimindeki misyon bildirimleri için ilave olarak aşağıdaki bileşenlerin olması gerektiği ifade edilebilir:

- 1- Etkililik
- 2- Ekonomiklik
- 3- Verimlilik
- 4- Saydamlık
- 5- Hesap verebilirlik

Yukarıdaki bileşenler açısından bakanlıkların misyon bildirimleri incelenerek bir değerlendirme yapılmış olup, bu bileşenlerden doğrudan veya dolaylı olarak,

tam veya kısmen kapsandığı kanaatine varılanlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4'te görüldüğü üzere 'etkililik', 'ekonomiklik', 'verimlilik', 'saydamlık' ve 'hesap verebilirlik' bileşenlerine göre bakanlıkların miyon bildirimleri değer-

lendirilirse 'etkililik' bileşeni beş bakanlığın, 'ekonomiklik' bileşeni bir bakanlığın, 'verimlilik' bileşeni ise üç bakanlığın miyon bildiriminde yer alırken, 'saydamlık' ve 'hesap verebilirlik' bileşeni hiçbir bakanlığın miyon bildiriminde yer almamaktadır.

Tablo 4: Etkililik, Ekonomiklik, Verimlilik, Saydamlık ve Hesap verebilirlik Bileşenlerine Göre Bakanlıkların Miyon Bildirimleri

Türkiye Cumhuriyeti Bakanlıkları	Etkililik	Ekonomiklik	Verimlilik	Saydamlık	Hesap verebilirlik
Adalet Bakanlığı	X		X		
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı					
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı					
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı					
Dışişleri Bakanlığı					
Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı			X		
Gençlik ve Spor Bakanlığı					
Hazine ve Maliye Bakanlığı					
İçişleri Bakanlığı	X				
Kültür ve Turizm Bakanlığı					
Milli Eğitim Bakanlığı					
Milli Savunma Bakanlığı					
Sağlık Bakanlığı	X				
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı					
Tarım ve Orman Bakanlığı	X		X		
Ticaret Bakanlığı	X				
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı		X			

(Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

## 6. SONUÇ

Miyon bildirim stratejik yönetim anlayışı içinde özel sektör olsun kamu yönetimi olsun tüm kuruluşlar için üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu sebeple miyon bildiriminin nasıl olması gerektiği üzerinde literatürde tartışmalar yapılmış ve işletme yönetimi alanında çeşitli miyon bileşenleri geliştirilmiştir. Ancak kamu yönetiminde de miyon bildirimlerinin amacına ulaşabilmesi için nasıl bir içerik taşıması gerektiği önemlidir. Uygulamada Türk kamu yönetiminde stratejik plan hazırlık çalışmalarında miyon bildirim üzerinde geniş müzakereler yapıldığı, etkili bir miyon bildirim oluşturabilmek için çaba sarf edildiği gözlenebilmektedir.

O halde miyon bildiriminin bileşenleri kamu yöne-

timi için de çok önemli olduğuna göre Türk kamu yönetimi için uygun bileşenler oluşturulabilir mi? Bu soru çerçevesinde bu çalışmada konu ile ilgili literatür taranmış, ilgili mevzuat incelenmiş ve bakanlıkların miyon bildirimleri değerlendirilerek bakanlıklar örneğinden hareketle Türk kamu yönetimi için miyon bileşenleri geliştirilmeye çalışılmıştır.

Miyon ile ilgili çalışmalar kamu yönetiminden önce işletme yönetiminde başlamış olduğundan miyon bileşenleri ile ilgili işletme yönetimi literatüründe geniş kabul gören çalışmalardan yararlanmanın bir sakıncası olmadığı ifade edilebilir. Bu nedenle Türk kamu yönetimi için miyon bileşenlerinin işletme yönetimi literatüründen yararlanılarak ve ayrıca ilgili mevzuat dikkate alınarak geliştirilmesi uygun olacaktır.



Bakanlıklar tarafından başarılı miyon bildirimlerinin hazırlanması, Türk kamu yönetiminin geneli için olumlu etkiler doğuracaktır, denilebilir. Ancak bakanlıkların miyon bildirimleri, Pearce II & David'e dayanan ve işletme yönetimi literatüründe geliştirilen miyon bileşenleri açısından değerlendirildiğinde; 'teknoloji' bileşenini sadece Millî Savunma Bakanlığı miyon bildirimini ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı miyon bildiriminin içerdiği, 'benlik kavramı-ayrıt edici yetkinlik' bileşenini sadece Millî Savunma Bakanlığı miyon bildirimini ile Ticaret Bakanlığı miyon bildiriminin içerdiği, 'çalışanlarına karşı duyarlılık' bileşenini ise sadece Millî Savunma Bakanlığı miyon bildirimini içerdiği görülmüştür.

'Teknoloji', 'benlik kavramı-ayrıt edici yetkinlik' ve 'çalışanlarına karşı duyarlılık' bileşenlerinin bakanlıkların birçoğunun miyon bildiriminde yer almaması önemli bir eksiklik olarak ifade edilebilir. Zira teknolojik gelişmelere bağlı olarak kamu hizmetlerinin niteliğinde ve görülme biçiminde çok hızlı bir değişim yaşandığı için kamu idarelerinin gelişmiş teknolojiye sahip olmaları adeta bir zorunluluk olup, bu nedenle miyon bildirimlerinde 'teknoloji' bileşeni önemli bir bileşen olarak ye almalıdır. Kamu idarelerinin miyon bildirimlerinde 'benlik kavramı-ayrıt edici yetkinlik' bileşeninin yer alması ise, söz konusu idarenin işlevselliğini göstermesi açısından önemli olacak ve böylece kamu idareleri faaliyetlerinde daha başarılı sonuçlar elde etmeye yönelik geliştirici çalışmalar içine girebilecektir. Ayrıca günümüzde kurumsal başarılarında insan kaynaklarının önemi gittikçe artmış ve örgütlerin insan kaynaklarına gereken değeri vermelerinin gerekliliği kabul edilmiş olup kamu yönetiminde insan kaynakları değerli bir varlık olarak görülmeli, bunun için öncelikle miyon bildirimlerinde bu durum yansıtılmalı, yani 'çalışanlarına karşı duyarlılık' bileşeni kapsamalıdır.

Türk kamu yönetiminde miyon bildirimleri oluşturulurken işletme yönetimi literatüründe geliştirilen miyon bileşenlerinden yararlanılmasının önerilmesi yanında, ayrıca 5018 sayılı Kanun'un bu çalışmada belirtilen ilgili maddeleri gereği 'etkililik', 'ekonomiklik', 'verimlilik', 'saydamlık' ve 'hesap verebilirlik' bileşenleri de dikkate alınması gereken ilave bileşenler olmalıdır. 'Etkililik', 'ekonomiklik', 'verimlilik', 'saydamlık' ve 'hesap verebilirlik' bileşenleri açısından bakanlık-

ların miyon bildirimleri değerlendirildiğinde; 'etkililik' bileşeni beş bakanlığın, 'ekonomiklik' bileşeni bir bakanlığın, 'verimlilik' bileşeni ise üç bakanlığın miyon bildiriminde yer alırken, 'saydamlık' ve 'hesap verebilirlik' bileşeninin hiçbir bakanlığın miyon bildiriminde yer almadığı görülmüştür. Dolayısıyla 5018 sayılı Kanun'un bu çalışmada belirtilen ilgili maddeleri dikkate alınarak önerilen söz konusu bileşenler açısından da bakanlıkların miyon bildirimlerinde dikkate değer eksiklikler olduğu görülmektedir.

Bu nedenle bakanlıklar örneğinden hareketle Türk kamu yönetiminde miyon bildirimleri oluşturulurken literatürde geliştirilen miyon bileşenlerinden yararlanılması gerekmele birlikte 5018 sayılı Kanun'un ilgili maddeleri dikkate alınarak önerilen 'etkililik', 'ekonomiklik', 'verimlilik', 'saydamlık', 'hesap verebilirlik' bileşenlerin kapsanmasına özen gösterilmesi gerektiği ifade edilebilir. Dolayısıyla Türk kamu yönetiminde miyon bildirimlerinin daha etkili olması için hem literatürün hem de ilgili mevzuatın dikkate alınarak daha başarılı miyon bildirimleri oluşturulması gerekir.

## Kaynakça

- Analoui, F. & Karami, A. (2002). CEOs and development of the meaningful mission statement. *Corporate Governance*, 2(3), 13-20.
- Akgemci, T. (2007). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Baetz, M. C. & Bart, C. K. (1996). Developing mission statements which work. *Long Range Planning*, 29(4), 526-533.
- Bart, C. (2007). A comparative analysis of mission statement content in secular and faith-based hospitals. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 682-694.
- Biloslavo, R. (2004). Web-based mission statements in Slovenian enterprises. *Journal for East European Management Studies*, 9(3), 265-277.
- Campbell, A. & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- Çavuşgil Köse, B. & Erden Ayhün, S. (2018). Kurumsal eş-biçimlilik kapsamında havayolu ittifaklarının miyon ifadelerinin incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 533-550. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/40668/441905>, (Erişim Tarihi, 21.09.2020).

- Çetin, S. (2009). Vizyon yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 95-103. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61799/924424>, (Erişim Tarihi, 30.01.2021).
- David, F. R. & David, F. R. (2015). *Strategic management concepts and cases: A competitive advantage approach*. (15th ed.), Harlow, Essex: Pearson Education.
- David, F. R., David, F. R. & David, M. E. (2016). Benefits, characteristics, components, and examples of customer-oriented mission. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 9(1), 19-32.
- David, M. E., David, F. R. & David, F. R. (2014). Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*, 7(1), 95-110.
- Davies, S. W. & Glaister, K. W. (1997). Business school mission statements-the bland leading the bland? *Long Range Planning*, 30(4), 594-604.
- Emini, F. T. & Ayaz, Ç. E. (2020). Marmara bölgesi üniversitelerinin inovasyon farkındalığı: Misyon ve vizyon bildirimleri üzerine karşılaştırmalı bir analiz. *Journal of Life Economics*, 7(2), 229-238. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jlecon/issue/54482/742077>, (Erişim Tarihi, 16.09.2020).
- Eren, E. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (9. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu yönetimi, düşünceler-yapılar-fonksiyonlar-politikalar* (7. baskı). Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Güven, A. (2014). Kamu yönetiminde geleceğin inşasında stratejik bakış. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 2(2), 63-80. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/marusbd/issue/291/1391>, (Erişim Tarihi, 16.09.2020).
- Kemp, S. & Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: A content analysis. *Tourism Management*, 24, 635-653.
- Köseoğlu, M. A. (2008). İşletmeler var olma sebeplerini nasıl ifade ederler?: KOBİ'lerin misyon ifadeleri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 89-97. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13689/165677>, (Erişim Tarihi, 24.01.2021).
- Morris, R. J. (1996). Developing a mission for a diversified company. *Long Range Planning*, 29(1), 103-115.
- Ocak, M. & Karabulut, B. (2017). Türkiye-İngiltere üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi ile karşılaştırılması. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 113-130. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cumuiibf/issue/32189/302909>, (Erişim Tarihi, 30.01.2021).
- Ocak, M., Güler, M. & Basım, H. N. (2016). Türk savunma sanayi firmaları vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(2), 503-518. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/24744/261643>, (Erişim Tarihi, 30.01.2021).
- Özay, M. A. (2019). Google algoritmasına göre seçilen örgütlenmelerin misyon ve vizyon kavramlarına verdikleri önemin nitel analizi. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 407-414. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ekimad/issue/49755/619349>, (Erişim Tarihi, 23.01.2021).
- Özer, M. A. (2015). *Yeni kamu yönetimi* (3. baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Piercy, N. F. & Morgan, N. A. (1994). Mission analysis: An operational approach. *Journal of General Management*, 19(3), 1-19.
- Pearce II, J. A. & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line, *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115.
- Pearce II, J. A. & Robinson, R. B., Jr. (2015). *Stratejik yönetim-geliştirme, uygulama ve kontrol*. (Mehmet Barca, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2016). *Yönetimin esasları*. (Adem Ögüt, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, A. & Gök, O. (2008). Büyük işletmelerin web sitelerinde yer alan misyon ve vizyon ifadelerinin pazar odaklılık açısından incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(1), 123-141. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akuiibf/issue/1629/20425>, (Erişim Tarihi, 15.09.2020).
- Soygür, İ. C. (2018). Kamu ile yerli ve yabancı özel sektör bankalarının vizyon ve misyon farkları üzerine bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23(3), 987-1004. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibf/issue/53001/704297>, (Erişim Tarihi, 24.01.2021).

- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? (Engeller/güçlükler). *Maliye Dergisi*, (152), 103-115. Retrieved from [https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/ilhami\\_soyler.pdf](https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/ilhami_soyler.pdf), (Erişim Tarihi, 22.02.2021).
- T.C. Adalet Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). [https://sgb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/27102020154519Stratejik%20Plan%20\(2019-2023\)%2023.10.2020.pdf](https://sgb.adalet.gov.tr/Resimler/SayfaDokuman/27102020154519Stratejik%20Plan%20(2019-2023)%2023.10.2020.pdf), (Erişim Tarihi, 06.08.2020).
- T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Misyonu. (2021). <https://www.aile.gov.tr/bakanlik/hakkında/misyon-ve-vizyonumuz>, (Erişim Tarihi, 16.06.2021).
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Misyonu. <https://www.csbg.gov.tr/bakanlik/hakkında/misyon-ve-vizyonumuz>, (Erişim Tarihi, 16.06.2021).
- T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). [https://webdosya.csb.gov.tr/db/strateji/editedosya/kapakli\\_csb\\_%202019\\_2023%20\\_stratejik\\_plani.pdf](https://webdosya.csb.gov.tr/db/strateji/editedosya/kapakli_csb_%202019_2023%20_stratejik_plani.pdf), (Erişim Tarihi, 06.08.2020).
- T.C. Dışişleri Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). [www.mfa.gov.tr/data/BAKANLIK/2019-2023-stratejik-plani.pdf](http://www.mfa.gov.tr/data/BAKANLIK/2019-2023-stratejik-plani.pdf), (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). [https://sp.enerji.gov.tr/ETKB\\_2019\\_2023\\_Stratejik\\_Planı.pdf](https://sp.enerji.gov.tr/ETKB_2019_2023_Stratejik_Planı.pdf), (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). <https://gsb.gov.tr/public/edit/files/strateji/2019-2023-Stratejik-Planı.pdf>, (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). [https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2020/03/2019-2023-Maliye-Bakanlığı-Stratejik-Planı\\_Basilacak-Versiyon.28.02.2020.pdf](https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2020/03/2019-2023-Maliye-Bakanlığı-Stratejik-Planı_Basilacak-Versiyon.28.02.2020.pdf), (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. İçişleri Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). [https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/strateji/ŞEREF/Stratejik-Yonetim/ICISLERI-BAKANLIGI-2019\\_2023-STRATEJIK-PLANI.pdf](https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/strateji/ŞEREF/Stratejik-Yonetim/ICISLERI-BAKANLIGI-2019_2023-STRATEJIK-PLANI.pdf), (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu* (3.sürüm). [www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ+Kamu\\_Idareleri\\_Icin\\_Stratejik\\_Planlama\\_Kilavuzu.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf), (Erişim Tarihi, 24.01.2021).
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). <https://sgb.ktb.gov.tr/Eklenti/67667,k-tb20192023stratejikplani23mbpdf.pdf?0>, (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). [http://sgb.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2019\\_12/31105532\\_Milli\\_EYitim\\_Bakanly-YY\\_2019-2023\\_Stratejik\\_PlanY\\_\\_31.12.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2019_12/31105532_Milli_EYitim_Bakanly-YY_2019-2023_Stratejik_PlanY__31.12.pdf), (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. Millî Savunma Bakanlığı Misyonu. (2020). <https://msb.gov.tr/Bakanlik/Misyona>, (Erişim Tarihi, 08.08.2020).
- T.C. Sağlık Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). [https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/35748,stratejikplan2019-2023pdf.pdf?0&\\_tag1=FEFC0CCFF-547FAF8DE0744312859D8314B38FDDB](https://dosyamerkez.saglik.gov.tr/Eklenti/35748,stratejikplan2019-2023pdf.pdf?0&_tag1=FEFC0CCFF-547FAF8DE0744312859D8314B38FDDB), (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). <https://sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/stratejik-planlar/mu1303012101>, (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. Tarım ve Orman Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. (2019). <https://www.tarimorman.gov.tr/SGB/Belgeler/stratejikplan.pdf>, (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. Ticaret Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. [https://ticaret.gov.tr/data/5b921d6513b87613646656ac/TICARET\\_BAKANLIGI\\_014\\_STRATEJIK\\_PLAN\\_WEB.pdf](https://ticaret.gov.tr/data/5b921d6513b87613646656ac/TICARET_BAKANLIGI_014_STRATEJIK_PLAN_WEB.pdf), (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı. <https://www.uab.gov.tr/uploads/pages/stratejik-yonetim/uab-2019-2023-stratejik-plani-16-10-2019.pdf>, (Erişim Tarihi, 07.08.2020).
- TDK (2021). *Türk Dil Kurumu güncel Türkçe sözlük*. <https://sozluk.gov.tr>, (Erişim Tarihi, 24.01.2021).
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2014). *İşletmelerde stratejik yönetim* (7. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Yücel, Y. B., Yücel, İ. & Alar, G. (2019). Stratejik yönetimde vizyon ve misyonun yeri ve önemi: Bist100, İso500 ve Kobi örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 177-193. Retrieved from <https://dergi-park.org.tr/tr/pub/asead/issue/51619/669685>, (Erişim Tarihi, 18.09.2020).
- 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf>, (Erişim Tarihi, 16.06.2021).
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>, (Erişim Tarihi, 08.02.2021).