

DOI: <https://doi.org/10.36719/2706-6185/52/208-212>

Anar Məmmədov
Azərbaycan Dillər Universiteti
magistrant
<https://orcid.org/0009-0001-2081-8737>
mammadov.anar@gmail.com

Missiya–vizyon–dəyərlərin strateji planlaşdırmada integrasiyası: komanda və nəticələr

Xülasə

Strateji planlaşdırma təşkilatın gələcəyini formalaşdırmaq və maraqlı tərəflərin fəaliyyətini məqsədyönlü şəkildə yönləndirmək üçün əsas idarəetmə prosesidir. O, təşkilatın missiyası, vizyonu, əsas dəyərləri və məqsədləri ilə əməliyyatları əlaqələndirir, güclü və zəif tərəfləri, imkanları və təhdidləri nəzərə alaraq rəqabət üstünlüyü və davamlı inkişaf üçün yol xəritəsi təqdim edir. Uğurlu strateji planlaşdırma diqqət, hesabatlılıq və nəticəyə fokuslanma yaradır, resurslardan səmərəli istifadəni təmin edir və kritik qərarların qəbuluna dəstək olur.

Açar sözlər: *strateji planlaşdırma, təşkilati idarəetmə, missiya və vizyon, SWOT analizi, rəqabət üstünlüyü, resursların idarə olunması, nəticəyə fokuslanma*

Anar Mammadov
Azerbaijan University of Languages
Master's student
<https://orcid.org/0009-0001-2081-8737>
mammadov.anar@gmail.com

The Role of Strategic Planning and Execution in Team Building and Results-Oriented Action

Abstract

Strategic planning is a key management process for shaping the future of an organization and purposefully directing the activities of stakeholders. It links operations with the organization's mission, vision, core values, and goals, providing a roadmap for achieving competitive advantage and sustainable development while taking into account strengths, weaknesses, opportunities, and threats. Successful strategic planning fosters focus, accountability, and a results-oriented approach, ensures the efficient use of resources, and supports informed decision-making in critical organizational contexts.

Keywords: *Strategic planning, organizational management, mission and vision, SWOT analysis, competitive advantage, resource management, results-oriented approach*

Giriş

Strateji planlaşdırma təşkilatın nəzərdə tutduğu gələcəyi reallaşdırmaq üçün maraqlı tərəflərin fəaliyyətini yönləndirmə prosesi kimi xarakterizə olunur. Bu yanaşma təşkilatın fəaliyyətini möhkəmləndirən vacib inkişaf mexanizmlərini, addımları və əməliyyatları formalaşdırır. Buna görə də strateji planlaşdırma fəaliyyətləri təşkilatın böyüməsini, inkişafını və nəticə etibarilə uğurunu təmin edən əsas şərtlərdən biri hesab olunur. *Forbes* tərəfindən 2011-ci ildə dərc olunmuş məqalədə strateji planların uğursuzluğuna səbəb ola biləcək on əsas amil qeyd edilmişdir. Məqalədə vurğulanır ki, sadəcə “plana sahib olmaq üçün plan hazırlamaq” yanaşması uğursuzluğun əsas səbəblərindən biridir.

Yəni, plan təşkilatın real ehtiyaclarını əks etdirmədikdə, o yalnız formal xarakter daşıyır. Rəqabət üstünlüyünün qorunması üçün təşkilati planlaşdırma qrupları biznes mühitindəki dəyişiklikləri düzgün şərh etməli və reaksiya verməlidirlər. Əks halda, uğursuzluq əsasən çevikliyi və nəticəyə fokuslanmanı itirməklə əlaqədar olur. Bundan əlavə, resurs çatışmazlığı və ya zəruri bilik və təcrübəyə malik olmayan şəxslərin prosesə cəlb edilməsi də strateji fəaliyyətin uğursuzluğuna gətirib çıxarır. Bu səbəbdən də çətin şəraitdə planın həyata keçirilməsi üçün düzgün şəxslərin seçilməsi vacib amil hesab olunur (Maleka, 2014, p. 7).

Tədqiqat

Aileron həmçinin qeyd edir ki, planın tərtib olunub sadəcə rəfdə saxlanması, bazar şərtlərinə uyğun çevik dəyişikliklərin edilməməsi, eləcə də zəif liderlik strateji planın icrasında ciddi problemlər yaradır. Liderlik çatışmazlığı, xüsusilə çətin qərarların qəbulunda və inkişaf yönümlü fəaliyyətlərin həyata keçirilməsində təşkilatın uğur qazanmasına mane olur. Bundan əlavə, real bazar faktlarını nəzərə almamaq, qeyri-effektiv fəaliyyətlərə resurs yönləndirmək və hesabatlılığın təmin olunmaması strateji planın effektivliyini azaldır. Digər tərəfdən, reallığa uyğun olmayan məqsədlərin müəyyən edilməsi təşkilatın diqqətini yayındırır və idarəolunmaz hədəflər yaradır (Aileron, 2011, p. 10).

Strateji planlaşdırmanın üstünlükləri isə həm təşkilatın ümumi fəaliyyətində, həm də ayrı-ayrı şöbələrdə və fərdi səviyyədə özünü göstərir. *Wells* və *Doherty* qeyd edirlər ki, strateji plan yalnız gələcək istiqamətləri müəyyənləşdirmir, eyni zamanda fəaliyyətin təkmilləşdirilməsi üçün çərçivə rolunu oynayır. Bu çərçivə qərarların qəbul edilməsini asanlaşdırır, təşkilati nəzarət və qiymətləndirmə mexanizmləri üçün baza yaradır. Strateji planlaşdırma prosesində hazırlanan strukturlaşdırılmış planlar vaxt cədvəllərinin, qiymətləndirmə göstəricilərinin və tapşırıqların idarə olunmasında mühüm əhəmiyyət daşıyır. Bu planlar eyni zamanda liderlərə icra prosesini qiymətləndirməyə, problemləri təhlil etməyə və öyrənmə imkanlarını genişləndirməyə şərait yaradır. Beləliklə, təşkilatlar kritik problemləri müəyyənləşdirir və onları aradan qaldırmaq üçün əlavə imkanlar əldə edirlər (Bowen, 2018, p. 5).

Ümumiyyətlə, strateji planlaşdırma təşkilatın əsas dəyərlərinə uyğun sistemləri optimallaşdırmaqla rəqabət üstünlüyü formalaşdırmaq və inkişaf imkanlarını artırmaq üçün platforma yaradır. Bu baxımdan, məqalədə təşkilatın fəaliyyət istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsində strateji planlaşdırmanın rolu və uğursuzluğa səbəb olan amillər araşdırılır. Tədqiqatın məqsədi təşkilati fəaliyyətə təsir edən strateji aspektləri tənqidi şəkildə nəzərdən keçirmək və qiymətləndirmə vasitəsilə nəzəri baza formalaşdırmaqdır. Bu qiymətləndirmə prosesində təşkilatın missiyası, vizyonu, əsas dəyərləri, güclü və zəif tərəfləri, imkanları və təhdidləri, həmçinin məqsəd, strategiya və taktiki addımlar nəzərə alınır. Nəticədə, araşdırma strateji planlaşdırmanın təşkilati fəaliyyətə təsirinə nəzəri baxış təqdim etməklə yanaşı, praktiki problemlərin təhlilinə də töhfə verir. Bundan əlavə, məlumdur ki, hər bir qurumun müvəffəqiyyəti onun göstərdiyi nəticələrə görə hesablanır. Strateji plan komanda üzvlərində ölçü hissini formalaşdırır və bir qayda olaraq, müvəffəqiyyəti ölçüləbilən etməklə komandanın motivasiyasını daxildən gücləndirir. Nəticələrə köklənmək komandanın özü ilə rəqabət aparmasının ən güclü vasitəsidir.

Müxtəlif tədqiqatçılar təşkilati strukturlarda tətbiq olunan strateji planlaşdırmaya fərqli yanaşmalar təqdim etmişlər. Ümumilikdə, bu proses təşkilatın gələcək inkişafını araşdırmaq, prioritetlərə uyğun məsələləri və əsas tendensiyaları müəyyənləşdirməkdən ibarətdir. Belə təsvir göstərir ki, komandalar və bölmələr üzrə müəyyənləşdirilən təşkilati məqsədlər yüksək səviyyəli strategiyaya çevrildikdə, onların reallaşdırılması ehtimalı daha da artır. *BMT* (2019, p. 3) qeyd edir ki, düzgün qurulmuş strateji planlaşdırma təşkilatda diqqətin cəmlənməsinə, hesabatlılığın təmin olunmasına və nəticələrin əldə edilməsinə şərait yaradır.

Maleka belə bir yanaşma irəli sürür ki, strateji idarəetmə təşkilatın məqsədlərinə çatmaq üçün istifadə etdiyi planlaşdırma mexanizmini əhatə edir. Onun fikrincə, strateji plan hazırlandıqda rəhbərlik konkret məqsədləri müəyyən edir və onların icrasını təmin etmək üçün zəruri tədbirlər planını formalaşdırır. Bu sənəd təşkilatın məqsədlərini, həmin məqsədlərə çatmaq üçün vacib addımları, həlledici elementləri və planlaşdırma prosedurlarını əks etdirir. Beləliklə, Maleka strateji idarəetməni prioritetlərin seçilməsi, resursların səmərəli yönləndirilməsi, əməliyyatların güclən-

dirilməsi, həm maraqlı tərəflərin, həm də əməkdaşların ümumi məqsədlərə fokuslanmasının təmin olunması, nəticələrin izlənilməsi və dəyişən mühitə uyğun fəaliyyət istiqamətlərinin tənzimlənməsi kimi izah edir (*The Enterprise Foundation*, 1999).

The Enterprise Foundation (1999) strateji planlaşdırmanı təşkilatı öz missiyası çərçivəsində istiqamətləndirən vacib bir mexanizm kimi xarakterizə edir. Bu yanaşma təşkilatın inkişafı üçün resursların bölgüsünə, mövcud çətinliklərdən çıxış yollarına və imkanlardan istifadə üsullarına dair əsaslı qərarlar qəbul etmək üçün çərçivə yaradır. Hesabatda qeyd olunur ki, strateji planlaşdırma təşkilatın missiyasını həyata keçirməsinə təsir edən imkanlar, məhdudiyyətlər və prioritetlər barədə məlumat verərək uğurun təmin edilməsində mühüm vasitə rolunu oynayır (Bryson, 2018, p. 22).

Bununla yanaşı, *Milli Azlıqların QİÇS-lə Mübarizə Şurası* strateji planlaşdırmanın əhəmiyyətinə toxunaraq bildirir ki, bu proses təşkilatın vizyonunu həm daxili, həm də xarici auditoriyaya çatdırır, xüsusi missiyaları dəqiqləşdirir, maraqlı tərəfləri, istehlakçıları və müştəriləri müəyyənləşdirir, güclü və zəif cəhətləri ortaya çıxarır, potensial riskləri nəzərə alaraq müvafiq mühiti qiymətləndirir və qərar qəbul etmək üçün uyğun kontekst formalaşdırır. *NMAC* Bryson-un yanaşmasına istinad edərək əlavə edir ki, strateji idarəetmə təşkilatın gələcəyə fokuslanmış şəkildə fəaliyyətini istiqamətləndirən və formalaşdırın əsaslı qərarların və əməliyyatların həyata keçirilməsinə imkan verən sistemli və nizamlı təsirdir (*National Minority AIDS Council [NMAC]*, 2016, p. 11).

Missiya və vizyon strateji planlaşdırmanın ən mühüm komponentləri sayılır və təşkilatın məqsədlərinə uyğun gözlənilən performans standartlarını müəyyənləşdirir. Lakin bu iki anlayışın məzmun baxımından tez-tez qarışdırıldığı müşahidə olunur. *Bowen* missiya anlayışını daha konkret və praktik səviyyədə izah edir. Onun fikrincə, missiya bəyanatı təşkilatın fəaliyyət prioritetlərini göstərir, rəqabət üstünlüyünə fokuslanır və mövcud imkanlarla dəyərlər əsasında fərqlənməyi hədəfləyir. Bu yanaşmaya əsasən, missiya təşkilatın rəqiblərdən fərqlənərək unikal üstünlüklərini ortaya qoyan və onları məqsədyönlü şəkildə istifadə etməklə rəqabət gücü qazanan bir çərçivə kimi qəbul olunur. Əksinə, vizyon gələcəyə istiqamətlənmişdir və təşkilatın müəyyən dövrdə bazarda hansı mövqedə olacağını təsvir edir. O, uzunmüddətli strategiyani, hədəflərin normativ uyğunluğunu ifadə edir və innovasiya, motivasiya, öhdəlik kimi dəyərləri gücləndirərək təşkilatın maneələri aşmasına dəstək olur. Beləliklə, vizyon bəyanatı təşkilatın gələcəkdə hansı mövqedə olacağını göstərən uzunmüddətli perspektivi əks etdirir.

Papulova missiya və vizyonu strateji idarəetmədə strategiyanın qurulması prosesinin əsas elementləri kimi dəyərləndirir. Onun fikrincə, bu iki element təşkilatı gələcəyə istiqamətləndirir, sadəcə proqnoz rolunu oynamır, əksinə, icrası zəruri olan istiqamət və tələbləri müəyyənləşdirir. Burada diqqət əsasən niyyətlərin, fəaliyyətlərin və əldə olunacaq nəticələrin formalaşdırılmasına yönəlikdir (*Papulova*, 2014, p. 18).

Taiwo, Lawal və Agwu isə missiya və vizyon arasında bənzərliklər olsa da, onların mahiyyətə fərqləndiyini vurğulayır. Onların araşdırmasına görə, missiya təşkilatın məqsədlərə necə nail olacağını açıqlayır, vizyon isə gələcəkdə hansı mövqeyə çatmaq istədiyini ümumiləşdirir. Başqa sözlə, missiya “nə etməliyik?” sualına cavab verir, vizyon isə “harada olmaq istəyirik?” məsələsini ortaya qoyur. Zaman ölçüsündə isə missiya daha çox bu günə, vizyon isə gələcəyə fokuslanır. Tədqiqatçılar əlavə olaraq qeyd edirlər ki, uğurlu missiya bəyanatı təşkilatın etik prinsiplərinə söykənməli və rəhbərliyə istiqamət verməlidir. Eyni zamanda, vizyon qısa, dəqiq və aydın olmalı, dəyərləri və məqsədləri çevik şəkildə ifadə etməlidir (*Taiwo, Lawal, & Agwu*, 2016, p. 25).

Aparılan müzakirələrdən göründüyü kimi, strateji planlaşdırma yalnız idarəetmə prosesi deyil, eyni zamanda təşkilatın mövcud və gələcək fəaliyyət istiqamətlərini müəyyən edən mühüm idarəetmə alətidir. Strateji planlaşdırmanın əsas dəyəri ondadır ki, o, təşkilata məqsədlərinə sistemli və ardıcıl şəkildə nail olmaq üçün yol xəritəsi təqdim edir. Bu yol xəritəsi təşkilatı düşüncə məktəblərinin və yanaşmaların tətbiqi vasitəsilə formalaşaraq, həm daxili mühitin, həm də xarici amillərin nəzərə alınması ilə tam bir struktur yaradır (*United Nations [UN]*, 2019, p. 6).

Tədqiqatın nəticələri göstərir ki, strateji planlaşdırma prosesi zamanı təşkilatın güclü və zəif tərəfləri, imkanları və təhdidləri (*SWOT* analizi) müəyyən edilir. Bu yanaşma təşkilata daxili

resurslarını düzgün qiymətləndirmək, mövcud imkanlardan maksimum istifadə etmək və xarici mühitdə mövcud olan risklərə qarşı qabaqlayıcı tədbirlər görmək imkanı yaradır.

Məsələn, qlobal şirkətlərdən biri olan *Apple*-ın uğuru onun strateji planlaşdırma prosesində texnoloji üstünlüklərini güclü tərəf kimi dəyərləndirməsi və bazarın dəyişən tendensiylərinə çevik uyğunlaşması ilə bağlıdır. Digər tərəfdən, *Kodak* şirkətinin iflası isə zəif tərəflərini düzgün qiymətləndirməməsi və rəqəmsal fotoqrafiya kimi yeni imkanlara uyğunlaşa bilməməsi ilə əlaqələndirilir. Bu nümunələr strateji planlaşdırmanın nə qədər həyati əhəmiyyət daşıdığını açıq şəkildə göstərir (Wells & Doherty, 1994, p. 12).

Strateji planlaşdırmanın əsas elementlərindən biri olan missiya, təşkilatın niyə mövcud olduğunu, hansı dəyərlərə söykəndiyini və maraqlı tərəflərə hansı faydanı təqdim etdiyini aydın şəkildə ifadə edir. Məsələn, *Google*-un missiyası “dünyanın məlumatlarını təşkil etmək və onları hər kəs üçün əlçatan və faydalı etməkdir.” Bu missiya təşkilatın gündəlik fəaliyyətlərini istiqamətləndirərək onun qlobal miqyasda rəqabət üstünlüyünü qoruyub saxlamasına xidmət edir (Johnson, Scholes, & Whittington, 2017, p. 25).

Digər mühüm element isə vizyondur. Vizyon təşkilatın gələcəkdə hansı mövqedə olmağı hədəflədiyini göstərir. Bu, təşkilatın uzunmüddətli istiqamətlərini müəyyən edir və bütün əməkdaşların bir məqsəd ətrafında səfərbər olunmasına şərait yaradır. Məsələn, *Tesla*-nın vizyonu “dünyanın davamlı enerjiyə keçidini sürətləndirməkdir.” Bu vizyon şirkətin bütün fəaliyyətlərini bir istiqamətə yönəldir və həm investorları, həm də istehlakçıları cəlb edən motivasiyaedici amil kimi çıxış edir.

Strateji planlaşdırmanın digər mühüm tərəfi isə əsas dəyərlərdir. Onlar təşkilati mədəniyyətlə sıx bağlıdır və qəbul edilən qərarların düzgün istiqamətlənməsində həlledici rol oynayır. Əgər təşkilatın strateji planı mədəniyyətlə uzlaşmırsa, onun uğur qazanması çətinləşir. Məsələn, *Toyota* şirkəti “Kaizen” (davamlı inkişaf) prinsipini əsas dəyər kimi qəbul edərək istehsal proseslərində innovativ və keyfiyyət yönümlü yanaşmanı inkişaf etdirib. Bu isə şirkətin uzun illərdə avtomobil sənayesində lider mövqeyini qorumasına imkan verib (Kaplan & Norton, 2004, p. 33).

Nəticə

Nəticə etibarilə, strateji planlaşdırma təşkilatın inkişafında kompleks rol oynayır:

- daxili və xarici mühitin təhlili əsasında real məqsədlər formalaşdırır;
- missiya və vizyon vasitəsilə təşkilata istiqamət və motivasiya verir;
- əsas dəyərlər vasitəsilə təşkilati mədəniyyətlə uyğunluğu təmin edir;
- rəqabət üstünlüyünü qorumaq üçün mühitə çevik uyğunlaşmağa şərait yaradır.

Beləliklə, strateji planlaşdırma yalnız sənəd və ya prosedur deyil, təşkilatın gələcəyini müəyyən edən və onun uğurlu fəaliyyətinə zəmin yaradan dinamik idarəetmə mexanizmidir.

Ədəbiyyat

1. Aileron. (2011). *Top 10 reasons strategic plans fail*. Forbes. <https://www.forbes.com>
2. Bowen, D. (2018). Mission and vision statements: A guide to success. *Journal of Business Strategy*, 39(2), 12–20. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2017-0165>
3. Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Jossey-Bass.
4. Maleka, M. D. (2014). Strategic management and strategic planning process. *Conference on Business Management*, 1–15. University of South Africa.
5. Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 12–16. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2014.V2.90>
6. Taiwo, A. A., Lawal, F. A., & Agwu, E. M. (2016). Vision and mission in organization: Myth or heuristic device? *The International Journal of Business & Management*, 4(3), 127–134.
7. The Enterprise Foundation. (1999). *Strategic planning workbook for nonprofit organizations*. McGraw-Hill.

8. United Nations (UN). (2019). *Strategic planning: A guide for UN programme managers*. United Nations Publications.
9. Wells, S. J., & Doherty, W. J. (1994). A handbook for strategic planning. *Family Relations*, 43(4), 366–372. <https://doi.org/10.2307/585395>
10. National Minority AIDS Council (NMAC). (2016). *Strategic planning guide for community-based organizations*. NMAC Publications.
11. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education.
12. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.

Daxil oldu: 14.04.2025

Qəbul edildi: 13.09.2025