



## ***TÜRK İŞLETMELERİNİN MİSYON VE VİZYON KAVRAMLARINDA ANLAM KARMAŞASI***

**Hasan LATİF**

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

**Şükrü MUSLU**

Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi  
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans

### **ÖZET**

Stratejik yönetim sürecinin ve stratejik yönlendirmenin temel kavramlarından misyon ve vizyon kavramlarını sadece tanımlayarak, tanımlarına bakarak anlamak ve bu kavramlarda gözlenen anlam karmaşasını ortaya koymak mümkün değildir. Bununla birlikte, stratejik yönetim süreci yazınında bu kavramlar incelenmesine rağmen, genel kabul görmüş tanımlamalara rastlanmamıştır. Öte yandan, bu kavramların Türkçe olmaması, latin köklü kavramlar olmaları, bu kavramları Türkiye’de ideal konuma getirilmelerinin ve yerli yerinde kullanılmalarının önüne geçmektedir. Söz konusu kavramlarda bir anlam karmaşasının var olduğu görüşü uzun zamandan beri vardır. Bu görüşten yola çıkarak, içerik analizi yöntemiyle, Türkiye’nin en büyük 100 sanayi kuruluşu’nun misyon ve vizyon tanımları incelenmiştir. Araştırma iki temel sorunun yanıtını aramıştır: 1- Türkiye’de işletmeler, misyon ve vizyon bildirelerini oluştururken; literatürde var olan bileşenlere yer vermişler midir? 2- Türkiye’de işletmeler misyon ve vizyon bildirelerini sıralama açısından literatüre uygun olarak yayınlamışlar mıdır? İçerik analizi sonuçları, Türk işletmelerinin misyon ve vizyon kavramlarında anlam karmaşası olduğunu destekler niteliktedir.

**Anahtar Kelimeler:** Türk işletmeleri, Misyon, Vizyon, Stratejik Yönetim

## ***THE AMBIGUITY OF MISSION AND VISION CONCEPTS IN THE TURKISH BUSINESSES***

### **ABSTRACT**

It's not possible to understand mission and vision, one of the basic concepts of strategic management and routing, and put forward their ambiguity by defining or looking into their definitions. However, despite the fact that these terms have been examined in the process of strategic management literature, no generally accepted concept has ever been encountered. On the other hand, these concepts being Latin origin and not being Turkish gets ahead of their being used in their correct place and brought them in their ideal position in Turkey. The idea that aforesaid concepts are ambiguous has been there for long time. On the basis of this idea and with content analysis method, Turkey's the 100 biggest industrial enterprises' mission and vision concepts have been examined. This study has searched answers for two questions: 1- Did operations in Turkey give a place to components in literature, while building their mission and vision informations? 2- Did operations in Turkey publish their mission and vision manifestos in accordance with the rating system in literature? The results backs up the idea that Turkish operations have got ambiguous vision and mission concepts.

**Key Words:** Turkish Business, Mission, Vision, Strategic Management

## GİRİŞ

İşletmeler, misyon ve vizyonlarını açıklayarak çalışanlarını motive ederler; onlara ilham vererek, ortak paylaşım duygusu oluşturup sinerji yaratarak, uygun stratejilerle amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Yönetim biliminde ve özellikle stratejik yönetim sürecinde, ‘misyon’ ve ‘vizyon’ önemli kavramlar olmasına rağmen, bu kavramlara ilişkin genel kabul görmüş tanımlamalar yer almamaktadır. İlgili yazında bir çok çalışma, misyon ve vizyon kavramları, bu kavramların stratejik yönetimdeki yeri ve işletmelere olan katkıları üzerinde dururken, çok az araştırmacı misyon ve vizyon oluşturma kriterlerini ele almıştır. Yapılan çalışmalarda genellikle misyon oluşturma kriterlerine atıf yapılırken, vizyon kavramı biraz daha geri planda bırakılmıştır.

Türk işletmelerinin misyon ve vizyon kavramlarına ait bakış ve değerlendirmelerindeki anlam karmaşası ve çelişkilerinin göze batması, bu çalışmanın temel çıkış noktasıdır. Temel amacımız, bu kavramların daha iyi anlaşılması ve varolan anlam karmaşasını gidermektir. Bunun için, misyon ve vizyon kavramları incelenecek; bu kavramlar arasındaki ilişki ortaya çıkarılacak; diğer plan türleriyle (strateji, politika, amaç ve hedefler) ilişkileri açıklanacaktır.

İşletmelerin vizyon ve misyon kavramlarında gözlenen anlam karmaşasıyla ilgili olarak, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen, ‘Türkiye’nin en büyük 500 sanayi kuruluşu’ sıralamasında yer alan ilk 100 sanayi kuruluşunun misyon ve vizyon bildireleri incelenmiştir.

Bu çalışmanın amacı, misyon ve vizyon kavramlarının belli bir standart kapsamında amaca uygun kullanılmasını sağlamak, işletmeler ve/veya uygulamacılar tarafından misyon ve vizyon bildirelerinin oluşturulmasında bu standartların kullanılması ve kavramların işletmelerde gerçekçi ve düşünce ile uyumlu bir biçimde yerini bulmasını sağlamaktır.

## ALAN YAZIN İNCELEMESİ

Misyon, Latin kökenli bir kavramdır ve Fransızca’da dile getirildiği haliyle Türkçe’de dile getirilmektedir. Le Robert Micro’ya göre (1994) misyon, ‘görevle bir yere gönderme veya gönderilme’; TDK’ya göre (1983) misyon, ‘bir kimse ya da bir kurula verilen özel görev’ anlamına gelmektedir. İşletmeler misyon ifadelerini, iç ve dış paydaşlarına sunmak üzere yazılı hale getirdikleri takdirde, misyon bildirgesine dönüştürmüş olurlar (Klemm, Sanderson ve Luffman, 1991, s: 74; Köseoğlu ve Ocak, 2010, s: 66-68).

1960’larda yönetim yazınına dahil olan ‘misyon’ kavramına ait tanımlarda görüşbirliği olmadığını, en yaygın olarak, ‘örgütün varoluş nedenini açıklayan’ yönüne vurgu yapıldığını görüyoruz (Akyüz, 2001, s: 42; Ülgen ve Mirze, 2010, s:68; Demir ve Yılmaz, 2010, s:78; Kılıç, 2010, s:93; Miller ve Dess, 1996, s:9; Abell, 2006, s:312; Kreber ve Mhina, 2006, s: 64).

İşletmelerde misyon, işletmeyi kurma fikrinin oluşması noktasında belirlenmelidir. Ülgen ve Mirze (2010, s:68), İslamoğlu (1999, s:54), Yatkın (2003, s:33), Peters ve Waterman (1995, s:384) misyon oluşturma sürecinde dikkat edilmesi gereken hususları

belirtmişlerdir. Ivancevich, Gibson ve Donnelly' ye göre (1990, s:142), misyon oluşturmak için örgütün buna en azından bir veya iki yıllık zaman ayırması gerekir.

İşletmenin misyonu belli özellikleri taşımalıdır. Bu özellikler arasında en sık ve yaygın olarak dile getirilenler; kısa olması (David, 2002, s:66; Akgemci ve Güleş, 2009, s:14; Godkin, Valentine ve Boler, 2000, s:78), niteliksel olması (Peters ve Waterman, 1995, s:385; Ülgen ve Mirze, 2004, s:178), piyasaya, ürüne, müşteriye yönelik vurgu yapması ve çalışanları motive edebilmesidir (Ivancevich, Gibson ve Donnelly, 1990, s:142; Rarick ve Vitton, 1995, s:11-12; Alkoç, 2010, s:6).

Bir örgütün misyon oluşturmasına etki eden faktörler; hedef pazar, ürün veya hizmetler, coğrafi konum, temel teknolojiler, işletmenin devamlılığını sağlayan büyüme ve kârlılıktır (Pearce, 1982, s:17; Bart, 2007, s:686; Pearce ve David, 1987, s:109). Bart (1997 a, s:373) bunlara, 'ayrıcılık' faktörünü ilave etmiştir. Ona göre ayrıcılık, müşteriye sunulan bir ürün ve/veya hizmetin, işletmeyi aynı sektördeki diğer işletmelerden ayıran bir özelliktir. Misyon oluşmasına etki eden faktörlerle ilgili olarak Bart sadece müşteri, hizmet ve piyasa bileşenleri üzerinde önemle durulması gerektiğini vurgularken, işletmenin varlığını sürdürmesinde en önemli rol oynayan çalışanları dışarıda bırakmıştır. Campbell ve Yeung'a göre (1991, s:16) misyon; amaçları, stratejileri, politikaları ve değerleri içermelidir.

Sosyal sorumluluk, sürdürülebilir büyüme ve paydaş çıkarları gibi yeni gelişen kavramlar, işletmelerin misyon kavramlarını değiştirmelerine neden olmuştur (Ertuna, 2008, s:89). Ülgen ve Mirze'ye göre (2010, s:69), iş değerleri ve felsefesi de misyon değişikliğine yol açabilir. Kısa ve öz deyişle, işletmenin varoluş nedeninde oluşabilecek tüm değişimler, misyonunun değişmesi için bir sebep teşkil eder.

Misyon bildirgesini oluşturan bileşenler ile ilgili farklı görüşlerden yola çıkarak, bileşenleri bir araya getirmeye çalışalım. Bu durumda, bir misyon bildirgesi şu bileşenlerden oluşmalıdır: müşteri, ürün ve/veya hizmet, pazar, teknoloji, sürdürülebilir yaşam, felsefe, yetkinlik, sosyal sorumluluk, çalışanlar ve iletişim. İletişim, literatürde misyon tartışmalarında üzerinde durulmamış bir bileşen olmasına rağmen, misyonun çalışanlara ve hedef kitleye etkin bir şekilde aktarılması önemlidir (Bart, 1997 b, s:9).

Vizyon, Latin kökenli bir kavramdır ve Fransızca'da dile getirildiği haliyle Türkçe'de dile getirilmektedir. Le Robert Micro'ya göre (1994) vizyon; görüş, anlayış ve kavrayış anlamındadır. Leohhard (1995, s:13) vizyon için 'uyanık olmak' karşılığını ilave etmiştir. Latif'e göre (2005, s:125-128) vizyon; geleceğin kreasyonu, yani geleceğin zihinde hayallerde canlandırılmasıdır.

Vizyon, örgütler'e bugünden geleceği görmelerini olanak sağlayan, gitmek istedikleri yöne yönlendiren ve uzun vadedeki hedeflerini gösteren bir rehberdir. Geleceği gören örgütler, aynı pazardaki rakiplerine karşı rekabet avantajı elde eder ve bir adım öne geçerler. Küresel örgütlerin, güçlü vizyonlara ihtiyaçları vardır (Güzelcik, 1999, s:81-82). İşletmeler vizyonları sayesinde, çalışanları ile arasında bir bağ oluştururlar. İşletmenin vizyonu

hakkında bilgi sahibi olan, bu vizyonu benimseyen çalışanların motivasyonu ve işletmeye bağlılıkları artar (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004, s:234; Duman, 2001, s:17-21).

Vizyon belli özelliklere sahip olmalıdır (Çetin, 2009, s:97; Özer, 2010, s:6; Karaman, 2005, s:113; Scott, Jaffe ve Tobe, 1993, s:98; Okay, 2005, s:116, Erçetin, 2000, s:28; Ülgen ve Mirze, 2010, s:70). Vizyon tek başına anlam taşımaz; temel değerler ve amaçlar ile bağlantılı olması gerekir (Clayton, 1999, s:153-154). Vizyon, her yönetici ve lider için orijinaldir; paylaşıldıkça değer kazanır ve stratejilere yön verir.

Bir örgütün vizyon oluşturmaya etki eden faktörler; örgütün kaderini (geleceğini) kontrol etme ihtiyacı, yaratıcı stratejilere duyulan ihtiyaç, olumsuz gidişi tersine çevirme ve iyileştirme ihtiyacı, örgüt kültüründe değişim ihtiyacı olabilir (El Namaki, 1992, s:29). Vizyon belirlenmesi aşamasında bütün yük sadece üst düzey yöneticilere bırakılmamalı, işletmelerdeki diğer çalışanların da bu sürece katılmaları sağlanmalıdır. Bu sayede bireylerin vizyona bağlılıkları daha yüksek olacaktır. Bu da çalışanların işletmenin belirlediği hedefe ulaşma konusunda daha fazla motive olmalarını sağlayacaktır (Erdoğan ve diğerleri, 2012, s:49).

Literatürde vizyon bileşenlerinin birbirlerine çok yakın ve birbirini tamamlar nitelikte olduğunu görüyoruz. Vizyon ifadesi açık, net, anlaşılır, çekici, özgün, geleceği tanımlayan nitelikte, ilham verici, yol gösterici ve yazılı olmalıdır (Dinler, 2009, s:4; Doğan, 2000, s:189; Thornbery, 1997, s:28; Collins ve Porras, 1999, s:67; Collins ve Porras, 1999, s:312; Celep ve Çetin, 2003, s:50; Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2000, s:17; Lipton, 1996, s:84).

Vizyon, misyon, amaç, politika ve strateji birbiriyle yakın ilişki içinde olan kavramlardır. Vizyon gibi, strateji de örgütün geleceği ile bağlantılıdır. Vizyon daha soyut bir gelecek ifadesi iken, strateji daha somut bir özelliğe sahiptir. Bütün plan türleri arasında hiyerarşik bir ilişki vardır. Vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra politika ve amaçlar stratejilere rehber olacaktır.

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu araştırmanın amacı, misyon ve vizyon kavramlarının belli bir standart kapsamında amaca yönelik kullanılmasını sağlamak ve bu kavramların işletmelerde gerçekçi tanımlarla uyumlu bir şekilde yer almasıdır. Ayrıca, bu çalışma ile literatürden edinilen bilgiler ışığında, misyon ve vizyon oluşturulmasında, işletmelere yararlı bir rehber olması hedeflenmiştir.

Araştırma iki temel sorunun yanıtını aramıştır: 1- Türkiye’de işletmeler, misyon ve vizyon bildirelerini oluştururken; literatürde var olan bileşenlere yer vermişler midir? 2- Türkiye’de işletmeler misyon ve vizyon bildirelerini sıralama açısından literatüre uygun olarak yayınlamışlar mıdır?

Araştırmanın ana küntlesini, İSO (İstanbul Sanayi Odası) tarafından 2012 yılı için belirlenen, Türkiye’nin en büyük 500 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini için, İSO tarafından 2012 yılı için belirlenen, Türkiye’nin en büyük 500 sanayi

kuruluşu sıralamasındaki ilk 100 işletme seçilmiştir. Bunun nedeni; sıralamadaki ilk 100 işletmenin, kalan 400 işletmeden daha büyük olduğunun saptanmasıdır. İSO'dan alınan bilgilere göre (2013), 2012 yılı ilk 100 büyük sanayi kuruluşlarına ait üretimden net satışlarının değeri; 226,008,225,201 TL iken, diğer 400 işletmenin net satışlarının değeri; 122,560,920,858 TL'dir.

Araştırma kapsamında İSO tarafından açıklanan 2012 yılı ilk 100 büyük sanayi kuruluşunun tamamına ulaşılmış; mevcut olan misyon ve vizyon bildireleri tespit edilip kayıt altına alınmış ve çalışma kapsamında değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma da misyon bildirgesini oluşturup ilan eden 59 işletme, vizyon bildirelerini oluşturup ilan eden 62 işletme bulunurken, 41 işletmenin misyon bildirelerini ve 38 işletmenin ise, vizyon bildirelerini oluşturmadığı ya da ilan etmediği tespit edilmiştir.

İşletmeler, misyon ve vizyon bildirgesi bileşenlerine yer vermişlerse « + », yer vermemişlerse « - » kodlaması yapılarak veriler kaydedilecek ve tüm bu veriler içerik analiz yöntemiyle incelenerek yoruma açık hale getirilecektir.

İçerik analizi, metin içeriği toplama ve analiz etme yöntemidir. İçerik, iletilebilen sözcükler, anlamlar, resimler, semboller, düşünceler, temalar veya herhangi bir iletidir. İçerik analizinde kayıtlı bilgi içeren her tür basılı, görsel, elektronik ve diğer türden belgelerin analizi yapılır. İçerik analizi, doğrudan gözlemin yapılamadığı olaylardan anlam çıkarmak için yapılmalıdır. İçerik, açık ya da gizli olabilir. Açık içerik, söylenene ve yazılmış olanlara dayanır. Gizli içerik ise, söylenmemiş ve yazılmamış olanlarla alakalıdır. Analistin görevi bunları keşfetmektir. Yorum, içerik analizinde önemli bir yere sahiptir (Krippendorff, 2004: 10). Örneklem seçimi konusunda, Weber (1990) ve Mayring'in (2000) uyarıları dikkate alınmıştır.

Araştırmada, işletmelerin misyon bildirelerinde tablo 1'de gösterilen bileşenlerden yararlanıp yararlanmadıkları sorgulanmıştır.

**TABLO 1: İçerik Analizinde Kullanılan Misyon Bildirgesi Bileşenleri**

Bileşenler	Yanıt aranan sorular
Müşteriler	İşletmenin müşterileri kimdir?
Ürünler / hizmetler	İşletmenin ürünleri ve hizmetleri nelerdir?
Yer / piyasalar	İşletme hangi piyasada veya hangi bölgede rekabet etmektedir?
Teknoloji	İşletmenin temel kaygısı teknoloji midir?
Süreklilik, büyüme ve kârlılık	İşletme, ekonomik hedeflerinde kararlı mıdır?
Felsefe	İşletmenin temel değerleri, inançları, arzuları ve etik öncelikleri nelerdir?
Yetkinlik	İşletmenin temel yetkinliği veya rekabet avantajı nedir?
Kamu Kaygısı	İşletme, sosyal konulara duyarlı mı?
Çalışanlar	İşletme, çalışanlarına değer veriyor mu?
İletişim	İşletme, misyonunu tüm paydaşlarına (müşteriler, hissedarlar vb.) iletebiliyor mu?

**Kaynak:** Pearce ve David, 1987: 109'da yer alan tabloya iletişim bileşeni eklenmiştir.

Araştırmada, işletmelerin vizyon bildirelerinde tablo 2'de gösterilen bileşenlerden yararlanıp yararlanmadıkları sorgulanmıştır.

**TABLO 2: İçerik Analizinde Kullanılan Vizyon Bildirgesi Bileşenleri**

Bileşen	Yanıt aranan sorular
İdealist	İşletmenin temel amaç ve hedefleri var mıdır?
Özgünlük	İşletme, kendine özgü değerlere sahip midir?
Ayırt edicilik	İşletme vizyonu, ayırt edici özelliğe sahip midir?
Çekicilik	İşletme iç ve dış ortaklarının ilgisini çekmekte midir?
İletişim	İşletme, vizyonunu tüm paydaşlarına iletebiliyor mu?
Gelecek tanımlayıcı	İşletmenin tasarlanmış bir gelecek planı var mıdır?
İlham verici	İşletme çalışanlarına ilham vermekte midir?

**Kaynak:** Akgemci ve Güleş, 2009: 14'deki tablodan uyarlanmıştır.

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

İşletmelerin misyon bildireleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiş, bildirelerin sahip olduğu ve sahip olmadığı bileşenler tablo 3 ve tablo 4'de gösterilmiştir.

**TABLO 3: Misyon bildirgelerinin misyon bileşenlerine göre değerlendirmesi (ilk 50 işletme)**

No	Müşteri	Hizmet	Yer Piyasa	Teknoloji	Kârlılık Büyüme Süreklilik	Felsefe	Yetkinlik	Kamu Kaygısı	Çalışanlar	İletişim
1	+	+	+	+	-	-	+	-	-	+
2	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+
3	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-
4	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
5	+	+	-	-	-	+	+	+	-	+
6	+	+	-	-	-	+	-	-	-	+
7	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+
8	+	+	-	-	+	-	+	+	-	-
9	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-
10	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+
11	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
12	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
13	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
14	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
15	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-
16	-	+	-	-	-	+	+	-	+	-
17	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+
18	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+
19	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
20	+	+	-	-	+	+	+	-	-	-
21	+	+	-	-	-	+	+	-	-	+
22	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+
23	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+
24	-	-	-	+	-	+	-	-	-	+
25	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-
26	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
27	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
28	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
29	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+
30	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-
31	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
32	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-
33	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+
34	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+
35	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
36	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-
37	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
38	-	-	-	+	+	+	-	+	+	-
39	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
40	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
41	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+
42	-	-	-	-	+	+	-	-	+	+



43	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
44	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
45	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
46	+	+	-	+	+	+	+	-	-	+
47	+	+	+	-	-	+	+	+	-	-
48	-	-	-	+	-	+	+	-	+	+
49	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+
50	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+

**TABLO 4: Miyon bildirgelerinin miyon bileşenlerine göre değerlendirmesi  
(İkinci 50 işletme)**

No	Müşteri	Hizmet	Yer Piyasa	Teknoloji	Kârlılık Büyüme Süreklilik	Felsefe	Yetkinlik	Kamu Kaygısı	Çalışanlar	İletişim
51	-	-	-	-	+	+	-	-	+	-
52	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
53	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
54	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+
55	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
56	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
57	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
58	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+
59	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
60	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-
61	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
62	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
63	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
64	-	-	-	+	-	+	-	-	-	+
65	-	-	+	+	+	+	-	-	-	+
66	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
67	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+
68	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+
69	-	+	+	+	-	+	+	-	-	+
70	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
71	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-
72	-	+	+	+	-	+	+	+	-	+
73	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
74	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+
75	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-
76	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
77	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
78	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
79	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
80	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
81	Miyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
82	-	-	+	+	-	+	-	-	-	+
83	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+
84	-	-	+	-	-	+	-	+	-	+

85	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
86	-	-	-	-	-	+	-	+	+	+
87	-	+	+	-	+	+	+	-	-	+
88	+	+	+	-	-	-	+	-	-	+
89	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
90	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
91	-	+	-	-	-	+	+	-	-	+
92	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
93	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-
94	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+
95	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
96	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
97	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
98	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
99	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									
100	Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.									

Araştırmada misyon bildirgesini oluşturup ilan eden 59 işletme, misyon bildirelerini oluşturmayan ve/veya ilan etmeyen 41 işletme tespit edilmiştir.

Misyon bildirgesini belirleyip ilan eden 59 işletme arasında yapılan içerik analizinde, ‘müşteri’ bileşenine yer veren 31 işletme (%53), yer vermeyen 28 işletme (%47) olduğu görülmüştür. Misyon bildirgesinde ‘hizmet’ bileşenini kullanan 38 işletme (%64), kullanmayan 21 işletme (%36) olduğu tespit edilmiştir. Misyon bildirgesinde ‘yer/piyasa’ bileşenine değinen 26 işletme (%44) değinmeyen 33 işletme (%56) olduğu belirlenmiştir.

Misyon bildirgesinde ‘teknoloji’ bileşenini kullanan 22 işletme (%37), kullanmayan 37 işletme (%63) olduğu tespit edilmiştir. Misyon bildirgesinde ‘kârlılık - büyüme - süreklilik’ bileşenini kullanan 30 işletme (%51), kullanmayan 29 işletme (%49) olduğu tespit edilmiştir. Misyon bildirgesinde ‘felsefe’ bileşenini kullanan 52 işletme (%88), kullanmayan 7 işletme (%12) olduğu tespit edilmiştir. Misyon bildirgesinde ‘yetkinlik’ bileşenini kullanan 39 işletme (%66), kullanmayan 20 işletme (%34) olduğu tespit edilmiştir. Misyon bildirgesinde ‘kamu kaygısı’ bileşenini kullanan 26 işletme (%44), kullanmayan 33 işletme (%56) olduğu tespit edilmiştir. Misyon bildirgesinde ‘çalışanlar’ bileşenini kullanan 15 işletme (%25), kullanmayan 44 işletme (%75) olduğu tespit edilmiştir. Misyon bildirgesinde ‘iletişim’ bileşenini kullanan 40 işletme (%68), kullanmayan 19 işletme (%32) olduğu tespit edilmiştir.

Misyon bildirgesinde işletmelerin en çok yararlandıkları bileşen ‘felsefe’, en az kullandıkları ise, ‘çalışanlar’ bileşenidir.

Misyon bildirgesinde, misyon bileşenlerinin tamamını (10 bileşen) sadece 1 işletme kullanmıştır.

Araştırmada vizyon bildirgesini oluşturup ilan eden 62 işletme, vizyon bildirelerini oluşturmayan ve/veya ilan etmeyen 38 işletme tespit edilmiştir. İşletmelerin vizyon bildireleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiş, bildirelerin sahip olduğu ve sahip olmadığı bileşenler tablo 5 ve tablo 6' da gösterilmiştir.

**TABLO 5: Vizyon bildirelerinin vizyon oluşturma bileşenlerine göre değerlendirilmesi (ilk 50 işletme)**

No	İdealist	Özgün	Ayrıt Edici	Çekici	İletişim	Gelecek Tanımlayıcı	İlham Verici
1	+	+	+	-	+	-	-
2	+	+	-	-	+	-	-
3	+	+	+	+	-	-	-
4	+	-	+	+	-	+	+
5	+	+	+	-	+	+	-
6	+	+	-	-	+	-	+
7	+	+	-	-	+	-	-
8	+	-	-	+	-	+	-
9	+	+	+	-	+	+	-
10	+	+	+	-	+	-	-
11	+	+	-	-	+	+	-
12	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
13	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
14	+	-	+	+	-	+	-
15	+	+	+	-	+	-	-
16	+	+	+	+	-	-	-
17	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
18	+	-	-	-	+	-	-
19	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
20	+	-	+	+	-	+	+
21	+	+	-	-	+	-	-
22	+	+	+	-	+	-	-
23	+	-	+	+	-	+	+
24	+	+	+	-	+	-	-
25	+	-	+	+	+	+	-
26	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
27	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
28	+	+	-	-	+	-	-
29	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
30	+	-	+	+	-	+	-
31	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
32	+	+	-	-	+	+	+
33	+	-	+	-	+	-	+
34	+	+	+	-	+	+	+
35	+	+	-	-	+	-	-
36	+	+	+	-	+	+	-

37	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
38	+	-	+	+	+	+	-
39	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
40	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
41	+	+	+	-	-	-	+
42	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
43	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
44	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
45	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
46	+	+	+	+	+	+	-
47	+	+	+	+	-	-	-
48	+	-	+	-	+	-	-
49	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
50	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						

**TABLO 6: Vizyon bildirgelerinin vizyon oluşturma bileşenlerine göre değerlendirilmesi (İkinci 50 işletme)**

No	İdealist	Özgün	Ayrıt Edici	Çekici	İletişim	Gelecek Tanımlayıcı	İlham Verici
51	+	+	+	-	+	-	-
52	+	-	-	+	-	+	-
53	+	+	+	-	+	+	-
54	+	+	+	-	+	+	-
55	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
56	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
57	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
58	+	-	-	-	+	-	-
59	+	-	-	+	+	-	-
60	+	-	-	-	+	-	-
61	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
62	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
63	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
64	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
65	+	+	+	-	+	+	-
66	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
67	+	-	+	-	-	-	-
68	+	+	+	-	+	-	-
69	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
70	-	-	+	+	-	-	+
71	+	+	+	+	-	+	-
72	+	+	+	-	+	+	-
73	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
74	+	-	-	-	+	-	-
75	+	+	+	+	+	+	+

76	+	+	+	+	-	+	-
77	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
78	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
79	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
80	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
81	+	+	+	-	-	+	-
82	+	-	-	-	+	-	-
83	+	+	+	-	+	+	+
84	+	-	-	-	+	+	-
85	-	+	-	-	+	-	-
86	+	-	+	+	-	+	-
87	+	+	+	+	-	-	-
88	+	+	-	-	+	-	-
89	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
90	+	+	+	-	-	+	-
91	-	-	-	-	+	-	-
92	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
93	+	+	+	+	+	-	-
94	+	-	-	+	-	-	-
95	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
96	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
97	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
98	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
99	Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.						
100	-	-	-	-	+	-	-

Vizyon bildirgesini belirleyip ilan eden 62 işletme arasında yapılan içerik analizinde, ‘idealist’ bileşenine yer veren 57 işletme (%92), yer vermeyen 5 işletme (%8) olduğu görülmüştür. Vizyon bildirgesinde ‘özgünlük’ bileşenini kullanan 38 işletme (%61), kullanmayan 24 işletme (%39) olduğu tespit edilmiştir. Vizyon bildirgesinde ‘ayırt edici olma’ bileşenini kullanan 40 işletme (%65), kullanmayan 22 işletme (%35) olduğu tespit edilmiştir. Vizyon bildirgesinde ‘çekici olma’ bileşenini kullanan 22 işletme (%35), kullanmayan 40 işletme (%65) olduğu tespit edilmiştir. Vizyon bildirgesinde ‘iletişim’ bileşenini kullanan 42 işletme (%68), kullanmayan 20 işletme (%39) olduğu tespit edilmiştir. Vizyon bildirgesinde ‘gelecek tanımlayıcı olma’ bileşenini kullanan 27 işletme (%44), kullanmayan 35 işletme (%56) olduğu tespit edilmiştir. Vizyon bildirgesinde ‘ilham verici olma’ bileşenini kullanan 11 işletme (%18), kullanmayan 51 işletme (%82) olduğu tespit edilmiştir.

Vizyon bildirgesinde işletmelerin en çok yararlandıkları bileşen ‘idealist’, en az kullandıkları ise, ‘ilham verici’ bileşenidir.

Vizyon bildirgesinde, vizyon bileşenlerinin tamamını (7 bileşen) sadece 1 işletme kullanmıştır.

İçerik çözümlemesinden elde edilen bulgulardan biri de, işletmeler tarafından yayınlanan misyon ve vizyon bildirelerinin öncelik sırasıdır. Tablo 7’ de kullanılan « I. » ve « II. »

sembolleri, işletmelerin misyon ve vizyonlarını yayınlama önceliklerini, « A » sembolü ise, misyon ve vizyon bildirgesini ortak yayınlayan işletmeleri belirtmek için kullanılmıştır.

**TABLO 7 : Misyon ve vizyon bildirgelerinin sıralanması**

Sıra no	Misyon	Vizyon	Sıra no	Misyon	Vizyon
1	II.	I.	51	II.	I.
2	II.	I.	52	-	I.
3	I.	II.	53	II.	I.
4	-	I.	54	I.	II.
5	I.	II.	55	-	-
6	I.	II.	56	-	-
7	I.	II.	57	-	-
8	I.	II.	58	II.	I.
9	I.	II.	59	-	I.
10	II.	I.	60	I.	II.
11	II.	I.	61	-	-
12	-	-	62	-	-
13	-	-	63	-	-
14	A	A	64	I.	-
15	I.	II.	65	II.	I.
16	I.	II.	66	-	-
17	I.	-	67	I.	II.
18	I.	II.	68	II.	I.
19	-	-	69	I.	-
20	I.	II.	70	-	I.
21	II.	I.	71	A	A
22	I.	II.	72	II.	I.
23	II.	I.	73	-	-
24	I.	II.	74	II.	I.
25	II.	I.	75	II.	I.
26	-	-	76	II.	I.
27	-	-	77	-	-
28	-	I.	78	-	-
29	I.	-	79	-	-
30	A	A	80	-	-
31	-	-	81	-	I.
32	II.	I.	82	II.	I.
33	II.	I.	83	II.	I.
34	II.	I.	84	I.	II.
35	-	I.	85	-	I.
36	II.	I.	86	I.	II.
37	-	-	87	II.	I.
38	II.	I.	88	I.	II.
39	-	-	89	-	-
40	-	-	90	-	I.
41	II.	I.	91	I.	II.
42	I.	-	92	-	-
43	-	-	93	II.	I.

44	-	-	94	II.	I.
45	-	-	95	-	-
46	I.	II.	96	-	-
47	II.	I.	97	-	-
48	II.	I.	98	-	-
49	I.	-	99	-	-
50	I.	-	100	-	I.

Yukarıdaki tablo'da da görüleceği üzere, 27 işletme misyon bildirelerini ilk sırada yayınlarken, 29 işletme ikinci sırada yayınlamıştır. 39 işletme, vizyon bildirelerini, birinci sunarken, 20 işletme ikinci sırada sunmuştur. 3 işletme, misyon ve vizyon bildirelerini aynı başlık altında sunmuştur. Ayrıca 7 işletme sadece misyon bildiregesi yayınlarken, 10 işletme sadece vizyon bildiregesi yayınlamıştır.

İçerik analizi sonucunda, bir işletme, misyon ifadesi yerine 'öz görevimiz' ifadesini, vizyon ifadesi yerine 'ülkümüz' nitelendirmesini tercih ettikleri saptanmıştır.

### YORUM VE ÖNERİLER

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, yönetim anlayışının ve müşteri beklentilerinin değişmesi, sıkı rekabet ortamının var olması, işletmelere stratejik yönetimi uygulamayı zorunluluk haline getirmiştir. İşletmelerin, stratejik yönetim sürecini sağlıklı bir şekilde uygulayabilmeleri, önemli ölçüde misyon ve vizyon kavramlarını iyi anlayarak, ardından kendilerine özgü misyon ve vizyonu oluşturabilmelerine bağlıdır.

Misyon ve vizyon konularıyla alakalı yazın incelendiğinde, daha ziyade işletmelere sağlayacağı yararları üzerinde durulduğu görülmüştür. Bu çalışmada önceki çalışmalardan farklı olarak, yönetim ve özellikle stratejik yönetim literatüründe yer alan misyon ve vizyon kavramları detaylı bir şekilde incelenmiş, işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri ile karşılaştırılarak, kuram ve uygulama arasında bir uyum olup olmadığı, işletmelerin misyon ve vizyonlarını oluştururken yazında yaygın olarak yer alan kriterlere uyup uymadıkları ve işletmeler açısından bu kavramların anlaşılıp anlaşılmadığı araştırılmıştır.

Misyon ve vizyon kavramlarının Türkçe olmaması, Türkiye'deki kuram ve uygulama alanından kullanıcılar açısından bu kavramların yerli yerinde ve doğru biçimde kullanılmasının önüne geçmektedir. Bir de buna, bilimsel çalışmalarda epistemolojiye az yer verilmesini, uygulamada ise, doğruluktan, gerçeklikten ve temellendirmeden, kısaca akılcılıktan yoksun eğilimlerin yaygın olduğunu ekleyebiliriz. Türkiye'de misyon ve vizyon kavramlarının tanımları arasında bir çeşitlilik, keyfilik ve gelişigüzelik, gördüğümüz problemlerdi. Bu çalışma esas olarak gözlemlerimize dayalı olarak algılanan problemin ardından ortaya çıkmıştır. Amacımız, bu problemi ortadan kaldırmaktır.

Amaç doğrultusunda, İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenmiş, 2012 yılının en büyük 500 sanayi kuruluşu sıralamasında ilk 100 sıradaki sanayi kuruluşlarının yayınlamış oldukları misyon ve vizyon bildireleri incelenmiştir.

Aşağı yukarı bütün işletmeler, misyon ve vizyon kavramlarından haberdar olsalar da, gerçekte bu kavramı yazılı hale getirip, bildirge olarak yayınlayan işletmelerin oranı beklenenden düşüktür.

Elde edilen veriler ışığında; işletmelerin misyon ve vizyon bildirgesi oluşturma kriterlerine uygun bildirge hazırlamaları gereğinin ötesinde, 100 sanayi kuruluşundan 41'inin misyon bildirgesi oluşturmaması ve vizyon için bu sayının 38 olması bu kavramların işletmeler açısından pek değer taşımadığı kanaatini uyandırıyor. Öte yandan 3 işletmenin misyon ve vizyon bildirelerini birbirinden ayırmayarak aynı başlık altında yayınlamaları, işletmelerin bu kavramlara pek yakın olmadıkları sonucunu ortaya koyuyor.

Misyon ve vizyon oluşturma bileşenleri ilgili yazında incelendiğinde, misyon için; müşteriler, ürünler/hizmetler, yer/piyasalar, teknoloji, süreklilik/büyüme/kârlılık, felsefe, yetkinlik, kamu kaygısı, çalışanlar, iletişim, vizyon için ise; idealist olma, özgün olma, ayırt edici olma, çekici olma, iletişim, gelecek tanımlayıcı ve ilham verici olma bileşenlerinin sıklıkla kullanıldığı ve bu bileşenlerin genel olarak kabul gördüğü saptanmıştır.

İşletmeler misyon bildirgesi oluştururken, ağırlıklı olarak felsefe, yetkinlik, hizmet'e yönelik faktörlere yer vermişlerdir. Fakat, çalışanlar, teknoloji, kamu kaygısı ve yer/piyasa bileşenlerine ait faktörlerden pek yararlanmadıkları görülmüştür. Özellikle 'çalışanlar' işletmeler tarafından misyon bildirelerinde en çok ihmal edilen bileşen olması bakımından çok dikkat çekicidir. Bizim açımızdan, işletmelerin, özellikle bu sonuç üzerinde durmaları gerekmektedir.

İşletmeler, amaçlarına çalışanları sayesinde ulaşabileceğini yeniden düşünmelidir. Misyon bildirgesinde yer almamış çalışanların, işletmeyi amacına taşıyabilecek uygun rolü almalarına olanak yoktur. Misyona katılımı sağlanmayan çalışanlar işletmenin var oluş nedenlerinden soyutlanmış halde, sadece verilen görevi yerine getirmek üzere yol alabilirler. Çalışanlardan beklenen ise, işletmenin var oluş nedenini ortaya koyan misyon bildirgesine hâkim olması ve amaca ulaşmaya katkı sağlamalarıdır.

İdeal misyon bildirgesi hazırlamak için incelenen tüm bileşenlere vurgu yapılması gerekmektedir. Misyon bildirgesi oluşturan işletmeler arasında, literatürde yer alan tüm bileşenleri kullanan sadece bir firma tespit edilmiştir. İşletmelerin misyon bildirgesi oluşturma sürecinde, yazında genel kabul edilen bileşenlere başvurmadıkları, buna karşılık görev sınırlarını belirleyici ifadeler ile yetindikleri anlaşılmıştır.

Çalışma kapsamında incelenen birçok işletmenin, vizyon bildirgesinde, idealist olma, kısa/akılda kalıcı ve ayırt edici olma bileşenlerine yer verirken; ilham verici olma, çekicilik ve gelecek tanımlayıcı gibi bileşenlere yeterince değinmedikleri görülmektedir.

Vizyon kavramının, aynı zamanda kelime anlamı kapsamında değerlendirilen; geleceği tanımlayıcı olan en önemli bileşeni, işletmelerin vizyon bildirelerinde pek görülmemiştir. Vizyon ifadelerinde en çok idealist olma bileşenine yer vermeleri, işletmelerin vizyon



oluşturma çalışmalarının akılcılıktan uzak, gündemde olma (popülarite) kaygısına dayalı olarak yürütüldüğünü göstermektedir. ‘İlham verici olma’ bileşeninin ihmal edilmesi, insan kaynaklarına atfedilen önem ile karşılaştırılabilir. Bu aşamada işletmelere tavsiye edilebilir olan bir husus da, bu karşılaştırmayı yapmaları ve bununla beraber vizyon ifadeleri üzerinde yeniden düşünmeleri gerektiğidir.

İşletmeler açısından, misyon ve vizyon kavramları, rekabet avantajı sağlamada bir araç olarak değerlendirilmesi gerekirken, bu kavramların Türkiye’deki etkinlikten yoksun haliyle, işletmelere pek bir yarar sağlamayacağı gibi, rekabet avantajı da sağlamayacaktır.

Misyon ve vizyon ifadesi sadece bir işletme tarafından Türkçe karşılığı ile kullanılmıştır. Ayrıca işletmeler, misyon ve vizyon bildirelerini yayınlama sırası açısından da farklılık göstermektedir. Misyon bildirgesini ilk sırada yayınlayan 26 işletme bulunurken, 39 işletme vizyon bildirgesini, misyon bildirgesinden önce yayınlamıştır. Bütün bunlar, misyon ve vizyon oluşturma sürecinin bilimsel esaslardan uzak olarak ele alındığının kanıtlarıdır. Misyon, işletmelerin varoluş nedenini açıklayan görev tanımı, vizyon ise, işletmelerin bugünden geleceğini görmesi ve ileri görüşlülük sergilemesidir. Yani bir işletme ilk önce kendini tanımlamalı, yapacağı işi bilmeli, daha sonra işletmenin gelecekteki yerini zihninde canlandırmalıdır. İşletmeler ilk önce var oluş nedenlerini açıklayan görev tanımlarını, yani misyonlarını ortaya koymalıdır.

Yedi işletmenin sadece misyon bildirgesi yayınlamak ile, 10 işletme ise, sadece vizyon bildirgesi yayınlamak ile yetinmiştir. Bu da, bu plan türlerinin işletmeler tarafından anlaşılmadığının başka bir göstergesidir. Çünkü bu iki kavram birbirinden kopuk değil, birbirlerini tamamlayan plan türleridir. Misyon olmadan vizyonun olması veya vizyon olmadan misyonun olması düşünülemez. Bir işletme ne iş yaptığını biliyor fakat gelecekte nereye yöneleceğini yani gelecekte nerede kendini bulacağını ön göremiyorsa, yani planlayamıyor ise, o işletmenin başarılı olması, hizmet verdiği alanda ilerlemesi söz konusu olamaz. Bu nedenle işletmeler hem misyon hem de vizyon bildirelerine yer vermeli ve aynı zamanda bunları iç ve dış paydaşlarına ulaştırmalıdır.

İşletmeler, misyon ve vizyon bildirelerini, web siteleri üzerinde farklı sayfa ve/veya alanlardan iletiyorlar. Kimi işletmeler, bildirelerini kurumsal başlığı altında iletiirken, kimi işletmeler ise, tepe yöneticisinin mesajının altında veya ana sayfadan iletiyorlar. Bu durum, bildirelere ulaşmak isteyenler için sorun oluşturmaktadır. İşletmeler, misyon ve vizyon bildirelerini web sitelerinin kurumsal modülü altında yayınlanmalarının ve bu konuda bir standardın oluşturulmasının, bu bildirelere ulaşmak isteyenler için kolaylık sağlayacaktır.

Türkiye’de işletmelerde misyon ve vizyon kavramlarının algılanmasından itibaren, oluşturulması ve iletilmesine kadar bir karmaşanın var olduğunu söylemek hiç zor değildir. Ayrıca bu konuda, kuram ve uygulama arasında uyum da yoktur; uygulama bilimden kopuktur.

Bu araştırmanın sonuçları kuşkusuz bu alanda gelecekte yapılacak ister tamamlayıcı nitelikte ister yeni bir bakış açısıyla yapılacak araştırmalar hakkında bazı bilgileri veya ip

uçlarını da ortaya çıkarmış olacaktır. Misyon ve vizyon kavramlarının küresel boyutta bakış açısıyla ve/veya karşılaştırmalı olarak incelenmesine duyulan ihtiyaç kadar, bir süreç temelinde; örneğin misyon ve vizyon oluşturma sürecinin, bir karar süreci veya problem çözme sürecine benzer bir süreç olarak ele alınması, bu alandaki önemli ihtiyaçları karşılayacaktır.

#### KAYNAKÇA

ABELL, D. F. (2006). *The Future of Strategy is Leadership*. **Journal of Business Research** 59, pp. 310-314.

AKGEMCI, T., GÜLEŞ H. K., (2009). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Ankara, Gazi Kitabevi.

AKYÜZ, Ö. F. (2001). **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. 1. Baskı. İstanbul, Sistem Yayıncılık.

ALKOÇ, G.P. (2010). **Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, İstanbul Üniversitesi SBE.

BART, C. (1997 a). *Industrial Firing and The Power Of Mission*. **Industrial Marketing Management**. 26/4, pp. 371-378.

BART, C. (1997 b). *Sex, Lies and Mission Statements*. **Business Horizons**. 40(6), pp. 9-18.

BART, C. (2007). *A Comparative Analysis Of Mission Statement Content In Secular And Faith-Based Hospitals*. **Journal Of Intellectual Capital**. 8(4), pp. 682-694.

CAMPBELL, A., YEUNG S. (1991). *Creating a Sense of Mission*. **Long Range Planning**. 24(4), pp. 10-20.

CELEP, C., ÇETİN B. (2003). **Bilgi Yönetimi**. Ankara, Anı Yayıncılık.

CLAYTON, S. (1999). **Strateji Geliştirme**. O. Yıldırım. (Çev.). 4. Baskı. İstanbul, Hayat Yayınları.

COLLINS, J.C., PORRAS J. I. (1996). *Building Your Company's Vision*. **Harvard Business Review**. pp. 65-77.

COLLINS, J.C., PORRAS J. I. (1999). **Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak**. Z. Çivi. (Çev.) İstanbul, Sistem Yayıncılık.

ÇETİN, S. (2009). *Vizyon Yönetimi*. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 22, ss. 95-103. <http://www.sosbil.selcuk.edu.tr> (20 Mayıs 2013).

DAVID, F. (2002). **Strategic Management Concepts & Cases**. 9. Edition. New Jersey, Prentice Hall.

DEMİR, C., YILMAZ M. K. (2010). *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*. **Dokuz Eylül İ.İ.B.F. Dergisi**. 25(1), ss. 69-88.

DINLER, A.M. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon*. **Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**. 5(2), ss. 1-8. www.paradoks.org.tr (12 Ekim 2013).

DOĞAN, S. (2000). *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Geliştirme ve Önemi*. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**. Erciyes Üniversitesi Yayınları. ss. 187-204.

DUMAN, A. (2001). **İşletmelerde Vizyon Bir Uygulama Örneği: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. (TEI)**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi SBE.

EL NAMAKI, M. S. S. (1992). *Creating A Corporate Vision, Long Range Planning*. 25(6), pp. 25-29.

ERÇETİN, Ş. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara, Nobel Yayınları.

ERDOĞAN, B. Z., TOKGÖZ N., ULUKAN C., DEMIRCI E., BARAZ B., TILTAY M.A., TAŞCI D., BESLER S. (2012). **Stratejik Yönetim-I**. 1. Baskı. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ERTUNA, Ö. (2008). **Stratejik Yönetim**. İstanbul, Okan Üniversitesi Yayınları.

GODKIN, L., VALENTINE S., BOLER H. (2000). *An Analysis of Mission Statements from Top Companies: Content and Style*. **Academy of Managerial Communications Journal** 4, pp.76-84.

GÜZELCIK, E. (1999). **Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**. 1. Baskı. Sistem Yayıncılık. İstanbul

HITT, M. A., IRELAND R. D., Hoskisson R. E. (2000). **Strategic Management**. 4. Edition. USA, South-Western College Publishing.

IVANCEVICH M. J, GIBSON L. J., DONNELLY J. (1990). **Fundamentals Of Management**. 7. Edition. Boston, BPI - IRWIN, Homewood.

İSLAMOĞLU, A.H. (1999). **Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım**. İstanbul, Beta Yayınları.

İSO, <http://www.iso.org.tr/Sites/1/content/500-buyuk-liste.html>. (02 Ağustos 2013)

- KARAMAN, A. (2005). **Vizyon Yönetimi Nasıl ve Niçin?**. İstanbul, IQ Yayıncılık.
- KRİPPENDORFF, K. (2004). **Content analysis: an introduction to its methodology**. USA, Sage Publications.
- KILIÇ, M. (2010). *Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki*. **Sosyoekonomi Dergisi**. 6(13), ss. 82-98.
- KLEMM, M., SANDERSON S., LUFFMAN G.. (1991). *Mission Statement: Selling Corporate Values to Employees*. **Long Range Planning**. 24(3), pp. 73-78.
- KREBER, C., MHINA C. (2006). *The Values We Prize: A Comparative Analysis Of Mission Statements*. **Higher Education Perspectives**. 3(1), pp. 60-79.
- KÖSEOĞLU, M. A., OCAK S. (2010). *Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi?: Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma*. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. 13(1), pp. 63-82. www.sid.hacettepe.edu.tr (12 Mart 2013).
- LATİF, H. (2005). **Fraktalist Yönetim, Yönetimde Kaos Görüşleri**. İstanbul, Bizim Avrupa Yayınları.
- LEONHARD, E. (1995). **Vizyonlar: Ekonomik Yarış Çağında En Önemli İtici Güç**. Ed. Ullrich, S.& Heinz, R. Vizyon Yönetimi, İstanbul, Evrim yayınları.
- LE ROBERT MICRO (1994). **Dictionnaire d'apprentissage de la langue Française**, Paris.
- LIPTON, M. (1996). *Demystifying The Development Of An Organizational Vision*. **Sloan Management Review**. <http://sloanreview.mit.edu/article/demystifying-the-development-of-an-organizational-vision/> (14 Mart 2013).
- MAYRING, P. (2000). *Qualitative Content Analysis*, Retrieved from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2385>
- MILLER, A., DESS G. (1996). **Strategic Management**. 2. Ed., America. McGraw Hill.
- OKAY, A. (2005). **Kurum Kimliği**. İstanbul, MediCat.
- ÖZER, M.A., (2010). *İşletmelerin Geleceği İçin Yol Haritası: Vizyon Yönetimi*. **Çimento İşveren Dergisi**. 6(24), ss. 4-21.
- PEARCE, J.A. (1982). *The Company Mission As A Strategic Tool*. **Sloan Management Review**. 23(3), pp. 15-24.

PEARCE, J. A., David F. (1987). *Corporate Mission Statement: The Bottom Line*. **Academy of Management Executive**. 1(2), pp. 109-116.

PETERS, T. J., WATERMAN R. H. (1995). **Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış**. Çev: S. Sargut. 2. Baskı. İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi.

RARICK, C. A., VITTON, J. (1995). *Mission Statements Make Cents*. **Journal Of Business Strategy**. 16(1), pp. 11-12.

SCOTT, C.D., JAFFE D.T. TOBE G. R. (1993). **Organizational Vision, Values and Mission: Building the Organization of Tomorrow**. Menlo Park, CA: Crisp Publications.

TDK (1983). **Türkçe Sözlük**. 505(1), Ankara, Türk Dil Kurumu Yay.

TENGİLİMOĞLU, D., ÖZTÜRK Y. (2004). **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Ankara, Seçkin Yayınevi.

THORNBERRY, N. (1997). *A View About Vision*. **European Management Journal**. 15(1), pp. 28-34.

ÜLGEN, H., MIRZE S.K. (2010). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul, Beta Yayınları.

WEBER, R. P. (1990). **Basic Content Analysis**, USA, SAGE Publications.

YATKIN, A. (2003). **Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım