

ÖRGÜTLERDE VİZYON VE MİSYONLARIN ÇALIŞANLARCA KABULÜ VE ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Hulusi DOĞAN*

Öz:

Bu çalışmanın ana amacı Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin kurumun vizyon ve misyonuna ilişkin algı ve tutumlarını belirlemek ve kıyaslamaktır. Bu amaçla araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve istatistiksel analizler 342 anketten elde edilen veriler ışığında gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları akademik ve idari personelin örgütlerde vizyon ve misyonların gereğine inandıklarını, ancak kurumun mevcut vizyon ve misyonunu özgünlük, inadıcılık ve motive edicilik gibi ölçütler açısından yeterli bulmadıklarını ortaya koymaktadır. Bu anlamda üniversite çalışanları kurumun, mevcut vizyon ve misyonunu yeniden gözden geçirmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Araştırma bulguları akademisyenlerin kurumun vizyon ve misyonu ilişkin olarak da idari personele göre daha bilgili olduklarını göstermektedir. Benzer şekilde akademisyenlerin örgütlerde vizyon ve misyonların gerekliliği olan inançlarının idari personele göre daha yüksek olduğu görülürken, diğer araştırma değişkenleriyle ilişkili olarak da akademisyen ve idari personelin görüş ve algulamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmadığı gözlemlenmektedir. Araştırmadan örgütler adına çıkarılabilecek genel sonuçlar ise vizyon ve misyonların tüm çalışanların destek ve özümsemesiyle başarıya ulaşabileceği ile vizyon ve misyonların eyleme dönüştürülmesi gereğine olan inançtır. Özellikle vizyon ve misyonların ne derece eyleme döküldüğü, örgüt performansına yansıdığına ilişkin düzenli araştırma ve çalışmaların yapılması gerektiği de araştırmada ulaşılan bir başka çarpıcı bulgu olarak dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Vizyon, misyon, akademik personel, idari personel.

* Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli Meslek Yüksekokulu, hulusidogan@gmail.com

**ACCEPTANCE OF VISION AND MISSION STATEMENTS
BY ORGANIZATIONAL STAFF AND EXAMPLE OF
ADNAN MENDERES UNIVERSITY**

Abstract:

The objective of this study is to determine and compare the perceptions and attitudes of academic and administrative staff of Adnan Menderes University (ADU) toward the institution's vision and mission statements. A survey questionnaire was designed and a total of 342 completed questionnaires were used in statistical analyses. The results indicate that both academic and administrative staff agree on the requirement of vision and mission statements in all organizations. But they are not very satisfied with the uniqueness, persuasiveness, and inspiration of the institution's (ADU's) vision and mission statements. So, they believe that the institution should re-examine its vision and mission statements. Moreover, the study results indicate that academicians expressed a higher level of knowledge about the institution's vision and mission statements than administrative staff. Similarly, academicians had a stronger belief in the necessity of vision and mission statements in an organization than administrative staff, while there were no statistical significant differences between the thoughts and perceptions of academicians and administrative staff for other research items.

Keywords: Vision, mission, academic staff, administrative staff.

GİRİŞ

Vizyon ve misyon ifadelerinin özellikle son yıllarda işletme ve yönetim literatüründe en sık kullanılan kavramlar arasında yer aldığına tanık olmaktayız. Öyle ki birçok yönetici ya da akademisyen vizyon ve misyon ifadelerinin örgütlere olan yararlarına işaret etmekle kalmayıp, hemen hemen her örgütün kendine özgü bir vizyon ve misyona sahip olması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bugün büyük küçük, eski yeni, eğitim kurumu, vakıf, dernek, ticari işletme farketmeksizin birçok örgütün birer vizyon ve misyona sahip olduklarını görebilmekteyiz. Bir anlamda vizyon ve misyonların günümüz örgütlerinin ortak yönetim araçlarından bir tanesi haline geldiğini de rahatlıkla söylenilebilir (Bartkus vd., 2002: 423; Eren, 2005: 18-20; Krohe, 1995: 16-22).

Vizyon ve misyonların gerekliliğine olan bu inancın yanı sıra, literatürde bu kavramlara ilişkin genel kabul görmüş, ortak bir tanım bulmanın güç olduğu da bilinmektedir (Bartkus vd., 2004: 393-401; Bailey, 1996: 44-47; Sidhu, 2003: 439-446; Bart and Baetz, 1998: 823-853; Whetstone, 2005: 367-378). Örneğin Ireland ve Hitt (1992: 34-43) misyon kavramını “örgütün kendine özgü ve sürekliliği olan bir hedefini gerçekleştirmeye yönelik çabalarını teşvik eden yazılı ve resmi bir dokümanı” olarak ifade ederken; Brown ve Yoshioka (2003: 6) misyonu “örgütsel değerlerin resmi ilanı” olarak nitelendirmektedir. Diğer yandan Davies ve Glaister (1997: 594-604) misyon kavramını “bir örgüte ne iş yaptığını açıkça ifade etme, genel amaç ve ayırıcı

yeteneğini vurgulama olanağı sağlayan cümle ya da cümleler topluluğu” olarak tanımlanmaktadır. Ackoff (1987: 30-31) ise biraz daha farklı bir yaklaşımla misyonu “örgüte yürütmekte olduğu iş ve paydaşlarıyla olan ilişkilerini belirlemesinde yol gösteren inanç, değer ve ilkeler topluluğu” olarak ifade etmektedir. En basit şekliyle “örgütün varlık nedeninin ifadesi” olarak da tanımlandığı görülen misyonun stratejik yönetimin kilit bir parçası olduğu ve örgütlere genel olarak şu yararları sağladığı söylenebilmektedir (Bartkus vd., 2000: 23-28; Kemp and Dewyer, 2003: 635-653; Campbell vd., 2001: 65-87; Gibson vd., 1990: 35-45; Ackoff, 1987: 30-31; Piercy and Morgan, 1994: 1-19; Ireland and Hitt, 1992: 34-43; Klemm vd., 1991: 73-78; David, 1989: 90-97; Campbell and Yeung, 1991: 10-20; Bart, 1996: 479-493; Pearce and David, 1987: 109-116; Vandijck vd., 2007: 131-141):

- Çalışanlara örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda yön vermek,
- Örgütü amaçları üzerinde tutacak bir kontrol mekanizması oluşturmak,
- Günlük karar alımlarına yardımcı/rehber olmak,
- Davranış standartları oluşturmak,
- Örgüt içerisinde ortak bir kültür ya da paylaşılan değerler dizisi oluşturmak,
- Olası bir kriz sürecinde örgütü tekrardan hedef ve amaçları üzerinde odaklanmasına olanak/fırsat sağlamak,
- Paydaş/çıkar grupları arasındaki rekabeti dengelemek,
- Kaynak tahsisine temel oluşturmak,
- Örgüt performansının artırılması ve ortak bir hedefin başarılması doğrultusunda çalışanları motive etmek, esin kaynağı olmak.

Öte yandan misyon gibi vizyonun da üzerinde çok tartışılan fakat ne anlama geldiği konusunda tam olarak uzlaşma sağlanamayan bir kavram olduğu dikkat çekmektedir. Bu uzlaşmazlığa kavramın genişliği ve bulanma katsayısının yüksekliği katıldığında vizyon daha da belirsiz hale gelebilmektedir (Papatya, 1998: 123). Ancak bugün belki de üzerinde tam olarak uzlaşılan konunun vizyonun ne olduğundan çok, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde vizyona duyulan ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Gelecek için bir yol haritası (Quigley, 1998: 29), sahip olunan değerlerin anlam ve yansımaları ile zihinde çizilen bir tablo (Özden, 2000: 39), arzulanan gelecekte yaşamaya ilişkin bir resmin çizilme ve paylaşılma süreci (Senge, 1996: 165), çalışanların o örgütü gelecekte görmek istedikleri yer (Cummings and Worley, 1997: 157), örgütün yönünü ve gelecekteki durumunu gösteren bir formülasyon (Nanus, 1996; aktaran Demir, 2000: 165), gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulması (Çelik, 2000: 166) gibi değişik tanımlarıyla karşılaşabileceğimiz vizyonların örgütlerde şu temel amaçlara hizmet ettiği söylenmektedir (Eren, 2005: 18-19; Demir, 2000: 166):

- Örgütlerde değişimin yönünü açıklığa kavuşturma,
- Çalışanları bu yönde harekete geçirme,
- Stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlama,
- Çalışanların eylemlerini eşgüdümlemeye yardımcı olma,
- Yenilikçiliği destekleme,
- İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma,
- Öncülük etme ve bütünleşme,
- Yön gösterme ve yol aydınlatma.

Vizyon ve misyonların örgütlere sağladığı bu yararların yanı sıra, vizyon ve misyonu olmamaktan dolayı bir örgütün karşılaşabileceği sorun ya da sıkıntılar da şöyle sıralanabilmektedir (Korkut, 2008: 2):

- Örgütün belirli bir konuya odaklanamaması,
- Projelerin başarıyla sonuçlandırılmasına rağmen sonuç alamama,
- Hedefsiz büyüme ve hantallaşma,
- Motivasyon azalması ve çalışan kaybı,
- Kaynak yaratma zorluğu,
- Mali sorunlar,
- Sıradanlaşma,
- Örgütün dış faktörlerle şekillenmesi,
- Verimsizlik.

Misyon ve vizyonların bu stratejik öneminin yanısıra, diğer örgütsel değişken ya da konularla olan ilişkileri de oldukça önem kazanmaktadır. Örneğin çalışanların iş tatmini ile örgüt misyon ve vizyonlarına olan bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Brown and Yoshioka, 2003: 5-18; Dogan, 2008: 332). Benzer şekilde misyon ve vizyonların kalitesi (çarpıcılık, motive edici olma, açıklık vb.) ile örgütsel performans arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Bartkus vd., 2006: 86-94; Bart and Baetz, 1998: 823-853). Vizyon ve misyonların liderlik, örgüt kültürü ve işgören bağlılığı gibi diğer kilit değişkenlerle olan ilişkileri de araştırmalarda konu edilmektedir (Whetstone, 2005: 367-378). Sonuç olarak misyon ve vizyonların örgüt yönetiminde sahip olduğu stratejik rol bilinmekle beraber, bunların örgüt çalışanlarınca nasıl algılandığı ve çalışanlar üzerinde ne tür bir etki oluşturduğuna yönelik araştırma ve çalışmalara da ağırlık verilmesi örgütler açısından kaçınılmaz görülmektedir.

Eğitim kurumlarının da sosyal bir varlık olduğu ve bu anlamda diğer örgütler gibi onların da vizyon ve misyonlara gereksinim duydukları açıktır. Nitekim bu

kurumlar, varlık nedenleri ve ihtiyaçları açısından diğer örgüt ya da insan topluluklarından bir farklılık arz etmemektedirler. Aksine temel girdi ve çıktısı insan olan bu kurumların vizyon ve misyonlarının insana soğuk ya da uzak olması düşünülemez. İnsan hayatına derin bir anlam kazandırma, yaşamları değiştirme ya da yaşamlarda ayırıcı bir farklılık oluşturma bu tür örgüt vizyon ve misyonlarının kilit özellikleri olabilir. Eğitim kurumunun üyesi olan her bireyin o vizyon ya da misyonu bilmesi, anlaması ve onu yaşayabilmesi de önemlidir (Woodrow, 2006: 313-327; Boerema, 2006: 180-202). Örgüt bireylerince paylaşılma, benimsenme ve özümseme misyon ve vizyonların başarıya ulaşmasının ön koşulu niteliğindedir. Bu bağlamda misyon ve vizyonlar yazıp örgüt duvarlarına asmak, ya da internet sayfalarına koyup mucizeler gerçekleştireceğini beklemek akılcı bir davranış tarzı olarak düşünülemez. Aksine, vizyon ve misyonların ne olduğu konusunda örgüt çalışanlarını bilgilendirmek, çarpıcı vizyon ve misyonların oluşturulması ve eyleme geçirilmesi sürecinde tüm çalışanların katılım ve desteğini almak diğer tüm örgütler gibi eğitim kurumlarının da başarı ve geleceği açısından daha etkili ve rasyonel bir eylem olarak önümüzde durmaktadır.

D) ARAŞTIRMA

Araştırmada bilimsel ilke ve objektif esaslar ölçüt alınmıştır. Bu bağlamda araştırmanın amaç, yöntem ve kapsam itibarıyla taşıdığı genel ve teknik nitelikler şunlardır:

A) Araştırmanın Amacı

Ülkemizde de 2007 yılı içerisinde hemen hemen tüm kamu kurum ve kuruluşlarından hazırlamaları istenilen beş yıllık stratejik planlarda yer bulan vizyon ve misyonların çalışanlarca ne derece kabul gördüğü bir merak konusu oluşturmaktadır. Bu çerçevede devlet üniversitelerimizden bir tanesi olan Adnan Menderes Üniversitesi'nin vizyon ve misyonuna ilişkin kurum çalışanlarının genel algı ve tutumları, akademik ve idari personelin vizyon ve misyon kavramları hakkındaki bilgi düzeyleri ile kurum vizyon ve misyonuna ilişkin algı ve tutumları arasında bir fark olup olmadığının belirlenmesi bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda araştırmada test edilecek hipotezler ise şöyle sıralanmaktadır:

H1: Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin bilgi düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır.

H2: Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin örgütlerde vizyon ve misyonların gerekliliği ile başarı koşullarına ilişkin düşünceleri arasında farklılık bulunmaktadır.

H3: Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin kurumun vizyon ve misyonuna ilişkin bilgi düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır.

H4: Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin kurum vizyon ve misyonunun içeriğine (özelliklerine) ilişkin algı ve değerlendirmeleri arasında farklılık bulunmaktadır.

H5: Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin kurum vizyon ve misyonunun yenilenmesine ilişkin düşünceleri arasında farklılık bulunmaktadır.

B) Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada birinci derecede veri toplama oldukça kullanışlı ve yapısı gereği standartlaştırmaya çok daha elverişli olması nedeniyle anket yöntemi tercih edilmiştir.

Tablo : 1
Araştırma Değişkenlerine Ait Faktör Yükleri ve Güvenirlik (Cronbach Alpha) Testi Sonuçları

Değişkenler Ve Faktör Grupları	F1	F2	F3	F4	F5	Alpha
Vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin bilgi düzeyi					0.980	
S1	0.662					
S2	0.661					
Vizyon ve misyonların gerekliliği ve başarı koşulları					0.773	
S25		0.840				
S27		0.790				
S26		0.787				
S23		0.705				
S24		0.520				
S22		0.209 [*]				
Kurum misyon ve vizyonuna ilişkin bilgi düzeyi					0.939	
S4			0.841			
S3			0.840			
S7			0.835			
S8			0.800			
S9			0.765			
S5			0.721			
S6			0.713			
Kurum misyon ve vizyonunun içeriğine ilişkin düşünceler					0.937	
S17				0.824		
S18				0.818		
S16				0.806		
S11				0.779		
S13				0.769		
S10				0.727		
S20				0.681		
S12				0.675		
S14				0.659		
S19				0.604		
Kurum misyon ve vizyonunun yenilenmesi gereğine ilişkin düşünceler					0.790	
S15				0.870		
S21				0.785		

*Faktör yükü 0.500'ün altında olduğundan bu değişken elenmiştir.

Yazar tarafından hazırlanan ve toplam 35 soru ve 3 bölümden oluşan anket formundaki ilk 8 soru katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak kurgulanmıştır. 15 sorudan oluşan ikinci bölümdeki ilk 8 soru katılımcıların misyon ve vizyon kavramları hakkındaki genel bilgi düzeyleri ile vizyon ve misyonların gerekliliği ve başarı koşullarına ilişkin düşüncelerini, kalan 7 soru ise kurum misyon ve vizyonuna ilişkin bilgi düzeylerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Katılımcılara ilk iki bölümün ardından ayrı olarak uygulanan 3. bölümde ise 18 soru yer almaktadır. Bu bölümde katılımcılara öncelikle kurumun (stratejik plan ve internet sayfasında yer alan aşağıdaki) vizyon ve misyonu yazılı olarak sunulup okutulmasının ardından bu 18 soruyu cevaplandırmaları istenmiştir.

ADÜ Vizyonu:

“Eğitim, araştırma ve hizmet alanlarında yurtiçi ve yurt dışında tanınan, çağdaş, katılımcı, çalışanı ve öğrencisi olmaktan onur duyulan ve tercih edilen bir üniversite olmak”

ADÜ Misyonu:

“Yeterli bilgiye sahip, etik değerlere bağlı toplumsal bilinci gelişmiş, akılcı, yaratıcı, üretken ve dünyadaki gelişmeleri izleyebilen; ulusal ve evrensel sorunları saptayabilen ve çözüm üretebilen, Atatürk ilkelerine bağlı mezun ve araştırmacılar yetiştirmek.

Ulusal ve evrensel sorunlara çözüm önerileri geliştirebilecek, ülke gelişimine ve evrensel bilime katkı sağlayabilecek projeler üretmek ve özgün araştırmalar yapmak.

Toplumun ihtiyaçlarına yönelik ve çevreye duyarlı, yüksek standartlarda, kaliteli, güvenilir ve hızlı hizmet vermek.”

Üçüncü bölümde yer alan bu 18 soru ile üniversite çalışanlarının kurum vizyon ve misyonunun içeriği (özellikleri) ile yenilenmesi gereğine ilişkin düşüncelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Anket sorularının hazırlanmasında 7’li Likert ölçeği (1: hiç katılmıyorum/hiç yok/çok karmaşık/çok uzağında; 2: katılmıyorum/yok/oldukça karmaşık/oldukça uzağında; 3: biraz katılmıyorum/çok az/karmaşık/uzağında; 4: kararsızım; 5: biraz katılıyorum/biraz/uzağında/sade; 6: katılıyorum/yüksek/oldukça sade/oldukça uzağında; 7: tamamen katılıyorum/çok yüksek/çok sade/çok yakınında) kullanılmıştır. Ayrıca anketteki değişkenlerin ilişkilendirilmesinde faktör analizinden yararlanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda değişkenler 5 farklı faktör grubu altında toplanırken (Tablo : 1), 0.500 değeri altında bulunan 22 nolu araştırma değişkeni analiz dışında bırakılmıştır. Araştırmada ayrıca her bir değişken ve faktör grubuna ilişkin güvenilirlik testi de yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre 1. (0.980), 3. (0.939) ve

4. (0.937) faktör gruplarına ait ölçeğin geçerlik (Cronbach alfa katsayısı) değerlerinin oldukça yüksek olduğu gözlemlenmektedir. 2. (0.773) ve 5. (0.790) faktör gruplarının güvenilirlik (Cronbach alfa katsayısı) değerlerinin de yine yüksek düzeylerde seyrettiği analiz sonuçlarının ortaya koyduğu bir başka bulgu olarak Tablo : 1’de yer almaktadır.

Anket formu ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 15.0 istatistik paket programı kullanılarak değerlendirilmeye alınmış ve katılımcıların algı ve tutumları arasında % 95 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı t-testi ile analiz edilmeye çalışılmıştır.

C) Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına Adnan Menderes Üniversitesi Rektörlüğü ile üniversiteye bağlı 6 fakülte, 4 yüksekokul ve 12 meslek yüksekokulunda görev yapmakta olan akademik ve idari personel dahil edilmiştir. Sözü edilen birimlerde Ocak 2008 tarihi itibarıyla görev yapmakta olan 1002 akademisyen ve 801 idari personel araştırma örneğine alınmış ve araştırma Üniversite Rektörlüğü’nün Ocak 2008 tarihli yazılı izni çerçevesinde yürütülmüştür.

Bu bağlamda dağıtılan 1803 anketten 342’sine cevap alınabilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı akademisyenler için % 19.8 (198 anket), idari personel için % 17.9 (143 anket) olarak gerçekleşmiştir. Anketlerin genel geri dönüş (cevaplanma) oranı ise % 18.9 olarak kayıtlara geçmiştir.

II) ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUM

Araştırma bulgu ve yorumlarını “ADÜ çalışanlarının demografik özellikleri” ile “vizyon ve misyonlara ilişkin algı ve tutumları” olarak iki başlık altında toplamak olanaklıdır.

A) ADÜ Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Tablo : 2’de de görüleceği üzere araştırmaya katılan ADÜ personelinin % 58’ni akademisyen, % 42’sini de idari personel grubu oluşturmaktadır. Gerek akademisyenlerde (% 60.1), gerekse de idari personelde (% 67.8) erkeklerin ağırlıkta olduğu gözlemlenmektedir. Diğer yandan akademik personelin % 50.5’inin, idari personelin ise % 47.5’inin 31-40 yaş arası dilimde olduğu görülmektedir. Benzer şekilde akademik personelin % 26.3’ü, idari personelin de % 34.2’sinin 11-15 yıl arası dilimde bir mesleki deneyime sahip olduğu Tablo 2’den gözlemlenmektedir. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise akademisyenlerin % 45.5’inin doktora, % 27.3’ünün de yüksek lisans derecesine sahip olduğu görülmektedir. İdari personel içerisinde doktora ya da yüksek lisans derecesine sahip çalışan yer almaz iken, bunların % 54.5’i üniversite, % 37.1’i lise, % 7.7’si de ilköğretim mezunu konumunda bulunmaktadır.

Tablo : 2
ADÜ Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Özellik	Frekans	Yüzde (%)	Özellik	Frekans	Yüzde (%)
Akademisyen (198; %58)					
<i>Cinsiyet</i>			<i>Yaş</i>		
<i>Cinsiyet</i>			<i>Yaş</i>		
<i>Bay</i>	97	67.8	<i>18-30</i>	24	16.9
<i>Bayan</i>	45	31.5	<i>31-40</i>	68	47.5
<i>Cevapsız</i>	1	0.7	<i>41-50</i>	40	28.0
<i>Toplam</i>	142	100	<i>51 ve üzeri</i>	8	5.6
<i>Mesleki Deneyim</i>			<i>Cevapsız</i>	3	2.09
<i>1-5 yıl</i>	20	14.0	<i>Toplam</i>	142	100
<i>6-10 yıl</i>	36	25.2	<i>Eğitim Düzeyi</i>		
<i>11-15 yıl</i>	49	34.2	<i>İlköğretim</i>	11	7.7
<i>16-20 yıl</i>	13	9.1	<i>Lise</i>	53	37.1
<i>21 yıl ve üzeri</i>	24	16.8	<i>Üniversite</i>	78	54.5
<i>Cevapsız</i>	1	0.7	<i>Yüksek Lisans</i>	-	-
<i>Toplam</i>	142	100	<i>Doktora</i>	-	-
			<i>Cevapsız</i>	1	0.7
			<i>Toplam</i>	142	100
İdari Personel (143; %42)					
<i>Cinsiyet</i>			<i>Yaş</i>		
<i>Bay</i>	217	63.5	<i>18-30</i>	70	20.5
<i>Bayan</i>	124	36.3	<i>31-40</i>	170	49.7
<i>Cevapsız</i>	1	0.3	<i>41-50</i>	87	25.4
<i>Toplam</i>	342	100	<i>51 ve üzeri</i>	13	3.8
<i>Mesleki Deneyim</i>			<i>Cevapsız</i>	2	0.6
<i>1-5 yıl</i>	64	18.7	<i>Toplam</i>	342	100
<i>6-10 yıl</i>	82	24.0	<i>Eğitim Düzeyi</i>		
<i>11-15 yıl</i>	102	29.8	<i>İlköğretim</i>	11	3.2
<i>16-20 yıl</i>	43	12.6	<i>Lise</i>	53	11.5
<i>21 yıl ve üzeri</i>	51	14.9	<i>Üniversite</i>	134	38.9
<i>Toplam</i>	342	100	<i>Yüksek Lisans</i>	54	16.1
			<i>Doktora</i>	90	26.3
			<i>Toplam</i>	342	100
Genel (342; %100)					

Akademik ve idari personel ayrımı olmaksızın genel anlamda bakıldığında ise ADÜ’de erkeklerin % 63.5 ile ağırlıkta olduğu, bayan çalışanların ise bir anlamda azınlıkta kaldığı (% 36.3) dikkat çekmektedir. Ayrıca 31-40 yaş grubunda yer alanların ağırlıkta olması (% 49.7) nedeniyle ADÜ’nün oldukça genç bir çalışan nüfusa sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu genç nüfusa rağmen 1 ila 5 yıl arasında deneyime sahip olanların sadece % 14.0 düzeylerinde kaldığı göz önüne alındığında ise, ADÜ personelinin oldukça yeterli ve de verimli sayılabilecek bir mesleki deneyim düzeyinde olduğu söylenebilmektedir.

B) ADÜ Çalışanlarının Vizyon ve Misyonlarla İlişkili Algı ve Tutumları

Tablo : 3’de görüleceği üzere araştırma (t-testi) sonuçları ADÜ akademik ve idari personelinin vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin bilgi düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo : 3
ADÜ Çalışanlarının Vizyon ve Misyon Kavramlarına İlişkin Bilgi Düzeyleri ve T-Testi Sonuçları

Faktör Grubu ve Araştırma Değişkenleri	Personel	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	Sig. (P)**
Vizyon ve misyon bilgisi*	Akademik	197	5.34	1.16	7.380	0.000
	İdari	140	4.15	1.78		
(S1) “Vizyon” kavramı hakkında bilgim	Akademik	197	5.31	1.17	7.193	0.000
	İdari	140	4.14	1.81		
(S2) “Misyon” kavramı hakkında bilgim	Akademik	197	5.37	1.18	7.386	0.000
	İdari	141	4.17	1.79		

* 7’li Likert Ölçeği: 1: hiç katılmıyorum/hiç yok/çok karmaşık/çok uzağında; 7: tamamen katılıyorum/çok yüksek/çok sade/çok yakınında.

** p<0.05.

Tablo : 3’e yansıyan değerlerden ADÜ akademik personelinin vizyon ve misyon kavramları hakkında kendini daha yeterli bulduğu, idari personelin ise bu konuda çok da yeterli bilgi düzeyine sahip olduğunu düşünmediği sonucu çıkarılabilmektedir. Kısacası yapılan t-testi sonuçları “Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin bilgi düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır” şeklindeki H1 hipotezinin kabulü anlamına gelmektedir (t=7.380; p=0.000<0.05).

Öte yandan ADÜ akademik ve idari personelinin “örgütlerde vizyon ve misyonların gerekliliği ile başarı koşullarına ilişkin düşünce ve yaklaşımları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olduğu Tablo : 4’deki t-testi sonuçlarından görülmektedir (t=4.170; p=0.000<0.05).

Tablo : 4
ADÜ Çalışanlarının Vizyon ve Misyonların Gerekliliği ile Başarı Koşullarına İlişkin Düşünceleri ve T-Testi Sonuçları

Faktör Grubu ve Araştırma Değişkenleri	Personel	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	Sig. (P)**
Vizyon ve misyon gerekliği ve başarı koşulları*	Akademik İdari	1961 41	6.38 5.89	0.79 1.36	4.170	0.000
(S23) Vizyon ve misyonların başarıya ulaşabilmesi için önce yöneticilerin buna inanması ve uyması gerekir düşüncesine	Akademik İdari	1961 42	6.44 6.29	0.91 1.36	1.196	0.232
(S24) Tüm çalışanların destek/katılımları olmadan yapılan vizyon ya da misyonların başarıya ulaşma olasılığı bence	Akademik İdari	1961 43	1.22 1.29	1.77 1.77	0.371	0.711
(S25) Vizyon ve misyonların kelimelerde kalmayıp eylemlere yansıtılması gerekir düşüncesine	Akademik İdari	1961 42	6.64 6.16	0.76 1.57	3.663	0.000
(S26) Bir örgütte vizyonun gerekliğine olan inancım	Akademik İdari	196 143	6.23 5.54	1.06 1.76	4.494	0.000
(S27) Bir örgütte misyonun gerekliğine olan inancım	Akademik İdari	196 142	6.22 5.55	1.05 1.80	4.295	0.000

* 7'li Likert Ölçeği: 1: hiç katılmıyorum/hiç yok/çok karmaşık/çok uzağında; 7: tamamen katılıyorum/çok yüksek/çok sade/çok yakınında.

** p<0.05.

ADÜ akademik personelinin örgütlerde vizyon ve misyonların gerekliği ile bunların kelimelerde kalmayıp eylemlere yansıtılması gerektiğine olan inançlarının idari personeline göre daha yüksek olduğu Tablo : 4'deki test sonuçlarından gözlemlenebilmektedir. Kısacası bu sonuçlar "Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin örgütlerde vizyon ve misyonların gerekliği ile başarı koşullarına ilişkin düşünceleri arasında farklılık bulunmaktadır" şeklindeki H2 hipotezimizin kabulü anlamına gelmektedir.

ADÜ personelinin kurumun vizyon ve misyonundan ne derece haberdar olduğuna yönelik hazırlanan anket sorularına verdikleri cevaplar da ortaya ilginç bulgular koymaktadır (Tablo : 5). Öncelikle yapılan t-testi sonuçları ADÜ akademik ve idari personelinin kurumun vizyon ve misyonuna ilişkin sahip oldukları bilgi düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğunu göstermektedir (t=2.789; p=0.006<0.05).

Tablo : 5
ADÜ Çalışanlarının Kurumun Vizyon ve Misyonuna İlişkin Bilgi Düzeyleri ve T-Testi Sonuçları

Faktör Grubu ve Araştırma Değişkenleri	Personel	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	Sig. (P)**
Kurumun vizyon ve misyonuna ilişkin bilgi*	Akademi İdari	194 137	3.83 3.40	1.31 1.49	2.789	0.006
(S3) ADÜ (Adnan Menderes Üniversitesi)'nün vizyonu hakkında bilgim	Akademi İdari	195 140	4.18 3.57	1.53 1.79	3.348	0.001
(S4) ADÜ'nün misyonu hakkında bilgim	Akademi İdari	196 141	4.17 3.58	1.52 1.81	3.268	0.001
(S5) ADÜ personelinin, kurumun vizyonu hakkında yeterli bilgi sahibi olduğuna inancım	Akademi İdari	196 140	3.12 2.82	1.44 1.50	1.881	0.061
(S6) ADÜ personelinin, kurumun misyonu hakkında yeterli bilgi sahibi olduğuna inancım	Akademi İdari	196 142	3.19 2.88	1.43 1.54	1.921	0.056
(S7) ADÜ'nün kurum olarak nereye varmak/ulaşmak istediği hakkında fikrim	Akademik İdari	195 140	3.95 3.50	1.60 1.80	2.452	0.015
(S8) ADÜ'nün kurum olarak varmak istediği hedefte benden birey olarak neler beklendiği hakkında fikrim	Akademik İdari	196 141	4.15 3.61	1.65 1.93	2.761	0.006
(S9) Kurum (ADÜ) olarak başarı için ortak değer, ilke ve inançlarımızın neler olduğu hakkında fikrim	Akademik İdari	196 141	4.06 3.65	1.61 1.82	2.202	0.028

* 7'li Likert Ölçeği: 1: hiç katılmıyorum/hiç yok/çok karmaşık/çok uzağında; 7: tamamen katılıyorum/çok yüksek/çok sade/çok yakınında.

** p<0.05.

Tablo : 5'teki araştırma bulguları her ne kadar akademik personel lehine bir fark olsa da genel olarak ADÜ çalışanlarının kurumun vizyon ve misyonu hakkında yeterli düzeyde bir bilgiye sahip olmadıklarını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak "Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin kurumun vizyon ve misyonuna ilişkin bilgi düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır" şeklindeki H3 hipotezimiz kabul görmeye beraber, ADÜ çalışanlarının kurumun vizyon ve misyonunun yanı sıra kurumdaki ortak değer, ilke ve inançların neler olduğu konusunda da pek bilgi sahibi olmadıkları anlaşılmaktadır.

Tablo : 6
ADÜ Çalışanlarının Kurum Misyon ve Vizyonunun İçeriğine (Özelliklerine)
İlişkin Düşünceleri ve T-Testi Sonuçları

Faktör Grubu ve Araştırma Değişkenleri	Personel	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	Sig. (P)**
Kurum Vizyon ve Misyonunun İçeriği*	Akademik	191	4.19	1.20	1.152	0.250
	İdari	138	4.02	1.34		
(S16) ADÜ vizyonunun motive ediciliği/özendiriciliği	Akademik	197	4.64	1.53	3.232	0.001
	İdari	143	4.06	1.80		
(S17) ADÜ vizyonunun özgünlüğü/orijinalliği	Akademik	195	4.01	1.51	-0.032	0.974
	İdari	143	4.02	1.64		
(S18) ADÜ vizyonunun inandırıcılığı	Akademik	195	3.97	1.51	1.372	0.171
	İdari	143	3.73	1.68		
(S19) ADÜ vizyonu içerik olarak (çok karmaşık/çok sade)	Akademik	197	5.03	1.39	1.973	0.049
	İdari	140	4.70	1.67		
(S20) ADÜ'yü şu anda bu vizyonun görüyorum	Akademik	196	3.38	1.37	-1.043	0.298
	İdari	140	3.55	1.58		
(S10) ADÜ misyonunun motive ediciliği/özendiriciliği	Akademik	196	4.52	1.56	3.142	0.002
	İdari	143	3.97	1.65		
(S11) ADÜ misyonunun özgünlüğü/orijinalliği	Akademik	196	3.96	1.66	0.676	0.500
	İdari	143	3.84	1.64		
(S12) ADÜ misyonu içerik olarak (çok karmaşık/çok sade)	Akademik	197	4.74	1.52	1.214	0.226
	İdari	141	4.53	1.70		
(S13) ADÜ misyonunun inandırıcılığı	Akademik	197	4.14	1.57	-0.036	0.971
	İdari	143	4.15	1.76		
(S14) ADÜ'yü şu anda bu misyonun görüyorum	Akademik	196	3.48	1.33	-0.470	0.639
	İdari	143	3.55	1.59		

* 7'li Likert Ölçeği; 1: hiç katılmıyorum/hiç yok/çok karmaşık/çok uzağında; 7: tamamen katılıyorum/çok yüksek/çok sade/çok yakınında.

** p<0.05.

Tablo : 6'da görülen t-testi sonuçları, "Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin kurum vizyon ve misyonunun içeriğine (özelliklerine) ilişkin algı ve değerlendirmeleri arasında farklılık bulunmaktadır" şeklinde ifade bulan H4 hipotezinin reddedildiğini göstermektedir (t=1.152; p=0.250>0.05). Tablo : 6'da yer alan araştırma sonuçları ADÜ çalışanlarının kurum vizyon ve misyonunu özendiricilik, özgünlük ve inandırıcılık açısından çok da yeterli görmediklerini ortaya

koymaktadır. Daha ötesi ADÜ çalışanları kurumu, mevcut vizyon ve misyonuna pek de yakın görmemektedirler.

Tablo : 7
ADÜ Çalışanlarının Kurum Vizyon ve Misyonunun Yenilenmesine İlişkin Düşünceleri ve T-Testi Sonuçları

Faktör Grubu ve Araştırma Değişkenleri	Personel	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t	Sig. (P)**
Kurum Vizyon ve Misyonunun Yenilenmesi*	Akademik	197	4.14	1.53	-1.182	0.238
	İdari	142	4.35	1.72		
(S15) ADÜ misyonunun tekrardan gözden geçirilmesi/yenilenmesi gerektiği düşüncesine*	Akademik	197	4.12	1.76	-0.893	0.372
	İdari	143	4.30	1.89		
(S21) ADÜ vizyonunun tekrardan gözden geçirilmesi/yenilenmesi gerektiği düşüncesine*	Akademik	197	4.16	1.63	-1.142	0.254
	İdari	142	4.38	1.89		

* 7'li Likert Ölçeği: 1: hiç katılmıyorum/hiç yok/çok karmaşık/çok uzağında; 7: tamamen katılıyorum/çok yüksek/çok sade/çok yakınında.

** p<0.05.

Nitekim Tablo : 7'de yer alan istatistiki değer ve bulgular da ADÜ çalışanlarının kurumun mevcut vizyon ve misyonunun yenilenmesi gerektiği düşüncesine biraz daha yakın olduklarını göstermektedir. Kısacası bu bulgular “Adnan Menderes Üniversitesi (ADÜ) akademik ve idari personelinin kurum vizyon ve misyonunun yenilenmesine ilişkin düşünceleri arasında farklılık bulunmaktadır” şeklinde ifade bulan H5 hipotezinin de reddine işaret etmektedir (t=-1.182; p=0.238>0.05).

SONUÇLAR

Bu araştırmanın temel sonuçlarından bir tanesi ADÜ çalışanlarının örgütlerde vizyon ve misyonların gerekliliğine olan ortak inançlarıdır. Bu inanç, vizyon ve misyonların sadece işletmelerde değil, insan unsurunun var olduğu her örgütte yer bulması gereken kilit yönetim araçlarından bir tanesi olduğu yönündeki genel düşüncesinin ADÜ çalışanlarınca desteklenmesi, doğrulanması anlamına gelmektedir. Burada dikkat çeken nokta ADÜ akademik personelinin örgütlerde vizyon ve misyonların gerekliliğine olan inançlarının idari personele göre daha yüksek olmasıdır. Bunu da çalışanların vizyon ve misyon kavramları hakkındaki genel bilgi düzeyleriyle ilişkilendirmek akılcı olabilir. Nitekim ADÜ çalışanlarının vizyon ve misyon

kavramlarına ilişkin bilgi düzeylerine baktığımızda akademik personelin idari personele göre bu konuda kendilerini daha yeterli gördüklerini anlamaktayız.

Araştırmada ulaşılan bir diğer çarpıcı sonuç da ADÜ çalışanlarının vizyon ve misyonların başarıya ulaşmasında yöneticilerin kilit rolü olduğu ve tüm çalışanların katılım ve desteğine ihtiyaç duyulduğuna olan inançlarıdır. Ayrıca ADÜ çalışanları vizyon ve misyonların kelimelerde kalmayıp eylemlere yansıtılması gerektiğini düşünmektedirler. Bu konuda ADÜ akademik personelinin idari personele göre biraz daha yüksek bir inanç ve kararlılığa sahip olduğu görülmektedir.

ADÜ çalışanlarının kendi kurum vizyon ve misyonuna ilişkin bilgi düzeyleri arasında da akademik personel lehine bir fark olduğu, ancak her iki çalışan grubunun da bu konuda yeterli bir bilgiye sahip olmadıkları gözlemlenmektedir. Daha açık bir ifadeyle akademik ve idari personelin kurum vizyon ve misyonunu bilme ya da hatırlama konusunda sıkıntı yaşadıkları görülmektedir. Buradan ADÜ adına çıkarılabilecek en önemli sonuç ise kurum çalışanlarının hem söz konusu kavramlar, hem de kurum vizyon ve misyonu hakkında yeterince bilgilendirilmesi gerektiği gerçeğidir. Nitekim araştırma sonuçları çalışanların kurumun ilke, değer ve inançları ile kurum amaçları doğrultusunda kendilerinden neler beklendiği konularında da çok fazla bilgiye sahip olmadıklarını göstermektedir. Bu, ADÜ'nün vizyon ve misyonunu eyleme dönüştürme noktasında da bazı sıkıntılarla karşı karşıya olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir.

Araştırma sonuçları ADÜ çalışanlarının kurum vizyon ve misyonunu motive edicilik, özgünlük ve inandırıcılık açısından da pek yeterli bulmadıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca ADÜ çalışanları kurumun mevcut vizyon ve misyonuna ne kadar yakın ya da uzak olduğu konusunda kararsız görünürken, söz konusu vizyon ve misyonunun yenilenmesi gerektiği düşüncesine ise daha yakın oldukları dikkat çekmektedir.

Bu çalışmadan ADÜ adına çıkarılabilecek temel sonuçlar;

- Başta yöneticiler olmak üzere çalışanların vizyon ve misyon gibi önemli yönetim ve paylaşım araçları ve konuları hakkında bilgilendirilmesi
- ADÜ vizyon ve misyonunun özgünlük, motive edicilik, inandırıcılık, hatırlanabilirlik gibi temel ölçütler ekseninde tekrar elden geçirilmesi,
- ADÜ vizyon ve misyonunun oluşturulması/yenilenmesi sürecinde çalışanların (ve diğer paydaşların) destek ve katılımlarının sağlanması,
- ADÜ vizyon ve misyonunun benimsenmesi ve eyleme dönüştürülmesine ilişkin periyodik çalışma ve araştırmaların yapılması olarak sıralanabilirken; diğer örgütler adına çıkarılabilecek sonuçlar da;

- Vizyon ve misyonların tüm çalışanların destek ve özümsemesiyle başarıya ulaşabileceği,
- Vizyon ve misyonların örgütün internet sayfasında, duvar ya da el kitaplarında yer bulan süslü cümleler topluluğu olarak kalmaması, eyleme dönüştürülmesi gereği,
- Vizyon ve misyonların ne derece eyleme döküldüğü, örgüt performansına yansıdığına ilişkin düzenli araştırma ve çalışmaların yapılması gerektiği şeklinde sıralanabilir.

Öte yandan bu araştırmanın da bir dizi kısıtlar taşıdığı gözardı edilmemelidir. Öncelikle araştırmanın sadece bir örgütü, ADÜ çalışanlarını kapsadığı unutulmamalıdır. Dolayısıyla daha sağlıklı bilgi ve sonuçlara ulaşmak için bu ve benzer çalışmaların diğer örgütlerde de yapılması gerektiği bilinmelidir. Özellikle diğer eğitim kurumlarında yapılacak çalışmaların, araştırmanın sonuçlarını kıyaslamak ve geleceğe yönelik bilimsel, objektif ve tutarlı eylem ve kararlar dizisi oluşturmak adına bir fırsat oluşturacağı unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- ACKOFF, R. (1987), "Mission Statements", *Planning Review*, 15 (4), pp.30-31.
- BAILEY, J.A. (1996), "Measuring your mission", *Management Accounting*, Vol. 44, No. 3: pp.44-47.
- BART, C.K. (1996), "The impact of mission statements of firm innovativeness", *International Journal of Technology Management*, Vol. 11, No. 5: pp.479-493.
- BART, C.K. and BAETZ, M.C. (1998), "The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 6: pp.823-853.
- BARTKUS, B., GLASMAN, M., and MCAFEE, R. B. (2000), "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?", *Business Horizons* (November-December): 23-28.
- BARTKUS, B., GLASSMAN, M., and MCAFEE, B. (2002), "Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites To Communicate Their Mission", *European Management Journal*, Vol. 20, No. 4: pp.423-429.
- BARTKUS, B., GLASMAN, M., and MCAFEE, R. B. (2004), "A Comparison of the Quality of European, Japanese and U.S. Mission Statements: A Content Analysis", *European Management Journal*, Vol. 22, No. 4: pp.393-401.
- BARTKUS, B., GLASMAN, M., and MCAFEE, R. B. (2006), "Mission Statement Quality and Financial Performance", *European Management Journal*, Vol. 24, No. 1: pp.86-94.

- BOEREMA, A. J. (2006), "An Analysis of Private School Mission Statements", *Peabody Journal of Education*, Vol. 81, No. 1: pp.180-202.
- BROWN, W.A., YOSHIOKA, C.F. (2003), "Mission Attachment and Satisfaction as Factors in Employee Retention", *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14, No. 1: pp.5-18.
- CAMPBELL, A. and YEUNG, S. (1991), "Creating a sense of mission", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 4: pp.10-20.
- CAMPBELL, D., SHRIVES, P. and SAAGER, B.H. (2001), "Voluntary Disclosure of Mission Statements in Corporate Annual Reports: Signaling What and to Whom?", *Business and Society Review*, Vol. 106, No. 1: pp.65-87.
- CUMMINGS, T.G. and WORLEY, C. G. (1997), *Organizational Development and Change*, USA: South-Western Publishing.
- CELİK, V. (2000), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Yayıncılık: Ankara.
- DAVID, F.R. (1989), "How companies define their mission?", *Long Range Planning*, Vol. 22, No. 1: pp.90-97.
- DAVIES, S.W. and GLAISTER, K.W. (1997), "Business school mission statements-the bland leading the bland?", *Long Range Planning*, Vol. 30: pp.594-604.
- DEMİR, K. (2000), "Vizyon Geliştirme Tutum Ölçeği", *AÜ EBF Dergisi*, ss.165-168.
- DOGAN, H. (2008), "An Exploratory Study For the Determinants of Employee Mission Attachment: An Evidence From Turkish Employees", *I. International Conference On Management and Economics*, Epoka University-Albania, March 28-29, Vol. 1: ss.309-332.
- EREN, E. (2005), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Yayıncılık: İstanbul.
- GIBSON, K.C., NEWTON, D.J. and COCHRAN D.S. (1990), "An empirical investigation of the nature of hospital mission statements", *Health Care Management Review*, Vol. 15, No. 3: pp.35-45.
- IRELAND, R. and HITT, M. (1992), "Mission Statements: Importance, challenge and recommendations for development", *Business Horizons*, Vol. 35, No. 3: pp.34-43.
- KEMP, S. and DWYER, L. (2003), "Mission statements of international airlines: a content analysis", *Tourism Management*, Vol. 24: pp.635-653.
- KLEMM, M., SANDERSON S. and LUFFMAN, G. (1991), "Mission statements: selling corporate values to employees", *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 3: pp.73-78.
- KORKUT, L. (2008), "Hükümet Dışı Örgütlerde Organizasyonel Yapı: Stratejik Planlamaya Dayalı Örgütler", www.stgm.org.tr/docs/STKYonetimi.doc:1-10.
- KROHE, J. Jr. (1995), "Do you really need a mission statement?", *Across the Board*, Vol. 32, No. 7: pp. 16-22.

NANUS, B. (1996), "Leading the vision team", *Management*, May/June, Vol. 30: 3.

ÖZDEN, Y. (2000), *Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem Yayıncılık: Ankara.

PAPATYA, G. (1998), "Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim", *SDÜ İİBF Dergisi*, Güz 3: pp.123-134.

PEARCE, J.A. and DAVID, F. (1987), "Corporate mission statements: the bottom line", *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No. 2: pp.109-116.

PIERCY, N.F. and MORGAN, N.A. (1994), "Mission Analysis: an operational approach", *Journal of General Management*, Vol. 19, No. 3: pp.1-19.

QUIGLEY, J. V. (1998), *Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*, Epsilon Yayıncılık: İstanbul.

SENGE, P. (1996), *Beşinci Disiplin*, çev. A. İldeniz-A. Doğukan, Yapı Kredi Ya., İstanbul.

SIDHU, J. (2003), "Mission Statements: Is It Time to Shelve Them?", *European Management Journal*, Vol. 21, No. 4: pp.439-446.

VANDIJCK, D., DESMIDT, S. and BUELENS, M. (2007), "Relevance of mission statements in Flemish not-for-profit healthcare organizations", *Journal of Nursing Management*, Vol. 15: pp.131-141.

WHETSTONE, J. T. (2005), "A framework for organizational virtue: the interrelationships of mission, culture and leadership", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14, No. 4: pp.367-378.

WOODROW, J. (2006), "Institutional Mission: The Soul of Christian Higher Education", *Christian Higher Education*, Vol. 5: pp.313-327.