

VİZYON SAHİBİ ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ: KONYA SANAYİ İŞLETMELERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Tahir AKGEMCİ*
Adnan ÇELİK**
Ü.Gonca ERTUĞRUL

ÖZET

Bu çalışma, teorik ve araştırma boyutu olmak üzere temelde iki kapsamda hazırlanmıştır. Teorik boyutta vizyon ve vizyon yönetimi kavramları kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Araştırma kapsamında ise, vizyon sahibi örgütlerin özelliklerine ilişkin Konya Sanayi İşletmelerinde yapılan anket uygulaması sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışma uygulamada karşılaşılan temel sorunlar ve taraflara sıralanan olası öneriler ile bitirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Vizyon, vizyon yönetimi, örgüt

ABSTRACT

The scope of this study has two dimensions, as being theoretical and empirical. As the theoretical dimension, the concepts of vision and vision management are comprehensively examined. As the empirical study, the results of a survey undertaken in Konya industrial enterprises concerning the characteristics of organisations having vision are analysed. The study is concluded by indicating same major problems seen in practice and some possible suggestions for all parties.

Keywords: Vision, vision management, organisation

1. GİRİŞ

Değişim ve gelişmelerin sürekli olduğu günümüzde örgütler, yeni düşünceler, yeni teknolojiler, yeni örgüt yapıları ve yeni yönetim anlayışlarının olduğu yoğun rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmek zorunda kalmışlardır. Örgütlerin, günümüzün hızlı değişim sürecini başarı ile atlatmaları, etkinliklerini arttırabilmeleri, çalışanlarının örgüte bağlılıklarının sağlanabilmesi için güçlü bir vizyona sahip olmaları ile mümkün olabilecektir. Genellikle vizyon, arzulanmış gelecekte yaşamaya ilişkin bir resmin çizilmesi ve paylaşılması gerekliliği şeklinde düşünülür. Vizyon, küreselleşen ve hızlanan değişim süreci içindeki örgütler için bir yol haritası görevini görmektedir. Örgüt yöneticilerinin, vizyon oluşturulmasına öncülük etmeleri ve vizyon geliştirme işleminin

* Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

** Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

sürekliliğini sağlamaları gerekir. Açık ve net bir üyeler arası iletişim ve net bir vizyon, çalışanların birbirlerini anlamalarına ve çabalarının belirli bir noktada odaklaşmasını sağlayacaktır. Bu tüm istenen başarının sağlanması vizyon sahibi olmaktan çok bunu örgüt çalışanlarına vizyon bildirisi yolu ile aktarmakla mümkün olabilecektir.

Çalışmanın vizyon başlığında, vizyon kavramı, vizyonun önemi ve vizyonun özellikleri açıklanmıştır. Vizyon yönetimi başlığı adı altında ise, vizyon yönetimi kavramı ve önemi, vizyon geliştirme, vizyon bildirim, paylaşılan vizyon, vizyon kaybı, vizyonun iletilmesi, vizyon oluşturma ve geliştirme sorunları üzerinde durulmuştur.

Araştırma bölümünde ise, Konya’da faaliyet gösteren “Sermaye Yapısına Göre Üyeler Listesinde” yer alan işletmelerde uygulanan anket verileri analiz edilmiştir. Örgütlerin vizyon sahibi olup olmadıklarını saptayıp, vizyon sahibi örgütlerin özelliklerini ortaya koymayı hedefleyen bu çalışma, olası önerilerin sıralanması ile bitirilmiştir.

2. VİZYON

2.1. Vizyon Kavramı

Vizyon, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak anlaşılır (Clayton, 2000, s.42). Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince birden fazla anlamı olan “videre” fiilinden türemiş olan “Visio” sözcüğünün uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığı kullanılıyordu. Orta çağda Almanca’da bilmek anlamına gelen “wissen” ve bilge anlamına gelen “weise” kavramları da aynı kökenden türetilmiştir. Visio sözü, türetildiği çağlarda oldukça sık yaşandığı iddia edilen vizyon, görme olaylarını tanımlamak üzere türetilmiş ve çok geçmeden de hayal görme, optik halüsinasyon görme gibi kavramlar için de kullanılmıştır (Sollmann ve Heinze, 1995, s.13).

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır (Fidan, 1998, s.189). John Kotter’a göre vizyon; örgüt geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı ya da açık olarak anlatması gerekmektedir. Joseph V. Quigley’e göre ise vizyonun oluşumu için üç unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar; örgütün değerlerini tespit etmek, misyonunu ve amaçlarını belirlemek ve örgütün hedeflerini ortaya çıkarmaktır (Güzelcik, 1999, s.85).

Warren Bennis ve Burt Nanus, bir vizyonun en kritik noktasının; gerçekçi bir görüşü, güvenilirliği, örgüt için çekici bir geleceği, önemli pek çok konuda şimdi varolan durumdan daha iyi bir konumu açık ve seçik olarak göstermesi

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

olduğunu söylemektedirler. (Campbell ve Yeung,1991,s.3).Vizyon kapsamında,arzulanan gelecek;iş ve yaşamın yüksek standartlara ulaştığı bir iş dünyası söz konusudur (Sollmann ve Heinze, 1995, s. 25).

Bir yöneticinin vizyonu, geçmiş ve yaşanan zamanı kavrayışın ifadesidir. Daha da önemlisi, bu vizyon gelecek için rehber olur ve yatırımcılara hedeflediklerine ulaşmaya çalışırken kendi içlerinde ve genel olarak nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler öne sürer. Bir yöneticinin vizyonu sezgisel ya da en ince ayrıntısına kadar planlanmış olabilir (Quigley, 1998, s.25).

Vizyonlu örgütler, kendilerini yeni bir yön bulabilmiş, böylece yeni bir ivme kazanabilmiş örgütler olarak tanımlarlar. Xerox'un fotokopi vizyonu, Macintosh'un kişisel bilgisayar vizyonu, telefax vizyonu, çevreci buzdolabı vizyonu, Henry Ford'un "T modeli" vizyonu bu örneklerden bazılarıdır (Sollmann ve Heinze, 1995, s. 47-48).

Etkili vizyon, bir faaliyetin ya da örgütün gelecekte nasıl olacağını açıklar. Müşteriler, hissedarlar, çalışanlar gibi durumdan yarar sağlayacak çoğu insanın çıkarına olan bir dizi olasılığı dile getirir. Zayıf vizyonlar ise, bazı grupların meşru çıkarlarını bile göz ardı edebilirler. Etkili vizyonlar gerçekçidir. Etkili olmayan vizyonlar ulaşılamayacak hedefler koyarlar. İyi vizyonlar, insanları harekete geçirecek kadar açık, ama aynı zamanda inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da esnekler. Kötü vizyonlar, çok belirsizdir ya da kısıtlayıcıdır. İyi bir küresel vizyon, örgüt içerisinde çaba sarf eden insanlar arasındaki iletişimi destekler (Güzelcik, 1999, s.85).

İyi kavranmış bir vizyon iki temel bileşenden oluşur; "çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek". Çekirdek ideoloji, ürün ve pazarın hayat seyrini, teknolojik durumu, yönetim ilkelerini, kişisel ilkeler ve yöneticiler gibi bir örgütün karakterini belirleyen değerlerden meydana gelir (Şimşek, 1998, s. 364). Çekirdek ideoloji, örgütün neyi savunduğunu ve niçin var olduğunu tanımlar. Tasarlanan gelecek; olmayı, başarmayı, yaratmayı içerir ve bunlara ulaşabilmek önemli bir değişikliği ve ilerlemeyi gerektirir (Collins ve Porras, II, 1999, s.31).

2.2. Vizyonun Önemi

Teknolojik açıdan gelişmekte olan dünyamızda hemen hemen her şeyi teknik olarak yapma olanağı doğduktan sonra, ürünlerin, çalışmaların, yaşam kavramlarının, öğretilerin ve bilginin ucu bucağı görünmez duruma gelmesinden sonra, giderek daha çok insanda, sınırsız özgürlükten daha önemli olan bir yönlenme gereksinmesi doğmuştur (Baydere, 1997, s. 17). Yaşama anlam kazandırılması, rahatlık ve benlik bilincinden daha önemli duruma gelmiştir. Yaşama anlam veren kaynakların, bireysellikten toplumsallığa doğru kaydığı görülmektedir. Kaynakları kısıtlı dünyanın, insanların beynindeki ve gönlündeki

yeri giderek önem kazanmaktadır. Yaşam hakkındaki değişik düşünceler yayılım alanlarını genişletmektedir. Daha önceleri değersiz bulunan görüşler, yeniden irdelenmektedirler (Sollmann ve Heinze, 1995, s. 131-132).

Örgütler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadırlar. Örgütlerin bu değişim gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşımları gerekmektedir. Küreselleşen örgütlerin bütün çalışanlarını geleceğe taşıması için, güçlü bir küresel vizyona ihtiyaçları vardır. Etkili bir küresel vizyon, örgütlerin değişiminde ilham kaynağını oluştururken, güçlü bir vizyonun eksikliği de örgütlerin değişim yönündeki çabalarını sonuçsuz bırakmaktadır (Güzelcik, 1999, s. 81-82).

Bir vizyona sahip olmak veya bir vizyonu yaratmak, günümüzün rekabetçi ortamında kritik bir öneme sahiptir. Vizyonu oluşturan bu itici güç, aynı zamanda şu unsurların bir veya bir kaç tarafından da ortaya çıkmaktadır (El Namaki; 1992, s. 29); “örgütün kaderini (geleceğini) kontrol etme ihtiyacı; yaratıcı stratejilere olan ihtiyaç, tersine çevirme ve iyileştirme ihtiyacı; örgüt kültüründe değişim ihtiyacı”.

Vizyonların çalışanların verimliliğine olan katkıları şu noktalarda toplanabilir (Fidan, 1998, s.202); “duygusal uyarılar ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, teşhis ve hatırlatma yeteneği, yenilikçiliğin desteklenmesi, öncülük etme, itici güç verme ve bütünleşme, yön gösterme ve aydınlatma, öncülükte arayış açma, güç ve varolma garantisi”.

2.3. Vizyonun Özellikleri

Vizyon, “güçlülük, amaçlılık, belirlilik, somutluk, çok yönlülük ve duygusalılık” gibi farklı kriterler ve koşulları sağlayabilmelidir (Clayton, 1999, s. 153-154). Vizyonun özelliklerinde şunlar önemlidir (Papatya, 1997, s.17); “gerçekçi olup, uygulanabilmeli; tüm örgüt sistemini harekete geçirebilmeli; amaçlara ayna, çalışanlara esin kaynağı olabilmeli; örgütsel bağlılık ve zaman döngüsü açısından ileriye göstermeli; optimum sürede gerçekleştirilebilmeli; dikkatleri yoğunlaştırabilmeli; amaç ve stratejileri dönüştürebilmeli; üst yönetim tarafından desteklenmeli; vizyon odaklı olmalı; yön anlayışı vermeli”.

Kotter ise küreselleşme sürecinde değişimin hızını arttıracak, etkili bir vizyonun özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Güzelcik, 1999, s. 83-84):

- Etkili bir vizyon ve destek stratejileri bu sorunların çözümüne yardımcı olur.
- Vizyon, insanların kısa vadeli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırır.

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

- Vizyon, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

3. VİZYON YÖNETİMİ

3.1. Vizyon Yönetimi Kavramı ve Önemi

Vizyon kavramı ve kapsamından hareketle, vizyonun, “örgütün amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazla bir şeyleri ifade etmesi gerektiği kanaati” ne varılabilir. Vizyonun istenilen düzeyde geniş olabilmesi sınırlarının kalkmasına bağlı olacaktır (Erçetin, 2000, s.83). Bu durumda bakış açısının çok daha fazla genişletilmesi gerekecektir. Örgüte hangi açıdan bakılırsa bakılsın, görülmeyen bir şeyler her zaman kalacaktır. O halde yalnızca bir bakış açısı yeterli olmayacaktır, bütünü daha iyi görebilmek için bir gözden fazlasına ihtiyaç olacağı açıktır.

Yönetim açısından da vizyon, örgütün ulaşmak istediği amaçlarla hedefler toplamından daha fazla bir anlamı içerir (Akat, Budak ve Budak, 1997, s.52-54). Günümüz örgütlerinde vizyon yönetimi kapsamında vizyona önem vermek, onun üzerinde çalışmak, onu geliştirmek ve daha önceden görülebilen yolda ilerlemek önem taşımaktadır (Çelik ve Akgemci, 1998, s.217).

3.2. Vizyon Geliştirme

Vizyon geliştirmek, sorunlara uzun vadeli çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak, dolayısıyla bu gelişmelerin örgütü nasıl etkileyeceğini tayin edecek buna uygun örgüt hedef ve stratejileri belirlemektir. Bilindiği gibi bu tahminler ne kadar tutarlı ne kadar gerçekçi ise vizyon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi de o kadar sağlıklı olur (Şimşek, 1998, s.366).

Tom Watson ve IBM ilişkisi, vizyon geliştirmeye verilebilecek çarpıcı bir örnektir. IBM, 1900’lü yılların başında, terazi, zaman etüdü saatleri ve benzer ürünler de yapan ufak bir holdingin sadece bir bölümü idi. Watson, National Cash Register Company (NRC)’ den, IBM’ in önceli olan, o zaman için yıllık 2.2 milyon dolar tutarında satışa sahip Computing- Tabulating- Recording Company (CTR)’ ye geldi. Sonraki 42 yıl boyunca Watson IBM demektir. IBM’in yıllarca temel vizyonunu oluşturan “bireye saygı, müşteri hizmeti ve mükemmellik” gibi değerleri o geliştirmişti (Quigley, 1998, s.49);

Vizyon geliştirme ve uygulamasının farklı aşamalarında ortaya çıkan temel sorunlar ise şunlardır (Papatya, 1997, s.17); “yanlış ve hata yapma korkusu, belirsizliğe toleransta yetersizlik, yeni bir şey yaratmaktansa eski fikirlerin yargılanmasını tercih etme, plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı,

oluruna bırakmada yetersizlik, zorlama eksikliği veya pozitif ilgi uyandıran sorunların bulunmaması, kısa süreli başarı için aşırı istek ve heves, hayal gücü eksikliği, hayal gücünün kontrol edilmesindeki eksiklik ve bir fikir üzerinde yoğunlaşamamak, gerçek ve hayalin birbirinden ayırt edememek”.

3.3. Vizyon Bildirimi

Örgütsel başarıda, sahip olunan örgütsel vizyonun çalışanlara aktarılmasının özel bir önemi vardır. Sadece sözlü olarak ifade edilen ve çalışanlara yazılı olarak bildirilmeyen vizyonların ömrü çok kısa olacak ve istenilen başarı sağlanamayacaktır. İyi bir vizyon bildirimi ise, yöneticilerin yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmaları için açık bir yön vermektedir. Aynı zamanda, vizyon yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında, insanların vizyona bağlılığı da artmaktadır. Bu da örgütsel amaçların başarımında süreklilik sağlayabilmektedir (www.yonetim2000.erciyes.edu.tr).

Vizyonu olan bir çok örgüt, bunu bir vizyon bildirisi ile dile getirmektedir. Bu bildiri, dört cümleden de oluşabilmektedir, beş sayfadan da. Konuşma dili ile yazılabileceği gibi, içerdiği noktaların alt alta listelenmesi şeklinde de yazılabilmektedir (Clayton, 2000, s.103). Pek çok vizyon bildirisi stratejiler, hedefler, amaçlar, değerler, inanışlar, sloganlar v.b.’nin bir karması olarak görülmektedir. Vizyon bildirimleri kuvvetli, hatırlanmaya değer, teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdırlar. Tüm bunlara ek olarak uzun dönem için bir anlam ifade etmektedir (www.yonetim2000.erciyes.edu.tr).

3.4. Paylaşılan Vizyon

En basit düzeyinde paylaşılan bir vizyon, “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyon da aynı şekilde bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır (Senge, 1996, s.227).

Paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasındaki amaç, örgüt işgörenlerinin zihinlerinde yaratılacak ortak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yöneltmesi ve bireylerin vizyona, dolayısıyla örgütlerine adanmalarının sağlanmasıdır (Kışlalı, Bağlı ve Sanlı, 1998, s.372). Gerçekten paylaşılan vizyonların ortaya çıkması zaman almaktadır. Ortak vizyonlar, konuşarak ve paylaşarak açığa çıktıkları için, çalışanların bireysel tutkuları üzerinde durulmalı ve işyerinde çalışanların birbirlerinin tutkularını karşılıklı konuşabilecekleri bir ortam yaratılmalıdır (Senge, 1994, s.16). Ancak çok sayıda çalışan işin içine girdikçe, görüşlerin farklılığı amaçlanan odaklaşmayı dağıtıp çatışmalar yaratıkça, çatışan vizyonlar artar, vizyon oluşturma süreci aksar, artan farklılık ve kutuplaşmalar yüzünden vizyonların yayılması da engellenir. Oysa ki,

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

farklılıkların nedenleri bulunup, üzerinde anlaşılırsa uyumlaştırma yeteneği de oldukça gelişir (Aydemir, 2000, s.32).

Paylaşılan bir vizyon, insanlarla örgütün amacı arasında bir bağ oluşturarak, onlara çalışma şevki vermektedir. Ayrıca paylaşılan vizyon, kararların alınması açısından da örgüte kolaylıklar getirmektedir. Örgüt yapısı daha geniş ve yatay hale geldikçe, kararlar da giderek merkezde değil, birimlerde alınmaktadır. Bu durumda net bir vizyon, adeta pusula görevi görmektedir. Eğer vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konmuşsa, bu sayede insanlar, kurallar belli olmadığında, kimse onları denetlemediğinde ve tehdit etmediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilirler. Yöneticiler, örgüt vizyonunu etkili bir biçimde çalışanlara ilettiklerinde, “iş tatmininin, örgüte bağlılığın, sadakatin, örgüt ruhunun, örgütün değerleri konusundaki bilgi düzeyinin, yaptığı işten gurur duymanın, verimliliğin ve motivasyonun arttığını” görmekteydiler (Aydemir, 2000, s.33).

Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya önem veren örgütler sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yöreklendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri, bir başkasınınkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağlılık değil, uyum olur. Öte yandan güçlü bir kişisel yönelim duygusuna sahip kişiler gerçekten istediğimiz bir şey için güçlü bir sinerji yaratmak üzere bir araya gelebilirler. Kişisel ustalık, paylaşılan vizyonlar geliştirmenin temelidir. Bu sadece kişisel vizyon demek değil, aynı zamanda gerçeğe bağlılık ve yaratıcı gerilim demektir (Senge, 1996, s.232).

3.5. Vizyon Kaybı

Tarihte, örgütler, partiler, girişimler, vizyonlarıyla yükselmiş ya da yıkılmışlardır. Kişilikler yüceltilmiş ya da ezilmişlerdir. Görünen odur ki, içinde değişik yaşam koşulları, devreleri ve toplumların etkileriyle çeşitli yaşam özlentleri gelişmeyi destekleyebildikleri gibi, engelleyebilirler de (Fidan,1998,s.195). Küreselleşen dünyaya ayak uydurmaya çalışan örgütler; hem örgüt içinde, hem örgüt dışında değişim çabaları içine girmişlerdir. Küreselleşen örgütlerde değişimin ilk unsuru, küresel bir vizyon oluşturulmasıdır (Güzeltik, 1999, s.108).

Vizyon, uzun dönem sonuçlarını ve çalışanları sorun çözme aşamasına dahil etmeyi öngörmelidir (Eren, 1998, s.99). Vizyonlar kararlaştırılmış olsa bile asla kesinleştirilemezler, sürekli yenilenmeleri gerekir. Aynı zamanda büyük örgütlerde, tek bir vizyon, bir birlik duygusu oluşturmaya yetmez. Vizyon, bütün girişimin amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazlasını içermelidir (Fidan, 1998, s.196).

Bir vizyon ya başarılıdır, ya da vizyon değildir. Kaybedenlerin tarihi yazılmaz, onlar yalnızca düşlerinin bedelini öderler. Oluşmakta olan gelecektir. Şimdiki

zaman, tek başına var olur. Şimdiki zamanda, tekerlek sürekli yeniden keşfedilmelidir ya da kaldıraç gücü, ya da erken uyarı sistemleri, ya da satış stratejileri, ya da hareketli tiyatro sahnesi, ya da kahve makinesi ve yazılım programlarının mantığı; Rilke’ nin şiirleri yine yazılmalı, Mozart’ın Requiem’i yine bestelenmeli, coğrafya haritaları yine çizilmeli, kırmızı fon üzerine yeşil at resimleri yine yapılmalıdır (Sollmann ve Heinze, 1995, s.51).

Vizyonlar, doğrudan doğruya bireylerin deneyimlerine, özelemlerine, yeteneklerine bağlıdır ve onlardan doğarlar. Vizyonlar ile onları gerçekleştirmeye yardımcı olacak özelemler ve hedefler, bizi harekete geçirir, bize itici güç verir. Ancak her zaman mutlu sona ulaşılmaz (Fidan, 1998, s.198).

Vizyon tamamlandığında da gücünü kaybetmeye başlar. Vizyon, örgüt etkinliğini uzun süre götürebilecek bir güç değildir ve zorlandığında örgüt yönünü kaybeder. Bu durum, pazarda yöneticiliği yakalamak isteyen örgütlerde ortaya çıkar. Başarılmak istenen bu tutku, örgütü tüketerek onu belirsizliğe terk edebilir. Vizyonun gelecek beş ya da on yıl için başarılmaması olanaklı değilse, güdüleme ve isteklendirme gücünü kaybeder. Daha tutkulu ve gerçekçi olmayan bir duruma gelir (Yurtseven, 1998, s.29).

Vizyonlar, düşüncenin ve uygulamanın farklı aşamalarında yok edilebilir. Düşünceye bağlı olarak, bireylerin çevrelerine ve dış uyarılara ulaşmadaki hareket tarzı bireysel davranışla ilgili olabilir. Bu faktörler şunlardır (ElNamaki, 1992, s. 32-33); “hata yapma korkusu, belirsizliğe katlanmada yetersiz olmak, yaratıcılıktan ziyade mevcut fikirlerin yargılanmasının tercih edilmesi, plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı, karşılaşılan problemleri saptama ve çözme yetersizliği, bir an önce başarılı olmak için aşırı istekli ve sabırsız olmak, hayal gücünün alanlarını genişletme eksikliği, bir fikir üzerinde yoğunlaşmadaki yetersizlik ile yaratıcılığı kontrol etmedeki eksiklik ve kurgu ile gerçekleri ayırmadaki eksiklik”.

3.6. Vizyonun İletilmesi

Vizyonun iletilmesi veya aktarılması; yöneticinin ortak vizyon ve değerlerini örgütün en üstünden en altındaki çalışanına kadar herkesle iletişimde bulunarak yayması sorumluluğudur (Quigley, 1994, s.45). Vizyon oluşturulduktan sonra, çalışanların desteğini almak ve bu vizyona ulaşmak için, vizyonun açıklanması gerekir. Daha anlaşılabilir bir dil kullanılarak vizyonun gücü artırılabilir. Benzetmeler ve benzerliklerden yararlanarak daha canlı bir anlatım kullanılabilir (Clayton, 1999, s.161). Vizyonu iyi bir şekilde anlatmak insanlarda ortak bir amaç duygusu uyandırabilir. Vizyonu gerçekleştirecek görevleri tanımlamaya ve hedefleri koymaya personeli katmak onların bağlılıklarını kazanmaya yardım edecektir (Clayton, 2000, s.154). Örgüt yöneticileri, vizyonu çalışanlarına etkili bir biçimde ilettiklerinde, iş doyumunu, örgüte bağlılığı, sadakati, örgüt değerleri

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

konusunda bilgi düzeyleri, verimlilik ve motivasyonları artırabilmektir (Aydemir, 2000, s.30).

Günümüzde, örgüt yöneticileri bir vizyonu örgütlerine uyarlamak istediklerinde çoğu zaman bunu iletmekte başarısız olabilmektedirler. Çünkü, bu yöneticiler vizyonlarını çalışanlarına iletmeye nadiren zaman ayırmaktadırlar. Yine de, bu tip yöneticiler çalışanları vizyonunu anlamadığında hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bu durumda, vizyon daha çok yöneticinin kendi karar ve faaliyetlerinin bir parçası olmakta fakat, onlar hala bu vizyonun herkes için açık ve anlaşılır olduğunu düşünmektedirler. Burada sorun, etkisiz bir iletişimdir (Doğan, 1999, s. 178).

Vizyonun iletilmesi de bir süreçtir. Sürecin ilk aşaması vizyonun paylaşılmasını kolaylaştıracak olan çekirdek grubun oluşturulmasıdır. Çekirdek grubun ilk çalışmasında, yönetici, gruba şunları açıklamalıdır (Erçetin, 2000, s.116); “örgütsel vizyona niçin gereksinim duyulduğunu; vizyonun iletilmesi, geliştirilmesi ve paylaşılmasında çekirdek gruba düşen rol; yöneticilerin grup çalışmalarındaki genel rolleri; grup çalışmalarının amacı, süresi ve yöntemi; örgütsel vizyon ve olası gelişim süreci”.

3.7. Vizyon Oluşturma ve Geliştirme Sorunları

Vizyonun oluşturulması, örgüt için yeni bir dönemin başlangıcıdır. Ancak, gerek oluşturulma sürecinde, gerekse uygulama sürecinde, dikkatli davranılmadığında, vizyonun başarısını engelleyen bazı sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bunlar şunlardır (Papatya, 1997, s.18-35; Hazır, 1998, s.69-70; Aydemir, 2000, s.32; Aktan, 1998, s.50; Sollmann ve Heinze, 1995, s.10-134); “vizyon bulanıklığı, vizyon içeriğinin amaçları yansıtmaması, vizyonun paylaşılmaması, vizyonun biçimlendirme niteliğinin olmaması, yeni vizyonların oluşturulması, vizyonun sonuca yönelik olmaması ve vizyonun içselleştirilmemesi”.

4. VİZYON SAHİBİ ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN KONYA SANAYİ İŞLETMELERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; Konya'da faaliyet gösteren "Sermaye Yapısına Göre Üyeler Listesinde" yer alan örgütlerin vizyon sahibi olup olmadıklarını tespit etmek ve vizyon sahibi örgütlerin özelliklerini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, vizyon geliştirme ve uygulamada işletmelerin karşılaştıkları sorunlara yönelik çözüm alternatifleri geliştirmektir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmada kullanılan anket formları, Konya ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli sanayi işletmelerinin yöneticilerine uygulanmıştır. Anket kapsamındaki yöneticiler, Konya Sanayi Odası 2000 yılı verilerine göre, "Sermaye Yapısına Göre İlkler" arasında yer alan altı farklı işletmede görev yapmaktadırlar. Anket soruları, analiz kısmında sıralanmış olan altı temel başlık altında toplanmış ve toplam 50 adet sorudan oluşmuştur.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada soru kağıdı ve görüşme metotları kullanılmıştır. Görüşme Metodunun kullanılmasındaki amaç, uygulama kapsamındaki örgütlerin verilerinin daha ayrıntılı ve objektif olarak elde etmektir. Anket sonuçları "SPSS for WINDOWS" programları aracılığıyla değerlendirilmiş olup, araştırma hipotezleri verilerin değerlendirilmesi aşamasında ayrı ayrı sıralanmıştır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma kapsamındaki altı işletmede çalışan toplam 190 yöneticiye anket formu gönderilmiştir. Önceden genel bilgi verilen ve onları yönlendirecek etkilerden kaçınılmış bulunan yöneticilerden 116'sı (Yaklaşık % 61'i) olumlu yanıt vermiştir.

Bölgesel düzeyde uygulanmış olduğundan, elde edilen sonuçların genele yayılmasında güçlük çekilecek olan bu çalışmanın; uygulama alanının genişletilmesi daha yararlı sonuçlar doğuracaktır.

4.5. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde; "demografik nitelikler, işletmeler ve vizyon bildirisi uygulamaları, yöneticilerin vizyonla ilgili yargılarının değerlendirilmesi, vizyon sahibi yöneticilerin özellikleri, vizyon sahibi örgütlerin özellikleri, geleceğin yöneticilerinin özelliklerinin dağılımı ve hipotezlerin test edilmesi"ne yer verilmiştir.

4.5.1. Demografik Nitelikler

Uygulama kapsamında elde edilen veriler incelendiğinde %24,1 (28 kişi) oranında 30'dan küçük ve %37,1 (43 kişi) oranında 30-40 yaş arası yönetici olduğu görülmektedir. 41-50 yaş arasında olan yöneticiler %38,8 (45 kişi) oranıyla diğer yaş gruplarına göre daha fazladır.

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

Unvan dağılımına ilişkin veriler incelendiğinde %42,2 (49 kişi) oranında alt düzey yöneticiler çoğunluktadır. %24,1 (28 kişi) oranında üst düzey yönetici, %33,6 (39 kişi) oranında da orta düzey yönetici bulunmaktadır.

Seçilen örgütlerde elde edilen eğitim düzeyi verileri incelendiğinde yöneticilerin %62,9 (73 kişi) oranında büyük bir bölümünün fakülte/yükseköğretim düzeyinde oldukları görülmektedir, lise düzeyinde olan yöneticilerin oranı ise %37,1 (43 kişi)'dir.

Yönetici ve işletmelerin sektörel dağılımında; %57,8 (67 yönetici) oranında imalat sektörü; %42,2 (49 yönetici) oranında ise hizmet sektörü söz konusudur.

Uygulamaya katılan yöneticilerin faaliyette buldukları pazarların dağılımı incelendiğinden %48,3'ü (56 kişi) yurt içinde, %51,7'si (60 kişi) hem yurt içinde hem de yurtdışında faaliyette bulduklarını belirtmişlerdir.

4.5.2. İşletmeler ve Vizyon Bildirisi Uygulamaları

Yöneticilerden, %56,9'u (66 kişi) daha çok "geleceği tasarlamaya", %43,1'i (50 kişi) ise daha çok "mevcut durumun analizine" çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Uygulamaya katılan yöneticilerin vizyon kavramı hakkındaki bilgilerin dağılımı incelendiğinde %25,9'unun (30 kişi) yeterli, %48,3'ünün (56 kişi) kısmen, %25,9'unun (30 kişi) hiç yok seçeneklerini işaretledikleri görülmektedir.

İşletmelerin % 25,9'unda vizyon yönetiminden sorumlu bir bölüm varken; %74,1'inde böyle bir bölüm yoktur. İşletmelerin %25,9'unda "yazılı bir vizyon bildirisi" varken; %74,1'inde yoktur.

Yöneticilerden %21'i (18 kişi) vizyona dayalı yöneticilikle ilgili yeterli bilgilerinin olduğunu; %59,3'ü (51 kişi) kısmen; %19,3'ü (17 kişi) ise hiç bilgilerinin olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 1. Örgütlerin Yazılı Bir Vizyon Bildirisine Sahip Olmama Nedenlerinin Dağılımı

Yargılar	Ort.	St.Sapma
Vizyon bildirilerinin örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olduğuna inanmıyorum.	3,70	0,68
Bugüne kadar örgütte üst yönetim dahil hiç kimsenin vizyon bildirisine sahip olmak ihtiyacını hissetmemiştir.	3,68	0,66
Vizyon bildirisinin örgüt başarısına katkı sağlayacağına inanmıyorum.	3,67	0,80
Vizyon bildirisinin önemine inanıyorum, ama nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi değilim.	3,60	0,71
Yazılı bir vizyon bildiri olsa bile, uygulamada bunlar dikkate alınmaz.	3,58	0,63
Yanlış vizyonlar seçilmiştir.	3,46	0,69
Vizyonumuz tatmin edici değildir.	3,45	0,69
Vizyon bildirisinin uygulamaya doğru olarak aktarımı sağlanamamıştır.	3,43	0,69

Uygulamaya katılan yöneticilerin örgütlerinin yazılı bir vizyon bildirisine sahip olmama nedenlerini gösteren yargılar arasında ortalaması en yüksek olan “Vizyon bildirilerinin örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olduğuna inanmıyorum” ($3,70 \pm 0,68$) yargısıdır. Buradan yöneticilerin önemli bir bölümünün, vizyon bildirilerinin çalışanların davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olacağını düşündükleri söylenebilir.

“Bugüne kadar örgütte üst yönetim dahil hiç kimsenin vizyon bildirisine sahip olmak ihtiyacını hissetmemiştir” ($3,68 \pm 0,66$) yargısı hakkında ise yöneticiler, örgütte üst yönetim dahil hiç kimsenin vizyon bildirisine sahip olma ihtiyacını hissetmediğini düşünmemektedirler. Üçüncü sırada yer alan “Vizyon bildirisinin örgüt başarısına herhangi bir katkısı olacağına inanmıyorum” ($3,67 \pm 0,80$) yargısına cevap veren yöneticiler vizyon bildirisinin örgüt başarısına katkısı olacağı seçeneğini işaretlemişlerdir. Buradan yöneticilerin konu hakkında bilgi sahibi oldukları söylenebilir.

“Vizyon bildirisinin önemine inanıyorum, ama nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi değilim” ($3,60 \pm 0,71$) yargısına da yöneticiler katılmaktadırlar. Bu yargıdan örgütlerin yazılı bir vizyon bildirisine sahip olmama nedenlerinden biri olarak konu ile ilgili eğitim ve çalışanlarla olan iletişim eksikliği sayılabilir. Yöneticiler “Yazılı bir vizyon bildiri olsa bile, uygulamada kimse bunları dikkate almaz” ($3,58 \pm 0,63$) yargısına katılmamaktadırlar.

“Yanlış vizyon seçilmiştir” ($3,46 \pm 0,69$) ve “Vizyonumuz tatmin edici değildir” ($3,45 \pm 0,69$) yargılarına ise yöneticiler katılmamaktadırlar. Öyleyse yöneticiler örgütlerinin yanlış vizyonlar seçtiğini ve seçilen vizyonların tatmin edici olmadığını düşünmemektedirler.

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

Örgütlerin yazılı bir vizyon bildirisine sahip olmama nedenleri arasında en son yer alan “Vizyon bildirisinin uygulamaya doğru olarak aktarımı sağlanamamıştır” ($3,43 \pm 0,69$) yargısıdır. Buradan da konu ile ilgili eğitim ve iletişim eksikliği sonucuna ulaşabiliriz.

4.5.3. Yöneticilerin Vizyonla İlgili Yargılarının Değerlendirilmesi

Tablo 2’de yöneticilerin vizyona ilişkin yargılarında ilk sırayı “Bir örgüt uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır” ($4,01 \pm 1,02$) yargısı almaktadır. Yöneticiler bu yargıya katıldıklarını belirtmişlerdir. “Örgütlerin geleceğini vizyonları değil, rakipleri belirler” ($3,80 \pm 0,90$) yargısına yöneticiler katılmamaktadırlar. Yöneticilerin buradan vizyon kavramı hakkında bilgi sahibi oldukları söylenebilir.

Tablo 2. Yöneticilerin Vizyona İlişkin Yargılarının Dağılımı

Y a r g ı l a r	Ort.	St.Sapma
Bir örgüt uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır.	4,01	1,02
Örgütlerin geleceğini vizyonları değil, rakipleri belirler.	3,80	0,90
Örgütün geleceğini görmek sadece yöneticilerin değil, örgütteki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünüdür.	3,79	0,95
Gelecekle ilgili tasvirler örgütün planlarında yer tutmaz.	3,78	1,00
Örgüt çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine katılmak istemezler.	3,77	0,80
Yöneticiler çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine dahil ederler.	3,76	0,74
Vizyon stratejik planlamanın temelidir.	3,76	0,80
Etkin bir örgütte, tüm personel ortak bir vizyona inanmıştır.	3,71	0,83
Örgüt vizyonuna yalnız örgüt sahip, ortak ve yöneticileri karar verir.	3,70	0,70
Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da örgüt başarılı olabilir.	3,62	0,89

“Örgütün geleceğini görmek sadece yöneticilerin değil, örgütteki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünüdür” ($3,79 \pm 0,95$) yargısı yöneticilerin katıldıklarını belirtmeleri örgüt başarısı için çalışanların da katılımının gerektiğini düşündüklerini göstermektedir. “Gelecekle ilgili tasvirler örgütün planlarında yer tutmaz.” ($3,78 \pm 1,00$) yargısı da yöneticilerin katılmamaları onların gelecek için planlar hazırlamanın önemini farkında olduklarını göstermektedir. Yöneticiler “Örgüt çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine katılmak istemezler” ($3,77 \pm 0,80$) yargısına katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu yargı da örgüt başarısı için çalışanların da katılımının gerektiğinin bir diğer göstergesidir.

“Yöneticiler çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine dahil ederler.” ($3,76 \pm 0,74$) yargısına da yöneticiler katılmışlardır. Bu yargıda örgüt başarısı için çalışanların da katılımının gerektiğinin bir diğer göstergesidir. Yöneticilerin vizyona ilişkin yargılarının dağılımını gösteren tabloda yer alan diğer bir yargı

“Vizyon stratejik planlamanın temelidir.” (3,76 ± 0,80) yargısıdır. Buradan da yöneticilerin kavram hakkında bilgilerinin olduğu söylenebilir.

“Etkin bir örgütte, tüm personel ortak bir vizyona inanmıştır” (3,71 ± 0,83) yargısına yöneticiler katıldıklarını belirtmişlerdir. “Örgüt vizyonuna sahip, ortak ve yöneticileri karar verir” (3,70 ± 0,70) yargılarına da yöneticiler katılmamaktadırlar. Her iki yargı da yöneticilerin örgüt başarısı için çalışanlarının katılımının gerektiğini düşündüklerinin diğer göstergesidir. “Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da örgüt başarılı olabilir” (3,62 ± 0,89) yargısına da yöneticiler katılmamaktadırlar. Bu yargı da örgüt başarısı için vizyon sahibi olunması gerektiğinin diğer bir göstergesidir.

4.5.4. Vizyon Sahibi Yöneticilerin Özellikleri

Tablo 3. Vizyon Sahibi Yöneticilerin Özelliklerinin Dağılımı

Y a r g ı l a r	Ort.	St.Sapma
Sürekli yeni fikirler üretir.	3,79	0,90
Durumları analiz eder.	3,79	0,90
Vizyon sahibi bir yönetici son gelişmeleri ve fikirleri takip eder .	3,76	1,09
Yeni fırsatlardan yararlanır.	3,74	0,78
Sorunlara pratik çözümler bulur .	3,74	0,84
Düşünmeyi teşvik edici tartışmalar açar.	3,66	0,76
Sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir.	3,64	0,74
Çalışma grubunun dışında bağlantılar kurmaz.	3,52	0,76

Vizyon sahibi yöneticilerin özelliklerini gösteren Tablo 3’de yöneticilerin en çok katıldıkları yargılar “Sürekli yeni fikirler üretir” (3,79 ± 0,90) ve “Durumları analiz eder” (3,79 ± 0,90) yargılarıdır. Yöneticiler vizyon sahibi yöneticilerin özellikleri arasında ilk sırada sürekli yeni fikirler üretmesini ve durumları analiz etmesini görmektedirler.

“Vizyon sahibi bir yönetici son gelişmeleri ve fikirleri takip eder” (3,76 ± 1,09) yargısı ise üçüncü sırada yer almaktadır. Yöneticilere göre vizyon sahibi bir yöneticinin son gelişmeleri ve fikirleri takip etmesi gerekmektedir. Vizyon sahibi yöneticilerin diğer iki özelliğini gösteren yargılar ise “Yeni fırsatlardan yararlanır” (3,74 ± 0,78) ve “Sorunlara pratik çözümler bulur” (3,74 ± 0,84) yargılarıdır. Yöneticiler, vizyon sahibi yöneticilerin yenilikleri takip ederek fırsatlardan yararlanmasını ve sorunlara yönelik pratik çözümler bulmasını düşünmektedir.

Tablo 3’e göre vizyon sahibi yöneticilerin özellikleri arasında alt sıralarda yer alan yargılar da “Düşünmeyi teşvik edici tartışmalar açar” (3,66 ± 0,76)

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma
 “Sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir” ($3,64 \pm 0,74$) ve “Çalışma grubunun dışında bağlantılar kurmaz” ($3,52 \pm 0,76$)’dır.

4.5.5. Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri

Tablo 4. Vizyon Sahibi Örgütlerin Özelliklerinin Dağılımı

Yargılar	Ort.	St.Sapma
Vizyon sahibi örgütlerin esas değerleri ve amaçları belirlenmemiştir.	3,68	0,81
Vizyon sahibi örgütler kendilerine büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler belirleyemezler.	3,62	0,87
Vizyon sahibi örgütlerde, örgüte ait olma duygusu vardır; böylece amaçların sürekliliği sağlanır.	3,62	0,74
Vizyon sahibi örgütler farklı kültürel inançlara sahiptir.	3,54	0,99

Yöneticilerin vizyon sahibi örgütlerin özelliklerinin gösterildiği Tablo 4’de ilk sırayı “Vizyon sahibi örgütlerin esas değerleri ve amaçları belirlenmemiştir” ($3,68 \pm 0,81$) yargısı almaktadır. Yöneticilerin vizyon sahibi örgütlerin esas değer ve amaçlarının belirlenmiş olduğu düşünmektedirler. “Vizyon sahibi örgütler kendilerine büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler belirleyemezler” ($3,62 \pm 0,87$) yargısı ise ikinci sırada yer almaktadır. Ankete cevap veren yöneticiler vizyon sahibi örgütlerin kendilerine büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler belirleyebileceği görüşünde birleşmektedirler.

Yöneticilerce “Vizyon sahibi örgütlerde, örgüte ait olma duygusu vardır; böylece amaçların sürekliliği sağlanır” ($3,62 \pm 0,74$) yargısı vizyon sahibi örgütlerin özellikleri arasında üçüncü sırayı almaktadır. Vizyon sahibi örgütleri diğer örgütlerden ayıran diğer bir özellik “Vizyon sahibi örgütler farklı kültürel inançlara sahiptir” ($3,54 \pm 0,99$) yargısıdır. Diğer yargılara göre bu yargı son sırada yer almaktadır.

4.5.6. Geleceğin Yöneticilerinin Özelliklerinin Dağılımı

Tablo 5. Geleceğin Yöneticilerinin Özelliklerinin Dağılımı

Yargılar	Ort.	St.Sapma
Ekip kurabilme yeteneğine sahiptir.	4,56	0,60
İletişim kurabilme yeteneğine sahiptir.	4,47	0,55
Gelecekte örgütlerin, imajlarının ne olması gerektiğine yoğunlaşmaz.	4,46	0,55
Girişimci düşünceye sahiptir.	4,45	0,56
Geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne sahip olmak gerekmez.	4,39	0,67
Çalışanları yönlendiremez.	4,29	0,83

Tablo 5’de yöneticilere göre geleceğin yöneticilerinin özellikleri arasında ilk sırayı “Ekip kurabilme yeteneğine sahiptir” ($4,56 \pm 0,60$) yargısı almaktadır. Yöneticilere göre seçenekler arasında en önemli özellik, geleceğin yöneticilerinin ekip kurabilme yeteneğine sahip olmasıdır. Tabloda ikinci sırayı “İletişim kurabilme yeteneğine sahiptir” ($4,47 \pm 0,55$) yargısı almıştır. Geleceğin yöneticilerinin sahip olması gereken diğer özelliğin çalışanlarla olan iletişim yeteneği olduğu sonucuna ulaşılabilir.

“Gelecekte örgütlerin, imajlarının ne olması gerektiğine yoğunlaşmaz” ($4,46 \pm 0,62$) yargısına ise yöneticiler katılmamaktadırlar. Buradan ankete cevap veren yöneticilerin, geleceğin yöneticileri hakkında vizyon sahibi olmaları gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

“Girişimci düşünceye sahiptir” ($4,45 \pm 0,56$) yargısı geleceğin yöneticilerinin özelliklerinden bir diğeridir. Tablo 4.15’de geleceğin yöneticilerin özelliklerinden alt sıralarda yer alan diğer yargılar ise “Geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüne sahip olmak gerekmez” ($4,39 \pm 0,67$) ve “Çalışanları yönlendiremez” ($4,29 \pm 0,83$)’dir.

4.5.7. Hipotezlerin Test Edilmesi

Uygulamada toplanan verilerin değerlendirilmesinde aritmetik ortalama, F testi (Varyans Analizi), t testi analizi kullanılmıştır. İlk beş hipotezde aritmetik ortalama ve F testi (Varyans Analizi), son hipotezde ise aritmetik ortalama ve t testi analizi kullanılmıştır.

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

Hipotez 1: 40 yaşına kadar olan yöneticilerin vizyon kavramı hakkındaki bilgisi daha fazladır.

Tablo 6. 40 Yaşına Kadar Olan Yöneticilerin Vizyona İlişkin Yargıların Dağılımı

Vizyon	Yaş			F	p
	30'dan Küçük	30-40	41-50		
Bir örgüt uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır.	4,25	4,00	3,88	1,072	0,346
Gelecekle ilgili tasvirler örgütün planlarında yer tutmaz	4,00	3,83	3,60	3,116	0,046
Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da örgüt başarılı olabilir.	3,85	3,74	3,37	3,119	0,048
Etkin bir örgütte, tüm personel ortak bir vizyona inanmıştır.	4,03	3,60	3,62	2,825	0,064
Örgütün geleceğini görmek sadece yöneticilerin değil, örgütteki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünüdür.	3,75	3,93	3,68	0,735	0,482
Yöneticiler, çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine dahil eder.	4,10	3,83	3,31	12,325	0,000
Örgüt vizyonuna yalnız örgüt sahip, ortak ve yöneticileri karar verir.	4,35	3,74	3,42	3,417	0,036
Vizyon, stratejik planlamanın temelidir.	3,96	3,53	3,22	3,113	0,048
Örgütlerin geleceğini vizyonları değil, rakipleri belirler	3,96	3,93	3,42	3,453	0,035
Örgüt çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine katılmak istemezler.	3,89	3,83	3,33	4,238	0,017

Yöneticilerin yaşlarına göre vizyon bilgisine sahip olma durumları karşılaştırılırken F testi (Varyans Analizi) kullanılmıştır. Yöneticilerin yaşlarına göre vizyon bilgisine sahip olma durumları ile ilgili anlamlı farklılık ($p < 0,05$) “Gelecekle ilgili tasvirler örgütün planlarında yer tutmaz”; “Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da örgüt başarılı olabilir”; “Yöneticiler çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine dahil eder”; “Örgüt vizyonuna yalnız örgüt sahip, ortak ve yöneticileri karar verir” ; “Vizyon stratejik planlamanın temelidir”; “örgütlerin geleceğini vizyonları değil, rakipleri belirler” ve “Örgüt çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecini katılmak istemezler” yargılarında saptanmıştır. Ortalamalara bakıldığında anlamlı farklılık çıkan yargılarda 40 yaşına kadar olan yöneticilerin, diğer yaş grubuna oranla

daha yüksek bir ortalama elde edildiği saptanmıştır. Rakamlar 40 yaşına kadar olan yöneticilerin konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olduklarını göstermektedir. Burada örgütlerin eğitime önem vermeye başladıkları sonucuna ulaşılabilir.

Hipotez 2: Eğitim düzeyi yüksek olan yöneticiler vizyon kavramı hakkında daha fazla bilgi sahibidir.

Tablo 7. Eğitim Düzeylerine Göre Vizyona İlişkin Yargıların Dağılımı

Vizyon	Eğitim		F	p
	Lise	Fakülte-Yükseköğretim		
Bir örgüt uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır.	3,55	4,28	15,264	0,000
Gelecekle ilgili tasvirler örgütün planlarında yer tutmaz	3,62	3,87	3,541	0,042
Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da örgüt başarılı olabilir.	3,48	3,71	1,687	0,197
Etkin bir örgütte, tüm personel ortak bir vizyona inanmıştır.	3,53	3,82	3,284	0,043
Örgütün geleceğini görmek sadece yöneticilerin değil, örgütteki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünüdür.	3,74	3,82	0,178	0,674
Yöneticiler, çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine dahil eder.	3,25	3,95	27,695	0,000
Örgüt vizyonuna yalnız örgüt sahip, ortak ve yöneticileri karar verir.	3,58	3,89	2,933	0,047
Vizyon, stratejik planlamanın temelidir.	3,20	3,93	8,338	0,005
Örgütlerin geleceğini vizyonları değil, rakipleri belirler	3,38	3,60	11,232	0,001
Örgüt çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine katılmak istemezler.	3,41	3,93	5,294	0,023

Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre vizyon bilgileri karşılaştırılırken F testi (Varyans Analizi) kullanılmıştır. Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre vizyon bilgileri ile ilgili anlamlı farklılık ($p < 0,05$) “Bir örgüt uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır”; “Gelecekle ilgili tasvirler örgütün planlarında yer tutmaz”; “Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da örgüt başarılı olabilir”; “Etkin bir örgütte, tüm personel ortak bir vizyona inanmıştır”; “Örgütün geleceğini görmek sadece yöneticilerin değil, örgütteki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünüdür”; “Yöneticiler, çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine dahil eder”; “Örgüt vizyonuna yalnız

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

örgüt sahip, ortak ve yöneticileri karar verir”; “Vizyon, stratejik planlamanın temelidir”; “Örgütlerin geleceğini vizyonları değil, rakipleri belirler” ve “Örgüt çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine katılmak istemezler” şeklinde yargılar vardır.

Yöneticilerin vizyon bilgileri eğitim düzeylerine göre değişmektedir. Ortalamalara bakıldığında fakülte-yüksekokul düzeyindeki yöneticilerin lise düzeyindeki yöneticilere göre daha yüksek bir ortalama elde ettiği saptanmıştır. Uygulamaya katılan yöneticilerden fakülte-yüksekokul düzeyinde olanlar vizyon kavramı hakkında daha fazla bilgi sahibidirler.

Hipotez 3: Vizyon kavramı hakkında bilgi sahibi olan yöneticilerin ortak görüşü, bir örgütün uzun dönemde başarılı olabilmesi için vizyon sahibi olması gerektiği biçimindedir.

Tablo 8. Vizyon Bilgisine Göre Vizyona İlişkin Yargıların Dağılımı

Vizyon	Vizyon Bilgisi		F	p
	Yeterli	Kısmen		
Bir örgüt uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır.	4,60	4,25	32,188	0,000
Gelecekle ilgili tasvirler örgütün planlarında yer tutmaz	4,13	4,01	46,692	0,000
Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da örgüt başarılı olabilir.	4,06	3,80	12,046	0,000
Örgütlerin geleceğini vizyonları değil rakipleri belirler.	3,93	3,91	13,692	0,000

Yöneticilerin vizyon bilgilerine göre bir örgütün uzun dönemde başarılı olabilmesi için vizyon sahibi olması gerektiği yargısı karşılaştırılırken F testi (Varyans Analizi) kullanılmıştır. Yöneticilerin vizyon bilgilerine göre bir örgütün uzun dönemde başarılı olabilmesi için vizyon sahibi olması gerektiğiyle ilgili anlamlı farklılık ($p < 0,05$) “Bir örgüt uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır”; “Gelecekle ilgili tasvirler örgütün planlarında yer tutmaz”; “Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da örgüt başarılı olabilir” ve “Örgütlerin geleceğini vizyonları değil rakipleri belirler” yargılarında saptanmıştır. Uygulamaya katılan yöneticiler hem yarının fırsat ve tehlikelerine karşı hazırlıksız olmamak hem de uzun dönemli başarılar elde edebilmek için vizyonun gerekliliğine inanmaktadırlar.

Hipotez 4: Vizyon kavramı hakkında bilgi sahibi olan yöneticiler çalışanlarını vizyon gerçekleştirme sürecine dahil etmemektedirler.

Tablo 9. Vizyon Bilgisine Göre Vizyona İlişkin Yargıların Dağılımı

Vizyon	Vizyon Bilgisi		F	p
	Yeterli	Kısmen		
Örgütün geleceğini görmek sadece yöneticilerin değil, örgütteki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünüdür.	4,06	4,14	18,883	0,000
Yöneticiler, çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine dahil eder.	4,33	3,83	25,738	0,000
Örgüt vizyonuna yalnız örgüt sahip, ortak ve yöneticileri karar verir.	4,23	3,78	11,618	0,000
Örgüt çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine katılmak istemezler.	4,01	3,75	32,237	0,000

Yöneticilerin vizyon bilgilerine göre çalışanlarını vizyon gerçekleştirme sürecine dahil etmezler yargısı karşılaştırılırken F testi (Varyans Analizi) kullanılmıştır. Yöneticilerin vizyon bilgilerine göre çalışanlarını vizyon gerçekleştirme sürecine dahil etmezler yargısıyla ilgili anlamlı farklılık ($p < 0,05$) “Örgütün geleceğini görmek sadece yöneticilerin değil, örgütteki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünüdür”; “Yöneticiler, çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine dahil eder”; “Örgüt vizyonuna yalnız örgüt sahip, ortak ve yöneticileri karar verir” ve “Örgüt çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine katılmak istemezler” yargılarında saptanmıştır. Oluşturulan vizyonun paylaşılması esastır. Bu nedenle çalışanlarla birlikte oluşturulması daha doğrudur. Vizyon, bütün üyelerin katılımıyla oluşturulduğu ve geliştirildiği zaman itici güç kazanacaktır.

Yöneticilerin vizyon bilgisine ilişkin verdikleri cevapların ortalamaları, yargılara ilişkin verilen cevapların olumlu olduğunu göstermektedir. Hipotezin aksine yöneticiler çalışanlarını, vizyon gerçekleştirme sürecine dahil etmemektedirler. Yöneticiler hem örgütlerini başarıya ulaştırmada çalışanlarına da görevler düşüğü konusunda hemfikirdirler hem de bunun öneminin farkındadırlar.

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

Hipotez 5: Üst düzey yöneticiler vizyona dayalı yöneticilik kavramıyla ilgili daha fazla bilgi sahibidirler.

Tablo 10. Unvanlarına Göre Vizyona Dayalı Yöneticilik Özelliklerinin Dağılımı

Vizyona Dayalı Yönetici	Yöneticinin Vizyon Bilgisi			F	p
	Üst Düzey	Orta Düzey	Alt Düzey		
Vizyon sahibi bir yönetici son gelişmeleri ve fikirleri takip eder.	3,71	4,15	3,48	4,238	0,017
Çalışma grubunun dışında da bağlantılar kurmaz.	3,28	3,71	3,51	2,565	0,081
Yeni fırsatlardan yararlanır.	3,90	4,00	3,96	8,773	0,000
Düşünmeyi teşvik edici tartışmalar açar.	3,70	3,69	3,71	6,260	0,003
Sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir.	3,70	3,78	3,79	9,305	0,000
Sürekli yeni fikirler üretir.	4,17	4,00	3,40	9,026	0,000
Durumları analiz eder.	3,30	4,15	4,14	15,175	0,000
Sorunlara pratik çözümler bulur.	3,85	4,07	3,40	8,006	0,001

Yöneticiler unvanlarına göre vizyona dayalı yöneticilik hakkındaki bilgileri karşılaştırılırken F testi (varyans analizi) kullanılmıştır. Yöneticilerin unvanlarına göre vizyona dayalı yöneticilik hakkındaki bilgileri ile ilgili anlamlı farklılıklar ($p < 0,05$) “Vizyon sahibi bir yönetici son gelişmeleri ve fikirleri takip eder”; “Yeni fırsatlardan yararlanır”; “Düşünmeyi teşvik edici tartışmalar açar”; “Sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirir”; “Sürekli yeni fikirler üretir”; “Durumları analiz eder” ve “Sorunlara pratik çözümler bulur” yargılarında saptanmıştır.

Yöneticilerin unvanlarına göre yargılarına verdikleri katılma derecelerini gösteren ortalamalara bakıldığında, orta düzey yöneticilerin diğer düzeylere göre daha yüksek bir ortalama elde ettiği görülmektedir. Alt düzey yöneticiler de üst düzey yöneticilere göre daha yüksek bir ortalama elde etmiştir. Üst düzey yöneticilerin konu ile ilgili diğer düzey yöneticilere göre daha az bilgi sahibi oldukları görülmektedir. Vizyon genellikle üst yönetime atfedilir. Ancak yaşı daha genç olan yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek oluşu ve kendilerini geliştirmeleri sonucunda orta düzey yöneticilerin vizyon sahibi yöneticiler hakkında hipotezin aksine daha fazla bilgi sahibi oldukları görülmüştür.

Hipotez 6: Örgütlerinde vizyon yönetiminden sorumlu bir bölümü olan yöneticiler vizyon sahibi örgütler hakkında daha fazla bilgi sahibidirler.

Tablo 11. Örgütlerinde Vizyon Yönetiminden Sorumlu Bir Bölüm Olup Olmadığına Göre Vizyon Sahibi Örgütlerin Özelliklerinin Dağılımı

Vizyon Sahibi Örgütler	Vizyon Yönetiminden Sorumlu Bir Bölüm		t	p
	Evet Sahibiz	Hayır Sahip Değiliz		
Vizyon sahibi örgütlerin esas değerleri ve amaçları belirlenmiştir.	4,17	3,76	2,308	0,023
Vizyon sahibi örgütler kendilerine büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler belirleyemezler.	3,91	3,78	0,642	0,522
Vizyon sahibi örgütlerde örgüte ait olma duygusu vardır; böylece amaçların sürekliliği sağlanır.	4,11	3,67	2,854	0,005
Vizyon sahibi örgütler farklı kültürel inançlara sahiptirler.	3,94	3,59	1,494	0,049

Yöneticiler örgütlerinde vizyon yönetiminden sorumlu bir bölümün olup olmamasına göre vizyon sahibi örgütler hakkında bilgi sahibi olma durumları karşılaştırılırken t Testi kullanılmıştır. Yöneticilerin örgütlerinde özellikleriyle ilgili bilgiler karşılaştırılırken anlamlı farklılık ($p < 0,05$) üç yargıda saptanmıştır. Bu yargılar “Vizyon sahibi örgütlerin esas değerleri ve amaçları belirlenmiştir”; “Vizyon sahibi örgütlerde örgüte ait olma duygusu vardır; böylece amaçların sürekliliği sağlanır” ve “Vizyon sahibi örgütler farklı kültürel inançlara sahiptirler”.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler, küresel rekabet yarışında başarılı olabilmek ve daha da önemlisi uzun dönemlere bu başarıları taşıyabilmek için en uygun stratejileri oluşturmak ve uygulamak durumundadırlar. Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayarak stratejik bir avantaja sahip olmaları örgütlerin vizyonları ile yakından ilişkilidir. Ancak vizyoner anlayışa sahip örgütler, diğer örgütlerden önde olabilecek ve başarı sağlayabileceklerdir. Belirlenen doğru bir vizyon, örgüt çalışanlarını harekete geçirerek örgüt üyeleri arasında ekip ruhunun oluşmasını sağlayacaktır. Vizyon ayrıca bugün ile gelecek arasında bir bağlantı kurulmasını da sağlar. Böylece örgüt üyeleri birbirine bağlı, ekip halinde çalışan bir örgüt haline gelecektir. Örgütteki insanlar, daha iyi bir gelecek vizyonunu paylaştıkları ölçüde birbirine yakın ve yardımcı olurlar.

Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma

Bu çalışmanın uygulama bölümünden elde edilen ve yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuç, tespit ve öneriler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

1. Uygulamaya katılan yöneticilerin bir bölümü vizyon kavramı hakkında yeterli, büyük bir bölümü ise kısmen bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. 40 yaşına kadar olan yöneticilerin vizyon kavramı hakkında diğer yaş gruplarına oranla daha fazla bilgi sahibi oldukları görülmüştür. Buradan örgütlerin eğitime önem vermeye başladıkları sonucuna ulaşılabılır.
2. Örgütlerin büyük bir kısmında vizyon yönetiminin bağlı olduğu bir bölümün ve yazılı bir vizyon bildirisinin olmadığı belirlenmiştir. Yöneticilerin kavram hakkında kısmen de olsa bilgileri olduğu halde örgütlerinde vizyon yönetiminin bağlı olduğu bir bölümün ve yazılı bir vizyon bildirisinin olmaması, konuyu yeterince önem vermediklerini göstermektedir.
3. Örgütlerinde yazılı bir vizyon bildirisinin olmadığını belirten yöneticiler, bunun nedeni olarak “Vizyonumuz tatmin edici değildir” ve “Yanlış vizyonlar seçilmiştir” yargılarına katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buradan, örgütlerin kendilerine doğru ve tatmin edici vizyonlar seçtiği sonucuna ulaşılmıştır.
4. Örgütlerinde yazılı bir vizyon bildirisinin olmadığını belirten yöneticiler “Vizyon bildirisinin uygulamaya doğru olarak aktarımı sağlanamamıştır” yargısına katıldıklarını belirtmişlerdir. Buradan, yöneticilerin konu hakkındaki eğitim ve iletişim eksikliği olduğu belirlenmiştir. “Vizyon bildirisinin önemine inanıyorum, ama nasıl hazırlanacağı ve iletileceği gibi konularda bilgi sahibi değilim” yargısına yöneticiler katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu yargı da yöneticilerin konu hakkındaki eğitim ve iletişim eksiklikleri olduğunun diğer bir göstergesidir.
5. Yöneticiler “Bir örgüt uzun dönemde başarılı olabilmek için vizyon sahibi olmalıdır” yargısına katıldıklarını “Yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmadan da örgüt başarılı olabilir” yargısına ise katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna göre, yöneticilerin konu hakkında bilgi sahibi oldukları ileri sürülebilir.
6. Yöneticiler “Örgütün geleceğini görmek sadece yöneticilerin değil örgütteki pek çok kişinin vizyonunun ortak bir ürünüdür” ve “Yöneticiler çalışanları vizyon gerçekleştirme sürecine dahil eder” yargılarına da katılıyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Buradan yöneticilerin örgütlerini başarıya ulaştırmada çalışanlarına da görevler düştüğü konusunda hemfikir oldukları söylenebilir. Yöneticilerin

çalışanlarıyla birlikte ekip halinde çalışmalarını, vizyonu gerçeğe dönüştürmede personel güçlendirme anlayışını uygulamaya geçirmeleri gerekmektedir.

7. Vizyon genellikle üst yönetime atfedilir. Ancak hipotez 5'in aksine üst düzey yöneticiler vizyona dayalı yöneticilik kavramıyla ilgili diğer düzey yöneticilere göre daha az bilgi sahibidirler. Yaşı daha genç olan yöneticilerin eğitim düzeylerinin yüksek oluşu ve kendilerini geliştirmeleri sonucunda orta düzey yöneticilerin vizyon sahibi yöneticiler hakkında hipotezin aksine daha fazla bilgi sahibi oldukları görülmüştür.
8. Yöneticiler, vizyon sahibi yöneticilerin son gelişme ve fikirleri takip etmeleri, çalışma grubunun dışında da bağlantılar kurmaları, yeni fırsatlardan yararlanmaları, düşünmeyi teşvik edici tartışmalar açmaları, sorunlara yönelik yeni bakış açıları geliştirmeleri, sürekli yeni fikirler üretmeleri, durumları analiz etmeleri ve sorunlara yönelik pratik çözümler bulmaları gibi özellikleri taşıması gerektiğini düşünmektedirler. Yöneticilerin bu özelliklerini iletişim kurabilme yetenekleriyle ve geniş bir bakış açısı ve gelecek görüşüyle birleştirmeleri gerekmektedir. Bu takdirde daha başarılı olabileceklerdir.

Örgütlerde vizyon kavramının önemini anlaşılması ve uygulamaya doğru olarak aktarılmasında en önemli görev örgüt yöneticilerine düşmektedir. Oluşturulan vizyonun açık ve net olması, örgüt çalışanları tarafından paylaşılması ve onların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması sonucunu doğurabilir. Vizyonun unutulmaması için belli aralıklarla ve fırsatlar doğduğu ölçüde tekrarlanması yöneticilere düşen görevler arasındadır. Vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konmuşsa çalışanların yaptıkları işe anlam katacaktır. Böylelikle onların iş tatminlerinin, örgüte bağlılıklarının, verimliliklerinin arttığı, örgüt içinde uyumlu bir örgüt kültürü oluştuğu ve sürekli öğrenmeleri ve değişimleri için motive edici bir unsur oluşturacağı görülecektir. Hazırlanan vizyonun çalışanlara iletilmesi, yöneticilerin bilinçli ve eğitilmiş olmalarına bağlıdır. Bu nedenle yöneticilerin, vakit geçirilmeden konu ile ilgili seminerler ve eğitim programları verilmek sureti ile bilgilendirilmeleri ve bilinçlendirilmeleri gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İzmir. Sistem Yayıncılık, 1997.

Aktan, Can. **Değişim ve Yeni Global Yönetim**. İstanbul: Mess Yayını, 1997.

- Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma
- Athonassious, Nicholes. "Founder Centrality Effects On The Mexican Family Firm's Top Management Groups:...", **Journal of World Business**. Vol.37, Issue.2, 2002
- Avison, De., Wa Earley and P.Povel. "Suggeations For Copturing Corporate Vision in Strategic Information Systems", **Omega International Journal Management**. Vol.26, No.4, 1997.
- Aydemir, Nilgün. "Öğrenen Organizasyonların Oluşturulmasında Vizyon Paylaşımı", **İktisat, İşletme, Finans Dergisi**. Sayı.168, Mart, 2000.
- Aydoğan, Enver. Bilgi Toplumunda Örgüt Çevre İlişkisi, Çalkantılı Çevre ve Örgütsel Değişim, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya, 2001.
- Bateman, S. Tomahas and Carl P.Zeithaml. **Management**. Irwin, Second Edition, 1991.
- Baydere, Sadık. "Değişim ve Teknoloji", **Human Resources Dergisi**. Eylül, 1997.
- Braham, Barbara J. **Öğrenen Organizasyon Yaratmak**. çev.Ali Tekcan, İstanbul: Rota Yay.,1998.
- Campbell, Andrew and Yeung, Sally. "Mission, Vision and Strategic Inter", **Long Range Planning**. No.4, Vol.August, 1991.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 5.Baskı, 1997.
- Clayton, Susan. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme**. çev.Onur Yıldırım, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.
- Clayton, Susan. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**. çev. Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000.
- Collins, James C. and Jerry I. Porras. **Değişim**. İstanbul: Mess Yayını, 1999.
- Collins, James C. and Jerry II Porras. **Kalıcı Olmak**. çev. Zuhâl Çivi, İstanbul: Sistem Yay., 1999.
- Çelik, Adnan ve Tahir Akgemci. **Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler**. Ankara: Nobel Yayınevi, 1998.
- Çelik, Vehbi. "Vizyon Geliştirme", **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.12, Sayı.1, 1997.

- Çetin, Canan. “Vizyon Geliştirme”, **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt.12, Sayı.1-2, 1996.
- Dinçer, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 1998.
- Doğan, Selen. Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, 1999.
- Drucker, Peter. **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**. çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1999.
- Duman, Akın. İşletmelerde Vizyon Bir Uygulama Örneği Tusaş Motor Sanayii A.Ş., Anadolu Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1996.
- El Namaki ve M.S.S. “Creating A Corporate Vision”, **Long Range Planning**. Vol.25, Issue.6, 1992.
- Elma, Cevat ve Kamile Demir. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.
- Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.
- Eren, Erol. **Yönetim Organizasyon**. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım, 1998.
- Erçetin, Ş. Şule. **Liderlik Sarmalında Vizyon**. 2.b., Ankara: Nobel Yayınevi, 2000.
- Fidan, Yahya. İşletme Vizyonu ve Stratejisi. Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi Yönetim ve Organizasyon Semineri Notları (6 Ekim-25 Aralık 1997), Konya, 1998.
- Freidman, L. H.; “The Unfocuset Strategic Vision”, **Managed Care Quantely**, Vol.5, Issue.4, 1997.
- Garvın, David A.; “Building A Learning Organizational”. Harvard Business Review, July-Agust, 1993.
- Gratton, Lynda; “ Implementing A Strategic Vision-Key Factors, For Success”, Long Range Planning, Vol:29, Issue:3, 1996.
- Grieco, Peter L. : “İnsanlardaki Vizyon”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı: 7, Ekim 1997.

- Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma
Güzelcik, Ebru; Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul- Kasım 1999.
- Hackett, M., Spurgeon, P; “Leadership And Vision İn The Nhs: How Do We Create The “Vision Things?””, Manpower Management, Vol:22, Issue:1, 1996.
- Hammer, Michael, Champy, James; Değişim Mühendisliği, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul- 1999.
- Hazır, Köksal; Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Stratejik Vizyon Yaklaşımı, Orta Anadolu Mensucat A.Ş.’ De Bir İnceleme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta-1998.
- İzğören, Ahmet Şerif; **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Acamdemyplus Yayınevi, Ankara, 2001.
- Johnsan, Mike; **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, 2. Baskı, İstanbul- Haziran 1998.
- Kışlalı, Altınay, Bağlı, Melike Türkan, Şanlı, Nalan; “Bir Vizyon Ölçeği Geliştirme Denemesi”, VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir- 21- 29 Mayıs 1998.
- Koçel, Tamer; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım, 7. Baskı, İstanbul- Haziran 1999.
- Meitnoff, W; “Vision Management And Vision Between Relationship Leader”, **Journal Of Management**, Vol:2, No:3, 1998.
- Mullins, Lavrie J. ; **Management And Organisational Behaviour, Pitman Publishing**, II. Edition, Great Britain, 1990.
- Qugley, Joseph V.; **Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması**, Çev. Berat Çelik, Yeni Çizgi Yayın Dağıtım, 1. Baskı, İstanbul- 1998.
- Papatya, Gürcan “Vizyon Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 1998.
- Porter, Michael E.; “What İs Stratgy?”, **Harvard Business Review**, November- December, 1996.
- Rowan, Gibson; Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapçılık, İstanbul, 1997.

- Saruhan, Halime İnceler; **Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, Mayıs 1998.
- Senge, M. Peter; **Beşinci Disiplin**, Çev. Ayşegül İdeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 3. Baskı, İstanbul- Mart 1996.
- Sollmann, Ullrich, Henze, Roderich; **Vizyon Yönetimi**, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995.
- Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward; **Management**, Fourth Ed., Prentice-Hall, 1993.
- Suğman, Gülden Ve Mustafa Dilber; “Imaging A Conceptual Framework And The Special Case Of Coparate Image Advertising”, **Hacettepe Ün. İİBF Dergisi**, Cilt.XIII, Sayı.1-2, 1997.
- Şimşek, M. Şerif; **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Yayınevi, 4.Baskı, Konya, 1998.
- Şimşek, M. Şerif; Tahir Akgemci ve Adnan Çelik; **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Ankara: Nobel Yayınevi, 1998.
- Wadsworth, Walter S.; **Liderlik**, Çev. E.Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.
- Wilson, Ian; “Realizing The Power Of Strategic Vision”, **Long Range Planning**, Vol.25, Issue.5, 1992.
- Zenger, John H.; **Verimliliğin Yeni Formülü**, İstanbul: Rota Yayınları, 1999.
- <http://www.itpolicy.hsa.gov/mkm/bpr/hbpra/hbra.htm>
- <http://www.strassmann.com/pubs/reengineering.htm/reengineering.by>
- <http://www.elegans.com.tr/45/html>.
- <http://www.değirmendere-bld.gov.tr/dergi/ocak01>
- <http://www.spgk.saglik.gov.tr/9712/3.htm>.
- <http://www.stratejikyönetim.com/dilbeert2.htm>.
- <http://yönetim2000.erciyes.edu.tr/kongreed/oturumdort4.html>.