

TÜRKİYE-İNGİLTERE ÜNİVERSİTELERİNİN VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ İLE KARŞILAŞTIRILMASI

Metin OCAK¹
Buğra KARABULUT²

Özet

Bu araştırmada, Türkiye ve İngiltere'deki üniversitelerin vizyon ve misyon ifadelerinde kullanılan öğeleri ortaya çıkarmak ve bunlar arasındaki benzerlik ile farklılıkları belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla Türkiye'de (n=183) ve İngiltere'de (n=125) bulunan üniversitelerin internet sitelerinde ifade edilen vizyon ve misyon ifadeleri incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim araştırma deseni kullanılmış, veriler ise içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda her iki ülke üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadeleri tespit edilen öğeler kapsamında benzerlik ve farklılıklar bağlamında tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Misyon, Vizyon, Türk ve İngiliz Üniversiteleri

A Comparison Study on Turkey and England's Universities' Vision and Mission Statements By Using Content Analysis

Abstract

In this research, it was aimed to reveal the components used in the vision and mission phrases of the universities in Turkey and England. Additionally to determine the similarities and differences between them. For this purpose, vision and mission statements which mentioned on the websites of universities in Turkey (n= 183) and in England (n= 125) have been examined. In the study, a qualitative research design phenomenology was used and the data were analyzed through content analysis method. As a result of the analysis, the vision and mission statements of the universities of both countries were discussed in terms of similarities and differences within the context of the components identified.

Key Words: Mission, Vision, Turkish and English Universities

¹ Dr., Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Çanakkale, metinocak71@hotmail.com

² Doktora Öğrencisi, Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, İzmir, bugrakarabulut@gmail.com

GİRİŞ

Örgütlerde vizyon ve misyon ifadeleri stratejik planların önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Vizyon ve misyon tanımlamalarının gerçekçi bir şekilde oluşturulması stratejik planlara ve örgüt içindeki bireylere yön vermektedir. Bu doğrultuda, plan için yol haritası, vizyon için gidilen yön, misyon içinse yol üzerindeki trafik işaretleri benzetmesi yapmak mümkündür (Ocak vd., 2016: 505).

Günümüzde örgütler vizyon ve misyon ifadelerini yayımlayarak örgütlerinin özelliklerini, kendini diğerlerinden farklı kılan yönlerinin neler olduğunu paydaşların bilgisine sunmaktadırlar. Böylelikle, vizyon ve misyon tanımlamaları aynı sektörde faaliyet gösteren ayrı işletmeleri veya ayrı ülkelerdeki benzer nitelikteki kurumları birbirinden farklılaştırabilmektedir.

Literatürde, etkin şekilde tanımlanmış vizyon ve misyon ifadelerinin eğitim kurumlarındaki eğitim-öğretim sürecine yön vereceğini ve başarıya ulaştıracağını gösteren çalışmalar yer almaktadır (Greenfield vd., 1992; Palmer ve Short, 2008; Yeung, 2011). Bu açıdan, eğitim alanında faaliyet gösteren yükseköğrenim kurumlarının vizyon ve misyon tanımlamalarının karşılaştırılması, benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması önem arz etmektedir. Diğer taraftan farklı iki ülkede faaliyet gösteren üniversitelerde söz konusu çalışmanın yapılması kültürel farklılıkların etkilerinin ve üniversitelerin dünyadaki yerlerinin anlaşılması açısından önemli açılımlar sağlayacaktır.

Yapılan ön incelemede Türkiye ve İngiltere'deki üniversitelerin vizyon ve misyon ifadelerinin benzerlik ve farklılıklarını ortaya koyan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle araştırmada, Türkiye ve İngiltere'deki üniversitelerin vizyon ve misyon ifadelerinde kullanılan öğeleri ortaya çıkarmak ve bunlar arasındaki benzerlik ile farklılıkları belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada, Türkiye ve İngiltere'de bulunan üniversitelerin vizyon ifadeleri kısalık, değerler ve büyük hedefler boyutlarıyla ve misyon ifadeleri kısalık, değerler ve varlık nedeni boyutlarıyla incelenmiştir. Araştırmada bir nitel araştırma deseni olan olgu bilim deseni kullanılmış ve içerik analizi yöntemiyle veriler analiz edilmiştir. Sonuçların her iki ülke üniversiteleri arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması açısından literatüre önemli bir katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

20. yüzyılın ikinci yarısında yönetim alanında stratejik yönetim kavramının popüler olmasıyla birlikte işletmelerin vizyon ve misyon tanımlamaları, üzerinde sıklıkla çalışılan konu başlıklarından olmuştur. Bu başlıkları içeren çalışmalarda vizyon ve misyon tanımlamaları farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu konuda literatürde birçok çalışma bulunmasına rağmen, çalışmalarda gerek vizyon gerekse misyon tanımlamalarının şekil yönünden sahip olması gereken özellikleri ile içerik yönünden hangi öğelerden oluşması gerektiğine yönelik tam bir mutabakat

bulunmamaktadır. Aşağıda yer alan başlıklarda konu ile ilgili literatürde öne çıkan görüşler paylaşılmıştır.

A. VİZYON: ANLAMI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

20. yüzyılın sonlarında yönetim literatüründe yoğun olarak kullanılmaya başlanan vizyon, TDK'da “ülkü, ileri görüş” gibi kelimelerle tanımlanmaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). İşletmeler açısından vizyon, mevcut durum, hayaller, risk ve fırsatlar değerlendirilerek oluşturulan gelecek tanımlaması ve bilinenden bilinmeyene doğru bir zihni bakış açısı olarak ifade edilmektedir (Çağlar, 1999: 27).

Özer (2010: 7) örgütlerin gelecekteki hedeflerini açıkça ifade eden vizyon ifadelerinin gelecekte ulaşılmak istenen nokta ve bu noktaya ulaştıracak stratejilerin belirlenmesi, çalışan ve yöneticileri motive etmek, etkin kontrol ve geri bildirim sisteminin kurulmasına yardımcı olmak ve tüm çalışanlara yönelim sağlamak gibi yararları olduğunu belirtmektedir.

Vizyon ifadelerinin uzunluğu konusunda literatürde herhangi bir uzlaşma bulunmamaktadır. Nitekim, Doğan (2002: 146), vizyon ifadelerinin dört cümleden de beş sayfadan da oluşabileceğini ifade etmektedir. Bu düşüncüyü destekler nitelikte, Muslu (2014: 166) vizyon ifadelerinin birkaç cümleden iki üç sayfaya kadar uzayabildiğini belirtmektedir. Ancak, Alcorn (1998: 1) çerçeveyi biraz daha daraltarak, vizyon ifadesinin bir sayfadan az olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, Massod vd. (2012: 316) çalışmalarında vizyon ifadelerinin kısa olması gerektiğine dikkat çekmekte, kısalığı ise elli kelimedenden az olarak nitelendirmektedirler. Burke (2011: 1) ise vizyon ifadelerinin uzunluğuna daha detaylı bakarak yalnızca bir cümleden ya da birkaç sayfadan oluşan vizyon ifadelerinin etkisiz olduğunu ileri sürmektedir. Yazara göre ortalama bir vizyon ifadesi yaklaşık otuz beş kelimedenden ya da iki-üç cümleden oluşmalı, hatırdaki kalıcı olmalıdır.

Literatürde yapılan incelemeler sonucunda, vizyon kavramının tanımlamalarında işletmenin değer, amaç ve hedeflerine sıklıkla yer verildiği görülmektedir. Kılıç'a (2010: 89) göre vizyon, örgütlerin değerleri, amaçları ve hedeflerinin en basit ifade şekli olarak kabul edilmektedir. Şimşek (2002) ise vizyonu, bir örgütün değerlerini, durumunu, hedeflerini ortaya koyan ve tüm çalışanları ortak bir amaç etrafında toplayarak, geleceğe doğru yönlendiren bir süreç olarak tanımlamaktadır (Çetin, 2009: 97). Lucas (1998: 25) ise vizyonu “Temel değerlerin ve ilkelerin örgütsel bir bildirgesi” ve “Önceliklerimizin, planlarımızın ve amaçlarımızın kaynağı” olarak görmektedir. Tanımlamalardan hareketle vizyon kavramının örgütsel değerler, amaçlar ve hedeflerden bağımsız değil, tam aksine bunların birleştirilmiş bir görünümü olması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

B. MİSYON: ANLAMI VE ÖRGÜTLER İÇİN ÖNEMİ

Türk Dil Kurumu (TDK) misyonu “görev, amaç” kelimeleriyle tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). İşletmecilik bakımından ise misyon, örgüt çalışanlarına yön veren, anlam kazandıran ve örgütü rakiplerinden ayırt etmeye yarayan uzun dönemli görev veya amaçlar olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2002: 147). Misyon, Alter (2000: 47) tarafından sosyal varlığın kalbi olarak nitelendirilmektedir. Bunun nedeni Arabacı ve Şener (2014: 702) tarafından misyonun strateji oluşturma sürecinde önemli bir başlangıç noktası olarak görülmesi olarak açıklanmaktadır. Misyon; hem temel prensip ve hedefleri ortaya koymakta hem de yönetim, çalışanlar ile ortaklara yön vermektedir. Bu açıdan bakıldığında aslında misyon hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejiyi de ifade etmektedir.

Yapılan araştırmalar misyon ifadelerinde yer alan kelime sayısı ile ilgili bir standart olmadığını göstermektedir. Alcorn (1999: 1), misyon ifadelerinin uzunluğunun bir paragraf veya bir paragraftan daha az olması gerektiğini ileri sürmektedir. Başka bir çalışmada ise misyon ifadelerinin otuz-kırk kelimedenden oluşması gerektiği belirtilmektedir (Drohan 1999’dan aktaran Ocak vd. 2016: 508). Alter (2000: 47) ise misyon ifadesinin bir yada iki cümleden oluşması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bunun yanı sıra David’e göre ise misyon ifadeleri uzun cümlelerden oluşmamalı, iki yüz kelimedenden fazla olmamalıdır (David 2002’den aktaran Muslu, 2014: 155).

Etkili bir misyon ifadesinin kısa olması beklenirken, aynı zamanda işletmenin varlık nedeni hakkında bir fikir ileri sürmesi gerekmektedir. Bu bakış açısıyla misyon, varoluşunu hangi temele dayandığını, hangi önceliklere sahip olduğunu, neleri gerçekleştirmeyi amaçladığını açıklamaya yönelik, örgüte bir varoluş bilinci sunma gayretidir (Muslu, 2014: 154).

İşletmelerin kâr etmesi hayatta kalması için zaruri olsa da bu durum tek başına amacı oluşturmamaktadır. Misyon daha geniş bir kapsamı içermekte, örgütün “var olma nedenini” tanımlamakta, hedeflerini gerçekleştirebilmek için takip edilecek rotayı çizmekte ve örgütün tüm faaliyetleri için bir rehber görevi görmektedir (Kılıç, 2010: 91).

Latif ve Muslu (2015: 15), işletmelerin varoluşlarında meydana gelebilecek tüm değişmelerin misyon ifadelerine yansıtacağını belirtmişlerdir. Gerek teknolojinin sürekli gelişim göstermesi gerekse sosyal sorumluluk, çevreci yaklaşımlar gibi farklı temaların farklı dönemlerde önem kazanması işletmelerin varoluş sebebini sürekli sorgulamasına yol açmaktadır. Çevresel unsurların değişiklik göstermesi, işletmeler için göz ardı edilebilecek bir durum olmadığından, işletmeler değişen çevre şartlarına uyum arayışı içerisinde

bulunmakta ve misyon ifadeleri uyum arayışının bir sonucu olarak değişime uğramaktadır.

İşletmenin sahip olması gereken değerlerinin misyon ifadelerinde yer alması literatürdeki bazı çalışmalarda ön plana çıkmaktadır. Örneğin Ackoff (1987: 30-31), bu açıdan misyonu inanç, değer ve ilkeler topluluğu olarak ifade etmekte ve örgütlerin yürüttükleri iş ve paydaşlarla olan ilişkilerinin belirlemede yol gösterdiğini vurgulamaktadır.

İşletmeler, paydaşlarından biri olan toplumun değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini meşrulaştırmaya çalışmaktadır (Güçlü, 2003: 76). Toplumsal değerlerin işletme tarafından ne ölçüde benimsendiği işletmenin olası başarısına etki edecek bir faktördür. Bu yönüyle, misyon ifadeleri topluma hangi değerleri benimseyeceğini göstermesi açısından fırsat yaratmaktadır. Etkili bir misyon ifadesinde işletme değerlerine ve işletme-paydaş değerleri uyumuna vurgu yapılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

C. VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN ÖLÇÜMÜNE İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

Anthony (2012: 389), vizyon ve misyon ifadelerinin örgütlerin faaliyetlerine güç katan hızlandırıcı görevi yaptığını belirtmektedir. Bu nedenle kolay anlaşılabilir vizyon ve misyon ifadeleri etkili bir iletişim sağlayarak örgütteki birey ve grupları motive etmektedir. Uluslararası ve ulusal yazında etkili bir vizyon ve misyon ifadesinin hangi öğelerden oluşması gerektiği konusunda yapılan çalışmalar Tablo 1 ve Tablo 2’de özet olarak sunulmuştur.

Tablo.1 Etkili Vizyon İfadelerinde Ele Alınan Öğeler

YAZAR	VİZYON ÖGELERİ
Collins ve Porras (1996)	Öz değerler, öz amaçlar, büyük hedefler.
Alcorn (1998)	Öz değerler, öz amaçlar, büyük hedefler.
Abelman ve Amy (2008)	Paylaşılmışlık, açıklık, zorlayıcılık, karmaşıklık, avantaj sağlayıcılık, gözlemlenebilirlik.
Brătianu ve Bălănescu (2008)	Varlık nedeni, temel değerler, sosyal sorumluluk, edebîlik, anlamlılık.
Kasowski ve Filion (2010)	Gelecek yönelimlilik, pazar odaklılık, netlik ve gerçekleştirilebilirlik, değişim odaklılık.
Yozgat ve Karataş (2011)	Sosyal sorumluluk, çevresel duyarlılık, etik davranışlar
Burke (2011)	Kısalık, açıklık, somutluk ve meydan okuyuculuk, hedefler, gelecek yönelimlilik, arzu edilen amaçlar, başarı kriterleri.
Ay ve Koca (2012)	Liderlik, yenilikçilik, küresellik, büyüme-gelişme, öncülük, kalite, sosyal sorumluluk, ekonomiklik.

Masood vd. (2012)	Kısalık, açıklık, somutluk, yaratıcılık, ilham vericilik, öz olmak, güven vericilik, fırsatları tanımlayıcılık, gelecek yönelimlilik, eylem odaklılık, uzun dönemlilik, esneklik.
Haghighi vd. (2013)	Kısalık, açıklık ve anlaşılabilirlik, gelecek yönelimlilik, değişim odaklılık, ilham vericilik, arzu dolu olmak, net hedefler.
Papulova (2014)	Anlaşılabilirlik, hatırlanabilirlik, olumluluk, motive edicilik, ilham vericilik, cezbedicilik, meydan okuyuculuk, gelecek yönelimlilik.

Kaynak: Ocak vd., 2016: 506

Tablo.2 Etkili Misyon İfadelerinde Ele Alınan Ögeler

YAZAR	MİSYON ÖGELERİ
Yozgat ve Karataş (2011)	Sosyal sorumluluk, çevresel duyarlılık, etik davranışlar.
Bart (1998)	Vizyon, örgütsel hedefler, değerler, yetenekler, rekabet pozisyonu, rekabet stratejisi, belirli davranış standartları, genel amaçlar, açık ve yönlendirici hedefler, finansal ve finansal olmayan hedefler, varlık nedeni, iş tanımı, müşteri/pazar, ürün/hizmet, imaj, yerleşim, teknoloji, çalışan, tedarikçi, toplum, paydaş odaklılık.
Drohan (1999)	Eylemler, ana değerler, yönlendirici prensipler, öncelikler.
Brătianu ve Bălănescu (2008)	Varlık nedeni, temel değerler, sosyal sorumluluk, edebîlik, anlamlılık.
Köseoğlu ve Temel (2008)	Şirket felsefesi, müşteri, ürün/hizmet, yer/pazarlar, teknoloji, süreklilik/büyüme/kârlılık, yetenek, sosyal sorumluluk, çalışan odaklılık.
Köseoğlu ve Ocak (2010)	
Kasowski ve Filion (2010)	Gelecek yönelimlilik, pazar odaklılık, netlik ve gerçekleştirilebilirlik, değişim odaklılık.
Ay ve Koca (2012)	Sosyal sorumluluk, yenilikçilik, kalite, ekonomiklik, müşteri odaklılık, büyüme-gelişme, etik davranışlar.
Papulova (2014)	Şirket felsefesi, müşteri, ürün/hizmet, yer/pazarlar, süreklilik/büyüme/kârlılık, çalışan, yetenek odaklılık, imaj odaklılık.

Kaynak: Ocak vd., 2016: 507

Tablo 1 ve 2’de yapılan çalışmalar incelendiğinde vizyon ifadelerinin genel olarak (Şekil-Değerler-Büyük Hedefler) ve misyon ifadelerinin (Şekil-Değerler-Varlık Nedeni) ana kategorileri altında sınıflandırıldığı ve söz konusu ana kategorilerin farklı çalışmalarda farklı ögeler kullanılarak betimlendiği görülmüştür.

D. EĞİTİM KURUMLARININ MİSYON VE VİZYON İFADELERİ

Sosyal bir varlık olan eğitim kurumları diğer sektörlerde faaliyet gösteren örgütler gibi vizyon ve misyonlarını ifade etme gereksinimi duymaktadırlar (Doğan, 2008: 96). Eğitim kurumları diğer işletmeler gibi insan ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamakta, ancak bireylerin eğitimi, yetiştirilmesi ve geliştirilmesini esas alması bu kurumları niteliksel olarak diğer işletmelerden ayırmaktadır. Yapılan incelemede, gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde eğitim kurumlarının vizyon ve misyon ifadelerinin farklı boyutlarla ele alındığı, farklı kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Aşağıda bu kapsamda öne çıkan çalışmalar örneklendirilmiştir.

Boerema (2006: 180) çalışmasında, Britanya Kolombiyası'ndaki özel okulların vizyon ve misyon ifadelerini, özel okul sektöründe yer alan çeşitliliği keşfetmek amacıyla içerik analizi ile incelemiştir. Elde edilen veriler beş kategori altında toplanmıştır. Bunlar, okulu diğerlerinden ayıran kendine özgü değerleri, okulun amaç ve hedefleri, okulun çevresi, okulun sunduğu hizmetler ve okul-aile ilişkileri olarak sıralanmıştır. Çalışma sonucunda, özel okullar arasında, okulu diğerlerinden ayıran kendine özgü değerleri ile okulun amaç ve hedeflerinin önemli düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Davis vd. (2007: 99) çalışmalarında, misyon ifadelerinde etik yönelimlerini açıkça ifade eden üniversitelerin, ifade etmeyen üniversitelere kıyasla kişilik geliştirici aktivitelere ve kişilik sahibi olarak algılanan öğrencilere sahip olup olmadıklarını incelemiştir. Araştırma sürecinde 16 üniversitede öğrenim gören son sınıf işletme öğrencileri araştırma örneklemini oluşturmuştur. Elde edilen bulgularda, misyon ifadelerinde etik yönelimlerini açıkça ifade eden üniversitelerin ifade etmeyen üniversitelere kıyasla daha yüksek düzeyde kişilik geliştirici aktivitelere ve kişilik sahibi olarak algılanan öğrencilere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Adnan Menderes Üniversitesi akademik ve idari personelinin üniversitenin vizyon ve misyonuna ilişkin algı ve tutumlarını belirlemeyi amaçlayan Doğan (2008) personelin örgütlerde vizyon ve misyonların gereğine inandıklarını, ancak kurumun mevcut vizyon ve misyonunu özgünlük, inandırıcılık ve motive edicilik gibi ölçütler açısından eksik bulduklarını belirlemiştir. Ayrıca, sonuçlar üniversitenin vizyon ve misyonuna yönelik olarak akademisyenlerin idari personele göre daha bilgili olduklarını göstermiştir. Bununla birlikte akademisyenlerin örgütlerde vizyon ve misyonların gerekliliğine olan inançlarının idari personele göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Doğan, 2008: 93).

Özmen vd. (2012: 33), çalışmalarında 2006-2012 döneminde Türkiye'deki dokuz üniversitenin vizyon ve misyon ifadelerinde yaşanan/yaşanmayan değişimi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda 2012 yılı itibarıyla beş üniversitenin misyon bileşenleri açısından skorlarının aynı kaldığı, üç üniversitenin

skorunu artırdığı ve bir üniversitenin ise skorunu düşürdüğü tespit edilmiştir. Ayrıca vizyon ifadelerinde temel hedefler belirtilmesine rağmen, farklı senaryolara ve somut uzun vadeli hedeflere yer verilmediği belirlenmiştir.

Gurley vd. (2014: 217), çalışmalarında lisansüstü düzeydeki öğrencilerin okuldaki misyon, vizyon, amaç ve değerlere aşinalığını incelemiş ve belirtilen kavramların gelecekte öğretmen olacak bu öğrencilerin uygulamalarında yarattığı etki derecesini araştırmışlardır. Edinilen bulgular öğrencilerin misyon, vizyon, amaç ve değerleri sınırlı seviyede hatırladıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, öğrencilerin günlük faaliyetlerinde bu kavramların düşük bir etki yarattığı tespit edilmiştir.

Karadağ ve Özdemir (2015: 255), çalışmalarında eğitim fakültelerinin vizyon ve misyon ifadelerine yönelik öğretim elemanlarının görüşlerini karşılaştırmışlardır. Araştırma sonucunda eğitim fakültelerinin vizyon ifadeleri ile öğretim elemanlarının, eğitim fakültelerinin vizyonlarına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında “Öğretmen Eğitiminde Öncü Bir Fakülte Olmak” ortak temasının oluştuğu tespit edilmiştir. Eğitim fakültelerinin misyon ifadeleri ile öğretim elemanlarının, eğitim fakültelerinin misyonlarına ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında ise “Öğretmen Adaylarına Kazandırılmak İstenen Özellikler” temasının her iki grup için ortak tema olarak oluştuğu belirlenmiştir. Eğitim kurumlarının vizyon ve misyon ifadelerinin incelendiği yukarıdaki örneklerden farklılaşan çalışmamızda farklı iki ülkede bulunan üniversitelerin vizyon ve misyon ifadeleri incelenmiş ve tespit edilen benzerlik ve farklılıkların ortaya konulması amaçlanmıştır. Söz konusu amaç doğrultusunda çalışmamızda aşağıdaki araştırma sorularına cevaplar aranmıştır.

- Türk ve İngiliz Üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadeleri hangi kategoriler ve ögeler altında toplanabilir?

- Türk ve İngiliz Üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadelerinde kullanılan ögeler arasındaki benzerlik ve farklılıklar nelerdir?

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışma; Türkiye ve İngiltere’deki üniversitelerin vizyon ve misyon ifadelerindeki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymayı hedeflediğinden, araştırma konusunun ruhuna uygun şekilde nitel bir araştırma deseni olan “Olgu Bilim” (Fenomenoloji) kullanılmıştır. Olgu bilim yaklaşımının özelliği insanların olguları yaşadığı şekilde anlamaya çalışma ve ifade etme yaklaşımını benimsemesidir (Altunışık vd., 2010: 63). Araştırmada bu desenin kullanılması araştırmacıların

üniversitelerin vizyon ve misyon ifadelerindeki farklılıkları ortaya koyarken bireysel tecrübeleri ve algıları kullanmalarından kaynaklanmaktadır.

B. ÖRNEKLEM, VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Araştırmanın evreni Türkiye ve İngiltere’de bulunan üniversitelerdir. Uygun (convenience) örneklem yönteminin benimsendiği çalışmada çalışma örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren 183, İngiltere’de faaliyet gösteren 125 üniversite oluşturmaktadır. Türkiye’deki üniversitelerden 4’ünün (% 2) internet sitesine ulaşılammış, sitesine ulaşılan 179 üniversitenin 22’sinin vizyon (% 12), 24’ünün misyon (% 13) ifadesine sahip olmadığı görülmüştür. İngiltere’deki Üniversitelerden 10’unun (% 8) internet sitesine ulaşılammış, sitesine ulaşılan 115 üniversitenin 38’inin vizyon (% 33), 27’sinin misyon (% 23) ifadesine sahip olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak üniversitelerin internet sitelerinden elde edilen Türk Üniversitelere ait 164 vizyon, 162 misyon ifadesi ile İngiliz Üniversitelere ait 77 vizyon, 88 misyon ifadeleri analize dâhil edilmiştir.

Araştırmanın verileri üniversitelerin internet sitelerinden Eylül 2015-Ocak 2016 tarihleri arasında doküman incelemesi yöntemi ile toplanmıştır. Doküman incelemesi, araştırılan olgu ya da olgularla ilgili yazılı materyallerin analizini kapsamaktadır (Karadağ, 2014: 4). İçerik analizi nitel araştırma yöntemi ise toplanan verilerin çözümlenmesinde kullanılmıştır. İçerik analizi, yazılanların veya söylenenlerin bir anlam kazandırılması amacıyla sistematik olarak incelenmesi ve ne sıklıkta kullanıldığının tespit edilmesi maksadıyla kullanılan bir yöntemdir (Martin vd., 2014: 4).

Bu maksatla ilk olarak Türkiye’deki ve İngiltere’deki üniversitelerin internet sitelerinden elde edilen vizyon ve misyon ifadeleri içerik analizi yöntemiyle irdelenmiştir. Sonrasında birbirine yakın olan ifadeler gruplandırılmıştır. Tablo 1 ve 2’de yapılan çalışmalar dikkate alınarak vizyon (Şekil-Değerler-Büyük Hedefler) ve misyon ifadeleri (Şekil-Değerler-Varlık Nedeni) üç ana kategori ve 12 (Kısalık- 10 Değer İfadesi-Büyük Hedefler veya Varlık Nedeni) öğeden oluşturulmuştur. Birbirinden bağımsız şekilde araştırmayı yürüten iki araştırmacı vizyon ve misyon ifadelerinin hangi öğelerden oluştuğunu belirlemişler, kategoriler ise iki araştırmacının mutabakatı ile tespit edilmiştir. Vizyon ve misyon ifadelerinde iki araştırmacının da yer aldığını belirttikleri öğeler doğrudan, araştırmacıların en az birisinin ifadelerde yer aldığını belirttiği 1421 öğeye ait farklılıklar ise karşılıklı uzlaşma sonucunda giderilerek çalışmaya dâhil edilmiştir. Kısalık açısından vizyon ve misyon ifadelerinin kelime sayıları internette kolayca erişilebilen bir metin analiz programı (Text Analyzer) yardımı ile ortaya konulmuştur.

C. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Yıldırım (2010: 81), nitel araştırmalarda ölçme aracı araştırıcının kendisi olduğunu, bu nedenle araştırmanın geçerliliğinin birden fazla araştırıcının uzlaşmaları ve çalışmanın ayrıntılı bir şekilde raporlanması ile sağlanabileceğini belirtmektedir. Bu kapsamda araştırmanın iç geçerliliği araştırmacıların vizyon ve misyon ifadelerinde yer aldığını belirttiği farklılıkların uzlaşma yoluyla çözümlenmesiyle, dış geçerliliği ise araştırmanın yönteminin ayrıntılı bir şekilde tanımlanması ile sağlanmıştır. Çalışmanın güvenilirliği için Miles ve Hubermann (1994)'ın önerdiği $[Güvenilirlik (P)=(Görüş Birliği)/(Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)X 100]$ formülü kullanılmıştır. Buna göre güvenilirlik oranı $P=[4471/(4471+1421)X100]=\% 76$ bulunmuştur. % 70 veya daha yüksek bir güvenilirlik genel olarak yeterli görölmektedir (Büyüköztürk, 2007). Ayrıca, Neuendorf ve Skalski (2010: 3), araştırmaya birden fazla araştırmacının katılması ve aralarında uzlaşma sağlanmasını önemli bir güvenilirlik göstergesi olarak kabul etmektedirler.

III. BULGULAR

Birçok araştırıcı (McGowan ve Sykes, 2008: Burke 2011: Massod vd., 2012: Rajasekar, 2013) etkili bir vizyon ve misyon ifadesinin kısa, öz ve paydaşlar tarafından kolayca anlaşılmasının önemine vurgu yapmaktadırlar. Bu kapsamda her iki ülke üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadelerinin kaç kelimedenden oluştuğunu tespit etmek amacıyla metin analiz programı ile yapılan çalışma sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo.3 Türk ve İngiliz Üniversitelerinin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Kelime Sayıları

Değişken	Kelime Sayıları				
	Toplam	Min.	Maks.	Ort.	Ss.
Türk Üniversiteleri Vizyon İfadeleri	164	4	210	39	35
İngiliz Üniversiteleri Vizyon İfadeleri	77	5	239	52	50
Türk Üniversiteleri Misyon İfadeleri	162	6	155	36	26
İngiliz Üniversiteleri Misyon İfadeleri	88	5	247	54	40

Bu sonuçlara göre örneklemini oluşturan Türk Üniversitelerinin vizyon ifadeleri ortalama 39 kelime, misyon ifadeleri ortalama 36 kelime, İngiliz Üniversitelerin vizyon ifadeleri ortalama 52 kelime, misyon ifadeleri 54 kelimedenden

oluşmaktadır. Bu sonuçlara göre İngiliz Üniversitelerin vizyon ve misyon ifadelerinin daha uzun olduğu görülmektedir.

Tablo 4'te ise her iki ülke üniversitelerinin kullandıkları ilk on değer ifadeleri ve yüzde oranları sunulmuştur.

Tablo.4 Türk ve İngiliz Üniversitelerinin Vizyon ve Misyon İfadelerinde En Çok Kullanılan 10 Değer İfadesi Sonuçları

Sıra Nu.	Türk Üniversiteler	Miktar	Yüzde	İngiliz Üniversiteler	Miktar	Yüzde
1	Araştırma Odaklılık	155	48%	Araştırma Odaklılık	61	37%
2	Öğrenci Odaklılık	137	42%	Öğrenci Odaklılık	32	19%
3	Toplum Odaklılık	135	41%	Mükemmellik	30	18%
4	Bilimsellik	98	30%	Yenilikçilik	26	16%
5	Yenilikçilik	58	18%	Kalite	25	15%
6	Kalite	47	14%	Toplum Odaklılık	24	15%
7	Öncü Olma	44	13%	Küreselleşme	22	13%
8	Girişimcilik	44	13%	Girişimcilik	17	10%
9	Gelecek Odaklılık	35	11%	Bilimsellik	16	10%
10	Çalışan Odaklılık	26	8%	Çalışan Odaklılık	10	6%

Tablo 4'teki sonuçlara göre her iki ülke üniversitelerinin öncelikle araştırma ve öğrenci odaklı olma konusunda benzer öncelikli değerlere sahip oldukları, genel olarak ise bilimsellik, yenilikçilik, kalite, girişimcilik, toplum ve çalışan odaklılık değerlerine farklı oranlarda da olsa sahip oldukları tespit edilmiştir. Türk Üniversitelerin öncü olma ve gelecek odaklılık, İngiliz Üniversitelerin ise mükemmellik ve küreselleşme değerlerini ifade etmeleri nedeniyle birbirlerinden farklılaştıkları görülmüştür.

Her iki ülke üniversitelerinin misyon ifadelerinin varlık nedenini açıklayıp açıklamadığı ve değerleri içerip içermediğine yönelik yapılan inceleme sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo.5 Türk ve İngiliz Üniversitelerinin Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler

Sıra Nu.	Üniversite	İçerik	Miktar	Yüzde (%)
1	Türk Üniversiteler	Varlık Nedeni	159	96
		Değerler	160	97
2	İngiliz Üniversiteler	Varlık Nedeni	80	91
		Değerler	50	59

Bu sonuçlara göre Türk Üniversitelerin varlık nedenlerini ve değerlerini İngiliz Üniversitelere göre daha yüksek oranda ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 6’da her iki ülke üniversitelerinin vizyon ifadelerinin büyük hedeflerini açıklayıp açıklamadığı ve değerleri içerip içermediğine yönelik yapılan inceleme sonuçları sunulmuştur.

Tablo.6 Türk ve İngiliz Üniversitelerinin Vizyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler

Sıra Nu.	Üniversite	İçerik	Miktar	Yüzde (%)
1	Türk Üniversiteler	Büyük Hedefler	160	98
		Değerler	139	87
2	İngiliz Üniversiteler	Büyük Hedefler	76	97
		Değerler	68	85

Bu sonuçlara göre Türk Üniversitelerinin büyük hedeflerini ve değerlerini İngiliz Üniversitelere göre biraz daha yüksek oranda ifade ettikleri görülmektedir.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Çalışmada, Türkiye ve İngiltere’de bulunan üniversitelerin vizyon ve misyon ifadeleri uzunluğunun literatürde belirtilen farklı görüşlerle uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Nitekim, her iki ülkedeki üniversitelerin 4-5 kelimedenden 150-250 kelimeye kadar uzanan vizyon ve misyon ifadelerine sahip olduğu görülmüştür. Örneğin; Erzincan Üniversitesi vizyonunu “Anadolu’da bir dünya üniversitesi olmak” şeklinde beş kelime ile ifade ederken, Northampton Üniversitesi misyonunu “Transforming Lives + Inspiring Change” şeklinde dört kelime ile tarif etmiştir. Yine, Kadir Has Üniversitesi vizyonunu 200 kelime ile tanımlarken Bristol Üniversitesi vizyon ifadesi için 199 kelime kullanmıştır. Bu durum üniversitelerde kullanılan vizyon ve misyon ifadelerinin uzunluğunda herhangi bir standardın olmadığını göstermiştir. Ancak, Tablo-1’deki ortalamalar göz önüne alındığında vizyon ve misyon ifadelerinin ağırlıklı olarak 30-50 kelimedenden oluştuğu bu yönüyle misyon ifadeleri için Drohan’ın (1999); vizyon ifadeleri için Massod vd. (2012) ve Burke’nin (2011) görüşlerinin öne çıktığı tespit edilmiştir. Vizyon ve misyon ifadelerinin uzunluğu genel olarak

değerlendirildiğinde ise İngiliz Üniversitelerin vizyon ve misyon ifadelerinin daha uzun olduğu tespit edilmiştir. Bunun İngiliz kültürünün düşük bağlam iletişimi, Türk kültürünün yüksek bağlam iletişimi kullanmasından kaynaklandığı düşünülmüştür. Yüksek bağlam iletişimde söylenmek istenenler kısa ve öz olarak ifade edilir, çünkü az sayıda kelime kullanan bireyler daha güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Gudykunst ve Matsumoto, 1996: 31).

İki ülke üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadelerinde yer alan öğeler arasındaki farklılıklar araştırmada dikkat çeken diğer bir hususu oluşturmuştur. Genel anlamda bakıldığında araştırma odaklılık, öğrenci odaklılık, bilimsellik, yenilikçilik, kalite, girişimcilik, toplum odaklılık ve çalışan odaklılık temalarının her iki ülke üniversitelerinin vizyon ve misyon ifadelerinde yer aldığı belirlenmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, üniversitelerin vizyon ve misyon ifadeleri arasında radikal bir farklılık olmadığı göze çarpmıştır. Ancak, İngiliz Üniversitelerinde küresellik ve mükemmellik temaları ön plana çıkmıştır. Kanımızca, bu durum İngiliz Üniversitelerinin dünyanın birçok yerinden öğrenciler için cazibe merkezi olmasından kaynaklanmıştır. Türk Üniversitelerinde ise öncü olma ve gelecek odaklılık temaları farklılık göstermiştir. Bu durumun son dönemde Türkiye’de artış gösteren üniversite sayısı sebebiyle artan rekabetten ileri geldiği düşünülmektedir. Ayrıca, toplum odaklılık temasının Türk Üniversitelerinde İngiliz Üniversitelerine göre daha ağırlıklı olarak ortaya çıkması araştırmanın dikkat çeken diğer bir bulgusudur. Türkiye’de topluluk kültürünün bireyci kültüre sahip ülkelerden biri olan İngiltere’den yoğun olması (Koyuncu, 2009: 71) ve bu kültürün eğitim alanında da hissedilmesinin böylesi bir farklılığı ortaya çıkardığı düşünülmektedir.

Her iki ülke üniversitelerinin misyon ifadelerinde varlık nedeni sorusuna büyük bir oranda cevap verdikleri görülmüştür. Örnek olarak; Bath Üniversitesi misyonunu “Öğrencilerimizi geleceğin liderleri ve girişimcileri olacak şekilde yetiştirmek, araştırma ve girişimlerimizden daha geniş kitlelerin yararlanmasını sağlamak ve dünya standartlarında araştırma ve eğitim sunmaktır” şeklinde tanımlayarak varlık sebebini ortaya koymuştur. Mersin Üniversitesi ise misyonunu “Atatürk ilke ve devrimlerine bağlı, laiklik ve Cumhuriyet ilkelerinden ödün vermeyen, çalışkan, bilgi ve birikimlerini tüm insanlık yararına kullanan, topluma yararlı, evrensel değerler ışığında, modern, yaratıcı ve pozitif düşünen, katılımcı, üretken ve yarattığı değerlerle ülkesini tüm dünyada temsil eden üstün nitelikli bireyler yetiştirmek, yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, üretimini toplum yararına sunarak bölgesel ve ulusal alanda gelişme ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamak” şeklinde tanımlayarak varoluş sebebini detaylı olarak belirtmiştir. Bununla birlikte, Türkiye’deki üniversitelerin İngiltere’deki üniversitelere göre vizyon ve misyon ifadelerinde değerlere daha sıklıkla yer verdiği görülmüştür. Bilindiği üzere değerler, gideceğimiz yönü belirleyen pusulalardır (Robbins, 1993: 350). Son olarak vizyon ifadelerinde incelenen büyük hedeflerin ise her iki ülke üniversitelerinde yüksek

düzeyde bulunduğu ve bu anlamda iki ülke üniversiteleri arasında belirgin bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular, verilerin toplandığı Türk ve İngiliz Üniversitelerin internet adreslerinden elde edilen vizyon ve misyon ifadeleri ile sınırlıdır. Ayrıca, araştırmada kullanılan içerik analizi yöntemi, araştırmacıların algısına dayandığından olası sosyal beğenirlik etkisi, sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda ulusal ve uluslararası üniversitelerin etkili vizyon ve misyon ifadelerinde yer alan öğeler ile elde edilen performans ilişkisinin ele alınmasının önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- ABELMAN, Robert ve Amy DALESSANDRO (2008), “An Assessment of the Institutional Vision of Catholic Colleges and Universities”, *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 12, 2, 221–254.
- ACKOFF, Russel L. (1987), *Mission statements*, *Planning Review*, 15(4), 30-31.
- ALCORN, Mark D. (1998), “Building Vision in Nonprofit Organizations”, <http://alcornassociates.com/docsnf/MDAArtVision.pdf>
- ALTER, Sutia Kim (2000), *A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises*, Creative Commons Attribution.
- ALTUNİŞİK, Remzi, Recai COŞKUN, Serkan BAYRAKTAROĞLU ve Engin YILDIRIM (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Geliştirilmiş 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- ANTHONY, Sotunde Olalekan (2012), “Influence of Vision and Mission Statement on Organizational Effectiveness: An Appraisal of a Private Sector Experience in Nigeria”, *The Pacific Journal of Science and Technology*, 13, 1, 389-397.
- ARABACI, İ. Bakır ve Gönül ŞENER (2014), “Üniversitelerin Misyon İfadelerinin Tematik Olarak İncelenmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22, 2, 701-716.
- AY, Ünal ve Ayşe İpek KOCA (2012), “ISO 500 Listesindeki İşletmelerin Misyon, Vizyon ve Değerlerinin İçerik Analizi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, 2, 201-210.
- BART, Christopher K. (1996), “The Impact of Mission Statements on Firm Innovativeness”, *International Journal of Technology Management*, 11 (3/4), 479-493.

- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2007), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- BOEREMA, Albert J. (2006), "An Analysis of Private School Mission Statements", Peabody Journal of Education, 81:1, 180-202.
- BRĂTIANU, Constantin ve Georgiana V. BĂLĂNESCU (2008), "Vision, Mission and Corporate Values. A Comparative Analysis of the Top 50 U.S. Companies", Management & Marketing, 3, 3, 19-38.
- BURKE, Kelly (2011), "Characteristics of a Good Vision Statement: Integrated and Paraphrased from Various Sources Including the Academic Leadership Journal", 07/11, 1-3.
- ÇAĞLAR, İrfan (1999), "İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi", Yönetim, Yıl:10, Sayı:32, 26-32.
- ÇETİN, Sefa (2009), "Vizyon Yönetimi", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22:95-103.
- COLLINS, James C. and Jerry I. PORRAS (1996), "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, 65-77.
- DAVID, Fred R. (2002), Strategic Management Concepts and Cases, 9. Edition. New Jersey.
- DAVIS, James H., John A. RUHE, Monle LEE ve Ujvala RAJADHYAKSHA (2007), "Mission Possible: Do School Mission Statements Work?" Journal of Business Ethics, 70:99-110.
- DOĞAN, Selen (2002), "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:35, Sayı:1, 143-174.
- DOĞAN, Hulusi (2008), "Örgütlerde Vizyon ve Misyonların Çalışanlarca Kabulü ve Adnan Menderes Üniversitesi Örneği", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10 / 3, 93-110.
- DROHAN, William M. (1999), "Writing a Mission Statement", Association Management, 117.
- GREENFIELD, William, Joseph W. LICATA ve Bob L. JOHNSON (1992), "Towards Measurement of School Vision", Journal of Educational Administration. Vol 30. No: 2.
- GUDYKUNST, William B. ve Yuko MATSUMOTO (1996), "Cross-cultural variability of communication in personal relationships.", Communication in personal relationships across cultures, 19-56.

- GURLEY, D.Keith, Gary B. PETERS, Loucrecia COLLINS ve Matthew FIFOLT (2015), "Mission, Vision, Values, And Goals: An Exploration of Key Organizational Statements and Daily Practice in Schools", J Educ Change, 16:217-242.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), "Stratejik Yönetim", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:23, Sayı:2, 61-85.
- HAGHIGHI, Mohammad, Hamed Khorasani TOROGHI ve Amirhesam BEHROOZ (2013), "Vision Analysis of Iranian Top Companies Compare with Top Global Companies", New York Science Journal, 6.
- KASOWSKI, Bart ve Louis Jacques FILION (2010), "A Study of The 2005 Fortune 500 Vision Statements", HEC Montreal Working Paper, 1-37.
- KARADAĞ, Nazife ve Servet ÖZDEMİR (2015), "Eğitim Fakültelerinin Vizyon ve Misyonlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış", Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 19, 255-277.
- KARADAĞ, Ruhan (2014), "Okuma İlgisi, Tutumları ve Alışkanlığı Konusunda Yapılmış Çalışmaların Lisansüstü Tezlerle Dayalı Analizi: YÖK ve ProQuest Veri Tabanları Örnekleme", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı 35 (Ocak 2014/I), ss. 1-17.
- KILIÇ, Mustafa (2010), "Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki" Sosyoekonomi, 2010-2, 81-97.
- KOYUNCU, Osman (2009), "Bireyci ve Toplulukçu Kültürün Yönetim Üzerine Etkileri: Yönetici Adayları Üzerinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta.
- KÖSEOĞLU, Mehmet Ali ve Saffet OCAK (2010), "Miyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi?: Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 13, 1, 63-82.
- KÖSEOĞLU, Mehmet Ali ve Elif Karabulut TEMEL (2008), "Sektörlere Göre Miyon İfadelerinde Kullanılan Ögelerdeki Farklılaşmalar: İMKB Şirketleri Üzerine Bir Araştırma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), 71-88.
- LATİF, Hasan ve Şükrü MUSLU (2015), "Türk İşletmelerinin Miyon ve Vizyon Kavramlarında Anlam Karmaşası", İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl:26, Sayı:78, 12-32.
- LUCAS, James R. (1998), "Anatomy of a Vision Statement", Management Review, Vol.87, No.2, 22-26.

- MARTIN, Jacqueline, Brendan MCCORMACK, Donna FITZSIMONS ve Rebecca SPIRIG (2014), "The Importance of Inspiring a Shared Vision", *International Practice Development Journal*, 4, 2, 1-15.
- MASSOD, Rehan, Ahsen MAQSSOM, Mahmmod ELLAHI ve Muhammad Ali KHAN (2012), "Measuring Content of Vision Statement For Imaging Future", *International Scientific Conference People Buildings and Environment*, 312-320.
- MCGOWAN Anna ve Jan SYKES, "Vision Statement Definitions and Examples", <http://www.timethoughts.com/goalsetting/vision-statements.htm> (15/01/2015).
- MILES, Matthew B. ve A. Michael HUBERMAN (1994), *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MUSLU, Şükrü (2014), "Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi", *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, Cilt:3, Sayı:5, 150-171.
- NEUENDORF, Kimberly A. ve Paul D. SKALSKI (2010), "Extending the Utility of Content Analysis via the Scientific Method", *School of Communication Cleveland State University*.
- OCAK, Metin, Murat GÜLER ve Nejat BASIM (2016), "Türk Savunma Sanayi Firmaları Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:23, Sayı:2, 503-518.
- ÖZER, M. Akif (2010), "İşletmelerin Geleceği İçin Yol Haritası: Vizyon Yönetimi", *Çimento İşveren Dergisi*, Sayı:6, Cilt:24, 4-21.
- ÖZMEN, H. İbrahim, Fatma ÖZMEN ve Şakir SAKARYA (2013), "Beş Yılda Ne Değişti?: Üniversitelerde Stratejik Planlama Çalışmaları (Miyon ve Vizyon Ekseninde Karşılaştırmalı Bir Analiz)", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: VIII, Sayı: II, 27-39.
- PALMER, Timothy. B. ve Jeremy C. SHORT (2008), "Mission statements in U.S. colleges of business: An empirical examination of their content with linkages to configurations and performance," *Academy of Management Learning & Education* 7 (4), 454-470.
- PAPULOVA, Zuzana (2014), "The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic", *Journal of Economics, Business and Management*, 2, 1, 12-16.
- RAJASEKAR, James (2013), "A Comparative Analysis of Mission Statement Content and Readability", *Journal of Management Policy and Practice*, 14, 6, 131-147.

- ROBBINS, Anthony (1993), Sınırsız Güç, Çev: Mehmet Değirmenci, İnkılap Kitapevi Yayını, İstanbul.
- ŞİMŞEK, Muhittin (2002), Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları, Alfa Yayınları, İstanbul.
- TDK. (2017). Güncel Türkçe Sözlük. www.tdk.gov.tr. (Erişim Tarihi, 15.02.2017).
- YEUNG, Shirley Mo-ching (2011), "Linking Mission to Learning Activities for Assurance of Learning", *Journal of Teaching in International Business*, 22:4, 243-276.
- YILDIRIM, Kasım (2010), Nitel Araştırmalarda Niteliği Artırma, *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92.
- YOZGAT, Uğur ve Nilgün KARATAŞ (2011), "Going Green of Mission and Vision Statements: Ethical, Social, and Environmental Concerns Across Organizations", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1359–1366.