

PAPER DETAILS

TITLE: ÖRGÜT MİSYONU VE ÖRGÜT BASARISINA ETKİSİ

AUTHORS: Yahya FIDAN

PAGES: 113-118

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1071588>

ÖRGÜT MİSYONU VE ÖRGÜT BAŞARISINA ETKİSİ

Dr. Yahya FİDAN

Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

ABSTRACT Under the continuously changing local, national and international socio economical situations the firm must choose in a differential manner, an appropriate mission statement to keep their existence and to achieve their objective. Therefore it can be said that mission is essential to all organizations. Organizations, in order satisfy human needs, are social associations, are instituted by human being and they surround us in every day life. Every organizations aim to realize determined goals. But in organizations which are managed very well, these goals stress very frequently and they accept as a very important function. In other words these mission statement become visible by concept of mission. Organizational mission which are determined and accept by members of organization, is very important in point of organizational success, effectiveness and productivity. Without mission, goals of organization is not very clear.

I. GİRİŞ

Kişiler açıkça ortaya koymasa, bir kaç cümle ile ifade edemese de hemen her insanın gerçekleştirmek istediği bir ideali vardır. Bazıları farkında oldukları, ciddiyetle belirledikleri, bir hayalden ötede, anlamlı bir gerçeği ifade eden bu hedeflerini gerçekleştirmek için canla başla çalışırlar; bazıları da tam anlamıyla yerine oturtamadıkları, zaman zaman hayallerini süsleyen, gerçekleştirebileceklerine fazlaca inançları olmayan kişisel beklentiler her iki durumda da insanların temel hareket noktalarını oluşturmaktadır.

İnsanlar gibi onların oluşturdukları örgütler de birtakım amaçları gerçekleştirmek için kurulur. faaliyette bulunurlar. Kiminde sosyal bir amaç belirginleşirken, kiminde de ekonomik amaçlar ön plana çıkar. Tanımı yapılmayan, analiz edilmeyen ve üyelerince benimsenmeyen örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi güçtür. Kendi çalışanlarına ve dış dünyaya karşı işletmenin kısa tanımını yapmak misyonla sağlanabilmektedir. Kişilerin ve işletmelerin amaçları, kişiliği ve tarzı misyonla özetlenebilir. İşletmede çalışanları ortak bir amaçda birleştirmek ve rakipler arasında işletmeyi ayırd etmek için de misyon etkili olmaktadır. Personelin davranışını şekillendiren, onu etkili olmaya iten örgüt misyonu, işletmenin sahip ve yöneticilerinin inançları ve değerlerine göre oluşur. Örgüt misyonu, örgütün niçin varolduğunu, neyi başarmaya çalıştığını ve amaçlarını nasıl gerçekleştirmeye çalıştığını ortaya koyar.

İşletmeler, toplumun değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya

çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Dolayısıyla işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını açık bir biçimde tanımlamak durumundadırlar. Misyonu belirlemenin önemli bir kısmı, işletmenin kendisini tanımlamayla ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, mal/hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsuru olmaktadır[1] Örgüt misyonunun tanımlanması, stratejik yönetim süreci için de analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan işletme ve örgütte çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayabilirler. Hiçbir birim yöneticisinin şirket görüşünü, misyonunu, felsefesini ve kılavuz ilkelerini bilmeksizin kendi başına hareket ederek işletmenin çıkarına işler yapması beklenemez.

II. MİSYON KAVRAMI VE KAPSAMI

Kelime anlamı olarak misyon; bir kişi veya topluluğun üstlendiği çok özel bir görev demektir[2] İşletme yönetimi açısından ise misyon; örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırtmaya yarayacak uzun dönemli görev veya amaçtır. Misyon, herhangi bir örgütün en önemli varoluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur. Genel ve stratejik amaçları benzer olan işletmeleri birbirinden ayırtmaya yarayan ve işletmenin kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılır. Bu açıdan işletmenin amaçlarına hakim bir mevkide yer alan misyon, basit bir şekilde: "İşletmemiz nedir? ve "Uzun dönemde neyi gerçekleştirmeye çalışacaktır?" sorularının cevabının verilmesiyle tanımlanır. Bir misyonun en önemli fonksiyonu işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet sunmasıdır. "İşletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır?". "Faaliyete geçildikten on veya yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığında zaman üyelerde en büyük doyumu sağlayacak değer nedir?" vb. soruların karşılığında oluşturulacak değer, örgüt misyonunu oluşturur. Örgüt misyonu, "paylaşılan değerler" ve "ortak inançlar" anlamına gelir[3]. Bir örgüt misyonu, örgütün niçin varolduğunu net bir şekilde ortaya koyup, işletmedeki personelce benimsendiğinde örgütün yönünü belirler ve kararların alınmasında genel bir çerçeve sunar.

Misyon, örgütün niçin varolduğu sorusuna cevap vererek, faaliyetler ve kararlar için bir çerçeve sağlar. Bu

amaçla örgütün ne yapmaya çalıştığı, hedeflerinin ne olduğu bilinmelidir. Her örgütün varolmasına neden olan birtakım temel değerler vardır. Bu değerler örgütleri, pazardaki diğer işletmelerden ayırır. Açıkça belirlenmiş bir misyon, mal ve hizmetleri, pazarı, araç-gereçleri kapsar. Bununla beraber örgütün yalnızca içini düzenlemekle kalmaz, aynı zamanda örgütü çevresinde de temsil eder.

Misyon, bir örgütün geneline hitabedebileceği gibi, özellikle büyük işletmelerde çeşitli fonksiyonlar için de belirlenmiş olabilir. Bu amaçla örneğin işletmeye yatırım yapanlara, müşterilere, topluma ve işletmenin personeline yönelik olarak misyon belirlenebilir. *Bu amaçla IBM şirketinin çeşitli alanlar için belirlediği misyon örnekleri aşağıda sıralanmıştır[4]*

Kişiler İçin: Örgütteki her personelin haklarına ve itibarlarına saygı göstermek

Müşteriler İçin: Dünyanın en iyi müşteri hizmetini vermek.

Kusursuzlaşma İçin: Bir örgüt, bütün görevlerini en iyi bir şekilde yerine getirmelidir. Bu amaçla:

- İşimizi, zeki, sorumlu ve yeteneklerimizi etkin olarak kullanarak yapmak.
- Mal ve hizmet aldığımız satıcılarla dürüst ve adil bir ilişki içerisinde bulunmak.
- Teknolojimizi sürekli geliştirmek, mal ve hizmetlerimizi daha kaliteli hale getirmek ve yenilerini ortaya çıkarmak.
- Personelimizin yeteneklerini, iş geliştirme ve görev tatmini fırsatları sunarak geliştirmek, her personele eşit fırsatlar sunmak.
- Toplumun daha iyi bir geleceğe kavuşması için üzerimize düşen görevi yapmak.
- Yalnızca merkezimizin olduğu ülkede değil, dünyanın her yerinde bir şirket olarak sorumluluklarımızı kabul etmek, gereken fedakârlıkları göstermek.

Bu ifadelerden de görüldüğü gibi, örgütün çeşitli alanlarıyla ilgili olarak misyon geliştirmek mümkündür. Böylece örgütün her kademesi ya da bölümü için daha anlamlı olan bir düşünce öne çıkarılmış olmaktadır.

Kurum haline gelen örgütler farklı bir görünüm kazanmaya başlar. Bunun sonucunda da toplumla resmiyeti aşan bir bütünleşme gerçekleşir ve örgüt hayatının tüm yönleri anlam kazanır. Misyon her işletmeyi "İşletmemiz nedir?" ve "İşletmemiz ne olmalıdır?" sorularını cevaplandırmaya zorlar. Bu sorular basit gibi görünmesine rağmen, amaç ve misyonun açıklıkla tanımlanması, işletme için anlamlı hedefler belirlemede ön şarttır. Gerçekten de bu basit soruların

cevabını verememek, işletmelerde başarısızlığın en büyük sebeplerinden birisidir.

Herhangi bir amacı gerçekleştirmek isteyen bir örgüt, stratejik bir şekilde yönetilmelidir. Bir hafta sonra değil, beş yıl, on yıl sonra ne olacağı tanımlanmalı, amaçlar net bir şekilde ortaya konmalı ve onun için çaba sarfedilmelidir. Eğer bir kurum, kendisini geleceğe yönlendirmiyor ve misyonunu netleştirmiyorsa, faaliyetlerinin her birisi, birbirinden bağımsızlaşır. Faaliyetler ortak bir mantıkla, temel bir misyona sahip olarak gerçekleştirilmiyor ise, bir kurul kurmak veya koordinatör atamak işi halletmez. Eğer bir örgütün misyonu yoksa, misyona bağlı olarak ortaya çıkan stratejik amaçlar tanımlanmamışsa zaten koordinasyon kurulamayacak demektir.

Örgüt misyonu yöneticilerin strateji belirleme çalışmalarına da katkıda bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle örgüt misyonu, faaliyet gösterilen alanı ve sınırları belirleyip yönetime bir kriter sunarak, karar verme ve önceliklerin belirlenmesi için ortak bir çerçeve oluşturur. İyi bir örgüt misyonu, yeni fırsatların araştırılmasına, çevredeki değişme ve gelişmelerinde örgüt amaçları için kullanılmasına imkan sağlar. *Buna göre bir örgüt misyonu geliştirilirken aşağıdaki kriterlerin gözönünde bulundurulması gerektiği öne sürülmektedir: [5]*

- Hedeflenen müşteriler ve pazar.
- Mal ve hizmetler.
- Coğrafik alan.
- Teknoloji.
- Denge, büyüme ve kârlılık.
- Şirket felsefesi ve kültürü.
- İşletmeden beklenen.
- Beklenen toplumsal ilgi ya da imaj.

İhtiyacımız olan şey, bilinçli olarak ne istediğimize karar vermektir. çünkü kişi ve örgütler olarak ne istediğimizi bilmek, elde edeceğimiz şeyi belirleyecektir. Dış dünyamızda bir şeyler olmadan önce, iç dünyamızda bir şeyler olmalıdır. Ne istediğimize ilişkin açık bir iç temsilimiz olduğunda, şaşırtıcı sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu, amacımıza ulaşmak için bizim zihnimizi ve beynimizi programlayacaktır. Kişisel olarak bizi başarıya götüren misyon, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve başarının sağlanmasında önemli bir yer tutar.

Sislerin içinde ne yöne gideceğini şaşırان çok sayıda insan ve örgüt vardır. Bir o yöne, bir bu yöne gidip dururlar. Onlar sadece bir yönden diğer yöne koşmaya çalışmaktadırlar. Yani aşağı doğru giderken, yukarı doğru gitmenin planlarını yapmaktadırlar.

Sorunları basittir, ne istediklerini bilmiyorlardır. Ne olduğunu bilmeden hedefi vuramayacağımız kesindir. Bu aynı zamanda tarifesiz bir gemiyi hatırlatmaktadır: Denize açılmış, ancak nereye gideceğini bilmeyen, rotası belli olmayan bir gemi!

İşletmelerde çalışan kişiler tembel değildir. Sadece, kendilerine esin kaynağı oluşturacak kadar güçlü amaçları yoktur. İyi değerlendirilmiş bir misyon örgüt personeline ortak bir fırsat, yönetime önem ve başarı duygusu sağlar. Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancının olması gereklidir. Örgüt değişen dünyayla başa çıkabilmek istiyorsa, inançları dışındaki her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Örgütün başarısında teknolojik, ekonomik, örgütsel yapı ve yenilikten çok; temel felsefe, ruh ve dürtü rol oynar. İnsanların örgütün değerlerine ne kadar inandıkları ve sahip çıktıkları diğer öğelerden büyük önem taşır. Hizmet yönelişli olmak, üretim yönelişli olmak, maliyet yönelişli olmak, kalite yönelişli olmak misyon alanlarından bazılarıdır.

Misyon alanları içinde ele alınabilecek bazı değerler şunlar olabilir: [6]

- i. En iyi olma inancı.
- ii. İşin en iyi yapılabilmesi için ayrıntıların da önemli olduğu inancı.
- iii. İnsanların, insan olarak önemli olduğu inancı.
- iv. İletişimi zenginleştirmek için resmi davranmama inancı.

Bir örgüt misyonunun özellikleri ise kısaca şöyle özetlenebilir: [6:390]

- i. Misyon uzun dönemli bir amaçtır. Bazı durumlarda örgütün hayatı boyunca değişmez.
- ii. Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz. Bu sebeple, daha iyiye ve daha üst başarılarla yönelir. Fakat misyon belirlenirken gerçekçi olunmalı, örgüt ve personel kabiliyetinin çok uzağında bir misyon belirlenmemelidir.
- iii. Paylaşılan ortak değer ve inançlardır. Bu inanç ve değer örgütteki personelin tamamına bir istikamet vermektedir.
- iv. Nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir. Finansal oran ve rakamlar işletmedeki herkes için bir değer oluşturmayabilir. İşletmedeki herkesi ilgilendirecek nitelikte olmalıdır.
- v. Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir. Mamul/hizmet üzerine değil, pazar üzerine odaklaşır
- vi. Misyon örgüte özgüdür ve özeldir. Örgüt alternatifler arasından seçmiştir, örgüte aittir.

Herhangi bir işletme ve örgütün, kurum olabilmesinin ilk şartı, sözle veya yazıyla ifade edilmese

ve hatta şuurlu bir şekilde ortaya konulmasa bile, sistemi değerler ve inançlarla kaynaştırmaktır. Öyleyse bir işletme, kendi başarısı için mutlaka, "Hangi değer ve inançlar?" sorusunu sormak zorundadır. "En iyi olmak", "Estetik görünüme sadık kalmak", "Dünyanın herhangi bir yerine kırksekiz saatte yedek parça ulaştırmak", "Mevcut pazarın % 99'una hizmeti aksatmadan götürmek" gibi...

Örgüt misyonu olarak, Ulusoy otobüs işletmesinin belirlediği güzel bir örnektir: "Herşey Zamanında". Bu misyon, bir taraftan çalışanların çabalarını herşeyi zamanında yapmaya yoğunlaştırırken, diğer taraftan pek çok otobüs işletmesi arasında Ulusoy'a güvenilir bir imaj sağlamıştır.[3] Ayrıca işletmelerimizde göze çarpan "Müşteri Velinimetimizdir" sözünde güzel bir başka örnektir. Buna göre işletme sahibi adeta, benim hayatta olmamın, kâr elde edebilmemin, sürekliliğimi sayılabilmemin nedeni müşterilerimdir, müşterim yoksa bende yokum demektedir.

Son olarak örgüt misyonu tamamen değişmez bir değer olarak görülmemelidir. Eğer işletmeler çevredeki değişme ve gelişmelerden etkileniyorsa, bu durumda örgütün çalışmalarını çepeçevre kuşatan, çalışanları yönlendiren bir değer olduğundan yetersizleştğinde daha etkili olabilecek bir başka misyonla değiştirebilmeli ya da gerekli düzenlemeler yapılarak geliştirilebilmelidir.

III. MİSYON VE ÖRGÜT BAŞARISI

Etkili ve verimli olarak amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletme ve örgütlerin başarısında kişiler ve gruplar çok önemli bir rol oynarlar. İster işletme içinde olsun isterse işletmemizin dışında, kişi ve grupların dikkate alınması bir zorunluluk olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Örneğin yatırımcılar, işletmeye getirecekleri mali güçlerinin kendilerine ne kadar gelir sağlayacağını, müşteriler nasıl bir hizmet ya da mal alacaklarını, çalışanlar ise kendilerine değer verilmesini, kişisel amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunulmasını beklerler. Bir örgütün misyonu ve vizyonu ise bu beklentilerin odak noktasını oluşturmaktadır demek mümkündür. Sözü ettiğimiz bu kişi ve gruplar örgütün misyonunu benimsemez, kabul etmez ise bu amaçların gerçekleştirilmeleri mümkün olmaz. Bu nedenle, örgütler misyonlarını çevrelerini etkileyen ya da etkileyebilecek her kesimi düşünerek tesbit etmeye çalışmalıdırlar.

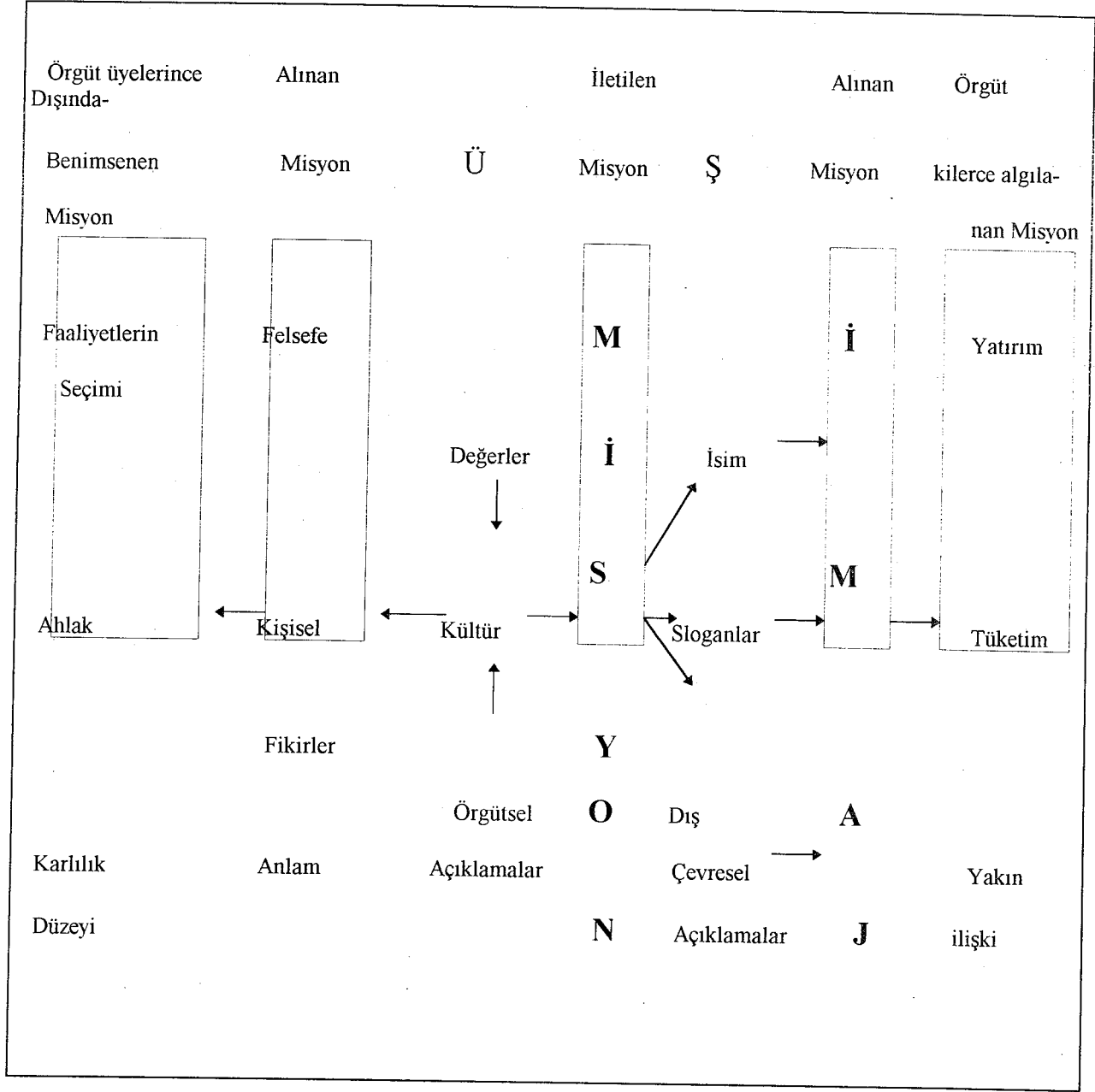
Küresel bir yapıya dönüşen dünyamızda, etrafımızdaki bazı yerli ve yabancı işletmeler misyon belirlemeye ve çevresindeki kişi ve grupları bu misyonla kaynaştırmaya özen göstermektedirler. İşte bu işletmelerden bazılarının misyonlarını şu şekilde sıralayabiliriz: Ünlü Caterpillar Traktör şirketi "Dünyanın her yerine kırksekiz saat içinde yedek parça hizmeti; bu hizmet yerine getirilemezse zararın ödenmesi" şeklinde bir misyon belirlemiştir. Delta Havayolları "Aile duygusunu yaşatmak" üzerine

yoğunlaşmıştır. Delta'yı başarıya ulaştıran personelin birbirleriyle kurdukları yakın ilişkilerdir. Jobs ve W. Steves: "Bilgisayarı demokratikleştirmek" misyonu ile Apple Computer'i kurmuşlardır. Gottlieb Duttweiler: 1925 yılında beş adet Ford kamyonla bugün İsviçre'nin en yaygın süper marketi ve birçok ülkede ortak girişimleri olan Migros'u ortaya çıkarmıştır. Dünyadaki en büyük inşaat şirketinin kurucusu olan Stephen D. Besi: "Her şeyi, her yerde, her zaman inşa ederiz" misyonu ile hareket etmektedir. Avusturyalı telsiz ulaştırma sistemleri üreticisi olan Artur Doppelmayr: temel rekabetçi üstünlüğünü "Dünyanın neresinde olursa olsun kullanıcılarının yardımına 24 saat içinde koşma" misyonuna bağlamaktadır.

Bu ve benzeri birçok örneğin de göstereceği gibi, herhangi bir işletmenin başarısında mutlaka bir görüş, bir ruh, bir misyon, bir dönüm noktası söz konusudur. Bir yazar bu tür görüşleri "Kutup Yıldızı"na benzetmektedir.

çöldeki kervanın lideri, sürekli değişen seraplar arasında yolunu bulabilmek için gökyüzündeki yıldızların şeklini izler. Yıldızlar varılacak yer değildir, ancak bir sonraki vahaya ulaşmak için güvenilir birer kılavuzdurlar, kervan nereden gelirse gelsin, yolculuk ne kadar mücehhez olursa olsun.

Kutup yıldızı gibi yöneticinin görüşü bir hedef değildir, işletmeyi belirli bir yöne götüren bir istikamet noktasıdır. Eğer görüşü gerçekçiye ve personelin hem duygularına hem de aklına hitap edebiliyorsa, bütünleştirici bir rol oynayarak işletmeyi yöneltir. Güzel bir işletme misyonu, güzel bir savaş narası gibidir. George B. Shaw'ın belirttiği gibi, güzel bir savaş narası da, savaşın yarısı demektir. Osmanlı'lar "İlayı Kelimetullah" olarak nitelendirdikleri misyonlarını mehteranla destekleyerek zaferden zafere koşmamışlar mıdır? Bu açıklamalardan sonra örgüt misyonunun işletme içi ve işletme dışındaki kesimler için ifade ettiği anlamlar aşağıdaki gibi gösterilebilir:[4]



Şekil 3.1- Örgüt içine ve Dışına Yönelik Misyon Alanları

IV. SONUÇ

Örgütler etkili ve verimli çalışabilmek için misyonlarını tesbit etmeli, üyelerinin benimsemelerini sağlamalıdır. Başarıya ulaşma yolunda en önemli olan bir tek konuya ağırlık verilmelidir. Bu, ister müşteri hizmeti, ister verimin artırılması, ister yeni ürünlerin geliştirilmesi yada ürün kalitesi olsun. Ele alınan konu, örgütün temel sorunu olarak kabul edilip titizlikle üzerinde durulmalıdır.

İşletmenin ne yaptığını ve niçin yaptığını gerçekten bilen personel, bunları bilmeyenlere göre belirgin bir üstünlüğe sahiptir. Bir işletme bu anlamda "Eğer bizimle değilseniz bize karşısınız" sözünü ön plana çıkartmıştır. İşletme misyonu, üyeleri üzerinde silinmeyecek bir iz bırakacak şekilde sloganlaştırılmalıdır. Personelin benimseyeceği ve her faaliyetini yerine getirirken bu niyetle davranacağı şekle sokulmalıdır. Sloganlaştırılan ve içtenlikle benimsenmiş bulunan bir misyon örgütün faaliyetlerini olumlu olarak etkileyecektir.

İşletmenin misyonunu benimsemiş bir personelin sunduğu hizmet ile misyonunu belirlememiş veya benimsetememiş bir işletme personelinin sunduğu hizmet arasında büyük farklar bulunmaktadır. Hemen herkesin hizmet talep ettiği bankanın birinde personel müşteriye özenle hizmet sunarken, diğerinde ise müşteriye değer verilmemektedir. Bunun neticesinde ise müşteri kendisine özenle hizmet sunan işletmeyi daha sonra tekrar tercih ederek ödüllendirirken, beklediği ilgiyi bulamadığı kurumu bir daha tercih etmeyerek bir nevi cezalandırmaktadır. Ülkemizde özellikle özel ve kamu bankalarında bu durum çarpıcı olarak görülebilmektedir. Etkili ve verimli olarak yönetilmekte olan bazı özel işletmelerde müşteriye kusursuz hizmet verilmeye çalışılmaktadır. Kamuya ait olan bazı kuruluşlardan ise hizmet alabilmek oldukça güç olmaktadır. Söz konusu bu istenmeyen duruma diğer etkenlerin yanında kuşkusuz bu kuruluşlarda çalışanlara bir misyon kazandırılmamış olması da neden olmaktadır denilebilir. Benzer bir durum devlet hastaneleri ile özel hastaneler arasındaki karşılaştırmada da ortaya çıkmaktadır. Birinde insana insan olduğu düşünülerek hizmet verilmeye ve müşterinin tekrar gelmesini sağlamaya yönelik olarak özenle hizmet sunulurken, devlet hastanelerinden hizmet almak isteyenler bu ilgiyi görememektedirler.

Başarılı işletmeler personeline para verdiği gibi, onlara kendilerini iyi hissetmelerini sağlayacak bir de misyon vermektedirler. Bununla her insan bir öncü, bir deneyici ve bir lider konumuna gelebilmek için yönlendirilmiş olmaktadır. Örgüt, çalışanlarına yol gösterici bir inanç sağlar; bir coşku duygusu oluşturur; kaliteli, değerli bir şey üretme ve en iyinin parçası olma duygusunu iletirse sonuçta kendi etkinliğini de sağlamış

olur. Bunun sonucu olarak da personelinin en iyi sonucu alır.

KAYNAKÇA

- [1]. R. JAUCH Lawrance ve F. Glueck William; Strategic Management and Business Policy, McGraw-Hill. Book Co. New York, 1989, s.57
- [2]. Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, s.1030
- [3]. Ömer DİNÇER; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 4. Baskı, Beta Basım, İstanbul, Timaş Yay. 1996, s. 96
- [4]. LESLIE W. Rue and Phyllis G. Holland; Strategic Management: Concepts and Experiences, 2nd Ed., McGraw-Hill., Singapore, 1989, s. 66
- [5]. J. A. PEARCE and F. David; "Corporate Mission Statements: The Bottom Line", Academy of Management Executive, Vol. 1, S. 2, 1987, s.109
- [6]. THOMAS J. Peters, Robert H. Waterman; Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yay. İstanbul, 1987, s.390