

Dijital Çağda Kurumsal Misyon, Vizyon ve Değerler

Miray Celepli Sütbaş¹

Gaye Atilla²

Özet

Bu kitap bölümü, stratejik yönetimin kurumsal yönlendirme çekirdeğini oluşturan misyon, vizyon ve kurumsal değerleri dijital çağ bağlamında ele almaktadır. Misyon, vizyon ve değerlerin kurumsal kimlik, stratejik uyum ve karar alma süreçlerindeki belirleyici rolünü bütüncül bir çerçevede tartışmaktadır. Bölümde misyonun “niçin varız?”, vizyonun “nereye gidiyoruz?” ve değerlerin “nasıl davranacağız?” sorularına kurumsal düzeyde yanıt üreten temel dayanaklar olduğu literatüre dayanarak açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu kavramların yalnızca sembolik anlamlar değil, stratejik planlama döngüsünü (analiz, yönlendirme, strateji; geliştirme, uygulama, izleme, revizyon) düzene koyan referanslar olduğu vurgulanmaktadır. Bu kapsamda, stratejik yönlendirme piramidi yaklaşımı aracılığıyla misyon, vizyon, değerlerin amaç, strateji ve uygulama katmanlarına nasıl dönüştüğü açıklanmaktadır.

Bölüm ayrıca dijital dönüşüm, yapay zekâ ve veri temelli yönetimin, kurumsal yönlendirmeyi statik beyanlardan dinamik bir yönetişime nasıl evrildiğini açıklamaktadır. Dijital dönüşüm; değeri, süreç tasarımı yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Yapay zekâ ve algoritmik karar sistemleri ise ölçülebilirlik ile birlikte mahremiyet, ayrımcılık, önyargı ve şeffaflık eksikliği gibi etik riskleri görünür kılmaktadır. Bu nedenle kurumların misyon, vizyon ve değerlerini insan merkezli yapay zekâ ilkeleriyle uyumlu biçimde güncellemesi zorunlu hale gelmiştir. Bununla birlikte hesap verebilirlik, adalet, veri gizliliği ve dijital etik ekseninde değerlerin yeniden tanımlanması

- 1 Öğr. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Kumluca Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İşletme Yönetimi Programı, mcelepli@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2122-405X
- 2 Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBE İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, gayeatilla@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1421-917X

önerilmektedir. Sonuç olarak çalışma, dijital çağda misyon, vizyon ve değerler bütünlüğünün stratejiyi anlatan metinlerden öte, sistemi kuran, süreçleri hizalayan ve dönüşümü sürdürülebilir kılan bir mekanizma olduğunu değerlendirmektedir.

1. Giriş

Stratejik yönetim alanı yazınında misyon, vizyon ve değerler kurumun kimliğini, yönünü ve karar alma biçimini belirleyen temel dayanaklar arasındadır. Bu üçlü yalnızca “ne yapıyoruz?” ve “nereye gidiyoruz?” sorularına değil, aynı zamanda “nasıl davranacağız?” sorusuna da kurumsal düzeyde yanıt üretmektedir. Türkiye’deki çeşitli sektörlerde yapılan incelemeler, misyon, vizyon ve değer ifadelerinin metinlerde zamanla daha açık ve paydaş odaklı bir dile dönüştüğü ifade edilmektedir (Tatlı ve Üstün, 2018). Misyon, örgütün varlık nedenini ve hizmet ettiği paydaşları açıklayan; stratejik kararlar için başlangıç referansını oluşturan bir bildiridir (Doğan, 2002). Örnek olarak, Türkiye’de banka ve kamu kurumu örnekleri üzerinden yürütülen çalışmalar, misyonun şeffaflık, hesap verebilirlik ve toplumsal sorumluluk gibi kurumsal yönetim ilkeleriyle ilişkilendiğini ve paydaş güvenini desteklediğini ortaya koymaktadır (Balkan, Bozkuş Kahyaoglu, 2018; Esmer, Yüksel, 2022).

Dijital çağda stratejik yönlendirme, yalnızca amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle sınırlı kalmamakta; kurumun değer yaratma mantığını, paydaş etkileşim biçimlerini ve karar süreçlerini veri, platformlar ve dijital teknolojilerle yeniden kurgulamayı gerektirmektedir. Bu nedenle misyon, vizyon ve değerler; statik beyanlar olmaktan çıkarak kurumun dönüşüm kapasitesini besleyen, öğrenmeyi ve çevik uyumu kolaylaştıran dinamik bir “yönetişim çekirdeği” olarak ele alınmalıdır.

Vizyon, kurumun gelecekte ulaşmak istediği ideal konumu betimleyen ve kaynak tahsisi ile yatırım kararlarını yönlendiren uzun vadeli bir pusuladır (Tatlı, Üstün, 2018). Örnek olarak, Türkiye’de yükseköğretim kurumları üzerine yapılan incelemeler, vizyon metinlerinde liderlik, yenilikçilik, küreselleşme ve sürdürülebilirlik gibi kavramların sıkça tekrarlandığını göstermektedir (Altıntop, Altıntop, 2024). Bu çerçevede vizyon, misyonun tanımladığı varlık nedenini geleceğe taşıdığı ve kurumsal değerlerle bütünleşerek stratejinin uygulanabilir yol haritalarına dönüştürdüğü söylenebilir.

Kurumsal değerler örgütün kararlarının hangi ilkelere dayanacağı, çalışan davranışlarının hangi normlarla şekilleneceği ve paydaş ilişkilerinin hangi etik çerçevede yürütüleceğini belirlemektedir. Değerler, kurumsal kültürün özünü ve etik iklimin temelini oluşturur; güven ve itibar üretir ve örgütsel süreçlerde tutarlılığı güçlendirir (Brătianu, Bălănescu, 2008). Ayrıca ampirik çalışmalar, yönetsel davranışların firma değeri üzerindeki etkisine işaret

ederek kurumsal değerlerin ekonomik ve yönetsel çıktılarla temas ettiğini göstermektedir (Davies, Hillier ve McColgan, 2005). Değerlerin kültürel bağlama göre farklılaşabileceğini ortaya koyan araştırmalar, kimi işletmelerin ulusal kültürdeki zayıflıkları telafi eden değer setleri geliştirebildiğini ve değer beyanlarının bağlama duyarlı biçimde şekillendiğini göstermiştir (Cardona, Malbaşıć ve Rey, 2018).

Stratejik yönetim perspektifinden bakıldığında, kurumların misyon-vizyon-değerleri, kurumların kendilerini ifade etmeleri ve bu ifadeleri içselleştirmeleri açısından önemlidir. Bu çerçevede, bölümün amacı misyon-vizyon-değerler üçlüsünün kavramsal netliğini ve karşılıklı işlevlerini açıklığa kavuşturarak kurum kimliğinin stratejik yönetim süreçlerindeki rolünü bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmektir. Bu değerlendirme ayrıca, söz konusu üçlünün dijital dönüşüm bağlamında sistem ve süreç tasarımı nasıl yönlendirdiğini ve stratejik uyumu nasıl güçlendirdiğini tartışmayı amaçlamaktadır.

2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Evrimi ile Stratejik Yönlendirme: Kurumsal Vizyon, Misyon ve Değerlerin Rolü

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadeli yönünü belirleyen, kaynaklarını etkin biçimde kullanan ve çevresel değişimlere uyum sağlayarak rekabet üstünlüğü elde etmesini amaçlayan bütüncül bir yönetim anlayışıdır. Kavramın kökeni “strateji” sözcüğüne dayanmaktadır; bu terim antik askeri literatürde orduların sevk ve idaresini, yani “uzun vadeli amaçlara ulaşmak için kaynakların en uygun biçimde tahsisini” ifade etmektedir (Brătianu, 2017; Bolisani, Brătianu, 2018).

Stratejik yönetim düşüncesinin temelleri, Chandler’ın (1962) strateji ve yapı arasındaki ilişkiye dair klasik yaklaşımıyla şekillenmiştir. Chandler, stratejiyi uzun vadeli amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek hareket noktaları ile kaynak tahsisinin belirlenmesi olarak tanımlamaktadır. Chandler’a göre örgütsel yapı, bu stratejilerin uygulanmasını mümkün kılan düzeni ifade etmektedir. Bu tanım ile, literatürde “yapı stratejiyi takip eder” yaklaşımıyla kavramsallaştırılmış ve stratejik yönetim alanının erken dönem kurucu önermelerinden biri hâline gelmiştir.

1970’li yıllara gelindiğinde strateji anlayışı, artan çevresel belirsizlik, küresel rekabet ve teknolojik dönüşümlerin etkisiyle daha dinamik bir yapı haline gelmiştir. Bu dönemde Ansoff’un ürün pazar matrisi, işletmeler için geleceğe dönük büyüme alternatiflerini sistematik biçimde değerlendirme imkânı sunarak stratejik karar alma süreçlerinde önemli bir yol gösterici olmuştur (Suvorova ve diğerleri, 2024). Çevre ile etkileşimli bu yaklaşım, stratejinin durağan ve tek yönlü bir plan olmaktan çıkıp esnek, çevik ve dış çevre sinyallerine duyarlı bir karar mekanizmasına dönüşmeye başladığını göstermektedir.

1980'lerden itibaren ise stratejik yönetim, yalnızca rasyonel-planlamacı modelleri değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve adaptasyon süreçlerini de içerisinde ifade etmeye başlamıştır. Mintzberg'in ortaya koyduğu "emergent strategy" yaklaşımı, stratejinin yalnızca önceden planlanan bir çerçeve değil, örgütsel deneyim ve öğrenme yoluyla zaman içinde ortaya çıkan bir süreç olduğunu savunarak strateji anlayışına yeni bir boyut kazandırmıştır (akt. Dinçer, 2023). Balkan ve Bozkuş Kahyaoglu'nun (2018) belirttiği gibi bu dönemle birlikte stratejik yönetim, örgütlerin yalnızca ekonomik performansını değil, aynı zamanda etik, kültürel ve toplumsal sorumluluklarını da dikkate alan çok boyutlu bir yönetsel tanım hâline gelmiştir.

Modern stratejik yönetim anlayışı ise, örgütlerin yalnızca ekonomik performans değil, aynı zamanda sosyal ve etik sorumluluklar bağlamında da değer üretmesi gerektiğini içermektedir. Cardona, Malbaşıć ve Rey (2018), kurumsal değerlerin stratejik kararlara yön veren "kurumsal denge mantıkları" yarattığını belirtir. Bu dönemde strateji, paydaş beklentilerini, sürdürülebilirliği ve kurum kültürünü birlikte dikkate alan çok boyutlu bir yapıya kavuşmuştur.

Alan yazısı doğrultusunda, stratejik yönetim sürecinin genel olarak analiz, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşan döngüsel bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Bu süreç, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen SWOT analiziyle başlamaktadır (Ülgen, Mirze, 2007). Balkan ve Bozkuş Kahyaoglu (2018) çalışmalarında finans sektöründe stratejik kararların, dış çevredeki düzenlemeler, ekonomik göstergeler ve toplumsal beklentiler doğrultusunda şekillenmesi bu duruma örnektir. Çevre analizinden sonra gelen strateji formülasyonu, vizyon ve misyonun rehberliğinde alternatif stratejik seçeneklerin değerlendirilmesini içerir. Aktan (2008) stratejik yönetimi, vizyon, misyon, strateji ve aksiyon bileşenlerinden oluşan sürekli bir sistem olarak tanımlar.

Bu doğrultuda, stratejik yönetim, yalnızca teorik bir model değil; planlama, uygulama ve denetim aşamalarını kapsayan sürekli ve dinamik bir süreçtir (Velikikh, 2021; Elbanna, Al Katheeri ve Colak, 2020). Literatürde bu süreç, analiz-yönlendirme-strateji geliştirme-uygulama-kontrol aşamalarından oluşan döngüsel bir yapı olarak ele alınmaktadır (Velikikh, 2021). Stratejik planlama, işletmenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolu sistematik olarak tanımlamaktadır. Bu, işletmenin sadece mevcut duruma değil, aynı zamanda uzun vadeli başarıya odaklanmasını sağlamaktadır. Stratejik planlama, karar alma süreçlerini hızlandırır, belirsizliği azaltır ve tüm çalışanların hedeflere katkı sağlamasını kolaylaştırır. Ayrıca, operasyonel verimliliği ve yenilikçiliği destekler (Velikikh, 2021). Aşağıdaki tablo, bu

aşamaları kavramsal temelleri ve yönetim boyutlarıyla özetleyerek stratejik planlama sürecinin bütüncül yapısını ortaya koymaktadır.

Dijitalleşmenin hızlandırdığı belirsizlik ve etkileşim yoğunluğu, stratejik yönetimi daha fazla “sistem” ve “süreç” odaklı bir yaklaşıma itmektedir. Bu bağlamda stratejik yönlendirme, kurumun yalnızca neyi hedeflediğini değil, hedeflere hangi çeviklik ve yönetim mekanizmalarıyla ilerleyeceğini de tanımlayan bütüncül bir dönüşüm tasarımına dönüşmektedir.

Tablo 1. Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları ve Kavramsal Temelleri

Stratejik Planlama Aşamaları	Açıklama	İlgili Kavram / Kurumsal Temel	Kaynak	Sorumlu/ Yönetişim
1. Planlama Öncesi Çalışmalar	Kurumun mevcut durum analizi, paydaş beklentileri, çevre koşulları ve iç kapasite değerlendirilir.	Kurumsal temellerin hazırlanmasına zemin oluşturur.	Velikikh (2021)	Üst yönetim, Strateji Ofisi, Danışma Kurulu
2. Stratejik Yönlendirme	Örgütün yönünü, kimliğini ve amacını belirleyen aşamadır. Stratejik yönetimin en kritik bileşenidir.	Misyon, Vizyon, Değerler (dijital dönüşüm yönelimi ve paydaş değer önerisi)	Esmer, Yüksel (2022), Hermawan ve diğerleri, (2025), Brătianu, Bălănescu (2008); Donaldson, Preston (1995); Tatlı ve Üstün (2018); Tourky, Kitchen, Shaalan (2020)	Üst yönetim
3. Strateji Geliştirme	Kurumsal temellerden hareketle amaç, hedef ve stratejiler belirlenir.	Amaç ve hedefler	Balkan, Bozkuş Kahyaoglu (2018),	Üst yönetim, Strateji ve Finans Komitesi
4. Uygulama ve İzleme	Belirlenen stratejilerin eylem planlarına dönüştürülmesi, performans göstergelerinin belirlenmesi ve uygulamaların izlenmesi.	Değerlerin yön verdiği uygulama kültürü (örgüt içi davranışları yönlendiren değer temelli uygulama anlayışı; çevik süreçler, dijital iş yapış ve veri-temelli izleme)	Kaplan, Norton (2008). Klenke (2005); Brătianu, Bălănescu (2008); Kaplan, Norton (1996; 2008); Velikikh (2021); Elbanna vd. (2020)	Birim Yöneticileri, PMO ve İç Denetim
5. Stratejik Planın Revizyonu	Değişen çevresel koşullara göre planın güncellenmesi, geri bildirimlerin değerlendirilmesi.	Kurumsal kimliğin sürekliliği	Kaplan, Norton (2008).	Üst Yönetim ve Stratejik Planlama Kurulu

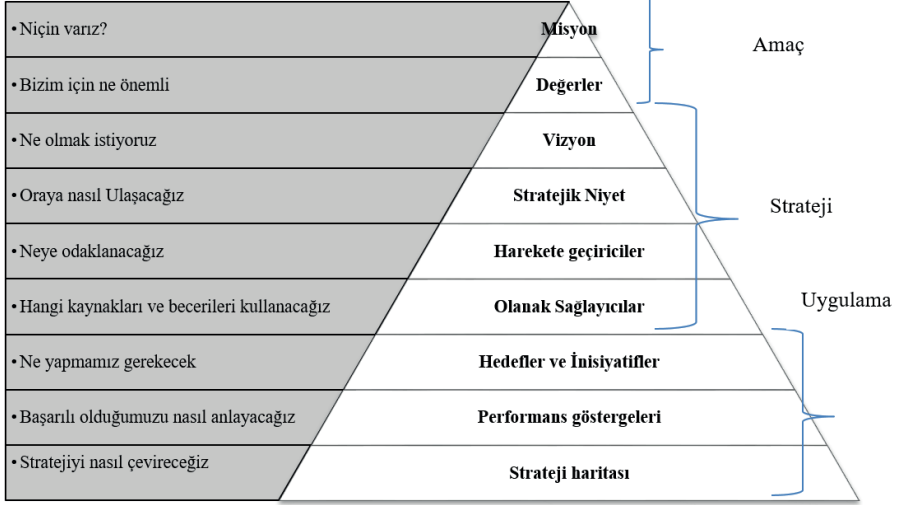
Kaynak: Kaplan, Norton (2008), Balkan, Bozkuş Kahyaoglu (2018), Velikikh (2021), Esmer, Yüksel (2022), Hermawan ve diğerleri (2025)'dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Stratejik yönetimin merkezinde yer alan yönlendirme evresi, kurumun uzun vadeli kimliğini ve yönünü belirleyen vizyon, misyon ve değer bütünlüğünü kapsamaktadır. Bratianu ve Bălănescu (2008), bu üçlüyü kurumun entelektüel haritası olarak nitelendirilebilir. Misyon, kurumun varlık nedenini, kime hizmet ettiğini ve hangi işlevi yerine getirdiğini açıklarken; vizyon, gelecekte ulaşılacak istenen durumu temsil eder; değerler ise bu yolculukta kararları yönlendiren ilkeleri içermektedir. Ayrıca bu kavramsal üçlü, kurumsal kimliğin de temelinde bulunur. Hepkon (2003), Topalian'ın (1984) kurumsal kimlik tanımını aktararak kimliği, "bir şirketin nasıl tanındığını ve insanların o şirketi nasıl tanımladığını belirleyen anlamlar topluluğu" olarak ifade etmektedir. Dolayısıyla stratejik yönlendirme, kimliğin stratejik amaç ve değerlerle bütünleşmesini sağlar. Balkan ve Bozkuş Kahyaoglu (2018) ise etik, sorumluluk, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkelerin yalnızca kurumsal yönetim araçları değil, stratejik kararların da belirleyici unsurları olduğunu belirtir. Böylece stratejik yönlendirme, finansal hedeflerle sınırlı kalmayan; toplumsal fayda, etik uyum ve sürdürülebilirliği içeren bir yaklaşım hâline gelir.

Bu duruma ek olarak, literatürde stratejik yönlendirme sürecinde liderlik, kültür ve etik değerler arasındaki ilişki belirleyici öneme sahip olduğu görülmektedir. Örneğin Van Lee ve diğerleri (2005) değer temelli liderliğin kurumları kriz dönemlerinde ayakta tuttuğunu vurgulamış; Xerox örneğinde şirketin yeniden yapılanmasında "yaşayan değerlerin" stratejik kararlara yön verdiğini aktarmıştır. Donker, Poff ve Zahir (2008) ise, etik kodların performans göstergelerine dâhil edilmesiyle stratejik kararların somutlaştığını göstermiştir. Başka bir örnek olan Cardona, Malbaşıć ve Rey (2018), Çin ve ABD şirketlerini karşılaştırarak kültürel değerlerin kurumsal değerler ve yönetim uygulamaları üzerindeki iki yönlü etkisini ortaya koymuştur. Yazarlar, değerlerin evrensel değil, bağlamsal olarak şekillendiğini; kültürel farklılıkların stratejik yönlendirme biçimlerini ve liderlik yaklaşımlarını dolaylı olarak etkileyebileceğini vurgulamaktadır.

Stratejik yönetim sürecinde birbiri ile ilişkili birçok yapının somut biçimde ortaya konduğu modellerden biri "stratejik yönlendirme piramididir. Bu piramit, vizyon, misyon ve değerlerin örgütsel hedeflerle nasıl bütünleştiğini; stratejik niyet, harekete geçiriciler, performans göstergeleri ve strateji haritaları aracılığıyla nasıl eyleme dönüştürüldüğünü göstermektedir. Böylelikle stratejik yönetim yalnızca kavramsal bir süreç olmaktan çıkar, ölçülebilir, değerlendirilebilir ve uygulanabilir bir sistem hâline gelir. Şekil 1, McGuinness Institute (2011) tarafından geliştirilen Strateji Piramidi modelinin Türkçe'ye uyarlanmış biçimini göstermektedir.

Şekil 1. Stratejik Yönlendirme Piramidi (McGuinness'in Strateji Piramidi Modelinden Uyarlanmıştır)



Kaynak: McGuinness Institute (2011: 14), Working Paper 2011/20 - Foresight in New Zealand, Wellington, New Zealand.

Bu model, stratejik yönetim sürecinin temel bileşenleri olan amaç, strateji ve uygulama katmanlarını bütünleştirerek örgütlerin yön belirleme kapasitesini sistematik hâle getirmektedir. Piramidin tepe noktasında yer alan misyon, kurumun varlık nedenini tanımlarken; vizyon, geleceğe dönük hedefleri ve idealleri simgelemektedir. Değerler ise tüm karar ve eylemleri yönlendiren etik ilkeleri temsil etmektedir. Alt katmanlarda yer alan stratejik niyet, performans göstergeleri ve strateji haritası unsurları, bu soyut bileşenlerin eyleme ve ölçülebilir çıktılara dönüştürülmesini sağlar. Böylece kurumlar, hem içsel uyum hem de dış çevreyle bütünleşik bir stratejik yapı inşa ederek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde ederler.

Sonuç olarak stratejik yönetim, çevresel analizden elde edilen bilgilerin kurumun kimliğiyle bütünleştirilmesiyle başlayan ve misyon–vizyon–değerler üçlüsünün rehberliğinde şekillenen bütüncül bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönüyle stratejik yönetim, işletmelerin yalnızca “ne yapacağını” değil, “neden ve nasıl yapacağını” tanımlamasına imkân sağlayabilir. Böylece stratejik yönetim döngüsü, planlama ve kontrolün ötesine geçerek öğrenmeyi teşvik eden, değer üreten ve toplumsal sorumluluğu gözetken bir yönetim halini alabilir.

3. Kurumsal Misyon ve Vizyon

3.1. Misyonun Tanımı ve İşlevi

Misyon, örgütlerin varlık nedenini, ne yaptıklarını, kimlere hizmet ettiklerini ve hangi ilke ve değerler doğrultusunda hareket ettiklerini açıklayan stratejik bir bildiri niteliğindedir (Doğan, 2002; Hermawan, Ibrahim, Pahala ve Handaru 2025). Esmer ve Yüksel'e (2022) göre misyon, stratejik yönetim sürecinin temel bileşenlerinden biri olup "niçin varız?" sorusuna verilen yanıtın cevabını oluşturmaktadır. Benzer bir tanımla Bart (1997) misyon bildirisinin her işletmenin stratejisinin merkezinde yer aldığını ve stratejik planlama tartışmalarının başlangıç noktasını oluşturduğunu açık biçimde vurgulamaktadır. Bu nedenle misyon, örgütün topluma değer yaratma sorumluluğunu ve stratejik yönelimini belirleyen temel referans noktaları arasında bulunmaktadır (Brătianu, Bălănescu, 2008).

Dinçer (akt. Doğan, 2002), misyonun işletmenin hangi faaliyet alanlarında yer aldığını ve bu faaliyetleri hangi ilke ve değerler doğrultusunda yürüttüğünü ortaya koyan temel bir çerçeve sunduğunu ifade etmektedir. Drucker (2009) ise misyonu kurumların toplumsal işleviyle ilişkilendirir ve örgüt kimliğinin, onun yerine getirdiği özgün işleve dayandığını belirtmektedir. Misyon, bu yönüyle örgütü benzerlerinden ayıran temel varlık nedeni olduğu söylenebilir.

Stratejik planlama literatürü, misyonun örgütün amaç ve kapsamını belirleyen merkezi bir unsur olduğunu vurgulamaktadır. Rarick ve Vitton (1996), misyon bildiriminin stratejik planlama sürecinin temel bileşeni olduğunu ortaya koyarken; Bart (1997), etkili bir misyonun örgütün varlık nedenini, hizmet ettiği müşteri gruplarını, benimsediği değerleri ve rekabet üstünlüğüne ulaşma biçimini açıkça tanımlaması gerektiğini belirtmektedir. Campbell (1997) ise misyonun yalnızca amaç beyanı değil, aynı zamanda örgütsel davranışı yönlendiren ve çalışanları ortak hedeflerde birleştiren sembolik bir araç olduğunu işaret etmektedir.

Misyon, yalnızca ekonomik amaçları değil, etik ve toplumsal sorumlulukları da içeren bir yönetsel çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda, misyonun kurumsal değerler, etik davranış standartları ve kurumsal yönetim ilkeleriyle (şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik) doğrudan ilişkili olduğu çeşitli çalışmalarda belirtilmiştir (Brătianu, Bălănescu, 2008; Donker, Poff ve Zahir, 2008; Balkan ve Bozkuş Kahyaoğlu, 2018). Misyon ve vizyon metinleri, Altıntop ve Altıntop'un (2024) ifade ettiği üzere kurumların kimlik beyanı niteliğindedir ve örgütün değerlerini, yönetsel yaklaşımı çerçevesini yansıtmaktadır. Bu nedenle misyon, paydaşlarla ortak bir anlam zemini kurarak kurumsal kimliğin

şekillenmesine katkı sağlar ve çalışanlar açısından aidiyet ve yön duygusu üretir (Doğan, 2002).

Türkiye bağlamındaki içerik analizleri, işletmelerin misyon bildirilerinde “sürdürülebilirlik, katma değer yaratma, kalite, çevreye duyarlılık ve liderlik” gibi kavramların öne çıktığını göstermektedir (Tatlı, Üstün, 2018). Bu bulgu, misyon ifadelerinin yalnızca ekonomik performans hedefleriyle değil, aynı zamanda etik ve sürdürülebilirlik odaklı bir stratejik anlayışla oluşturulduğunu göstermektedir. Uluslararası literatürde ise Rarick ve Vitton (1996), kapsamlı misyon ifadelerine sahip şirketlerin daha yüksek öz sermaye getirisine ulaştıklarını tespit etmiştir. Alsagri’nin (2024) Fortune’un “En İtibarlı 7 Şirketi” üzerine yaptığı inceleme de misyon bildirilerinde pozitif yönelimli tutumların baskın olduğunu ve açık/özlü misyon ifadelerinin çalışan ve müşteri memnuniyetini artırarak performansa dolaylı katkı sağlayabileceğini göstermektedir. Sonuç olarak misyon; örgütün varlık nedenini, değerlerini, faaliyet alanını ve temel amaçlarını açıklayan; stratejik yönlendirme, örgütsel kimlik ve paydaş ilişkileri açısından kurucu bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Donker, Poff ve Zahir, 2008).

3.2. Kurumsal Misyonun Tanımı ve Stratejik Yönetimle İlişkisi

Kurumsal misyon, örgütün felsefesini, kimliğini ve değerlerini yansıtarak stratejik yönetim sürecine yön veren temel bir bildiridir; paydaşlara örgütün ne yaptığına, nasıl çalıştığına ve hangi değerlere dayandığına ilişkin bütüncül bir çerçeve sunmaktadır (Law, Breznik, 2018; Lin, Zhu ve Zhang, 2020). Literatürde misyon bildirimi, örgütün kimliğini, felsefesini ve temel amaçlarını bir araya getirerek örgütsel faaliyetlerin ortak bir hedef doğrultusunda bütünleşmesini sağlayan kültürel bir çerçeve olarak tanımlanmaktadır (Law, Breznik, 2018). Bu yönüyle misyon, stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktası olarak kabul edilmekte ve örgütün uzun vadeli yönelimini şekillendiren temel bir dayanak oluşturmaktadır (Lin, Zhu ve Zhang, 2020).

Misyonun net, özgün ve paydaş değerleriyle uyumlu biçimde tanımlanması; örgütün hedefleri, stratejik planları ve uzun vadeli kararları arasında tutarlılık sağlamaktadır (Balkab, Bozkuş Kahyaoglu, 2018). Bu bakış açısıyla Bart (1997), misyonu “örgütün ne yaptığını, neden var olduğunu ve neyi başarmaya çalıştığını açıklayan formel bir belge” olarak tanımlamaktadır. Benzer biçimde Campbell (1997) misyonu, “bir örgütün amacını ve hirsını dile getiren, bir tür kurumsal bayrak” olarak nitelendirmektedir. Alan yazını misyonun aynı zamanda bildirilmesi gereken bir belge niteliğinde olması gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda Alsagri (2024) kurumsal misyon bildirimini, bir kuruluşun belirlenmiş hedeflerini hem iç hem de dış paydaşlara

iletken, örgütün geleceğini üzerine inşa ettiği temel bir iletişim aracı olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda misyon bildirimi, şirketin kimliğini ve çalışanlarının aidiyetini biçimlendirir, kuruluşun temel amaçlarını ve varlık nedenini tanımlamaktadır. Dolayısıyla kurumsal misyonun beyanı, örgütün kim olduğunu, neyi savunduğunu ve hangi değerlere dayanarak varlık gösterdiğini hem çalışanlara hem de dış çevreye açık biçimde duyurma eylemidir.

Bartkus, Glassman ve McAfee (2000), misyon kavramına eleştirel bir perspektiften yaklaşarak birçok işletmede misyon ifadelerinin yalnızca sembolik bir söylem biçiminde kaldığını ve stratejik davranışa dönüştürülemediğini belirtmektedir. Bu durum, misyonun bir halkla ilişkiler aracı olarak değil, örgütsel yön ve anlam üreten stratejik bir rehber olarak kurgulanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, misyonun neden ve nasıl beyan edileceği ayrı bir stratejik önem taşımaktadır. Kurumsal misyonun etkili biçimde beyan edilebilmesi için gerekli koşullar:

Yazılı ve resmî beyan: Bart (1997) misyon bildirisinin formel bir belge niteliği taşıdığını ifade etmektedir. Bununla birlikte Bart (2001), misyonun yalnızca yazılı olarak tanımlanmasının değil, aynı zamanda örgüt içinde açık biçimde iletilmesinin ve çalışanlar tarafından anlaşılmasının stratejik uyum ve yön birliği açısından kritik olduğunu göstermektedir. Bu durum, yazılı misyon ifadesinin hem kurumsal bellek hem de hesap verebilirlik için temel bir referans noktası olduğunu ortaya koymaktadır.

İç paydaşlara aktarım: Campbell (1997), misyonun yalnızca dış paydaşlara yönelik bir tanıtım aracı değil, örgütsel davranışı yönlendiren ortak bir rehber olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle misyonun, çalışanların günlük faaliyetleriyle ilişkilendirilerek içselleştirilmesi önem taşımaktadır. Ancak Bartkus, Glassman ve McAfee (2000), birçok işletmede misyon ifadelerinin çalışanlara iletile bile davranışa yön vermede sınırlı kaldığını, çünkü çalışan davranışının çoğunlukla prosedürler, hedef sistemleri ve ödül mekanizmaları tarafından belirlendiğini ortaya koymaktadır.

Dış paydaşlara iletişim: Law ve Breznik (2018), misyon bildiriminin örgütün kültürünü ve değer önerilerini ileten stratejik bir iletişim aracı olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda misyonun yalnızca içsel bir belge değil, aynı zamanda müşteri, yatırımcı ve toplum gibi dış paydaşlara yönelik temel bir kurumsal mesaj niteliği taşıdığı söylenebilir. Bartkus, Glassman ve McAfee (2000), misyon ifadelerinin çoğu işletmede dış paydaşlara kurumun neyi temsil ettiğini ve nasıl görünmek istediğini aktarmak üzere tasarlandığını, ancak bu beyanların çoğu zaman stratejik yön ve davranış üzerinde sınırlı bir etki yaratarak söylemsel düzeyde kaldığını belirtmektedir. Donaldson ve Preston (1995) ise, paydaş teorisinin normatif temeline dayanarak işletmelerin yalnızca

hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına karşı etik sorumluluk taşıdıklarını ve bu yaklaşımın kurumsal itibarın temelini oluşturduğunu belirtmektedir.

Güncel alan yazında kurumsal misyonun stratejik önemi sektörel düzeyde de vurgulanmaktadır. Özetle, kurumsal misyonun stratejik yönetimle ilişkisi üç temel düzeyde açıklanabilir:

- Yön belirleme işlevi: Misyon, örgütün stratejik yönelimini ve faaliyet sınırlarını tanımlayan temel başlangıç noktasıdır (Bart, 1997).
- Kültürel uyum ve katılım: Misyon, çalışanları ortak hedefler etrafında birleştirir ve örgüt kültürü ile değerlerle tutarlı davranışları teşvik eder (Campbell, 1997).
- Paydaş ve kurumsal itibar boyutu: Misyon, etik ve toplumsal sorumluluk temelinde stratejik kararların meşruluğunu destekler (Donaldson, Preston, 1995)

Dolayısıyla kurumsal misyon, salt bir “amaç bildirimi” olmaktan öte, örgütün stratejik yönetim sürecini biçimlendiren, kültürel bütünlüğünü inşa eden ve paydaş ilişkilerini meşrulaştıran değer temelli ve stratejik bir referans çerçevesi niteliğinde olduğu söylenebilir.

3.3. Vizyonun Tanımı ve Stratejik Önemi

Vizyon ve misyon kavramları birlikte kullanılsalar da birbirlerinden farklı anlamlar taşımaktadır. Misyon, işletmelerin mevcut durumunu tanımlayan ve varoluş nedenini açıklayan bir ifadedir. Buna karşın vizyon, işletme stratejileri açısından bir pusula niteliği taşır ve işletmenin gelecekte ulaşmak istediği ideal durumu ifade etmektedir (Ülger, Mirze, 2007).

Tatlı ve Üstün (2018) vizyonu, örgütün “gelecekte ulaşmak istediği yerin fotoğrafı” olarak tanımlamakta ve stratejik yönetim sürecinde vizyonun işletmenin uzun vadeli yönünü belirlemede temel bir işlev gördüğünü belirtmektedir. Hermawan, Ibrahim, Pahala ve Handaru (2025), vizyonu örgütün arzu edilen gelecekteki konumunu tanımlayan uzun vadeli bir yön olarak görmek; stratejik hedeflerin belirlenmesine rehberlik eden ve çalışanları bu hedeflere ulaşma konusunda motive eden bir unsur olarak açıklamaktadır. Aynı doğrultuda Balkan ve Bozkuş Kahyaoğlu (2018) de vizyonun, kurumsal yönetimin temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk ile yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Madsen ve Ulhøi'ye (2021) göre stratejik vizyon, örgütlere yeni bir yön belirleyen, paydaşların davranışlarını ortak stratejik hedefler doğrultusunda hizalayabilen ve mevcut durumdan arzu edilen geleceğe geçişi mümkün

kılan önemli bir stratejik araçtır. Benzer biçimde Doğan (2002), vizyonu işletmenin gelecekte ulaşmak istediği ideal durumu tanımlayan ve yöneticilere yol gösteren bir unsur olarak ele almakta; vizyonun çalışanlar tarafından benimsenmesinin örgütün ortak bir hedef doğrultusunda bütünleşmesini sağladığını belirtmektedir. Bu yönüyle vizyon, hem kurumsal iletişimin hem de stratejik yönetim sürecinin merkezinde yer alan bir araç niteliğindedir. Veseli, Hasanaj ve Bajraktari'ye (2025) göre vizyonun açıklığı, dijital dönüşüm süreçlerinde örgütsel değişime hazır olmayı anlamlı biçimde artırmakta; bu durum sürdürülebilir dijital dönüşümün temel koşullarından biri olarak değerlendirilmektedir.

Tatlı ve Üstün (2018) vizyon ifadelerinde “liderlik”, “yenilikçilik”, “küreselleşme” ve “sürdürülebilirlik” kavramlarının ön plana çıktığını tespit etmişlerdir. Özay (2019) tarafından yapılan nitel analizde de kurumların vizyon ifadelerinde en sık kullanılan kavramların “liderlik” ve “yenilikçilik” olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde Alvesson ve Sveningsson'a (2003) göre bilgi-yoğun örgütlerde vizyon, liderliğin fiilen icra edilmesinden çok, liderliğin var olduğu hissini sürdürmeye hizmet eden söylemsel bir araç niteliğindedir. Vizyon, bu bağlamda örgütsel belirsizliği yönetmeye, yöneticilerin kendilerini “lider” olarak konumlandırmalarına ve örgüt içinde kimliğin ve yön duygusunun korunmasına katkıda bulunan sembolik bir çerçeve olarak işlemektedir.

Bratianu ve Bălănescu (2008), vizyonun yalnızca finansal kâr hedeflerine değil, toplumsal ve ahlaki değerlere de yöneldiğini; bu nedenle vizyonun işletmelerin kurumsal değerleriyle bütünleşmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, çağdaş stratejik yönetim anlayışında vizyonun ekonomik performans kadar etik, sosyal ve çevresel sorumlulukları da kapsadığını göstermektedir. Kantabutra'nın (2020) sürdürülebilirlik vizyonu kuramı, vizyonun yönetim sürecinin merkezinde yer alarak örgütün stratejik yönünü, karar önceliklerini ve uzun vadeli kaynak tahsisini şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçeve, Vongariyakit ve Kantabutra'nın (2021) çalışma sonuçlarıyla da doğrulanmakta; vizyonun iletişim, motivasyon ve güçlendirme mekanizmaları üzerinden örgütsel sürdürülebilirlik performansını artırdığı gösterilmektedir.

Literatür, vizyonun stratejik yönetim sürecinde örgütlere yön veren temel bir araç olduğunu; özellikle yeni bir yön belirleme, geleceğe ilişkin ortak bir çerçeve oluşturma ve paydaş davranışlarını hizalama işlevleri aracılığıyla örgütsel performans ve uzun vadeli başarıya katkıda bulunduğunu göstermektedir (Madsen, Ulhøi, 2021; Su ve diğerleri, 2025).

Sonuç olarak vizyon, kurumların uzun vadeli yönelimlerini, hedeflerini ve değerlerini belirleyen stratejik bir yol haritasıdır. Kurumsal yönetim ilkeleriyle uyumlu biçimde oluşturulan vizyon, çalışanların ortak bir amaç etrafında

kenetlenmesini sağlamakta, örgütün sürdürülebilirliğini güçlendirmekte ve kurum kimliğini geleceğe taşımaktadır. Etkili bir vizyon, yalnızca bir gelecek tanımı değil; kurumun değişen çevresel koşullarda yönünü kaybetmeden ilerlemesini sağlayan stratejik bir rehberdir. Bu nedenle vizyon, dijital dönüşüm döneminde yalnızca bir “gelecek tanımı” değil, aynı zamanda kurumun çevik uyum, öğrenme ve yeniden yapılanma kapasitesini canlı tutan bir dönüşüm pusulasıdır.

3.4. Kurumsal Vizyon ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Vizyonun stratejik yönetim sürecindeki rolü, örgütlerin uzun vadeli yönelimlerini belirlemesi, stratejik kararları uyumlaştırması ve paydaşlar arasında ortak bir amaç duygusu yaratmasıyla ilişkilidir. Su, Cai, Liu, Tao, Chen ve Wang (2025) vizyonun performansa etkisini açıklarken, “kurumsal vizyonun etkisi, onun kâğıt üzerinde varlığından değil, üyeler tarafından içselleştirilmesinden kaynaklanır” ifadesini kullanmaktadır. Bu durum, vizyonun etkinliğinin iletişim ve paylaşım süreçlerindeki başarısına bağlı olduğunu göstermektedir. Vizyonun nasıl iletiliğinin, vizyonun içeriği kadar kritik olduğunu vurgulayan Westley ve Mintzberg (1989), etkili bir vizyonun örgütlerde değişimi yönlendiren temel bir liderlik aracı olduğunu belirtir. Bu açıklamalarla uyumlu olarak Haque, Amayah ve Liu (2016), vizyonun değişime hazır olmayı artırarak örgütlerin büyüme ve yenilenme süreçlerinde yönlendirici bir işlev gördüğünü ifade etmektedir. Madsen ve Ulhøi’ye (2021) göre stratejik vizyon, örgütlerin mevcut durumdan arzu edilen geleceğe yönelmeleri için bir çerçeve sunar; yeni stratejik yön belirlemeye yardımcı olur ve paydaşların davranışlarını ortak hedefler doğrultusunda hizalayarak örgütsel bütünlüğü güçlendirir. Kurumsal vizyon, stratejik yönetimin rehber unsurlarından biridir; çünkü örgütün kaynaklarını, amaçlarını ve politikalarını uzun vadede ortak bir hedef etrafında bütünleştirir (Balkan, Bozkuş Kahyaoğlu, 2018).

O’Brien ve Meadows (2000), kurumsal vizyonun çoğunlukla üst yönetim tarafından başlatıldığını; ancak etkin vizyonların çalışanların katılımıyla kolektif biçimde geliştirildiğini ortaya koymuştur. Su, Cai, Liu, Tao, Chen ve Wang (2025) ise kurumsal vizyonu, oluşturma (composition/formation), paylaşım (sharing) ve içselleştirme (internalization) olmak üzere birbirini izleyen süreçlerden oluşan dinamik bir yapı olarak ele almaktadır. Bu tanımlar, vizyonun yalnızca yazılı bir ifade değil, iletişim ve içselleştirme süreçleri aracılığıyla örgütsel kimliğin bir bileşeni hâline gelen dinamik bir yönlendirici ideal olduğunu göstermektedir.

Haque, Amayah ve Liu (2016), vizyonun çalışanların değişime hazır olma düzeyini artırarak örgütleri büyüme süreçlerinde ortak amaçlar etrafında

bütünleştiren yönlendirici bir çerçeve sunduğunu belirtmektedir. Bu bulgu, vizyonun stratejik yönetim sürecine yalnızca yön tayin eden bir unsur olarak değil, aynı zamanda örgütsel kimliğin oluşumuna katkı sağlayan dinamik bir yapı olarak entegre edildiğini göstermektedir. Bratianu ve Bălănescu (2008) da vizyonun örgütün zihinsel modelleriyle yakından ilişkili olduğunu ve değerlerle uyumlandırıldığında stratejik eylemlerin tutarlılığını güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla kurumsal vizyon, stratejik yönetim sürecinde hem yön belirleyici hem de bütünleştirici bir rol üstlenerek örgütlerin uzun vadeli başarısı için vazgeçilmez bir bileşen hâline gelmektedir. Sonuç olarak kurumsal vizyon, örgütlerin geleceğe yönelik yönelimlerini belirleyen ve stratejik kararların şekillenmesine temel oluşturan kritik bir unsurdur.

4. Kurumsal Değerler ve Stratejik Yönetim İlişkisi

4.1. Kurumsal Değerlerin Kavramsal Temelleri

Değerler, kurum kültürünün özünü oluşturarak örgüt içi tutarlılığı ve dış paydaşlarla güvene dayalı ilişkileri güçlendirmektedir (Balkan, Bozkuş Kahyaoglu, 2018). Klenke'ye (2005) göre değerler, örgütün kültürel dokusunu oluşturan normatif yapılar olarak çalışan davranışlarına yön verir ve örgüt üyeleri arasında ortak bir anlam dünyası oluşturmaktadır. Bu nedenle değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi, kurumsal kimliğin ve aidiyet duygusunun oluşmasında merkezi bir öneme sahiptir. Balkan ve Bozkuş Kahyaoglu'na (2018) göre değerler, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk gibi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlayan temel referans noktalarıdır. Literatür, değerlerin yalnızca metinsel beyanlar olarak değil, örgüt içinde yaşatılan kültürel pratikler aracılığıyla içselleştirilen anlam sistemleri olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Benzer biçimde Pisarska ve Iwko (2021), değerlerin örgütsel kültürün temelini oluşturduğunu ve bu değerlerin çalışan davranışlarında ve günlük uygulamalarda somut biçimde yaşatılmasının kültürel uyum ve sürdürülebilirlik açısından kritik olduğunu belirtmektedir. Dijitalleşme ile birlikte değerler seti; şeffaflık ve hesap verebilirliğin yanı sıra veri mahremiyeti, siber güvenlik ve dijital etik gibi yeni normatif alanlara da genişlemektedir. Bu genişleme, değer beyanlarının yalnızca söylem değil; süreç tasarımı ve yönetim uygulamalarıyla desteklenmesini zorunlu kılmaktadır.

Kurumsal değerler, örgütlerin uzun vadeli yönelimini ve yönetim felsefesini belirleyen normatif çerçevelerdir. Taher (2023), değerlerin stratejik ve taktik kararların ardındaki yönetsel felsefeyi şekillendirdiğini; Van Lee ve diğerleri (2005) ise değerlerin kriz dönemlerinde dahi stratejik kararlara yön verdiğini vurgular. Bratianu ve Bălănescu (2008), kurumsal değerleri bireylerin aile, okul ve toplum aracılığıyla edindikleri inanç ve normların örgüt içinde

yeniden biçimlenmesiyle oluşan “kolektif bir değer sistemi” olarak tanımlarlar. Aqueveque (2005), kurumsal değerlerin yalnızca örgüt içi davranışları yönlendiren bir inanç sistemi olmadığını; aynı zamanda dış paydaşların firma hakkında güvenilirlik, niyet ve etik duruş konusunda çıkarım yapmalarını sağlayan bir sinyal mekanizması işlevi gördüğünü belirtmektedir. Bu yönüyle kurumsal değerler, örgütlerin güvenilirlik algısını şekillendirir ve etik iklimin sürdürülebilirliğini destekler. Değerler, aynı zamanda kurumsal kimliğin birer sembolü olarak paydaşlara örgütün temel inançlarını, önceliklerini ve normatif sınırlarını iletmektedirler (Bratianu, Bălănescu, 2008).

4.2. Kurumsal Değerler ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Kurumsal değerler, şirketin stratejik yönünü belirlemede ve karar alma süreçlerinde temel bir rehber işlevi görmektedir. Değerler, misyon ve vizyonla bütünleşerek kurumsal kimliğin çekirdeğini oluşturduğu söylenebilir. Değerler, çalışanların ve paydaşların kurumsal amaçlarla uyumunu kolaylaştırır; böylece örgütsel hedeflere ulaşmada ortak bir motivasyon ve davranış standardı sağlamaktadırlar (Tourky, Kitchen ve Shaalan, 2020).

Klenke (2005), değerleri bireylerin ve örgütlerin davranışlarını yönlendiren kalıcı ve ilkesel inançlar olarak tanımlayarak, değerlerin örgüt kültürü ile davranış kalıplarının şekillenmesinde merkezi bir rol oynadığını vurgular. Kurumsal değerler ise, yalnızca örgüt kültürünün temel unsuru olmakla kalmaz; aynı zamanda karar alma ve stratejik yönlendirme süreçlerini şekillendiren ilkesel bir çerçeve oluşturmaktadır (Tourky, Kitchen ve Shaalan, 2020). Ayrıca Madsen ve Uhløi (2021), sürdürülebilirlik eksenli stratejik yönelimlerin uzun vadeli karar süreçlerini şekillendirdiğini göstermektedir.

Değerlerin örgüt kültürüyle bütünleşmesi, çalışanların stratejik hedefleri benimsemesini kolaylaştırmakta ve uygulama süreçlerinde tutarlılık sağlamaktadır (Pisarska, 2021; Klenke, 2005). Rubio-Andrés ve Abril (2023), insan ilişkileri ve açıklık temelli örgütsel değerlerin yenilikçi davranışları, öğrenme kültürünü ve sürdürülebilir inovasyon kapasitesini belirgin biçimde artırdığını göstermektedir. Bu doğrultuda kurumsal değerlerin yönetsel ve performans sistemlerine entegre edilmesi, stratejik uygulamaların başarısı açısından kritik öneme sahiptir (Tourky ve diğerleri, 2020). Donker, Poff ve Zahir (2008) tarafından geliştirilen Corporate Value Index (CV-Index) modeli, etik değerlere sahip işletmelerin yatırımcı güvenini artırdığını ve finansal performanslarını güçlendirdiğini göstermiştir. Bu bulgu, değerlerin ekonomik sonuçlar üzerindeki doğrudan etkisini doğrular niteliktedir.

Taher (2023), Fortune Global 500 şirketleri üzerinde yaptığı araştırmada kurumsal değerleri beş yönelim altında sınıflandırmıştır: vizyoner liderlik,

müşteri odaklılık, etik yönelim, çalışma odaklılık ve insan odaklılık. Araştırmanın bulguları, finansal performans üzerinde en güçlü ve doğrudan etkiye sahip değerin “insan odaklılık” olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, çalışanlara yatırım yapan ve insan odaklı bir kültür geliştiren kurumlarda diğer tüm etik, stratejik ve operasyonel değer yönelimlerinin daha etkili hâle geldiğini ortaya koymaktadır. Davies, Hillier ve McColgan (2005), yönetsel davranışların firma değeri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yönetim sahipliği arttıkça karar alma süreçlerinde hissedar çıkarlarını gözetme eğilimi güçlenmekte; bu durum, yönetsel davranışların finansal performansla doğrudan ilişkisini göstermektedir. Öte yandan Aqueveque (2005) ise değerlerin güven boyutunu ele almaktadır. Aqueveque’e göre, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri tüketiciler açısından güvenilirlik sinyali oluştururken “iyi niyet” algısını güçlendirmekte; ancak yetkinlik algısını her zaman olumlu etkilememektedir. Bu durum, paydaşların değer beyanlarını “samimiyet testi”nden geçirdiklerini ve kurumların bu konuda tutarlılık göstermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Literatürün bütüncül incelemesi, kurumsal değerlerin stratejik yönetimde üç temel işlevi bulunduğunu ortaya koymaktadır.

- Yön Belirleme İşlevi: Kurumsal değerler, yönetimin yönelimini ve stratejik kararların ardındaki normatif felsefeyi yansıtarak örgütün stratejik yönünün tutarlılığını sağlar (Taher, 2023).
- Karar Alma ve Uygulama İşlevi: Değerler, örgütsel davranışı yönlendiren kalıcı ve normatif inançlar olarak etik ve kültürel sınırlar oluşturur; bu yapı stratejik amaçların örgüt genelinde tutarlı biçimde uygulanmasını kolaylaştırır (Klenke, 2005; Tourky, Kitchen ve Shaalan, 2020).
- Sürdürülebilir Başarı İşlevi: Değerlerin örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturması, çalışan davranışlarını ve stratejik yönelimi şekillendirerek uzun vadeli performansı desteklemektedir. Nitekim Donker, Poff ve Zahir (2008), etik değerlere sahip örgütlerin finansal açıdan daha güçlü performans sergilediğini göstermektedir.

Bu bulgular, etik ve yenilikçi değerlere dayalı bir kültürün sürdürülebilir örgütsel başarı için kritik bir stratejik kaynak olduğunu ortaya koymaktadır.

5. Dijital Dönüşüm, Yapay Zeka ve Veri Temelli Yönetim Bağlamında Misyona, Vizyona ve Kurumsal Değerlerin Dönüşümü

Dijital dönüşüm kurumların kurumsal kimliğini yeniden tanımlayan bir süreçtir (Holmström, 2021). Bu süreç, hiyerarşiden esnek, ağ temelli yapılara, daha katılımcı bir süreci beraberinde getirmektedir (Lu, 2024). Yapay zeka ve

veri kullanımı ise kurumların amaçlarını daha fazla ölçülebilir hale getirmektedir (Lu, 2024). Ayrıca yapay zeka ve algoritmik karar sistemleri yaygınlaştıkça ayrımcılık, mahremiyet, ön yargı ve şeffaflık eksikliği riskleri öne çıkmaktadır (Lepri, Oliver ve Pentland, 2021). Bu nedenlerden dolayı örgütler misyon, vizyon ve değerlerini; hesap verebilirlik, gizlilik, şeffaflık ve adalet gibi insan merkezli yapay zeka ilkeleri ile uyumlu hale getirmelidirler (Lepri, Oliver ve Pentland, 2021) (Birksted, Minkinen ve Tandon, 2023). Yapay zeka temelli kararların insan sezgisi, bütüncül bir vizyon ve etik değerlendirmeyi tam olarak gerçekleştirememeleri, insan ve yapay zeka işbirliğinin gerekliliğini göstermektedir (Köse, 2020). Ayrıca kuruluşların yapay zeka ve veri kullanımında yasal zorunlulukların ötesine geçen, gönüllü etik taahhütler geliştirmesi dijital sosyal sorumluluk olarak görülmektedir (Alptekin, 2020). Bu durumda dijitalleşme ve yapay zeka kurumların sadece verimlilik aracı olmadıkları aynı zamanda toplumsal ve etik sonuçlar üreten aktörler haline gelmektedirler (Alptekin, 2020).

Dijitalleşme yönetim anlayışını katı planlamadan, dinamik, paydaş odaklı ve veri üreten bir yönetim haline getirmektedir (Yıkılmaz, 2023; Ömür, 2025). Dijitalleşmede yaşanan bu dönüşüm doğrultusunda vizyon, süreç inovasyon yeteneklerini ve yenilik performansını arttırmaktadır (Chiguvu ve diğerleri, 2023) (Senadjki ve diğerleri, 2023). Ayrıca vizyonu öğrenebilen ve adapte olabilen bir yapıya dönüştürmektedir (Ömür, 2025). Bu süreçte vizyon değişim sürecinde ulaşılmak istenen durumdan çok, değişimi sürdürebilme yeteneğinin merkezi olduğunu göstermektedir (Warner ve Wäger, 2019).

Dijital dönüşüm, yalnızca süreç otomasyonu ve operasyonel verimliliği değil, değer önerisi ve kurumsal kapasitenin stratejik anlamda yeniden kurgulanmasıdır. Dijital stratejiler ise örgütlerin kaynak ve yetkinliklerini yeniden yapılandırarak değerler kapsamının kökten değiştirmektedir (Sağlam, 2020). Bu doğrultuda stratejik yönetimde yönlendirici ve sınır koruyucu bir rol üstlenmiş olan misyon, vizyon ve kurumsal değerler dijitalleşme ve yapay zeka ile veri temelli bir yönetim aracı haline gelmektedir (Aktan, 2018; Ayhün ve Köse, 2018; Doğan ve Alkan, 2020).

Dijital dönüşüm, yapay zekâ ve veri temelli yönetim; kurumları daha analitik ve inovasyon odaklı hâle getirirken, misyonlarını, vizyonlarını ve değerlerini de yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu süreçte dijital dönüşümün sağlıklı olması, yapay zeka ve veriler kadar kültür, etik ve insan merkezli yönetime bağlı olduğu söylenebilir.

6. Sonuç ve Yönetimsel Öneriler

Bu bölümde, stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturan misyon, vizyon ve kurumsal değerlerin kavramsal çerçevesi, işlevleri ve aralarındaki bütüncül ilişki ele alınmıştır. Literatür, örgütsel kimliğin yalnızca sembolik bir yapı olmadığını; kurumun stratejik yönünü, karar alma biçimini ve paydaşlarla kurduğu ilişkileri şekillendiren bir yönetim aracı olduğunu göstermektedir (Brătianu, Bălănescu, 2008; Drucker, 2009; Tatlı, Üstün, 2018).

Kurumsal misyon, örgütün varlık nedenini, hizmet ettiği kesimleri ve temel amaçlarını tanımlayarak stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (Doğan, 2002; Hermawan ve diğerleri, 2025). Alan yazını, misyonun yalnızca faaliyet alanını belirleyen bir çerçeve değil; aynı zamanda etik yönelimleri, paydaş sorumluluklarını ve sürdürülebilirlik anlayışını şekillendiren yapısal bir unsur olduğunu göstermektedir (Balkan, Bozkuş Kahyaoğlu, 2018; Özay, 2019).

Vizyon ise örgütün geleceğe yönelik yönelimlerini tanımlayan ve uzun vadeli varlık stratejisini kurumsallaştıran bir yol haritası niteliğindedir. Türkiye’de yapılan içerik analizleri, vizyon ifadelerinde liderlik, yenilikçilik, küreselleşme ve sürdürülebilirlik gibi kavramların öne çıktığını göstermektedir. Ancak bu kavramların birçok kurumda benzer ve tekrarlayan söylemlerle ifade edildiği, dolayısıyla vizyon metinlerinin kurumsal kimliği özgün biçimde yansıtmada yetersiz kaldığı görülmektedir (Altıntop, Altıntop, 2024). Bu bulgu, vizyonun yalnızca ideolojik bir gelecek tasviri değil; kurumların rekabet üstünlüğünü, uyum kapasitesini ve uzun vadeli dirençliliğini etkileyen stratejik bir yönetim aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Kurumsal değerler ise örgütün ilkesel temelini oluşturarak çalışan davranışlarını, liderlik tarzlarını ve paydaş ilişkilerini biçimlendiren yönetsel bir çerçeve sunmaktadır (Alemu, 2025). Alan araştırmaları, etik ve insan odaklı değerlere sahip işletmelerin finansal performans, paydaş güveni ve kurumsal itibar açısından daha olumlu sonuçlar elde ettiğini ortaya koymaktadır (Donker, Poff ve Zahir, 2008; Taher, 2023). Bu sonuçlar, değer temelli yönetim anlayışının sürdürülebilir rekabet avantajı yarattığını ve kurumsal kalıcılığı güçlendirdiğini göstermektedir. Yeni nesil yönetim yaklaşımında misyon vizyon değerler, stratejiyi “anlatan” metinler olmaktan öte; sistemi kuran, süreçleri hızlayan ve dönüşümü sürdürülebilir kılan bir yapıya dönüşmektedir. Bu bütünlük sağlandığında kurumlar, dijital çağın belirsizliğinde yön kaybetmeden ilerleyebilen, tutarlı karar üreten ve paydaş güvenini koruyan bir stratejik dayanıklılık geliştirebilmektedir.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama". *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Aktan, O. (2018). Eğitim kurumlarına yön veren temel değerler "Türkiye İl Millî Eğitim Müdürlükleri Örneği". *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 26(6), 1939-1950. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.2244>.
- Alemu, B. (2025). Cultivating a Culture of Sustainability: The Role of Organizational Values and Leadership in Driving Sustainable Practices. *Business Ethics and Leadership*. [https://doi.org/10.61093/bel.9\(1\).79-94.2025](https://doi.org/10.61093/bel.9(1).79-94.2025)
- Alptekin, Z. (2020). Dijitalleşme ve dijital sosyal sorumluluk iletişimi, *Uluslararası Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli Dergisi*, 3(2), 136-155. <https://doi.org/10.33464/mediaj.829079>.
- Alsagri, W. A. (2024). Corporate Mission Statements: An Appraisal-Based Study. *International Journal of Language and Literary Studies*, 6(1), 406-416. <https://doi.org/10.36892/ijlls.v6i1.1688>
- Altıntop, M. (2024). İletişim fakültelerinin misyon ve vizyon metinlerinin içerik analizi. *Uluslararası Alan Eğitimi Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 20-53. <https://doi.org/10.54971/synergy.1482659>
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Good visions, bad micro-management and ugly ambiguity: Contradictions of (non-)leadership in a knowledge-intensive organization. *Organization Studies*, 24(6), 961-988. <https://doi.org/10.1177/0170840603024006007>
- Aqueveque, C. (2005). Signaling corporate values: Consumers' suspicious minds. *Corporate Governance (Bingley)*, 5(3), 70-81. <https://doi.org/10.1108/14720700510604715>
- Ayhün, S., & Köse, B. (2018). Misyon ve vizyon ifadelerinin değerlendirilmesi: Türk yiyecek-içecek işletmelerinde bir araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 6(2), 524-549. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i2.258>.
- Bart, C. K. (1997). Industrial Firms and the Power of Mission. *Industrial Marketing Management*, 26(4), 371-383. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(96\)00146-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(96)00146-0)
- Bart, Christopher K., Exploring the Application of Mission Statements on the World Wide Web. *Journal of Electronic Commerce*, 11(4), 360-368, 2001, SSRN: <https://ssrn.com/abstract=715561>
- Bartkus, B. R., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors? *Business Horizons*, 43(6), 23-28. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(00\)80018-X](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(00)80018-X)

- Birkstedt, T., Minkkinen, M., Tandon, A., & Mäntymäki, M. (2023). AI governance: themes, knowledge gaps and future agendas. *Internet Res.*, 33(7), 133-167. <https://doi.org/10.1108/intr-01-2022-0042>.
- Bolisani, E., & Brătianu, C. (2018). Emergent Knowledge Strategies: Strategic Thinking in Knowledge Management. *Cham: Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6>
- Bozkuş Kahyaoğlu, S., & Balkan, B. (2018). Kurumsal yönetim kapsamında vizyon, misyon ve değerler: Türk bankacılık sektörü üzerine bir değerlendirme. *Journal of Accounting and Taxation Studies*, 485-507. <https://doi.org/10.29067/muvu.394151>
- Brătianu, C. (2017). Strategic thinking in turbulent times. Proceedings of the 11th International Conference on Business Excellence, 11(1), 248-254. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0026>
- Bratianu, C., & Bălănescu, G. (2008). Vision, mission and corporate values: A comparative analysis of the top 50 U.S. companies. *Management & Marketing*, 3(3), 19-38.
- Campbell, A. (1997). Mission Statements. *Long Range Planning*, 30(6), 931-932. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00084-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00084-8)
- Cardona, P., Malbašić, I., & Rey, C. (2018). Institutions, paradoxes, and compensation logics: Evidence from corporate values of the largest Chinese and US companies. *Asia Pacific Business Review*, 24(5), 602-619. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1491513>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: The M.I.T. Press.
- Chiguvi, D., Zaranyika, T., Marozwa, M., & Dube, Z. (2023). The effect of visioning on digital transformation in the insurance industry. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478). 12(2), 23-29. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i2.2346>.
- Davies, J. R., Hillier, D., & McColgan: (2005). Ownership structure, managerial behavior and corporate value. *Journal of Corporate Finance*, 11(5), 645-660. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2004.07.001>
- Dinçer, Ö. (2023). *Stratejik yönetim ve işletme politikası: Örnek olaylarla güncel yaklaşımlar (17. Baskı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, S. (2002). İşletmelerde vizyon ve misyon bildirisi geliştirme ve önemi üzerine bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 143-174.
- Doğan, S., & Alkan, A. (2020). Türkiye'deki bakanlıkların misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizi. *İş ve İnsan Dergisi*. 7(2), 339-349. <https://doi.org/10.18394/iid.664138>.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>

- Donker, H., Poff, D., & Zahir: (2008). Corporate values, codes of ethics and firm performance: A look at the Canadian context. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 527-537. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9579-x>
- Drucker, P. F. (2009). *Yönetim: Görevler, sorumluluklar, uygulamalar* (İ. Gülfidan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları. (Orijinal eser 1974)
- Elbanna, S., Katheeri, B., & Çolak, M. (2020). The harder firms practice strategic management, the better they are. *Strategic Change*, 29, 561-569. <https://doi.org/10.1002/jsc.2365>
- Esmer, Y., & Yüksel, M. (2022). Türk kamu bankalarının misyon ve vizyonlarına yönelik nitel bir araştırma. *Ekonomi maliye işletme dergisi*, 5(2), 233-245. <https://doi.org/10.46737/emid.1139079>
- Haque M, TitiAmayah A, Liu L (2016), "The role of vision in organizational readiness for change and growth". *Leadership & Organization Development Journal*, 37 (7), 983-999. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0003>
- Hepkon, Z. (2003). Kurumsal Kimlik İnşası Belirleyen Faktörler: Bir Literatür Taraması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 2(4), 175-211.
- Hermawan, H., Ibrahim, S., A., Pahala, I., & Handaru, A. (2025). Strategic Analysis of the Organization's Vision and Mission in Improving Company Performance and Competitiveness. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*. 7(2), 339-344. <https://doi.org/10.37034/infFeb.v7i2.1149>
- Holmström, J. (2021). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*. 65(3), 329-339. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.03.006>.
- Kantabutra, S. (2020). Toward an Organizational Theory of Sustainability Vision. *Sustainability*. 12(3), 1125. <https://doi.org/10.3390/su12031125>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, 26(1), 50-66. <https://doi.org/10.1108/01437720510587271>
- Köse, U. (2020). Yapay zeka etiği çerçevesinde geleceğin işletmeleri: dönüşüm ve paradigma değişiklikleri. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*. 8(5), 290-305. <https://doi.org/10.21923/jesd.833224>.
- Law, K. M. Y., & Breznik, K. (2018). What Do Airline Mission Statements Reveal About Value and Strategy? *Journal of Air Transport Management*, 70, 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.04.015>
- Lepri, B., Oliver, N., & Pentland, A. (2021). Ethical machines: The human-centric use of artificial intelligence. *iScience*, 24(3), 102249. <https://doi.org/10.1016/j.isci.2021.102249>.

- Lin, Q., Zhu, Y., & Zhang, Y. (2020). How does mission statement relate to the pursuit of food safety certification by food companies? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(13), 4735. <https://doi.org/10.3390/ijerph17134735>
- Lu, Y. (2024). Impact of digital technologies on organizational change strategies: A review. *Research Journal in Business and Economics*. 2(1), 1-11. <https://doi.org/10.61424/rjbe.v2i1.128>.
- Madsen, H., & Ulhøi, J. (2021). Sustainable visioning: Re-framing strategic vision to enable a sustainable corporate transformation. *Journal of Cleaner Production*, 288, 125602. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125602>.
- McGuinness Institute. (2011). Working Paper 2011/20 - Foresight in New Zealand. Wellington, New Zealand: McGuinness Institute.
- O'Brien, F., & Meadows, M. (2000). Corporate Visioning: A Survey of UK Practice. *The Journal of the Operational Research Society*, 51(1), 36-44. <https://doi.org/10.2307/253945>
- Ömür, G. (2025). Sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm kavramlarının etkileşimine yönelik bir değerlendirme. *Business & Management Studies: An International Journal*. 13(1), 127-147. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i1.2496>.
- Özay, M. A. (2019). Google algoritmasına göre seçilen örgütlenmelerin misyon ve vizyon kavramlarına verdikleri önemin nitel analizi. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 407-414.
- Pisarska, A., & Iwko, J. (2021). The aspects of corporate social responsibility in the job candidates' recruitment and selection processes in a teal organization. *Sustainability*, 13(23), 13175. <https://doi.org/10.3390/su132313175>
- Rarick, C. A., & Vitton, J. (1995). Corporate Strategy: Mission Statements Make Cents. *Journal of Business Strategy*, 16(1), 11-12. <https://doi.org/10.1108/eb039673>
- Rubio-Andrés, M., & Abril, C. (2023). Sustainability oriented innovation and organizational values: a cluster analysis. *The Journal of Technology Transfer*, 49, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10961-022-09979-1>.
- Sağlam, M. (2020). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20(40), 395-420. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373>.
- Senadjki, A., Yong, H., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2023). Unlocking the potential: the impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-economic Development*. 4(2), 191-177. <https://doi.org/10.1108/jbsed-06-2023-0050>.
- Su A, Cai X, Liu X, Tao X, Chen L, Wang R (2025). Talk the walk: How corporate vision works for performance. *International Journal of Entrepreneur-*

- rial Behavior & Research*, 31(2-3), 702-728. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2022-0355>
- Suvorova, S., Pylypenko, M., Tolpezhnikov, R., Kovtun, O., & Tsebro, Y. (2024). Strategic decision making in a heterogeneous and uncertain business environment: Integrated models for analysis and forecasting. *ad alta*: 14/ (1-XXXIX).. <https://doi.org/10.33543/140139114119>.
- Taher, A. (2023). Do corporate values have value? The impact of corporate values on financial performance. *Futur Bus J* 9, 76. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00254-9>
- Tatlı, M., & Üstün, F. (2018). BİST 100 endeksindeki firmaların misyon, vizyon, örgütsel değer ve stratejik amaçlarının içerik analizi. *Ekonomi, Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 18-31. <https://doi.org/10.30784/epfad.401092>
- Tourky, M., Kitchen, P., & Shaalan, A. (2020). The role of corporate identity in CSR implementation: An integrative framework. *Journal of Business Research*, 117, 694-706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.046>.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık
- Van Lee, R., Fabish, L., & McGaw, N. (2005). The value of corporate values. *Strategy + Business*, 39, 1-14.
- Velikh, K. (2021). Strategic planning as a management tool. *Series: Economic science*. 7(167), 34-39. <https://doi.org/10.33042/2522-1809-2021-7-167-34-39>
- Veseli, A., Hasanaj, P., & Bajraktari, A. (2025). Perceptions of organizational change readiness for sustainable digital transformation: Insights from learning management system projects in higher education institutions. *Sustainability*. 17(2), 619- <https://doi.org/10.3390/su17020619>
- Vongariyajit, N., & Kantabutra, S. (2021). A Test of the Sustainability Vision Theory: Is It Practical?. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13147534>
- Warner, K., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*. 53(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>.
- Westley, F. and Mintzberg, H. (1989), "Visionary leadership and strategic management", *Strategic Management Journal*, 10(1), 17-32.
- Yıkılmaz, I. (2023). Cumhuriyetin 100. yıl dönümünde dijital yönetim vizyonu ve güncel uygulamaların katılımcı yönetim çerçevesinde değerlendirilmesi. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*. 6(4), 729-757. <https://doi.org/10.33723/rs.1361895>.

