



## TÜRK KAMU BANKALARININ MİSYON VE VİZYONLARINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA\*

### A QUALITATIVE RESEARCH ON THE MISSION AND VISION OF TURK PUBLIC BANKS

Yusuf ESMER\*, Muhammet YÜKSEL\*\*

\*Doç. Dr., Bayburt Üniversitesi, UBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, yesmer@bayburt.edu.tr, 

\*\*Öğr. Gör. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Terme Meslek Yüksekokulu, Dış Ticaret Bölümü,

muhammet.yuksel@hotmail.com, 

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
<p><b>Gönderilme Tarihi</b> 01.07.2022</p> <p><b>Revizyon Tarihi</b> 16.08.2022</p> <p><b>Kabul Tarihi</b> 13.09.2022</p> <p><b>Makale Kategorisi</b> Araştırma Makalesi</p> <p><b>JEL Kodları</b> G24 M10 M19</p>	<p><i>İş koşullarının ve rekabetin değişkenlik gösterdiği günümüz iş dünyasında, örgütlerin faaliyetlerinde başarılı ve sürdürülebilir olmaları stratejik yönetim olgusuna bağlıdır. Stratejik yönetim süreci birçok evreden oluşmakta olup, en önemli evrelerinden biri de stratejik yönlendirmedir. Stratejik yönlendirmeyi oluşturan unsurların başında ise misyon ve vizyon gelmektedir. Bu çalışmada Türk kamu bankalarının misyon ve vizyonlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, çalışmada nitel araştırma yöntemi kapsamında içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Bu doğrultuda, kamu bankalarının misyon ve vizyon ifadeleri bankaların kurumsal web sitelerinden taranarak incelenmiş, misyon ve vizyonlar karşılaştırılarak misyon ve vizyon arasında bir uyum olup olmadığı ve literatüre uygunlukları tartışılmıştır. Araştırma sonucunda, kamu bankalarının misyon ve vizyonlarının kısmen uyumlu olduğu, misyon ve vizyon ifadelerinin literatüre kısmen uygun olduğu, ifadelerden misyon ve vizyon arasındaki ayrımın yeterince anlaşılmadığı belirlenmiştir.</i></p> <p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Kamu Bankaları, Stratejik Yönlendirme, Misyon, Vizyon</p>

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Received</b> 01.07.2022</p> <p><b>Revized</b> 16.08.2022</p> <p><b>Accepted</b> 13.09.2022</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p> <p><b>JEL Codes</b> G24 M10 M19</p>	<p><i>In today's business world where business conditions and competition vary, the success and sustainability of organizations in their activities depends on the phenomenon of strategic management. The strategic management process consists of many phases, and one of the most important phases is strategic orientation. Mission and vision are at the forefront of the elements that make up the strategic direction. In this study, it is aimed to examine the mission and vision of Turk public banks. For this purpose, content analysis technique was used within the scope of qualitative research method in the study. In this direction, the mission and vision statements of public banks were scanned from the banks' corporate websites, the mission and visions were compared and whether there was a harmony between the mission and vision and their compatibility with the literature were discussed. As a result of the research, it has been determined that the mission and vision of the public banks are partially compatible, the mission and vision statements are partially compatible with the literature, and the distinction between mission and vision is not sufficiently understood from the statements.</i></p> <p><b>Keywords:</b> Public Banks, Strategic Orientation, Mission, Vision</p>

\*Bu çalışma 02-04 Mayıs 2019 tarihlerinde Osmaniye`de düzenlenen 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresi`nde tam metin olarak sunulan bildirinin genişletilmiş ve güncellenmiş halidir.

**Atıf (Citation):** Esmer, Y. & Yüksel, M. (2022). "Türk Kamu Bankalarının Misyon ve Vizyonlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma", *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 5(2): 233-245



Content of this journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

## Giriş

Günümüz iş yaşamında koşullar ve rekabet şartları sürekli değişmektedir. Böyle bir ortamda örgütlerin başarılı ve sürdürülebilir olmaları onların stratejik yönetilmelerine bağlı olmakla birlikte, stratejik yönetim, örgütlerin üretim, pazarlama, insan kaynakları, finans, muhasebe, Ar-Ge, kurumsal iletişim ve inovasyon gibi fonksiyonları ile ilgili kaynakların amaçlar ve hedefler doğrultusunda örgütlenmesi sürecidir (Ritson, 2011, s. 17). Bilgiç (2013, s. 69) stratejik yönetimi “*etkili stratejiler geliştirme, uygulama ve sonuçlarını değerlendirerek denetlemeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü*” olarak tanımlamaktadır. Aktan (2008, s. 5) `a göre ise stratejik yönetim misyon, vizyon, strateji ve aksiyon olmak üzere dört önemli bileşenden oluşan bir yönetim tekniğidir. Misyon, var olma nedenini, “*Niçin varız?*” sorusunun yanıtını ifade etmekteken; vizyon ise gelecekte ulaşılmak istenen yerin fotoğrafıdır. Vizyon, misyondan farklı olarak hayata geçirilebilir amaç ve hedefleri de ifade etmektedir. Strateji, amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini gösteren başka bir ifade ile amaç ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yoldur. Aksiyon ise amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlenmiş stratejilerin uygulanmasıdır. Stratejik yönetimin alanı, yalnızca belirli bir teorik paradigma ile değil, belirli bir bağımlı değişkene, genel örgütsel performansa ve bu performansı şekillendirmede yöneticilerin rolüne odaklanmasıyla tanımlanmaktadır (Makadok vd., 2018, s. 1530). Bu kapsamda örgütlerde belirlenen misyon ve vizyonlar, örgütlerin sürdürülebilirliklerine ve yönlendirme araçlarının sürdürülebilirlik amacına hizmet etme potansiyelleri bağlamında stratejik yönetim süreci için kritik öneme sahip unsurlardır. Peter Drucker, stratejik yönetimde temel görevin bir örgütün misyonunu düşünmekten geçtiğini ve “*Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?*” sorularına yanıt bulmak ve belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda alınan kararların gelecekte beklenen sonuçlara ulaşmak olduğunu ifade ederek misyon ve vizyonun önemini ortaya koymuştur (Güçlü, 2003, s. 70). Misyon ve vizyon kavramları, stratejik yönetim sürecinin temel kavramları olmasına karşın, yapılan araştırmalarda, örgütlerin birçoğunda bu kavramların literatüre uygun oluşturulmadığı ve kullanılmadığı görülmektedir (Muslu, 2014, s. 152). Bu bağlamda örgütlerin belirlemiş oldukları misyon ve vizyonları arasında bir uyum olmalı ve vizyon örgütün gelecekte ulaşmak istediği amaç ve hedeflerini içerdiğinden, örgütün misyonu (var oluş nedeni) ile uyumlu olması gerekmektedir. Misyon ve vizyon ifadeleri kamu, özel, kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen, ulusal, çok uluslu veya KOBİ fark etmeksizin her türden örgüt için stratejik yönetim sürecinin önemli parçaları olarak kabul edilmektedir (Najimudinova, 2017, s. 44). Geleceğin gerçekliğinin yeni bir başarı modeli, paylaşılan kilit yöneticiler ve organizasyon tarafından, işletmenin yönelimini teknolojiden stratejiye kaydırma yeteneği için hayati bir ön koşuldur. Gelecekle ilgili kişisel ve kurumsal olarak sahip olunan inançların ötesinde, yönetimin yeni zorluklara yanıt verecek şekilde hareket etme yetkinliğine de ihtiyacı bulunmaktadır (Igor Ansoff, 1987, s. 37). Bu nedenle Türkiye ekonomisi için büyük öneme sahip bankacılık sektörünü oluşturan bankaların yönlerini bulabilmeleri ve başarılı olabilmeleri literatüre uygun oluşturulmuş misyon ve vizyonların varlığına bağlıdır. Özellikle bu durum ülke ekonomisinin teminatı olan kamu bankaları için daha da geçerli bir hal almaktadır (Aytar ve Soylu, 2017, s. 128; Bozkuş Kahyaoğlu ve Balkan, 2018, s. 86; Soygür, 2018, s. 988). Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren kamu bankalarının misyon ve vizyonları incelenerek tartışılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde bankaların misyon ve vizyonlarını incelemeye yönelik sınırlı sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu yönüyle ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde öncelikle kamu bankacılığı kavramı hakkında bilgi verildikten sonra, stratejik yönlendirme kapsamında misyon ve vizyon kavramları açıklanarak, bankaların misyon ve vizyonlarını incelemeye yönelik gerçekleştirilen çalışmaların literatür taramasına yer verilmiştir.

### 1.1. Kamu Bankacılığı

Kamu bankacılığı yeni bir düşünce olmayıp, 1929 Ekonomik Buhranı sonrası Keynesyen ekonomik düşüncenin ileri sürdüğü “*ekonomiye devletin daha çok müdahil olması*” önerisi ile

birlikte ortaya çıkmış bir bankacılık türüdür. Bu tür bankalar Avrupa'da yüzyıllardır var olmuş ve son yüzyıl içerisinde Asya ve Latin Amerika gibi çeşitli bölgelerde ekonomik kalkınmaya katkıda bulunmuşlardır. Kamu bankaları, temelde ekonomik büyüme ve kalkınmaya liderlik etmek, piyasada var olan aksaklıklara çözüm üretmek, kırsal kesime yönelik daha çok bankacılık hizmeti sunmak, finansal ve ekonomik istikrara yardımcı olmak gibi amaçlarla kurulmuş finansal kuruluşlardır. Kamu bankalarını, özel bankalardan açık bir şekilde ayıran iki kurumsal özellik bulunmaktadır: (1) Kamu bankalarının kâr amacı bulunmamaktadır, (2) Kamu bankaları, kamu parasıyla spekülasyon yapma ilkesi üzerine kurulmamışlardır (Marshall ve Rochon, 2019, ss. 61-62; Uçarkaya, 2006, s. 127). Kamu bankaları, özel yatırımcılardan ziyade bir devlet kurumu tarafından kontrol edilen ve esas olarak finanse edilen bir bankalardır. Kamu bankalarının yönetim organı, eyalet, ilçe veya şehir yönetiminin bir uzantısıdır. Kamu bankalarının yönetim organı, tüm gelirlerini, vergilerini, ücretlerini ve diğer kazançlarını bankaya yatırmaktadır. Ayrıca yönetim organları bankalarından borç alabilmektedirler (Rocky Mountain Public Banking Institute, 2021: 1). Bununla birlikte kamu bankalarının genel fonksiyonları şunlardır (Barrowclough vd., 2020, ss. 7-8):

- Özel ve kamu kuruluşlarına likidite sağlama ve kredi verme
- Teşvik ve hibe desteği sağlama
- Kredi garantisi sağlama
- Düzenleyici destek hizmeti verme
- Borç erteleme ve yardım sağlama
- Danışmanlık hizmetlerinde bulunma
- Sosyal ve eşitlik odaklı hizmetler sunma
- Bireysel bankacılık hizmetleri verme
- Diğer kamu bankaları, kamu finans kurumları ve özel bankalarla işbirliğinde bulunma
- Devlet bakanlıklarını destekleme

Türkiye`de kamu bankaları, sermayesi devlete ait olan ve yönetimi devlet tarafından vatandaşa maaş ödemesi, uygun kredi ve döviz gibi finansal ürünler sunan finansal aracı kuruluşlardır. Bunlar; Kamu Sermayeli Mevduat Bankaları, Kamu Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF)`na Devredilen Bankalar, Kamu Sermayeli Katılım Bankaları olmak üzere dörde ayrılmaktadır (Devletdestekli, 2021, s. 1). Kamu Sermayeli Mevduat Bankaları, devlet tarafından kurulan ve sermayesi devlete ait olmakla birlikte mevduat toplayarak bu mevduatı ekonomik fonlamalarda kullanan, bireysel bankacılık ve yurt dışı bankacılık gibi pek çok konuda hizmet veren kuruluşlardır. Kamu Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları, anonim şirketlere ve kamu kurumlarına finansal destek sağlamak amacıyla devlet tarafından kurulan, mevduat toplamayan ve bireysel bankacılık hizmetinde bulunmayan kuruluşlardır. TMSF`ye Devredilen Bankalar, tasarruf sahiplerini korumak amacıyla Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu`na devredilen kuruluşlardır. Kamu Sermayeli Katılım Bankaları ise tasarruf sahiplerinden topladıkları fonları faizsiz prensipler doğrultusunda inşaat, sanayi, ticaret, finansal kiralama ve ortaklık gibi alanlarda değerlendirerek tasarruf sahiplerine kar ya da zarar ortaklığı sunan, diğer kamu bankaları tarafından kurulan ve devlet tarafından desteklenen bankalardır (Bankalar.org, 2021, s. 1).

Kamu bankaları, Türk bankacılık sektörü içerisinde önemli bir paya sahiptirler. Türkiye`de, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB) 2021 verilerine göre 3 kamusal sermayeli mevduat bankası, 3 kamusal sermayeli kalkınma ve yatırım bankası, 2 TMSF`ye devredilen bankalar ve 3 kamusal sermayeli katılım bankası olmak üzere 11 kamu bankası bulunmaktadır (TBB, 2021, s. 1; TKBB, 2021, s. 1). Kamu bankalarının adları, türleri ve şube sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 1`de verilmektedir.

**Tablo 1:** Kamu Bankalarının Adları, Türleri ve Şube Sayıları

Banka Türü	Banka Adı	Şube Sayısı	
		Yurtiçi	Yurtdışı
Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	T.C. Ziraat Bankası A.Ş.	1728	24
	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	1008	6
	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	934	4
Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	İller Bankası A.Ş.	19	-
	Türk Eximbank	22	-
	Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.	1	-
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar	Adabank A.Ş.	1	-
	Birleşik Fon Bankası A.Ş.	1	-
Kamusal Sermayeli Katılım Bankaları	Türkiye Emlak Katılım Bankası A.Ş.	58	-
	Vakıf Katılım Bankası A.Ş.	118	-
	Ziraat Katılım Bankası A.Ş.	109	-

## 1.2. Stratejik Yönlendirme

Stratejik yönetim, stratejik bilinçle başlayıp strateji oluşturma ile devam eden ve stratejik kontrol ile sona eren ve birçok aşamayı içerisinde barındıran bir süreçtir. Bu süreçte en önemli aşamalardan biri de stratejik yönlendirme. Stratejik yönlendirme, bir örgütün gitmek istediği ya da gitmesi gereken yönün ve bunu gerçekleştirebilmesi için ne kadar iyi örgütlendiğini gösteren stratejik bir süreçtir. Stratejik yönlendirme, iki ana bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, örgütün gelecekteki gelişimi için bir plana sahip olması, ikincisi ise örgütün belirlemiş olduğu bu yolda ne kadar iyi ilerlediğinin ölçümüdür. Bu durum vahşi doğada yürüyüş yapan bir kişinin, gitmesi gereken yöne göre yönünü belirlemek için bir pusula kullanmasına benzemektedir (Wiesen, 2013, s. 1). Örgütlerde stratejik yönlendirme (geleceğe bakış) süreci, Tablo 2’de görüldüğü gibi stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle ilgili uygulamalarla birlikte misyon ve vizyon kavramlarını da kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018, s. 45). Örgütlerin geleceğe yönelik iç ve dış paydaşlarını daha güvenli ve sağlıklı bir şekilde yönlendirmeleri, motive etmeleri ve bilgilendirmeleri stratejik yönlendirme araçlarıyla sağlanabilmekte, misyon ve vizyon arasındaki köprü ve bağlantılar belirlenen stratejiler yoluyla kurulmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün sürdürülebilirliğinin sağlanmasında ilk olarak referans alınması gereken yol gösterici kavramlar misyon ve vizyondur (Aytar ve Soylu, 2017, s. 119). Bu bağlamda misyon ve vizyon kavramlarının doğru anlaşılabilmesi için doğru tanımlanması gerekmektedir.

**Tablo 2:** Stratejik Yönlendirme Süreci

Stratejik Yönlendirme	Misyon
	Vizyon
	Stratejik Amaç ve Hedefler

**Misyon:** Misyon bir örgütün “varlık nedenini” tanımlamaktadır. “Niçin varız?” sorusunun yanıtıdır (Kılıç, 2010, s. 91). Miller ve Dress’e göre ise misyon kavramı beş sorunun yanıtıdır (Muslu, 2014, s. 155): “(1) Varoluş amacımız ve nedenimiz nedir? (2) Bizi rakiplerimizden farklı kılan özelliklerimiz nelerdir? (3) Gelecek beş yıl içinde işimizde ne gibi farklılıklar meydana gelebilir? (4) Ekonomik bağlantılarımız nasıl olmalıdır? (5) Temel değer ve inançlarımız neler olmalıdır?”

**Vizyon:** Vizyon, gelecekte nerede ve hangi konumda olmak gerektiğinin bir görüntüsüdür. Bu bağlamda vizyon, ulaşabilecek gerçekçi amaçları ve hedefleri içermesine rağmen vizyon, bir ütopya ya da hayal olmamalı, gerçekleştirilebilir ve ulaşılabilir düzeyde olmalıdır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006, s. 53). Vizyon, “gelecekte hangi durumda olmak istendiğinin” bir ifadesidir.

Vizyon, gelecekte gerçekleştirilmesi düşünülen hedefi ortaya koymaktadır. Bu bakımdan vizyonun iyi bir yol gösterici olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle vizyonun tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi ve paylaşılması önem arz etmektedir. Bunun için öncelikle vizyonun iyi açıklanması ve örgüt üyelerine iletilmesi gerekmektedir (Kılıç, 2010, s. 89).

Misyon, örgütün varoluş nedeni iken, vizyonun ise örgütün hayal edilen gelecekteki yer olduğu söylenebilmektedir. Bu nedenle misyon ve vizyonun örgüt yönetimi tarafından literatüre uygun bir şekilde belirlenmesi, örgüt üyeleri tarafından ise iyi anlaşılması ve benimsenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla anlaşılır düzeydeki misyon ve vizyon ifadelerinin sahip olmaları gereken özellikler Tablo 3’de verilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009, s. 14; Muslu, 2014, s. 161).

**Tablo 3: Misyon ve Vizyon İfadelerinde Bulunması Gereken Özellikler**

Misyon	Vizyon
– “Kısa, açık olmalı ve çarpıcı bir şekilde ifade edilmelidir.”	– “İdealist olmalı; yürekte gelmeli ve hissedilmelidir.”
– “Ürünün oluşturulma sürecini değil, ürünün amacını tanımlamalıdır.”	– “Örgüte ait ve özgün olmalıdır.”
– “İşletmenin üretim alanını belirtmelidir.”	– “Ayırt edici olmalı; örgütün misyonu diğerlerinden farklı olmalıdır.”
– “İşletmenin ürettiği mal ya da hizmeti tanımlamalıdır.”	– “Dikkat çekici olmakla birlikte örgütün hem içinden ve hem de dışından olan kişilerin ilgisini çekmelidir.”
– “Çalışanları motive etmeli, çalışanların mal ya da hizmet üretirken sürekli göz önünde bulunduracakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddiada bulunmalıdır.”	– “Akılda kalıcı olacak şekilde kısa olmalıdır.”
	– “İddialı ve ilham verici olmalıdır.”
	– “İdeal olmalı ve gelecekteki başarıyı tanımlamalıdır.”

Tablo 3’de misyon ve vizyon ifadelerinde bulunması gereken birçok özelliğin olduğu görülmektedir. Bunlar aynı zamanda araştırmada misyon ve vizyonların literatüre uygunluğu konusunda referans olarak kabul edilmektedir.

### 1.3. Literatür Taraması

Olayiwola (2005) Nijerya’da bankaların misyon beyanlarının bileşenlerini belirlemeye ve bu bankaların misyon beyanlarını ne ölçüde yerine getirdiklerini incelemeye çalışmıştır. Toplam 37 bankanın misyon açıklamalarını incelemiştir. Araştırmada seçilen bankaların birçoğunun misyon beyanlarını yerine getirmek için çaba sarf ettiği sonucuna ulaşmıştır. Ogbari vd. (2015) Nijerya’da bankacılık sektöründe misyon beyanı ile banka performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma bulguları, amaca yönelik misyon beyanı ile bankaların cirosu, müşteri memnuniyeti, sosyal sorumluluğu ve özkaynaklarının sağlanabileceğini göstermiştir. Ayrıca söz konusu faktörlerin elde edilmesi için amaç, teknoloji, değerler, topluma ilgi ve kamu imajı gibi kavramlara son derece önem verilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Najimudinova (2017) Kırgızistan’daki ilk 10 ticari bankanın misyon beyanlarının içeriğini incelemiştir. İnceleme sonucunda, ürünler, coğrafi konum, amaç beyanı ve müşterilerin sık rastlanan misyon bileşenleri olduğu görülmekte iken, kamu imajı endişesi, büyüme, kâr endişesi ve felsefe gibi bileşenlerin daha az rastlanan misyon bileşenleri olduğu görülmektedir. Aytar ve Soylu (2017) Türk bankacılık sektöründe kullanılan misyon ve vizyon ifadelerine yönelik bir içerik analizi gerçekleştirmişlerdir. Analiz sonucunda kamu, özel ve yabancı banka grupları arasında tematik ve kavramsal ifade benzerliklerinin ve farklılıklarının olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca misyon ifadeleri içerisinde müşteri, değer ve hizmet kavramlarının öne çıktığı görülmekte iken, vizyon ifadeleri içerisinde ise banka, lider ve Türkiye kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Soygür (2018) Türkiye’de faaliyet gösteren kamu ve özel, yerli ve yabancı sermayeli bankalar ve katılım bankaları arasında misyon ve vizyon yönünden bir farklılığın olup olmadığını incelemiştir. İnceleme sonucunda kamu bankalarının vizyon ve misyon ifadelerinde sektörde liderlik, üretkenlik ve sosyal sorumluluk kavramlarını kullandıkları tespit edilmekte iken, benzer bir

şekilde katılım bankalarının da vizyon ve misyon ifadelerinde sosyal sorumluluk kavramını kullandıkları görülmektedir. Diğer yandan yerli özel bankaların kaliteli hizmet olgusunu öne çıkararak kamu bankalarına kıyasla daha fazla müşteri memnuniyetine önem verdikleri anlaşılmaktadır. Katılım bankalarının ise vizyon ve misyon ifadelerinde özellikle faizsiz bankacılığa vurgu yaptıkları ve saygınlık ifadesini ön plana çıkarttıkları görülmektedir. Bozkuş Kahyaoğlu ve Balkan (2018) Türkiye’de hizmet veren kamu ve özel sermayeli mevduat, kalkınma, katılım ve yatırım bankalarının misyonları, vizyonları, etik kodları ve değerleri analitik olarak incelenmiştir. Bankaların misyon ve vizyonlarında üzerinde durulan temel konuların iş ve sosyal değerler ile temel değerlere uygunluğu açısından değerlendirmesini yapmışlardır. Araştırma sonucunda evrensel kurumsal yönetim değerleri olan şeffaflık, açıklık ve hesap verebilirlik kavramlarının Türk bankacılık sektöründe öne çıktıklarını ve bu kavramların bankaların temel değerleri için de önemli bir yere sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Güler (2020) Türkiye’de faaliyet gösteren şube sayısına göre ilk yirmi içerisinde yer alan bankaların misyon ve vizyonlarını inceleyerek kamu, özel ve yabancı sermayeli bankaların misyon ve vizyon ifadelerindeki benzerlik ve farklılıkları belirlemeye çalışmıştır. Bankaların misyon ifadelerinde en çok kullandıkları kavramın müşterilere değer oluşturmak olduğunu, vizyon ifadelerinde en çok kullandıkları kavramların ise lider ve öncü olmak olduğunu belirtmiştir.

## 2. Yöntem

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren kamu bankalarının misyon ve vizyon ifadelerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada bankaların misyon ve vizyon ifadelerine ilişkin objektif ve sistematik bir bilgi ya da veri sunulması amaçlandığı için içerik analizi tekniğinin kullanılması uygun görülmüştür (Koçak ve Arun, 2006, s. 22). İçerik analizi, değişen araştırma amaçları ve hedefleri ile kütüphane ve bilgi bilimi çalışmalarında yaygın olarak kullanılan oldukça esnek bir araştırma yöntemidir. Bu araştırma yöntemi, nitel, nicel ve bazen karma araştırma çerçevelerinde uygulanmakta, bulgular üretmek ve bunları bağlama oturtmak için çok çeşitli analitik teknikler kullanılmaktadır (White ve Marsh, 2006, s. 22). Çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren tüm kamu bankaları oluşturmaktadır. Tüm kamu bankaları örnekleme dâhil edilmiştir. Araştırmada bankaların misyon ve vizyonlarının olduğu gibi betimlenmesi öngörüldüğü için tarama modeli tercih edilmiştir (Özdaşlı ve Çelikkol, 2012, ss. 145-146). Bu bağlamda kamu bankalarının misyon ve vizyon ifadeleri bankaların web sitelerinden taranarak incelenmiş, karşılaştırmalar yapılmış, öne çıkan ortak kavramlar/olgular belirlenmeye çalışılmış, bankaların misyon ve vizyon ifadelerinin literatüre uygunluğu Tablo 1’de verilen misyon ve vizyon ifadelerinde bulunması gereken özellikler dikkate alınarak tartışılmıştır.

## 3. Bulgular ve Tartışma

Kamusal sermayeli mevduat bankalarının misyon ve vizyon ifadeleri Tablo 4’de verilmektedir.

**Tablo 4:** Kamusal Sermayeli Mevduat Bankalarının Misyon ve Vizyon İfadeleri

Banka Adı	Misyon	Vizyon
<b>T.C. Ziraat Bankası A.Ş</b>	<i>“Türkiye’de ve dünyanın her yerinde yaygın, güvenilir ve aynı kalitede hizmet sunan, herkesin ve her kesimin bankası olan, müşteri ve insan kaynağını en değerli aktifi olarak kabul eden, köklü geçmişine yakışır şekilde sürekli olarak fark ve değer yaratan, rakiplerinin örnek aldığı, her aşamada bir bankadan daha fazlasını vaat eden, evrensel, saygın ve piyasa değeri yüksek, lider banka olmaktır”</i> (Ziraat Bankası, 2021, s. 1).	<i>“Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak, onlara en doğru kanaldan en uygun çözüm ve değer önerilerini sunan, yaygın şube ağı ve alternatif dağıtım kanalları ile geniş ürün ve hizmet yelpazesini toplumun her kesimine en hızlı ve en etkin şekilde ulaştıran, etik değerlerinin ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olarak dünya standartlarında sürdürülebilir kârlılık ve verimlilikle faaliyet gösteren, müşteri memnuniyetini her şeyden üstün tutan bir banka olmaktır”</i> (Ziraat Bankası, 2021, s. 1).
<b>Türkiye Halk</b>	<i>“Halk’tan ve çalışanlarından aldığı güç,</i>	<i>“Halktan aldığımız adımın gücü ile köklü</i>

<b>Bankası A.Ş.</b>	<i>nitelikli insan kaynağı ve sahip olduğu yenilikçi teknolojiler ile başta esnaf, sanatkar ve KOBİ'ler olmak üzere tüm müşterilerine hızlı, güvenli, kaliteli ürün ve hizmetler sunmak, müşteri odaklı dijital çözümlerle müşteri memnuniyetini artırmak; sosyal sorumluluk bilinciyle Ülkemizin gelişmesine ve kalkınmasına destek olarak tüm paydaşlar için yüksek katma değer oluşturan halkın bankası olmak” (Halkbank, 2021, s. 1).</i>	<i>geçmişimize dayanan deneyimlerimizi yenilikçi teknolojiler ve dijital çözümlerle birleştirerek başta esnaf, sanatkar ve KOBİ'ler olmak üzere tüm kesimlerin tercih edeceği öncü banka olmak” (Halkbank, 2021, s. 1).</i>
<b>Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.</b>	<i>“Vakıf kültüründen aldığı güçle; kendisine emanet edilen varlık ve değerleri etkin ve verimli yöneterek müşterilerine, çalışanlarına, hissedarlarına ve topluma kattığı değerleri sürekli artırmak” (Vakıfbank, 2021, s. 1).</i>	<i>“Güçlü Türkiye'nin lider bankası olmak” (Vakıfbank, 2021, s. 1).</i>

Tablo 4 incelendiğinde kamusal sermayeli mevduat bankalarının misyon ve vizyon ifadelerinin kısmen literatüre uygun olduğunu, vizyon ifadelerinin misyon ifadelerine hizmet ettiğini ancak Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.'nun vizyon ifadesinin çok kısa ve spesifik olmak yerine genel olduğunu söylemek mümkündür.

Kamusal sermayeli kalkınma ve yatırım bankalarının misyon ve vizyon ifadeleri Tablo 5'de verilmektedir.

**Tablo 5: Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankalarının Misyon ve Vizyon İfadeleri**

<b>Banka Adı</b>	<b>Misyon</b>	<b>Vizyon</b>
<b>İller Bankası A.Ş.</b>	<i>“Yerel yönetimlere, kentsel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla uluslararası standartlarda proje üretmek ve geliştirmek, kredi sağlamak, danışmanlık yapmak ve teknik destek vermek yoluyla sürdürülebilir bir şehirleşmeye katkıda bulunmaktadır” (İlbank, 2021,s. 1).</i>	<i>“Modern kentlerin geliştirilmesi sürecine öncülük eden, hizmet kalitesi kanıtlanmış uluslararası bir kalkınma ve yatırım bankası olmaktadır” (İlbank, 2021, s. 1).</i>
<b>Türk Eximbank</b>	<i>“a) Mal ve hizmet ihracatı ile döviz kazandırıcı faaliyetlere, sevk öncesi ve sonrası aşamalarında kısa, orta ve uzun vadeli alıcı ve /veya satıcı kredileri ile finansman sağlamak, “b) İhracatın finansmanı amacıyla, ihracatçıların yurtiçi ve yurtdışı banka ve finans kurumlarından sağlayacakları krediler için garantiler vermek”, “c) Yurtdışı müteahhitlik hizmetleri ile dış yatırımların geliştirilmesi için kredi açmak, finansmanına katılmak, sigorta ve garanti sağlamak”<sup>1</sup> (Türk Eximbank, 2021,s. 1).</i>	<i>“Bankanın amacı; ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarete paylarının artırılması, girişimlerinde gerekli desteğin sağlanması, ihracatçılar ve yurtdışında faaliyet gösteren müteahhitler ve yatırımcılara uluslararası piyasalarda rekabet gücü ve güvence sağlanması, yurtdışında yapılacak yatırımlar ile ihracat amacına yönelik yatırım malları üretim ve satışının desteklenerek teşvik edilmesidir” (Türk Eximbank, 2021, s. 1).</i>
<b>Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası A.Ş.</b>	<i>“Yatırımcıların finansman ve danışmanlık ihtiyacını karşılayarak ülkemizin sürdürülebilir kalkınma öncelikleri doğrultusunda yapısal dönüşümüne yardımcı olur, sermayenin tabana yayılmasına katkı sağlamak için çalışırız. Dinamik, yenilikçi, çevreye ve topluma duyarlı bankacılık anlayışıyla çalışanlarımıza ve diğer tüm paydaşlarımıza değer katarız” (Kalkınma ve Yatırım Bankası, 2021, s. 1).</i>	<i>“Her zaman yatırımcının yanında yer alarak, değerlerimiz doğrultusunda sürdürülebilir kalkınma sağlamak ve yarınla değer katmak temel hedefimizdir” (Kalkınma ve Yatırım Bankası, 2021, s. 1).</i>

<sup>1</sup> Türk Eximbank'ın misyon ifadesi 21 maddeden oluşmakta olup, Tablo 4'de ilk üç maddesi verilmiştir.

Tablo 5 incelendiğinde kamusal sermayeli kalkınma ve yatırım bankalarının misyon ve vizyon ifadelerinin kısmen literatüre uygun olduğu ve vizyon ifadelerinin misyon ifadeleri ile uyumlu olduğu ancak Türk Eximbank'ın misyon ifadesinin çok uzun, ayrıntılı ve net olmadığı söylenebilmektedir.

TMSF'ye devredilen bankaların misyon ve vizyon ifadeleri Tablo 5'de verilmektedir.

**Tablo 6: TMSF'ye Devredilen Bankaların Misyon ve Vizyon İfadeleri**

Banka Adı	Misyon	Vizyon
<b>Adabank A.Ş.</b>	Web sitesinde misyon bilgisi bulunmamaktadır (Adabank A.Ş., 2021, s. 1).	Web sitesinde vizyon bilgisi bulunmamaktadır (Adabank A.Ş., 2021, s. 1).
<b>Birleşik Fon Bankası A.Ş.</b>	“Bankacılık işlemleri alanında daha önce devralınan nakdi ve gayrinakdi kredilerle ilgili; izleme ve yeniden yapılandırma çalışmaları ile banka bünyesinde birleştirilen bankaların varlık ve yükümlülüklerinin takip ve tasfiye işlemlerini kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde sürdürmektir” (BFB, 2021, s. 1).	“Sosyal sorumluluk ve yüksek görev bilinci içerisinde, şeffaf ve hesap verebilirlik ilkeleri esas alınarak faaliyetlerimizi etkin şekilde yerine getirerek, devredilen bankaları en uygun şekilde çözüme kavuşturmak, hak sahipleri için değer yaratmak ve çalışanlarımızın gelişimine katkıda bulunmaktadır” (BFB, 2021, s. 1).

Tablo 6 incelendiğinde TMSF'ye devredilen bankalar 2 tane olup, bunlardan yalnızca Birleşik Fon Bankası A.Ş.'nin misyon ve vizyon ifadelerine ulaşılabilmektedir. Bu bankanın misyon ve vizyon ifadelerinin literatüre uygun olduğu ve vizyon ifadesinin misyon ifadesi ile uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Kamusal sermayeli katılım bankalarının misyon ve vizyon ifadeleri Tablo 7'de verilmektedir.

**Tablo 7: Kamusal Sermayeli Katılım Bankalarının Misyon ve Vizyon İfadeleri**

Banka Adı	Misyon	Vizyon
<b>Türkiye Emlak Katılım Bankası A.Ş.</b>	“Köklü geçmişimizden aldığımız güç ile katılım bankacılığı prensipleri doğrultusunda başta gayrimenkul sektörü olmak üzere reel sektörü destekleyecek finansal çözümler üreterek ülke ekonomisine katkıda bulunmak” (EmlakKatılım, 2021, s. 1).	“Türkiye'nin öncü ve yenilikçi katılım bankası olmak” (EmlakKatılım, 2021, s. 1).
<b>Vakıf Katılım Bankası A.Ş.</b>	“Vakıf geleneğinden aldığımız güçle Katılım Bankacılığının gelişmesini ve büyümesini sağlamak” (VakıfKatılım, 2021, s. 1).	“Katılım bankacılığında referans kurum olmak” (VakıfKatılım, 2021, s. 1).
<b>Ziraat Katılım Bankası A.Ş.</b>	“Misyonumuz; müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak onlara en doğru kanaldan en uygun çözüm ve değer önerilerini sunan, katılım bankacılığı prensiplerinin, etik değerlerinin ve sosyal sorumluluğunun bilincinde olarak dünya standartlarında sürdürülebilir kârlılık ve verimlilikle faaliyet gösteren, müşteri memnuniyetini gözetmek suretiyle finansal erişimi kolaylaştıran bir katılım bankası olmaktadır” (ZiraatKatılım, 2021, s. 1).	“Vizyonumuz; sadece Türkiye'de değil, bölgesinde de katılım bankacılığına güç veren, sürekli değer üreterek her aşamada paylaştıkça daha fazlasını müşterilerine öneren, evrensel, saygın ve lider bir katılım bankası olmaktadır” (ZiraatKatılım, 2021, s. 1).



Tablo 7 incelendiğinde kamusal sermayeli katılım bankalarının misyon ve vizyon ifadelerinin kısmen literatüre uygun olduğu ve vizyon ifadelerinin misyon ifadeleri ile kısmen uyumlu olduğu ancak Vakıf Katılım Bankası A.Ş.'nin vizyon ifadesinin çok kısa olduğu ve anlaşılır olmadığı söylenebilmektedir.

Türk kamu bankalarının misyon ve vizyon ifadeleri ilgili bankaların kurumsal web sitelerinden incelenerek içerik analizine tabi tutularak öne çıkan ortak kavramlar ya da olgular Tablo 8'de özetlenmiştir.

**Tablo 8:** *Türk Kamu Bankalarının Misyon ve Vizyonlarına Yönelik Öne Çıkan Ortak Kavramlar/Olgular*

Banka Türü	Öne Çıkan Ortak Kavramlar/Olgular	
	Misyon	Vizyon
Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	<i>Kalite, müşteri odaklılık, katma değer sunmak, etkinlik ve verimlilik.</i>	<i>Öncü/lider bir banka olmak.</i>
Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları	<i>Finansman ve danışmanlık hizmeti sunmak.</i>	<i>Yatırımı ve kalkınmayı desteklemek.</i>
Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar	<i>Kurumsal yönetim.</i>	<i>Sosyal sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik, değer oluşturma, yüksek görev bilinci.</i>
Kamusal Sermayeli Katılım Bankaları	<i>Katılım bankacılığına odaklanmak.</i>	<i>Öncü katılım bankası olmak.</i>

Tablo 8 incelendiğinde:

Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları'nın misyon ifadelerinde öne çıkan ortak kavramların/olguların *kalite, müşteri odaklılık, katma değer sunmak, etkinlik ve verimlilik olduğu*, vizyon ifadelerinde ise öne çıkan ortak kavramın/olgunun ise *öncü/lider bir banka olmak olduğu* görülmektedir.

Kamusal Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları'nın misyon ifadelerinde öne çıkan ortak olgunun *finansman ve danışmanlık hizmeti sunmak olduğu*, vizyon ifadelerinde ise öne çıkan ortak olgunun ise *yatırımı ve kalkınmayı desteklemek olduğu* görülmektedir. Bu bulgu misyon ve vizyonların bankaların faaliyet alanları ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar'ın misyon ifadelerinde öne çıkan kavramların *kurumsal yönetim olduğu*, vizyon ifadesinde ise öne çıkan kavramların ise kurumsal yönetime uygun bir şekilde *sosyal sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik, değer oluşturma, yüksek görev bilinci olduğu* görülmektedir.

Kamusal Sermayeli Katılım Bankaları'nın misyon ifadelerinde öne çıkan ortak olgunun katılım *bankacılığına odaklanmak olduğu*, vizyon ifadelerinde ise öne çıkan ortak olgunun ise *öncü katılım bankası olmak olduğu* görülmektedir. Bu bulgu katılım bankalarının misyon ve vizyonların katılım bankacılığı ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Örgütlerde stratejik yönetim süreci incelendiğinde örgütler için kritik öneme sahip strateji oluşturma basamağından önce stratejik yönlendirme aşamasının geldiği görülmektedir. Bu bakımdan stratejik yönlendirme aşamasının önemli bileşenleri olan misyon ve vizyon kavramları örgütlerin geleceği için büyük önem taşımakla birlikte misyonu ve vizyonu yeterince tanımlanmamış bir örgütün tam manasıyla yönünü belirlemesi mümkün görünmemektedir. Özellikle stratejik yönetim sürecinin başlangıç bileşenlerinden biri olarak kabul edilen stratejik bilinç için vizyon ifadesinin net bir şekilde ortaya konulması önem arz etmektedir (Acar, 2019, s. 212). Bu nedenle örgütlerde öncelikle misyon ve vizyon ifadelerinin tam olarak belirlenmesi, sonrasında ise bunların örgüt üyelerine açıklanması ve benimsenmesinin sağlanması

gerekmektedir. Çalışmada misyon ve vizyonları incelenen Türk kamu bankaları hakkında bazı sonuçlara ulaşılabilmektedir. Bankaların bir kısmının finansal hizmetleri ön planda tuttuğu, diğer kısmının ise teknolojik yapılanmayı ve bu alandaki hizmetleri öne çıkarttığı görülmektedir. Bazı bankalar misyon ve vizyonlarında müşteri memnuniyeti ile birlikte çalışan memnuniyetine önem verirken, diğer kısmının ise yalnızca dış müşteri memnuniyetini merkeze aldığı, çalışan (iç müşteri) memnuniyetini merkeze almadıkları anlaşılmaktadır.

Kamu sermayeli mevduat bankalarının misyon ve vizyonlarında öne çıkan kavram/olguların kalite, müşteri odaklılık, katma değer sunmak, etkinlik ve verimlilik, öncü/lider bir banka olmak olduğu, kamusal sermayeli kalkınma ve yatırım bankalarında finansman ve danışmanlık hizmeti sunmak, yatırımı ve kalkınmayı desteklemek olduğu, TMSF`ye devredilen bankalarda kurumsal yönetim ilkeleri bağlamında sosyal sorumluluk, şeffaflık, hesap verebilirlik, değer oluşturma ve yüksek görev bilinci olduğu, kamusal sermayeli katılım bankalarında ise katılım bankacılığına odaklanmak ve öncü katılım bankası olmak olduğu görülmektedir. Kamu sermayeli mevduat, kalkınma ve yatırım, TMSF`ye devredilen bankaların misyon ve vizyonlarında bölgesel ve ülkesel ekonomik kalkınma amaçlanmakta iken, kamu sermayeli katılım bankalarının misyon ve vizyonlarında ise katılım bankacılığına odaklanılarak bu alanda öncü olmak istenildiği belirtilmekte ve genellikle müşterilerin istek ve beklentilerine karşılık verebilecek faizsiz bir sistemin oluşturulması amaçlanmaktadır. Diğer yandan TMSF`ye devredilen bankalarda kurumsal yönetim bağlamında şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışına vurgu yapılmaktadır.

Araştırma bulguları incelendiğinde bankaların bir kısmının misyon ve vizyon ifadelerinin çok uzun cümlelerden oluştuğu, tam olarak anlaşılır, açık ve akılda kalıcı olmadıkları, bir kısmının ise tam aksine çok kısa oldukları, bir iddia içermedikleri, üretim alanını tam olarak yansıtmadıkları, ilham kaynağı ve/veya motive edici olmadıkları görülmektedir. Dolayısıyla bu bankaların misyon ve vizyon ifadelerinin ilgili literatürle kısmen uyumlu olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca bazı bankaların ifadelerinden misyon ve vizyon ayrımının yeterince anlaşılmadığı görülmektedir. Örneğin; “... lider banka olmaktır”, “...bir katılım bankası olmaktır” şeklinde olan misyon ifadelerinin daha çok vizyon kavramı ile uyduğu söylenebilmektedir. Aynı şekilde “...katkıda bulunmaktır”, “...teşvik edilmesidir” şeklinde olan vizyon ifadelerinin daha çok misyona benzedikleri söylenebilmektedir. Bu sonuçlardan hareketle, bankaların misyon ve vizyon ifadelerinin gözden geçirilerek literatüre uygun olarak güncellenmesi ve güncellenen misyon ve vizyon ifadelerinin yansıttığı anlayışın banka çalışanlarına benimsetilmesine yönelik birtakım çalışmaların (hizmet içi eğitimler vb.) yapılması önerilmektedir.

**Yazar Katkı Oranı (Author Contributions):** Yusuf ESMER (%50), Muhammet YÜKSEL (%50)

**Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors):** Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

**Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest):** Çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**İntihal Denetimi (Plagiarism Checking):** Bu çalışma intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

**KAYNAKÇA**

- Acar, S. (2019). “İşletmelerin Vizyon Bildirimlerinin Stratejik Yöneden İncelenmesi: BİST Sürdürülebilirlik Endeksinde Yer Alan Firmalara Yönelik Bir İçerik Analizi”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1): 202-215. doi: 10.20491/isarder.2019.593
- Adabank A.Ş. (2021). *Kurumsal*. <https://www.adabank.com.tr/>, (Erişim Tarihi: 20.06.2021).
- Akgemci, T. ve Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan, C. C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4): 4-21.
- Aytar, O. ve Soylu, Ş. (2017). “Türk Bankacılık Sektörünün Misyon ve Vizyon İfadelerine Yönelik Bir İçerik Analizi”. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3): 117-131.
- Bankalar. org (2021). *Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları*. <https://www.bankalar.org/kurumsal-sermayeli-bankalar>, (Erişim Tarihi: 29.11.2021).
- Barrowclough, D., Marois, T., ve McDonald, D. A. (2020). Introduction: Public Banks Matter att A Time of Covid-19. In D. A. McDonald, T. Marois, & D. Barrowclough, *Public Banks and Covid-19 Combatting The Pandemic vith Public Finance*. Kingsto-Geneva-Brussels: Municipal Services Project (Kingston), UNCTAD (Geneva) and Eurodad (Brussels).
- BFB. (2021). *Hakkımızda-Vizyon, Misyon ve Değerler*. <http://www.fonbank.com.tr/Fonbank/Web/trk/index.asp?Altsayfa=Hakk%FDm%FDzda &Baslik=Vizyon,%20Misyon%20ve%20De%F0erler>, (Erişim Tarihi: 20.06.2021).
- Bilgiç, A. (2013). “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi”. *Denetim*, (11): 69-75.
- Bozkuş Kahyaoğlu, S. ve Balkan, B. (2018). “Kurumsal Yönetim Kapsamında Vizyon, Misyon ve Değerler: Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Değerlendirme”. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, Özel Sayı: 485-507. doi: 10.29067/muvu.394151
- Devletdestekli. (2021). *Devlet Bankaları Hangileridir? Doğru Liste*. Devletdestekli "doğru bilgi": <https://www.devletdestekli.com/devlet-bankalari-hangi-bankalardir>, (Erişim Tarihi: 06.06.2021).
- Emlak Katılım. (2021). *Hakkımızda - Vizyon ve Misyon*. <https://www.emlakkatilim.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/hakkimizda/vizyon-misyon>, (Erişim Tarihi: 20.06.2021).
- Güçlü, N. (2003). “Stratejik Yönetim”. G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-85.
- Güler, H. N. (2020). “Türkiye’ de Faaliyet Gösteren Bankaların Vizyon ve Misyonlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Pearson Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(5): 85-106.
- Halkbank. (2021). *Vizyon, Misyon ve Değerler*. <https://www.halkbank.com.tr/tr/bankamiz/bizi-taniyin/bizi-taniyin/vizyon--misyon-ve-degerler.html>, (Erişim Tarihi: 14.06.2021).
- Igor Ansoff, H. (1987). “Strategic Management of Technology”. *Journal of Business Strategy*, 7(3): 28-39. doi: 10.1108/eb039162
- İlbank. (2021). *Misyon ve Vizyon*. <https://www.ilbank.gov.tr/sayfa/misyon-ve-vizyon>, (Erişim Tarihi: 20.06.2021).
- Kalkınma ve Yatırım Bankası. (2021). *Vizyonumuz & Misyonumuz*. <https://kalkinma.com.tr/bizi-taniyin/vizyonumuz-misyonumuz>, (Erişim Tarihi: 15.06.2021).
- Kılıç, M. (2010). “Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki”. *Sosyoekonomi Dergisi*, 13: 81-98.

- Koçak, A. ve Arun, Ö. (2006). “İçerik Analizi Çalışmalarında Örneklem Sorunu”. *Selçuk İletişim*, 4(3): 21-28.
- Makadok, R., Burton, R., ve Barney, J. (2018). “A Practical Guide for Making Theory Contributions Strategic Management”. *Strategic Management Journal*, 39(6): 1530-1545. doi: 10.1002/smj.2789
- Marshall, W. C., ve Rochon, L.-P. (2019). “Public Banking and Post-Keynesian Economic Theory”. *International Journal of Political Economy*, 48(1): 60-75. doi: 10.1080/08911916.2018.1550947
- Muslu, Ş. (2014). “Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi”. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5): 150-171.
- Najimudinova, S. (2017). “Content Analyses on Mission Statements of the Commercial Banks in Kyrgyzstan”. *International Conference of Eurasian Economies*, (ss. 44-53). Istanbul.
- Ogbari, M. E., Oke, A.O., Ajagbe, M.A., ve Isiauwe, D. T. (2015) “Evaluation of the Correlation between Mission Statement and Company Performances in the Banking Industry”. *IIARD-International Institute of Academic Research and Development*, 1(3): 1-14.
- Olayiwola, P.O. (2005). “Mission Statements and Analysis of Their Contents: A study of Some Selected Banks in Nigeria”. *Nigerian Management Review*, 16(2): 1-12.
- Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö. (2012). “Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7): 141-154.
- Ramazanoğlu, F. ve Bahçeci, B. (2006). “Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı”. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 5(1): 52-56.
- Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. Frederiksberg: Ventus Publishing ApS.
- Rocky Mountain Public Banking Institute. (2021). *Addressing a Major Problem With Local Solutions-What is a Public Bank? It's Our Money!*: <http://bankingoncolorado.org/what-are-public-banks-and-how-do-they-benefit-us/>, (Erişim Tarihi: 25.08.2021).
- Uçarkaya, S. (2006). Kamu Bankalarının Bankacılık Sistemindeki Rolü. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Ankara
- Soygür, C. İ. (2018). “Kamu ile Yerli ve Yabancı Özel Sektör Bankalarının Vizyon ve Misyon Farkları Üzerine Bir Değerlendirme”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3): 987-1004.
- TBB. (2021). *06.06.2021 Tarihi İtibariyle Gruplar Bazında, Banka ve Bankaların Şube Sayıları*. Türkiye Bankalar Birliği: [https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka\\_sube\\_bilgileri.asp](https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_sube_bilgileri.asp), (Erişim Tarihi: 06.06.2021).
- TKBB. (2021). *Banka Genel Bilgileri*. Türkiye Katılım Bankaları Birliği: <https://tkbb.org.tr/banka-bilgileri>, (Erişim Tarihi: 06.06.2021).
- Türk Eximbank. (2021). *Bankamız Hakkında- Banka Amaç ve Faaliyetleri*. <https://www.eximbank.gov.tr/tr/hakkimizda/kurumsal/bankamiz-hakkinda>, (Erişim Tarihi: 15.06.2021).
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Güncellenmiş 9. b.). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Vakıfbank. (2021). *Hakkımızda-Vizyon, Misyon ve Değerlerimiz*. <https://www.vakifbank.com.tr/vizyon-misyon-ve-degerlerimiz.aspx?pageID=2456>, (Erişim Tarihi: 14.06.2021).

- 
- Vakıf Katılım. (2021). *Hakkımızda-Vizyon ve Misyon*.  
<https://vakifkatilim.com.tr/tr/hakkimizda/vizyon-ve-misyon>, (Erişim Tarihi: 20.06.2021).
- White, M. D. ve Marsh, E.E. (2006). “Content Analysis: A Flexible Methodology”. *Library Trends* 55(1): 22-45. doi: 10.1353/lib.2006.0053.
- Wiesen, G. (2013). *What is Strategic Orientation?* <https://www.infobloom.com/what-is-strategic-orientation.htm>, (Erişim Tarihi: 03.08.2021).
- Ziraat Bankası. (2021). *Vizyon ve Misyon*.  
<https://www.ziraatbank.com.tr/tr/bankamiz/hakkimizda/vizyon-ve-misyon>, (Erişim Tarihi: 14.06.2021).
- Ziraat Katılım. (2021). *Kurumsal Bilgiler-Vizyon ve Misyon*.  
<https://www.ziraatkatilim.com.tr/bizi-taniyin/kurumsal-bilgiler/misyon-vizyon>, (Erişim Tarihi: 20.06.2021).