



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ



Aşağıda belirtilen lisansüstü tez, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği hükümlerinde belirtilen esaslar çerçevesinde jüri önünde savunulmuş ve jüri tarafından başarılı bulunmuştur.

TEZ BAŞLIĞI :

TEZ TÜRÜ : Doktora

TEZİ HAZIRLAYAN : A.Çiğdem MERCANLIOĞLU

ANABİLİM DALI : Bankacılık

SAVUNMA TARİHİ : 8.2.2000

JÜRİ ÜYELERİ :

GÖREVİ
Danışman

ADISOYADI
Prof.Dr.İlhan ULUDAĞ

İmza

Üye Prof.Dr.Canan ÇETİN

Üye Prof.Dr.Orhan İŞCAN

Üye Prof.Dr.Ömür BABAOĞLU

Üye Doç.Dr.Erişah ARICAN

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ



Marmara Üniversitesi-Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü
Bankacılık Anabilim Dalı

87498

KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ TİCARİ BANKALARIN
PERFORMANSINDA ÜST YÖNETİMİN
YÖNETİCİLİK ROLLERİNİN VE KARAR VERME SÜRECİNDE
DÜŞÜNME YAPISININ ÖNEMİ VE ETKİSİ

DOKTORA TEZİ

A.ÇİĞDEM MERCANLIOĞLU

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ
İstanbul-1999



Marmara Üniversitesi-Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü
Bankacılık Anabilim Dalı

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ TİCARİ BANKALARIN
PERFORMANSINDA ÜST YÖNETİMİN
YÖNETİCİLİK ROLLERİNİN VE KARAR VERME SÜRECİNDE
DÜŞÜNME YAPISININ ÖNEMİ VE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

A.ÇİĞDEM MERCANLIOĞLU

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :

Tezin Savunulduğu Tarih :

Tez Danışmanı : Prof.Dr.İlhan Uludağ

Diğer Jüri Üyeleri :

İstanbul-1999



ÖNSÖZ

Türk Finans Sisteminin temel taşını oluşturan Bankacılık Sektörü, Türkiye'nin en hızlı değişim gösteren sektörlerinin başında geliyor. Mali sistemde önemli bir paya sahip olan bankacılık sektörünün, gelecek vaad etmesine rağmen, birçok sorunu vardır. Öncelikle sermaye yeterliliği ile işlem hacmi, Avrupa ölçeğine göre çok küçüktür. Sermaye ve özkaynak yetersizliğinin, uluslararası ölçülere ulaşmayı engelleyen temel unsur olduğu, bankaların tümüyle görüş birliği içinde olduğu bir konudur.

Bankacılık Sektörü, hizmet sektörüdür. Bu sektörde de insan unsuru yani yönetici son derece önemlidir. Çağdaş bankacılığın, vasıflı insan gücü ile gerçekleştirilebileceği inancıyla, biz de araştırmamızı, banka yöneticilerinin birçok konuda, düşünce yapılarının, finansal performansa ne boyutta etkili olduğunu irdeleyerek oluşturduk. Yöneticilerin, kendilerini tanımladıkları bir anket yardımıyla, alınan cevapların, bankaların finansal rasyoları ile bir ilişkisinin olup olmadığını tesbit etmeye çalıştık.

Böyle bir çalışmanın, insan gücünü gerekli yerlerde kullanabilme imkânı yaratacağı düşüncesindeyiz.

Bu tezin oluşturulmasında, en umutsuz anlarımda bile beni cesaretlendiren ve tezimi sabırla yöneten hocam sayın Prof.Dr.İlhan Uludağ'a çok teşekkür ederim.

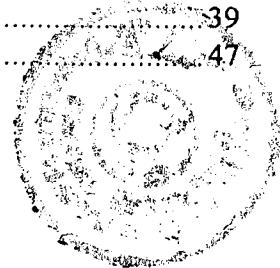
A.B.D.'den birçok kaynak sağlanmasında bana yardımcı olan ağabeyim ve arkadaşlarıma, tezin dayandığı ankete cevap veren bütün banka üst düzey yöneticilerine, istatistik analizlerinde bana yardımcı olan Dr.Cem Sütçü'ye, tezimin yazımını gerçekleştiren Nezahat İyidoğan'a teşekkür ederim.

Her yaptığımı izlediğine inandığım rahmetli babama, hayatım boyunca beni destekleyen anneme ve kardeşime.

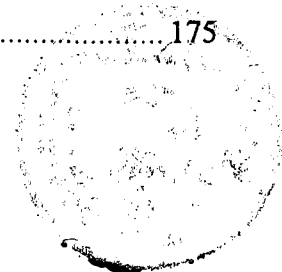


İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
TABLO LİSTESİ	ii
ŞEKİL LİSTESİ.....	iii
GRAFİK LİSTESİ	iv
GİRİŞ	1
I. BANKA VE BANKA İŞLETMECİLİĞİ	3
I.A. BANKA VE BANKACILIKLA İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR	3
I.A.1. Banka ve Bankacılık Kavramları	3
I.A.2. Dünyada Bankacılığın Tarihsel Gelişimi	4
I.A.3. Türkiye’de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi	7
I.B. BANKA İŞLETMECİLİĞİ	12
I.B.1. Banka İşletmeciliğinin Fonksiyonları	13
I.B.2. Banka İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler	15
I.B.3. Bankaların Sınıflandırılması	19
I.B.3.a. Sermaye Kaynaklarına Göre	19
I.B.3.b. Tabiiyetine Göre	19
I.B.3.c. Hukuki Kuruluş Şekline Göre	20
I.B.3.d. Coğrafi Alana Göre	20
I.B.3.e. Kredi Sürelerine Göre	20
I.B.3.f. Organizasyon Yapısına Göre	20
I.B.3.g. İş Konularına Göre	21
I.B.3.h. İslam Bankacılığı (Özel Finans Kurumları)	22
I.B.3.i. Serbest Bölge ve Kıyı Bankacılığı	22
II. TÜRKİYE’DE BANKACILIK VE TÜRK TİCARET BANKACILIĞI	23
II.A. TÜRKİYE’DE BANKACILIK	23
II.A.1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar ve Grupların Sektör Payları	26
II.A.2. Türk Banka Sisteminin Türk Mali Sistemi Açısından Önemi	32
II.A.3. Türk Banka Sisteminin Yapısı	35
II.A.3.a. Genel Yapısı	35
II.A.3.b. Piyasa Yapısı	35
II.A.3.c. Hukuki Yapısı	37
II.A.3.d. Örgüt Yapısı	38
II.A.3.e. Sermaye Yapısı	39
II.A.3.f. Kaynak Kullanım Yapısı	47



II.A.4. Ülkemiz Bankacılık Sisteminde Devlet Kontrolünün Önemi ve Mevduat Sigortası Uygulaması	53
II.A.4.a. Devlet Kontrolünün Önemi	53
II.A.4.b. Mevduat Sigortası Uygulaması	55
II.B. TÜRKİYE'DE TİCARET BANKACILIĞI	58
II.B.1. Ticaret Bankalarının Tanımı, Özellikleri ve Fonksiyonları	58
II.B.2. Küçük, Orta, Büyük Ölçek Kavramları	61
II.B.3. Türk Ticaret Bankacılığının Türk Banka Sistemi İçindeki Yeri	66
II.B.4. 1980 ve 1990'lı Yıllarda Bankacılık Sistemi ve Banka İflaslarının Nedenleri	67
III. YÖNETİM, YÖNETİCİ ve LİDERLİK	77
III.A. YÖNETİM KAVRAMI	77
III.A.1. Yönetim Sürecinin Tanımı, Önemi ve Özellikleri	78
III.A.2. Yönetim Sürecinin Dönemleri	80
III.A.2.a. Planlama	80
III.A.2.b. Örgütlenme (Organizasyon)	87
III.A.2.c. Yöneltilme	94
III.A.2.d. Koordinasyon	99
III.A.2.e. Kontrol	100
III.A.3. Yönetimde Karar Verme Süreci	101
III.A.4. Yönetim Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış	107
III.B. YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI	118
III.B.1. Yönetici, Lider Ayrımı	118
III.B.2. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler	120
III.B.3. Liderlik Teorisinin Kısa Bir Tarihiçesi	123
IV. BANKA PERFORMANSI VE BANKA YÖNETİMİ	158
IV.A. PERFORMANS	158
IV.A.1. Performans Kavramı	158
IV.A.2. Banka Performans Değerlendirmesi	159
IV.B. BANKA YÖNETİMİ	162
IV.B.1. Banka Yöneticilerinin Önemi	162
IV.B.2. Yöneticilerin, Yöneticilik Roller ve Karar Verme Sürecindeki Düşünme Yapıları	162
V. UYGULAMA	171
V.A. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ	171
V.A.1. Araştırmanın Amacı	171
V.A.2. Araştırmanın Önemi	171
V.A.3. Araştırmanın Yöntemi	172
V.A.3.a. Araştırmada Yer Alan Değişkenler ve Ön Savlar	172
V.A.3.b. Analizde Kullanılan Kütle Seçimi ve Verilerin Toplanması	173
V.A.3.c. Anket Sorularının Belirlenmesi	174
V.A.3.d. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler ve Analizler	175



V.B. ANKET UYGULAMA VE DEĞERLEMESİ	177
V.B.1. Anket Formunun Sonuçları	177
V.B.1.a. Tanımsal İstatistik Analizi Sonuçları	177
V.B.1.b. Güvenilirlik Analizi Sonuçları	179
V.B.1.c. Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	180
V.B.1.d. Lojistik Regresyon Analizi Sonuçları	197
V.B.2. Anket Formunun Değerlemesi	209
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	211
KAYNAKLAR	215
EKLER :	
EK 1: Yönetim Performansı Değerlendirme Anketi	
EK 2: Ankete İlişkin Yazılan Mektup	
EK 3: Anketlerin Döküm Tabloları	
EK 4: Bankaların Performans Rasyoları	



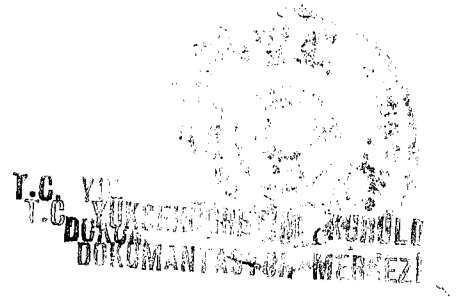
TABLO LİSTESİ

Tablo (1) Türkiye’de Faaliyette Bulunan Bankalar.	26
Tablo (2) Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Dağılımı.	28
Tablo (3) Grupların Sektör Sayıları.	29
Tablo (4) Banka Gruplarına Göre Toplam Aktifler	30
Tablo (5) Gelir Gider Yapısı (Milyon dolar)	31
Tablo (6) Kârlılık Performansı (%)	31
Tablo (7) Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma*(%)	36
Tablo (8) Bankacılık Sisteminde Şube Sayısı	38
Tablo (9) Toplam Mevduat (%)	43
Tablo (10) Özkaynaklar.	44
Tablo (11) Pasiflerin Gelişimi	46
Tablo (12) Kredilerin Sektörler İtibariyle Dağılımı	49
Tablo (13) Aktiflerin Gelişimi ve Yapısı, 1998.	50
Tablo (14) Donuk Aktiflerin, Toplam Aktiflere Oranı (%)	52
Tablo (15) 1998 İtibariyle Bankacılık Sistemi İçinde Ticaret Bankalarının Yeri.	66
Tablo (16) Kapanan Bankalar	71
Tablo (17) Liderlik Teorisi Akımları.	124
Tablo (18) Üç Araştırmanın Ortak Yönleri.	128
Tablo (19) LPC Ölçeği.	135
Tablo (20) Temel Liderlik Davranışları Başkaları Tarafından “Etkin” veya “Etkin Olmayan” Olarak Nasıl Görülüyor.	150
Tablo (21) Mintzberg’in Yöneticilik Rollerini.	164
Tablo (22) Taggart-Valenzi Mod Tanımlaması.	168



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil (1)	Modern Banka İşletmelerinin Önemli Fonksiyonları	14
Şekil (2)	Kurumsal Planlama Hareketi	86
Şekil (3)	Yönetici Temel Faaliyetleri	102
Şekil (4)	Temel Davranışın, 3.Boyutun Eklenmesiyle Etkin ya da Etkin Olmayan Şekle Dönüşmesi	144
Şekil (5)	Hersey-Blanchard 3 boyutlu Lider Etkinlik Modeli.	148
Şekil (6)	Vroom-Yetton Karar Modeli	153



GRAFİK LİSTESİ

Grafik (1) Özkaynaklar	45
Grafik (2) Türk Bankacılık Sisteminde Toplam Aktifler	51
Grafik (3) Likert'in İki Boyut Arasındaki Dengesi.	127
Grafik (4) Blake-Mouton'un Liderlik Davranış Biçimleri.	129
Grafik (5) Fiedler'in Modeli	137
Grafik (6) Liderin LPC Değeri ve Görev Yapısının Farklı Durumlarda İlişkisi	139
Grafik (7) Rotasyon Stratejisi	141
Grafik (8) Dört Temel Lider Davranışı	143
Grafik (9) Hersey-Blanchard Lider Davranışları	146
Grafik (10) House ve Mitchell'in Araç-Amaç Teorisi.	155



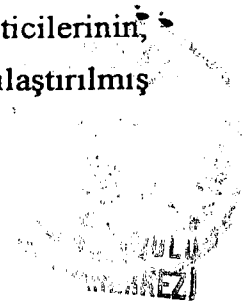
GİRİŞ

Bu araştırmada, aktif büyüklüklerine göre küçük ve orta ölçekli ticari bankaların yönetimi ile finansal performansları arasındaki ilişki incelenmektedir. Söz konusu ilişkinin saptanması için, bankaların 1998 yılına ait finansal verileri ve yöneticilerinin “Yönetim Performansını Değerlendirme” anketine verdikleri cevapların ilişkisi analiz edilmiştir.

Projenin en önemli noktası, ankete cevap veren yöneticilerin, idari aktiviteleri konusunda kendilerini tanımlamaları ve bu sonuçların, bankalarının finansal performanslarına bir katkısı olup olmadığının belirlenmesidir.

Kaynakları verimli hale getirmekten sorumlu olan yönetim, davranışları ve kararlarıyla ekonomik performansı artırır ve yapılan işin başarısını belirler. Yönetim, varlığını ve otoritesini ürettiği ekonomik sonuçlarla sağlayabilir. Ekonomik sonuçlar üretmekte başarısız olan yönetimin kendisi de başarısızdır.

Bankaların performansında, yetenekli etkin bir yönetimin çok önemli rolü olduğu inancıyla, banka yöneticilerinin davranışları, özellikleri, becerileri, karar verme sürecindeki yaklaşımları ve yöneticilik rollerini, daha önce birçok kez yapılmış olması nedeniyle, geçerliliği kanıtlanmış bir anketle incelenmiştir. Anketlere cevap alınmasından sonra 1 yıl beklenmiş, ve cevap alınan yöneticilerin kendi dönemlerine ait finansal performans verilerine ulaşılmıştır. Bankaların finansal performansı, likidite, kârlılık, sermaye yeterliliği ve aktif kalitesi boyutlarında incelenmiş ve bu göstergeler, verilere ait dönemin yöneticilerinin, yöneticilik işlevlerini irdeleyen sorulara verdikleri cevaplarla karşılaştırılmış ve aralarındaki ilişki istatistik analize tabi tutulmuştur.



Liderlerin davranışlarını tanımlayan 11 bağımsız değişken ile, banka performans kriteri olarak seçtiğimiz 8 bağımlı değişkenin aralarında bir ilişkinin olup olmadığı, Lojistik Regresyon analizi ile test edilmiştir.

Analiz sonucunda, MANTIK değişkenin banka performans kriterlerinden en önemlileri olan aktif kârlılık ve sermaye kârlılığı ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Fiedler'in "Liderlikte Durumsallık Teorisi" çerçevesinde, çalışmanın teorik ve pratik bir değeri olduğuna inanıyoruz. Çalışmamızın, banka yöneticilerinin seçimi ve değerlendirilmesi konusunda ilgililere yardımcı olacağı düşüncesindeyiz.



I. BANKA VE BANKA İŞLETMECİLİĞİ

I.A. BANKA VE BANKACILIKLA İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

I.A.1. Banka ve Bankacılık Kavramları

Banka sözcüğü, iktisadi ve ticari konularda ve günlük hayatta çok kullanılmasına karşın, ansiklopediler, ilgili kitaplar ve bilimsel eserler bankanın tam ve kesin bir tanımını vermekten kaçınırlar. Çünkü bankalar, ekonomik ve ticari faaliyetlerin her aşamasında, o kadar çeşitli konularla ilgilenmektedirler ki, bir yandan bütün bu alanları kavrayacak, öte yandan bu alanlarda bankaların ilgili oldukları konular ile diğer şirketlerin ilgilendikleri alanları açık bir biçimde ayırmaya yarayacak tam bir tanım yapmak çok zordur.

Yasalarımızda “banka” kavramının tanımına yer verilmemiştir. Ticaret Kanunu’nda (TK.727) banka, “Bankalar Kanunu’nun hükümlerine tabi müesseselerdir” şeklinde tanımlanır. Buna karşılık, üye ülkelerarası bankacılığın uyumlaştırılmasında epeyce yol almış bulunan AT literatüründe, bankalar için “etkinlikleri, halkın mevduatını ya da başkaca geri ödenmesi gerekli paralarını kabul etme ve kendi hesabına krediler açma olan işletmelerdir” tanımına rastlanır. AT’de tasarruf sahipleri ve tüketicileri korumak üzere, bankaların yeni servis ürünlerini kapsayacak ve benzer iş gören kuruluşların rekabet hareket koşullarında eşitliğini sağlayacak biçimde, etkinlikleri benzeyen bütün işletmelerin aynı hükümlere tabi tutulması doğrultusunda bu tanımı genişletme eğilimi vardır. Bu nedenlerle bankaları, halkın ve işletmelerin tasarruflarını mevduat olarak toplayan, böylece oluşturdukları büyük sermayeleri başkalarına ödünç vererek

kredi ve benzeri işlemleri ve başkaca finansal hizmetleri ticari bir iş ve san'at olarak yapmağa yasayla yetkili kılınmış kuruluşlar olarak belirlemek mümkündür.
(1)

Bazı genel kavramlar hakkında, ekonominin hızla gelişmesinin etkisi nedeniyle uzun süre geçerliliğini koruyabilecek tanımlar vermek güçtür. Bu nedenle, herhangi bir zorunlulukla karşılaşmadığı durumlarda kanun yapanlar, bu tür genel kavramların tanımını yapmaktan çekinmektedirler. Banka ve bankacılık kavramları da bu tür genel kavramlar arasına girmektedir.

25 Nisan 1985 tarihinde kabul edilen ve halen yürürlükte bulunan 3182 sayılı "Bankalar Kanunu"nda da "banka" ve "bankacılığın" tanımına yer verilmemiştir.

Banka sözcüğü, İtalyanca banco aslından gelir. Anlamı, masa, sıra veya tezgahdır. İlk bankerler olan Lombardia'lı yahudiler, bankacılık işlemlerini pazar yerine koydukları birer masa (banko) üzerinde yaparlardı. Bir banker, taahhütlerini yerine getirmeyerek iflas ettiği zaman, halk bankosunu kırardı. Bunun için, bazı batı dillerinde, müflis ifadesinin karşılığını oluşturan bankrupt ve bangueroutier kelimelerinin de banco aslından geldiği söylenmektedir.

I.A.2. Dünyada Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

İlk bankacılık hizmetleri M.Ö. 3500 yıllarında, eski *Sümer* ve *Babil* uygarlıklarında görülmektedir. M.Ö. 2123-2081 tarihlerinde Babil İmparatoru Hammurabi'nin ünlü Hammurabi Kanunlarında ikraz işlemlerini düzenleyen ve faiz tahsiline izin veren hükümleri vardı. Sümerlerde ise, M.Ö. 3500 yılında kurulan maket bilinen ilk banka kuruluşudur. Maketler'in rahipleri ilk borç verenlerdi. Maketler'in, harman zamanı ödenmek üzere tohum vb. gibi hammadde ve teçhizat alımı için çiftçilere ilk dönemlerde fiziki (ayni) daha sonraları parasal kredi açtıkları, kazılar sonucu saptanmıştır. Kazılarda çıkan belgeler bir hesaptan diğer hesaba transferlerin, tediye ve teslim emirlerinin, mal belgeleri talimatının varlığını ortaya koymaktadır. Maketlerin başlıca uğraş konularının

(1) Yüksel, Ali Sait, "Bankacılık Hukuku ve İşletmesi", Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yay. No:448-681, 7.bası, İst., 92, s:1.

ödünç ve mevduat kabulü işlemlerini oluşturduğunu ve bu maketlerde değişim düzeninin çok düzenli biçimde örgütlendiğini açıkça ortaya koymaktadır. (2)

Eski *Yunan* Uygarlığında da zengin maketler ilk bankacılar olmuştur. Ticaretin gelişmesiyle birlikte, orta sınıf halk servet kazanırken, bankacılık, maketlerin tekelinden çıkıp, zengin tüccar ve özel kişilerin eline geçer, artık “Trapezitai” denilen özel bankerler de bankacılık işlemleri yapmaya başlamışlardır. (Trapezitai: bankacılık işleminin yapıldığı tezgaha verilen isim)

Bu özel bankerler, mevduat kabul etmekte, kredi açmakta, virman yoluyla tüccarların birbirlerine olan alacak ve borçlarını tahsil veya tediye etmekte, tevdiat ve kredi hesaplarının çekle kullanılmasını sağlamakta, çek, akreditif veya itibar mektuplarına benzer yazılı belgeler düzenlemekteydiler. Faiz oranı sınırlamaya tabi olmadığı için, çok yüksekti. Bu ödünç şartlarının ağırlığı karşısında M.Ö. IV.y.y.dan itibaren, devletler, devlet bankaları kurmaya başlamışlardır. Bu gelişimin sonucunda, dini, özel ve kamu bankaları şeklinde 3 tip banka organizasyonu ortaya çıkmıştır.

Dünya ticaretinin Roma’da yoğunlaşması, *Roma* bankerlerinin işlerini genişletmiştir. İmparatorluk döneminde, Roma’da mensae denilen devlet bankaları kurulmuştur. Başlıca görevleri, devlet gelirini toplamak ve imparatorluk dahilinde, paralar arasındaki ilişkiyi düzenlemektir. IV. yy.dan sonra Roma İmparatorluğu’nun dağılması üzerine, duran bankacılık gelişmeleri, Jüstinyen’in Roma Kanunlarını ıslah etmesinden sonra yeniden canlandı. (3)

Ortaçağ Avrupası’nda devamlı savaşların olması, ticari faaliyetleri durdurmuş ve bankacılığın gelişmesini önlemiştir. XI. yy.dan itibaren ekonomik ilişkilerin gelişmeye başlaması, bankacılık faaliyetlerinin de gelişmesine yol açıyordu.

Faiz yasağı, Hristiyanların ve İslamların bankerlik yapmalarına engel oluyordu, bu nedenle yahudiler, bankerlik yapma olanağı buluyorlardı. Temelde, Avrupalılara banka işlemlerini öğreten ve bu konuda önyak olan Lombard’lardır.

(2) Parasız, İlker, “Para Banka ve Finansal Piyasalar” Ezgi Kitabevi, 6.Bası, 1997, Bursa.

(3) Detaylı bilgi için bakınız:

Öcal, Tezer, “Bankacılığın Doğuşu ve Banka Sistemi”, AİTİA Dergisi Yayın No: 51, Yıl: 1971, Cilt.3.

1453'te İstanbul'un fethi ve bunun neden olduğu Rönesans hareketi ve bir süre sonra yeni kıtaların keşfi, ticaretin okyanuslara kayması ve genişlemesi, bugünkü batı ülkelerinde o zamana kadar geçerli olan kilise hukukunun yerini Roma Hukuku'nun almasına neden oldu. Hatta kilise hukuku değişti. Sonuç itibariyle faize bakış değişti. O zamana kadar yasal sayılmayan faiz, kabul edilmeye başlandı. Bütün bu gelişmeler bankacılığın gelişmesinde büyük katkı yaptı.

Bu arada özellikle İspanyolların Güney Amerika'dan getirdikleri altınlarla çok çeşitli sikkeler basması, Avrupa'daki paraların çeşitliliği ve ayarlarının bozuk olması, (tağşiş edilmiş olmaları) paraların birbirlerine göre değerlerinin saptanmasında büyük güçlükler yaratıyordu. O sırada ticaretin en yoğun olduğu kentler Amsterdam ve Hamburg'du ve bu paralar bu merkezlere geliyordu. Bu para karmaşasına çare olarak 1609 da *Amsterdam Bankası* kuruldu. Banka, sabit nitelik ve değerinde hesap parası olarak banka florinini yarattı. Aynı şekilde *Hamburg Bankası* banka markını yaratmıştır.

Aynı dönemlerde (1637) Venedik'te *Venedik Bankası* kurulmuş ve bu banka çek ve banknot kullanımına yol açan Contadi di Banka sistemini geliştirmiştir.

1940 da İngiltere'de kralın, tüccarların Londra kulesinde saklanan altın külçelerine el koyması, tüccarların devlete olan güvenini sarstı. Tüccarlar bundan böyle altınlarını, adlarına "goldsmith" denilen tüccarlara vermeye bunun karşılığında bir şehadetname almaya başladılar. Bir süre sonra goldsmithler, kasalarındaki altınların atıl durduğunu görerek bunlara dayalı olarak, borç isteyenlere "goldsmith notes" denilen kendi senetlerini vermeye başladılar. İşte bu senetlerin zamanla piyasada alışverişlerde dolaşır olması ilk banknot sistemini oluşturmuştur. O dönemde Fransa ile yapılan savaş nedeniyle İngiltere'nin para sıkıntısı içine düşmesi, bir devlet bankası kurulması ve onun aracılığıyla piyasada paranın dolaşması fikrini doğurdu. Nihayet *İngiltere Bankası* kuruldu. Bu banka, özellikle devlete para sağlamak için kurulmuştur. İngiltere Bankası'nın, banka gelişimindeki en önemli yeri, merkez bankacılığının ilk örneği olmasıdır. (4)

(4) Çivi, Halil, "Türkiye'de Bankacılık-Teori, Uygulama ve Sonuçlar", Ankara, Fon Matbaası, 1985.

Aynı şekilde, aslen İskoçya'lı olan John Law'da, Fransa'da *Fransız Emisyon Bankası*'nin kurulmasına önayak olmuştur.

Bankacılık tarihi çok eski zamanlara gitse bile, modern anlamda bankacılık XIX. y.y.da gelişebilmiştir. Fransız Devrimi sonrası canlanmaya başlayan ekonomik faaliyetler ve, bütün dünyada çok büyük değişiklikler yaratmış bulunan Endüstri Devrimi ile, insanlık yeni bir döneme girmiştir. Bu yeni dönemde, bankalar iktisadi hayatın birer odağı haline gelmişlerdir.

I.A.3. Türkiye'de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Türkiye'de bankacılığın tarihsel gelişimi, genellikle, iki ana döneme ayrılır.

a) Cumhuriyet Öncesi Dönem:

Osmanlı İmparatorluğu döneminde, Türklerin daha çok askerlik ve idarecilik ile uğraşmaları ve İslam dininin faiz almayı yasaklaması, ticaret, sarraflık, faizcilik gibi meslekleri Türk ve müslüman olmayan kimselere bırakmalarına neden olmuştur. Bankacılığın gelişmemesinin en önemli nedeni, Osmanlı Ekonomisinin sanayi devrimine ayak uyduramamasıdır.

Bankacılık işlemlerine benzer işler yapan bazı kişilere, bu dönemde *sarraflar ve galata bankerleri* adı verilmişti. Bu kişiler hileli işlemler yapıyor, Hazine ve halkın sırtından geçiniyorlardı, bu nedenle XIX. y.y. ın ilk yarısına kadar, Galata sarrafları en basit şekliyle dahi bankacılık hizmetlerini yerine getirememişlerdir.

1839'da Tanzimat'ın ilânından sonra, para sıkıntısı çeken Hazine daha da zor bir duruma düşmüştü. Bu nedenle, 1840 yılında Kaîmei Muterebei Nakdiye adı altında ilk Osmanlı Kağıt parası çıkarıldı.

1847 yılında, hükümet, Galata bankerlerinden Teodor Baltazzi ve J.Alleon adında iki kişi ile anlaştı. Bu şahıslar hükümetin de yardımıyla *İstanbul Bankası* adı altında Osmanlı İmparatorluğu'nda ilk bankayı kurmuş oldular. Bankanın kuruluş amacı sterlin ile kuruş arasındaki paritenin korunmasına yönelikti. Ancak, hükümetin, borçlarını zamanında ödeyememesi ve paranın değerinde başlayan sürekli düşüşün önlenememesi nedeniyle, bu banka, 1852 yılında iflas etmiştir.

Kırım Savaşı'ndan sonra, daha çok İngiliz sermayesi kanalıyla borçlanmaya gidilmesinin de etkisiyle, bir İngiliz girişimi olan *Bank-ı Osmani*, İngiltere kralının fermanı ile, 1856 yılında kurulmuştur. Söz konusu banka, 1863 yılında, bir devlet bankası niteliğinde kurulan *Bank-ı Osmani-i Şahane*'ye (Osmanlı Bankası) katılmıştır.

1861 yılında, Mithat Paşa Niş Valisi olmuştu. Valiliği sırasında, eski Yugoslavya'nın Pirot kasabasında ilk zirai kredi sandığı olan Memleket Sandıkları'nı kurmuştur. Bu sandıklar, ülkemizdeki ilk tarımsal kredi sandıklarıdır. Mithat Paşa'nın ısrarıyla, 1867'de "*Memleket Sandıkları Nizamnamesi*" çıkarılmıştır. Bu nizamnameye göre, halkın üretim fazlası olarak ayırdığı ürünün satışından elde edilen paralar, sandıkların sermayesi olacaktı. Memleket Sandıkları bütün ülkeye yayıldıktan sonra, faaliyetlerinde yer yer aksamalar ve bozulmalar görüldü. Bu karışıklıkları ve bozuklukları önlemek üzere, 1883'e çıkarılan yeni bir nizamname ile, bir taraftan sandıkların sermayesinin imece usulü yerine âşar vergisine eklenen onda birlerle oluşturulması, diğer taraftan sandıkların Ticaret ve Nafia Nezareti'nin denetimine verilmesi kararlaştırılmış ve bu sandıklara da "*Menafi Sandıkları*" adı verilmiştir. Ancak, merkezi kontrolün etkin biçime getirilememesi nedeniyle, sermaye kaybı devam etmiştir. Bu nedenle, 1888'de Menafi Sandıkları kaldırılarak yerine *Ziraat Bankası* kurulmuştur.

Yine, Mithat Paşa, halkın elindeki dağınık ve az miktardaki paraları bir araya getirerek ihtiyaç sahiplerinin kullanımına sunmak ve halka tasarruf alışkanlığını da aşılama amacıyla, 1869'da İstanbul *Emniyet Sandığı*'nı kurmuştur. 1907'den beri Ziraat Bankası'na bağlanan bu sandık sermayesiz kurulmuştur.

1923 yılına dek, 11 yabancı, toplam 24 banka kurulmuştur. Osmanlı İmparatorluğu'nda, Osmanlı Bankası ile, borçlanma bankacılığı biçiminde bir bankacılık dönemi başlamış, bu banka para basmış, devlet gelirlerini toplamış ve devlet giderlerini karşılamış, dış borçlar bu banka aracılığı ile sağlanmıştır.

Özetle, Cumhuriyet öncesi dönemde, yerli sermaye ile kurulan bankalar önemsizken, yabancı ülkeler tarafından kontrol edilen bankalar spekülatif kazançlar sağlamıştır. (5)

Dünyada bankacılık çok uzun bir geçmişe sahip olmasına karşılık, ülkemizde Cumhuriyet döneminden önce dünya ölçülerinde gerçek bir bankacılık faaliyetinden bahsetmek söz konusu değildir. (6)

“Türkiye'nin ekonomik kalkınması ancak bankacılığın gelişmesi ile hızlanabilir, hatta başlayabilir.”

Bu görüş, 17 Şubat 1923 - 3 Mart 1923 tarihleri arasında İzmir'de toplanan Türkiye İktisat Kongresi'nde ileri sürülmüştür. Cumhuriyet'in ilk yıllarında, kredi yetersizliği ve kredi piyasasının yabancı bankalar egemenliği altında bulunması, en temel ekonomik sorunlardan birisi olarak belirlenmiş, ekonomik hayatın canlanabilmesi için kredi kurumlarının gelişmesi ve ulusal bankacılığın gelişmesi konusunda tam bir görüş birliğine varılmıştır. Aksi halde, Türk ekonomisi yabancı sermayenin baskısı altında kalmaya devam edecekti.

b) Cumhuriyet Dönemi:

Cumhuriyet Dönemini kendi içinde beş ayrı döneme ayırarak inceleyebiliriz. (7)

1) Ulusal Bankacılığın Geliştiği Dönem (1923-1932)

Bu yıllarda Türk bankaları, ekonominin kredi gereksinimini karşılayacak güçte değildi. Dış finansmanı yabancı bankalar finanse etmekteydi. Ulusal çıkarların korunması ve ekonomik kalkınmanın başlatılabilmesi için ulusal bankacılığın gelişmesi gerekiyordu. Bu dönemin en büyük olayı 1930 yılında

(5) Detaylı bilgi için bkz.:

Zarakolu, Avni, “Cumhuriyetin 50.Yılında Memleketimizde Bankacılık”, Ankara, TBB yayını, No:61.;

Kazgan, Haydar, “Galata Bankerleri” Para Dergisi, Hz.1981.

(6) Yazgan, Teoman, “Türk Bankacılık Sistemi”, Toker Matbaası, İst., 1973, s.18.

(7) Akgüç, Öztin, “100 Soruda Türkiye'de Bankacılık”, s.18, Gerçek Yayınevi, İst.



T.C. Merkez Bankası'nın kurulmasıdır. Ulusal banka sayısı dönemin başında 18 iken, 1932 yılında 44'e yükselmiştir. Kısaca, bu 10 yıllık dönemden Türk Bankacılığında bir atılım ve hareketlilik, milli bankacılık anlayışı açısından da bir örgütlenme dönemi olarak söz edilmektedir. (8)

2) Devletçilik ve Devlet Bankalarının Kuruluş Dönemi (1933-1944)

Bu dönemin en önemli özelliği, önemli devlet bankalarının kurulmuş olmasıdır. Özel kesimin olanakları, bankaların kurulması için yeterli olmadığından, bankaların kurulmasında devletin katkısı olmuştur.

3) Özel Bankaların Gelişme Dönemi (1945-1960)

Üçüncü dönemin karakteristik özelliği, özel bankaların gelişmesidir. Özellikle, II.Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile ekonomik hayatta canlanma, etkilerini bankacılık alanında da göstermiştir.

4) Planlı Dönem (1961-1979)

Bu dönemin özelliği;

- i- Kalkınma planları ile mali örgütlemeye ve bankaların kaynak kullanımına yön verilmesi,
- ii- İhtisas bankalarına, kalkınma ve yatırım bankacılığına önem verilmesi,
- iii- Yeni ticaret bankaları kurulmasının sınırlandırılması, bu alanda yeni kuruluşlara izin verilmemesi,
- iv- Holding bankacılığının gelişmesi olarak ortaya konulabilir.

5) Bankacılıkta Serbestleşme ve Dışa Açılma Dönemi (1980-.....).

Türk Bankacılık Sistemi'ni ilgilendiren en önemli ve en son gelişme 25.4.1985 tarih ve 3182 sayılı "Bankalar Kanunu" olmuştur.

1980'den sonra, Türk Bankacılık tarihinde büyük gelişmeler ve değişimler kaydedilmiştir:

- Uygulanan ekonomik istikrar programları (24 Ocak), dışa açılma stratejileri,

(8) Çivi, a.g.e., s:96.



- Serbest Pazar ekonomisine geçiş,
- Mdahalecilik ve denetimin azaltılması (deregulation),
- Liberalleşme.

Bu gelişmelerin zellikleri:

- Faizlerin serbestleştirilmesi,
- Yabancı bankaların kurulmasına veya Türkiye’de şube amalarına elverişli ortamın yaratılması,
- Yeni ticaret bankalarının kurulmasına izin verilmesi,
- Türk bankacılığının dışa açılması,
- Elektronik bankacılığa geçiş.

Ayrıca, 1980’li yıllarda, para ve sermaye piyasalarının oluşmasıyla, bankacılık sektöründe rekabet ortaya çıkmıştır. Sektörde artan rekabet, işlemlerin çeşitlenmesine neden olmuş, böylece daha etkin bir denetim-gözetim sistemi ihtiyacı doğmuştur. Bu nedenle; (9)

- Bank For International Settlements (BIS) ve Avrupa Topluluğu normlarına uygun “sermaye yeterliliği rasyosu” uygulanmaya koyulmuştur.
- Bankaların problemlili kredilerinin tesbit edilmesini ve yeterli karşılık ayrılmasını, uluslararası standartlara uygun hale getirebilmek için, “Karşılık Kararı” yayınlanmıştır.
- Bankaların denetim otoritelerine, mali raporlamayı daha sağlıklı yapabilmeleri için Tekdüzen Hesap Planı hazırlanmıştır.
- Bankaların her yıl bağımsız dış denetime tabi tutulması uygulaması başlatılmıştır.
- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu kurulmuştur.
- Bankalar Kanunu’nda değişiklik yapılarak bankaların nakdi ve gayrinakdi kredilerinin özkaynaklarının 20 katını geçemeyeceği hükmü getirilmiştir.

(9) 4-7 Haziran ’92 tarihleri arasında İzmirden yapılan 2.İzmir İktisat Kongresi’ne Bankacılık sektörünü temsil eden oluşturulan grubun çalışma raporu.



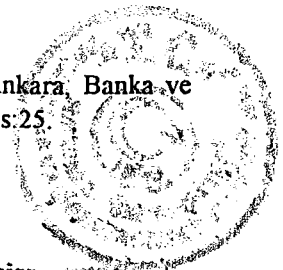
- Liberalizasyon yönünde alınan önlemler ve otomasyondaki gelişmeler müşteriye sunulan ürünlerin çeşitlenmesini sağlamıştır. Mevduat toplayıp, kredi verme şeklindeki geleneksel bankacılık yerine Fon kaynakları ve plasmanlar çeşitlenmiştir. Tüketici kredileri, kredi kartları uygulamaya konulmuştur.
- Az şube ile toptancı bankacılık yapan banka sayısı artmıştır.
- Türk bankaları, yurt dışında temsilcilikler ile şube açarak, banka kurarak veya kurulu bankaları satın alarak dışa açılmaya başlamışlardır.
- Bankalar, sermaye piyasası aktivitelerini arttırmışlar, yatırım fonları kurmuşlardır.
- Türk Eximbank, ihracatın geliştirilmesi, ihraç edilen mal ve hizmetlerin çeşitlendirilmesi, ihraç mallarına yeni pazarlar kazandırılması, ihracatçıların uluslararası ticarete paylarının artırılması, ihracatçılara ve yurtdışında faaliyet gösteren müteahhitlere ve yatırımcılara uluslar arası piyasalarda rekabet gücü ve güvence sağlanması amaçlarını yerine getirmek üzere; kredi garanti ve sigorta programları ile faaliyetlerine başlamıştır.

Türk Bankacılık Sektörü, özellikle 1980’li yıllardan itibaren, hızlı bir gelişme kaydetmiş ve dünya finans sistemi ile entegre olma sürecine girmiş bulunmaktadır. Mali sistemimizin çok önemli bir kesimini oluşturan bankacılık sektörünün, ülke kalkınmasında etkin bir rolü bulunmaktadır. Bu bakımdan sektörün sorunlarının belirlenmesi ve bu çerçevede ileriye dönük uygulanacak politikaların sağlıklı bir şekilde tesbiti, sektör ve genel ekonomi açısından büyük önem arz etmektedir.

I.B. BANKA İŞLETMECİLİĞİ

Banka işletmeciliği, kendine özgü para, kredi ve sermaye işleriyle meşgul olan iktisadi birimlerin kuruluş, organizasyon, yönetim ve her türlü faaliyeti ile bunların hesap ve kayıtları konusundaki kuralları içeren bir işletmecilik dalıdır. (10)

(10) Eyüpgiller, Servet, “Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi”, 4.baskı, Ankara, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No:219, Olgaç Matbaası, 1988, s:25.



İktisadi sistemin can damarı olan bankalar, genel ekonomi politikası çerçevesinde özellikle para politikasının vazgeçilmez unsurlarından biridir.

Her ülkenin ekonomik ve sosyal özellikleri, genel ekonomi politikası, bankacılık mevzuatı ve iş hayatına yerleşmiş olan gelenek ve görenekler gibi çeşitli etkenler nedeniyle banka işletmelerinin özellikleri ülkeden ülkeye değişmektedir. (11)

I.B.1. Banka İşletmeciliğinin Fonksiyonları

Para alış ve verişleri sırasında bankalar özellikle şu üç ana işlevi yerine getirirler:

a) Güven işlevleri: Müşteriler, bankaların kendilerine tevdi edilen paraları her bakımdan güven altına aldıklarına ve sadece geri ödeme kusuru bulunmayan kredi alıcılarına ödünç vereceklerine güvenirler.

b) Süre uzatma işlevleri (transformasyon fonksiyonu): Emanet edilen paranın kalış süreleri bakımından tasarrufçuyla bankaların düşünceleri farklıdır. Tasarrufçular bankaya verdikleri paraları çoğu kez sadece kısa süreli olarak ellerinden çıkardıkları kanısını taşırlarken, bankaların ihtiyaçları özellikle uzun süreli tevdilerden yanadır. İşte burada bankaların bir başka işlevleri devreye girer ve bankalar kısa süreli mevduatı hünerlice uzun süreli kredilere dönüştürebilirler.

c) Toparlama (büyültme) işlevleri: tasarrufçular bankalara sadece küçük tutarları yatırırsalar da, bankaların gerek duydukları büyük paralardır. Bankalar buradaki farklı tasarrufları dengeleme işlevini de üstlenirler. Bankalar kredi verirken, riziko dağıtım ilkelerine özen gösterirler ve eldeki kredi olanaklarını mümkün olduğu kadar geniş bir kredi alıcı kitlesine yaymağa çalışırlar. (12)

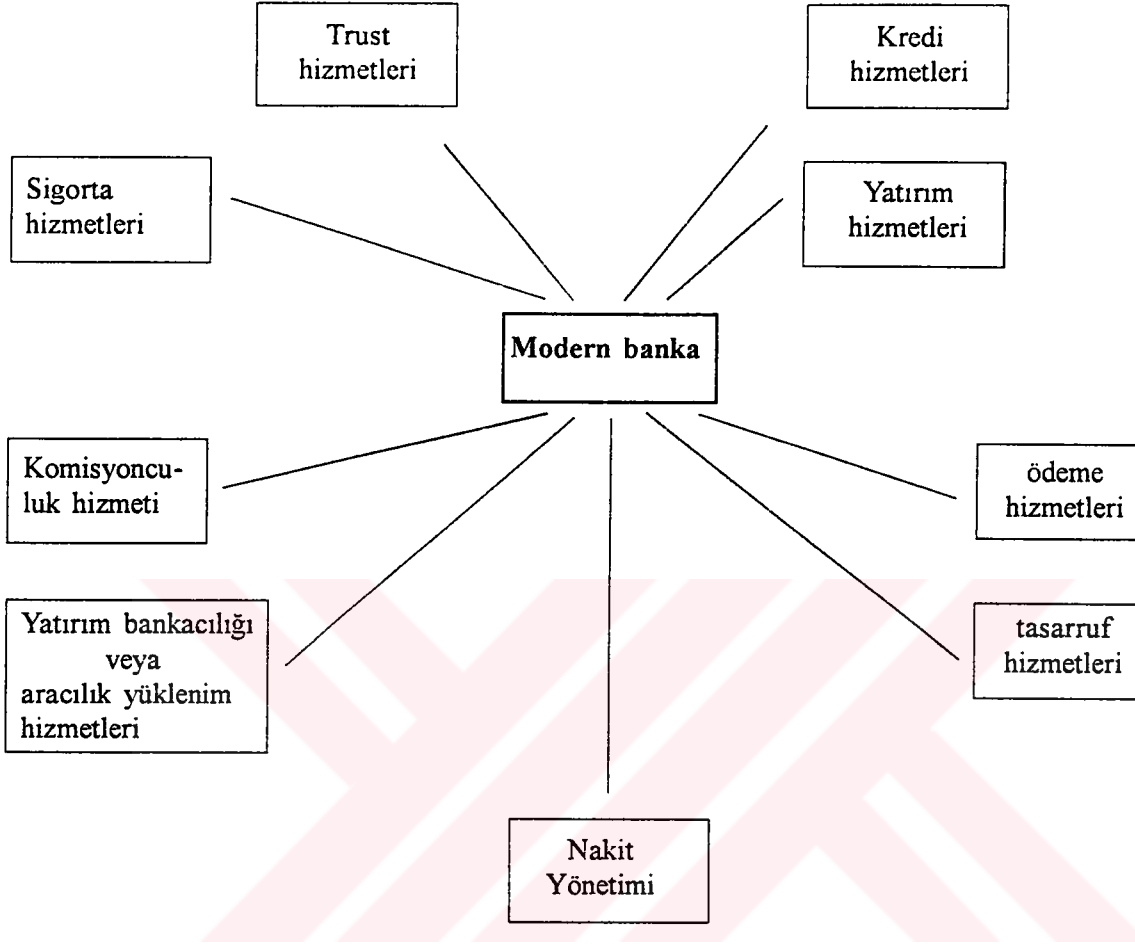
Dar anlamda, banka işletmeleri mevduat adı altında geri ödenmesi gereken fonlar kabul eden ve kendi hesabına kredi veren, ekonomide kayıtsal para yaratan mali kurumlar veya girişimler olarak tanımlanabilir. (13) Ama, günümüzde modern Bankacılık anlayışı daha fazlasını ifade ediyor. Çok yönlü hizmet sunan günümüz bankalarının hayati fonksiyonlarını aşağıdaki şekilde görebiliriz.

(11) Gürbüz, Hasan, "Banka İşletmelerinde Rantabilite Denetimi ve Türk Tatbikatı", Doktora Tezi, İst., İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1975, s:3,4.

(12) Yüksel, , a.g.e, s:34.

(13) Akgüç, Öztin, "100 Soruda Türkiye'de Bankacılık", Gerçek Yayınevi, 3.bası, 92, İst., s:5.

Şekil (1): Modern Banka İşletmelerinin Önemli Fonksiyonları.



Kaynak: Peter Rose, Commercial bank Management, Irwin, 3rd Edition, U.S.A., 96 s:8.

Trust Hizmetleri (Trust Function): Para, mal veya yatırımı bir başkası namına yönetmek. Bankacılık faaliyetleri içinde trust faaliyetleri gittikçe artan ölçüde önem kazanmaktadır.

Kredi Hizmetleri (Credit Function): Belli bir süre sonra geri ödemek kaydıyla para, mal veya hizmet temin etme kabiliyeti.

Yatırım Hizmetleri (Investment Function): Yatırım danışmanlığı hizmetleri, bankaların kaynak yönetimi konusunda müşterilerine verdikleri hizmetlerdir.

Ödeme Hizmetleri (Payments Function): Bir borcun, para, taksit ve mahsup ile veya alacakların devir ve temlik gibi yollardan biriyle kapatılması işlemlerini kapsar.

Tasarruf Hizmetleri (Saving Function): Tasarruf sahiplerinin mevduatlarını toplama görevi.

Nakit Yönetimi (Fon Yönetimi) (Cash Management): Bankaların ellerinde bulunan nakit veya kolaylıkla nakde çevrilebilecek kaynakları en kârlı bir biçimde kullanmak üzere uyguladıkları farklı politikalar.

Yatırım Bankacılığı veya Aracılık Yüklenim Hizmetleri (Investment Bank, Underwriting Function): Tasarrufları sermaye piyasası aracılığı ile işletmelere aktaran veya doğrudan doğruya bu işletmelere kredi veren bankalar. Aracılık yüklenimi ise, bir komisyon veya prim karşılığında bir yatırım veya sigorta riskinin üstlenilmesi

Komisyonculuk Hizmeti (Brokerage Function): Müşterilerin nam ve hesabına yapılan alım, satım işlemleri.

Sigorta Hizmetleri (Insurance Function): Aracı sıfatıyla, komisyon ücreti karşılığında, sigorta olmak isteyenlere bilgi vererek sigorta sözleşmeleri tekliflerinin hazırlanmasını sağlar. (14)

I.B.2. Banka İşletmelerini Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler

Genel Yönlerden;

Banka işletmeleri, ekonomik bünyede yer alan diğer işletmelerden genel olarak aşağıdaki özellikleri nedeniyle ayrılmaktadır:

a) Diğer işletmelerde para ile malın değişimi söz konusu iken, banka işletmelerinde para ile para değiştirilmektedir. Bankanın para alım satım faaliyetinin miktarı ile, bu faaliyet için gerekli işgücü ve malzeme arasındaki oran belirlenmemektedir.

b) Diğer yandan banka, giderek artan ölçüde, nitelikli işgücü ile makine ve malzeme ağırlıklı bankacılık hizmetleri de sunmaktadır. Ancak bu hizmetlerin gerçekleşmesi için gerekli para kullanım miktarı ya hiç belirlenmemekte ya da çok düşük ölçülerde belirlenebilmektedir.

(14) Şekilde adı geçen terimlerin detayı için bkz: Peter Rose a.g.e., s:9-16 ve Yalvaç, Faruk, "Bankacılık Terimleri Sözlüğü", İsamat Basım, Ankara, 1.basım, 1990.



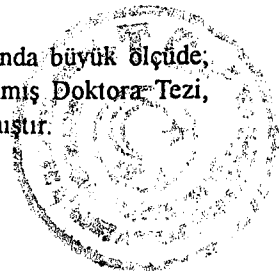
c) Bankanın üretim konusu maddi (fiziki) bir varlık değildir, bu nedenle stoklanması mümkün olmamaktadır. Banka işletmelerinde alım satım konusu olan “şey”in para olduğu, dolayısıyla bankanın ürününün yine para olduğu açıktır. Diğer endüstri kollarında olduğu gibi yeni bir maddi (fizik) varlığı olan bir mal ortaya çıkmamaktadır. Bu nedenle banka ürünü para, üretilirken, diğer işletmelerde olduğu gibi önce bazı hammaddelerin tedariki, sonra bunların şekil değiştirme işlemine tabi tutulması ve belirli bir stoklama işleminden sonra pazara sunulma süreçlerinden geçirilmemektedir. Özet olarak, bankanın üretiminde stoklanabilir bir ticari mal sözkonusu olmamaktadır.

d) Banka üretim konusunun stoklanamaması, üretim ve pazarlama politikası açısından önemli sorunları da beraberinde getirmektedir. Ürünlerin gayrimaddi olması, üretim konusu kredi veya hizmetin talebinin ortaya çıktığı anda, arzının da hazır durumda olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle endüstri işletmelerinin tersine bir durum olarak üretim miktarı ile talep arasında doğacak fark, stok için üretim veya sipariş sonucu belirli bir zaman aralığında üretilme politikası ile giderilememektedir.

e) Banka hizmetleri genellikle, birbirlerini tamamlayan hizmet bileşimi olarak sunulmaktadır. Banka işletmelerinin çalışma şeklinin niteliği nedeniyle, görülen bir diğer özellik, hizmetlerin tek tek, birbirlerinden ayrı politika ve yöntemlerle pazarlanamayacaklarıdır. Zorunlu olmamakla birlikte, kredi müşterilerinin aynı zamanda mevduat hesapları bulunmakta, bunlar hizmet işlemlerinden de yararlanmaktadır. Bu hizmetlerin bir kısmının bedelsiz olarak sunulması nedeniyle, banka bazen maliyetinin altında hizmet sunmak durumunda kalabilmektedir. Kârlı olmayan hizmetlerin arzından vazgeçilmesi halinde bankanın müşteri kaybedeceği gözönünde tutulursa, banka hizmetlerinin bir hizmet bileşimi şeklinde sunulması gerektiği açıkça görülmektedir (15).

f) Bankalar, diğer işletmelerden farklı olarak, rantabilite, likidite ve riskin dağılımı prensiplerine çok bağlı kalmak zorundadır. Banka mümkün olduğu kadar ucuz bir faizle, hatta yerine göre faizsiz temin ederek, en yüksek faizle

(15) Banka işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bu özelliklerin açıklanmasında büyük ölçüde; Kaval, Hasan, “Banka İşletmelerinde Maliyet Bilgi Sistemi”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1985’ten yararlanılmıştır.



faizle tüccar, ziraatçi, sanayici kişi ve firmalara ikraz eder. Bu borç verme genellikle bir teminata bağlanır. Bu teminat maddi olabileceği gibi kişisel itibar şeklinde de olabilir. Elindeki parayı mümkün olduğu kadar çok kişi ve firmalara dağıtmaya; kasasında her para çekişini cevaplandırarak kadar nakit para bulundurmaya çalışır. (16)

g) Bankalar, kaydi para yaratmak suretiyle tedavül eden paranın miktarına tesir ederek fiyat mekanizmasına etkili olabildikleri halde diğer işletmelerin böyle bir etki yapmaları söz konusu değildir. (17)

h) Yasalar, banka işletmelerinin kasalarında borçlarına karşı her an hazır bulunduracakları en az para veya likid varlıkları saptadığı halde, diğer nevi işletmelerde böyle bir zorunluluk yoktur. Alacaklarındaki vadelerle, borçlarındaki vadelerin yaklaşık olmalarına, teorik olarak her işletmede dikkat edilmesi gerekmekte ise de, oranların kanunlarla tesbiti ancak bankalar için söz konusu olur. (18)

İşletme Niteliği Yönünden;

Bankalar işletme niteliği yönünden de diğer sanayi, tarım, ulaştırma ve inşaat kuruluşlarından farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkları kısaca özetlersek:

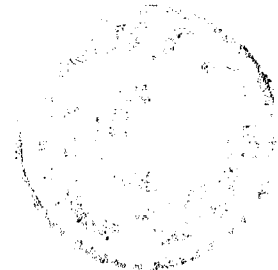
a) Kuruluş Bakımından

Herhangi bir ticari işletmenin, yasalarla belirtilmiş normal şekil şartlarını yerine getirmek suretiyle faaliyete geçebilmesine karşılık, bankaların faaliyeti, çok sayıda yabancı ülkede olduğu gibi, ülkemizde de özel izin gerektirmektedir. Türkiye’de bir bankanın kurulması veya yabancı ülkelerde kurulmuş bir bankanın Türkiye’de şube açması için Bakanlar Kurulu’ndan izin alınması zorunludur. Ayrıca, Bankalar Kanunu’nun “Kuruluş Şartları”nı düzenleyen 5.maddesinde, Türkiye’deki bankaların;

(16) Eyüpgiller, a.g.e., s:36.

(17) Eyüpgiller, a.g.e., s:37.

(18) Eyüpgiller, a.g.e., s:37.



- i) Anonim ortaklık şeklinde kurulmaları,
- ii) Ortak sayısının 100'den fazla olmaması,
- iii) Kurucuların müflis olmaması veya yüz kızartıcı suçlardan mahkumiyetinin bulunmaması,
- iv) Hisse senetlerinin tamamının nama yazılı olması, nakit karşılığı çıkarılması, itibari değerlerin 100 bin lirayı geçmemesi ve menkul kıymetler ve kambiyo borsasına kote edilmesi,

hükme bağlanmıştır. Görüldüğü gibi anonim şirket şeklinde kurulan diğer işletmelerde 5 olan en az ortak sayısı, bankalarda 100 olarak belirlenmiştir. Bu durum bankalarla, diğer işletmeleri birbirinden ayıran önemli özelliklerden birini oluşturmaktadır.

b) Sermaye Miktarı Bakımından

Diğer anonim şirketlerden daha fazla olması öngörülmüştür.

c) Fonların Yönetimi ve Bileşimi Bakımından

Banka fonlarının kompozisyonu diğer işletmelerden çok farklı yapıya sahiptir. Nitekim, bankaları diğer işletmelerden ayıran önemli özelliklerden biri banka fonlarının yönetimi ile ilgilidir ve bankaların kâr ve zarar marjı diğer işletmelere oranla oldukça sınırlıdır.

d) Tasfiye Bakımından

Diğer işletmelerin tasfiyesinin genel olarak kanunla belirlenmesine karşılık, bankaların tasfiyesine özel bir önem verilerek Bankalar Kanunu ile düzenlenmiştir. (19)

e) Denetim Bakımından

Bankaların denetimi ve denetim sonuçları ile ilgili hükümler Bankalar Kanunu'nca düzenlenmiş olup, bankaların denetiminin "Bankalar Yeminli Murakıpları" nca yapılacağı ve denetimle ilgili idari tedbirler hükme bağlanmıştır. (20)

(19) 3182 Sayılı Bankalar Kanunu; Madde: 71,72.

(20) 3182 Sayılı Bankalar Kanunu; Madde: 61,62,63 ve 64.



I.B.3. Bankaların Sınıflandırılması

Banka işletmelerini, belirgin nitelikleri yönünden gruplandırmak mümkündür. Bankaları en çok uygulanan şekliyle aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz.
(21)

I.B.3.a. Sermaye Kaynaklarına Göre

a) Özel Sektör Bankaları: Sermayesinin tamamı özel kişilere ait olan, sermayelerinde devletin veya devlete ait kamu kuruluşlarının payı bulunmayan bankalardır.

b) Devlet Bankaları: Özel sektör bankaların tersine, bu tür bankaların, sermayelerinin tümü devlete veya kamu tüzel kişilere aittir.

c) Karma (Özel sektör ile kamu sektörünün birlikte olduğu) Bankalar: Sermayelerinde gerek devlet veya kamu tüzel kişilerinin gerekse özel firma veya kişilerin paylarının birlikte bulunduğu bankalardır.

I.B.3.b. Tabiiyetine Göre

a) Milli Sermaye İle Kurulan Bankalar: Bu tür bankalar milli banka olarak nitelendirilmekte olup 3182 sayılı Bankalar Kanunu'nda; "Türk Kanunlarına göre kurulan, sermayesi Türk Parası olarak konulan ve sermayesinin çoğunluğu ile yönetim ve denetimi, Türklere ait olan bankalar" şeklinde tanımlanmaktadır.

b) Yabancı Bankalar: Sermayesinin çoğunluğu yabancılara ait olan, yabancı ülkelerde kurulmuş olup Türkiye'de şube açmak suretiyle faaliyette bulunan bankalardır.

(21) Eyüpçiller, a.g.e., s: 40-45,
Gürbüz, a.g.e., s: 6-8,
3182 sayılı Bankalar Kanunu ilgili maddeler,
Yüksel, a.g.e., s:19-32,
Akgüç, a.g.e., s:163.



I.B.3.c. Hukuki Kuruluş Şekline Göre

a) Kişisel Teşebbüs Bankaları: Tüm dünya ülkelerinde kurulmuş olup, faaliyet göstermeleri yasaklanmış bulunan, bir kişinin özel firma şeklinde kurup işlettiği bankalardır.

b) Ortaklık Şeklinde Kurulan Bankalar: Günümüzde bankaların tümü, ortaklık şeklinde kurulmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi Bankalar Kanunu'nda bankaların anonim ortaklık şeklinde kurulacağı hükmü yer almaktadır.

c) Özel Kanunla Kurulan Bankalar: Toplumun belli kesimlerinin desteklenmesi veya toplumun belirli bir ekonomik hedefe yönlendirilmesi amacıyla kurulan bankalar ve özellikle merkez bankaları özel kanunla kurulan bankalar arasında yer almaktadır.

I.B.3.d. Coğrafi Alana Göre

a) Tek Şubeli Mahalli Bankalar: Faaliyetlerini belirli bir ilde ya da bölgede sürdüren bankalardır.

b) Çok Şubeli Bankalar: Bir ülkenin birçok il ve bölgesinde ya da ülke çapında faaliyet gösteren, birden fazla yerde şubesi bulunan bankalardır.

I.B.3.e. Kredi Sürelerine Göre

Kredi süreleri esas alınarak yapılan ayırımda bankalar;

a) Kısa süreli kredi açan bankalar,

b) Orta ve uzun süreli kredi açan bankalar,

c) Gerek kısa gerekse orta ve uzun süreli kredi açan bankalar,

Şeklinde üç gruba ayrılmaktadır.

I.B.3.f. Organizasyon Yapısına Göre

Bankaları organizasyon yapılarına göre;

a) Tek şubeli bankalar (Unit-Bank),

b) Çok şubeli bankalar (Branch Banks),



- c) Grup bankaları (Group Banks),
- d) Zincirleme bankacılık (Chain Banking),
- e) Holding bankacılığı,

Şeklinde beş gruba ayırmak mümkündür.

I.B.3.g. İş Konularına Göre

a) Merkez Bankaları (Emisyon Bankaları): Banknot çıkarmak suretiyle devlet adına para yaratmak yetkisine sahip bankalardır. Öte yandan bu tür bankalar; dış ticaretin yürütülmesi, yabancı paraların yönetimi, devletin mali işlerinin yürütülmesi, para piyasalarının düzenlenmesi gibi fonksiyonları da yerine getirmektedir.

b) Kalkınma Bankaları: Genellikle gelişmekte olan ülkelerin kalkınma çabalarını desteklemek, bu ülkelerin gelişmiş ülkelere yapacakları teknoloji ve sermaye transferlerinde, ilgili taraflara yardımcı olmak amacıyla kurulan bankalardır.

c) Yatırım Bankaları: Gelişmiş ülkelerde sermaye piyasalarının en önemli aracı kuruluşları olma niteliğine sahip yatırım bankaları, genellikle belirli bir büyüklüğün üzerindeki menkul değer ihraçları ile ilgilenen, büyük firmaların yüksek tutarlı hisse senedi ve tahvil ihraçlarını üstlenen ihtisas sahibi finans kuruluşlarıdır.

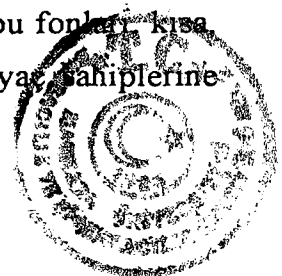
d) İpotek Bankaları: taşınmazların ipoteği karşılığı orta ve uzun vadeli kredi veren bankalardır.

e) Tarım Bankaları: Küçük esnaf ve sanat erbabının mesleki kredi ihtiyaçlarını karşılayan bankalardır.

f) Halk Bankaları: küçük esnaf ve sanat erbabının mesleki kredi ihtiyaçlarını karşılayan bankalardır.

g) Dış Ticaret Bankaları: Dış ticaret işlemlerinin kolaylaştırılmasını sağlamak ve ithalat, ihracat işlerini finanse etmek için kurulan bankalardır.

h) Ticaret Bankaları: Mevduatın her çeşidini toplayarak bu fonları kısa, orta ve hatta uzun vadeli krediye dönüştürmek suretiyle ihtiyaç sahiplerine



arzeden, her türde bankacılık işlemlerini yapan ve para ve sermaye piyasalarının en eski mali aracı kuruluşu olma niteliğine sahip bankalardır. Ticaret bankaları çalışmamıza esas teşkil edecek bankalar olmaları nedeniyle bundan sonraki bölümlerde ayrıntılı biçimde ele alınmaya çalışılacaktır.

I.B.3.h. İslam Bankacılığı (Özel Finans Kurumları)

İslam dünyasında faizin haram sayılması nedeniyle, faizsiz bir ekonomik sistem geliştirmeye çalışan İslam Bankacılığı'nın dayandığı iki temel, (i) paranın bir mal değil, bir değişim aracı, bir finansman ölçüsü olması, (ii) emeğini ortaya koyanla sermayesini ortaya koyanın her sonuca (kar veya zarara) birlikte katlanması ilkesidir.

I.B.3.i. Serbest Bölge ve Kıyı Bankacılığı

Bir ülkede vergi mevzuatı, kambiyo sınırlamaları ve yasalarla uygulanan denetimin dışında faaliyet gösteren, yurt dışından sağladığı kaynakları yine yurt dışı işlemlerde kullanmayı hedef edinen bir bankacılık türüdür. (22)

(22) Detaylı bilgi için bkz: Yüksel, : a.g.e., s:30,31.



II. TÜRKİYE'DE BANKACILIK VE TÜRK TİCARET BANKACILIĞI

II.A. TÜRKİYE'DE BANKACILIK

1980 yılı, Türk Bankacılık Sistemi için bir dönüm noktası olmuştur. Genel hatlarıyla, 80 öncesi bankacılık faaliyetlerini ve 80 sonrası bankacılık faaliyetlerini şu şekilde özetlemek mümkündür.

1980 öncesi Bankacılık Sisteminde klasik anlayış hakim olmuştur. Genelde sektör faaliyetleri mevduat toplamak ve bu kaynakları kredilendirerek plase etmek üzerine yoğunlaşmıştır. Diğer hizmetler, yurt dışı faaliyetleri ve uluslararası mali enstrümanlar, sistem içinde yeterli bir şekilde çeşitlendirilmemiştir. Başka bir ifade ile, sistem olması gereken seviyede dışa açılmamış, gerek pazar gerekse faaliyet çeşitleri açısından belirgin bir profil çizilememiş ve teknolojik gelişmeler sektöre yeterince adapte edilememiştir. Bu dönemde sektörün bir başka belirgin özelliği de mevduat ve kredi faiz oranlarının Devlet tarafından belirlenmesidir. Diğer bir ifade ile, 1980 öncesi sektör faaliyetleri ağırlıklı olarak Devlet tarafından yönlendirilmiştir ve Türk Bankacılığı daha ziyade kendi içinde alışlagelmiş faaliyetlerini sürdürmüş, dış dünyaya yeterince açılmamıştır.

4 Haziran 1980 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan bir Hükümet kararnamesiyle, 1 Temmuz 1980 gününden geçerli olmak üzere bankacılık sistemi açısından iki önemli yenilik getirilmiştir. Birincisi, vadeli mevduatlar için faiz oranının serbest bırakılmasıdır. Ancak, bankalar kendi aralarında yaptıkları centilmenlik anlaşmalarıyla, bu serbest faizi daha yüksek düzeylerde olmak üzere yine sabit faiz şeklinde uygulamaktadırlar. Söz konusu kararnamenin

getirdiği ikinci yenilik, bankalara “mevduat sertifikası” çıkarabilme olanağı vermesidir. Bu kararnameyle ayrıca, vadesiz mevduata verilen faiz oranı da yükseltilmiştir. (23)

1980 sonrası bankacılığında, 1980’li yıllarda alınan ekonomik kararlar, özellikle kambiyo rejiminde, Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu’nda ve Bankalar kanunu’nda yapılan köklü düzenlemeler diğer iktisadi ünitelerde olduğu gibi bankacılık ve finans kesiminin de yeniden yapılanması sonucunu doğurmuştur. Liberalizasyon çalışmalarına paralel olarak, mevduat ve kredi faizi oranlarının tespiti belli aşamalarla serbest bırakılmış, Kambiyo rejiminde ve Türk Parasının Kıymetini Koruma Kanunu’nda yapılan düzenlemelerle de büyük olanaklar getirilmiştir. Bu nedenlerle, 1980 yılları Bankacılık Sektörünün dışa açıldığı, rekabetin arttığı, klasik bankacılık faaliyetlerinin dışında uluslararası çalışmaların süratle geliştiği, elektronik bankacılık anlayışının yaygınlaştığı, hizmet ve faaliyetlerin çeşitlendiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde, sektöre giren yabancı bankalar, faaliyetlerini başlangıçta yüksek bir kâr marjı ile çalışabilecekleri toptan bankacılık alanlarına yöneltmişlerdir. Ancak, Türk bankalarının da, zaman içerisinde piyasaya girmesi ile toptan bankacılık alanında yoğun rekabet başlamış ve dolayısı ile 1990’lı yıllara doğru, kâr marjlarında önemli düşmeler meydana gelmiştir. Bu arada geçen zaman içerisinde, toplumun tüketim eğiliminin artması sonucunda, bireysel bankacılık önem kazanmıştır. Bu değişikliklerin yanı sıra elektronik teknolojisinin kullanımının artması, mali araçların çeşitlenmesi, şubelerin birleştirilmesi veya tasfiyesi yoluyla şube adedinin azaltılması, buna karşın On-Line şube adedinin artması, değişen kambiyo rejimi doğrultusunda, Türkiye’de yerleşik kişilerin de Döviz Tevdiat Hesabı açabilmesi nedeniyle döviz hesaplarının süratle yükselmesi gibi önemli gelişmeler yaşanmıştır.

Bu tarihe kadar, yabancı para birimlerine karşı, Devlet tarafından sübvansede edilmiş olan ölkemiz para biriminin, hızla değer kaybetmeye başlaması karşısında TL’den kaçış başlamıştır. Bu olumsuz gelişmeye paralel toplumun artan tüketim eğilimine cevap veremeyen yetersiz üretim hacmi sonucu enflasyonda da hızlı bir artış meydana gelmiştir.

(23) ivi, a.g.e., s:129.



Bu yüksek enflasyonist ortamında, pozitif reel faiz politikasına geçilmesinin yanı sıra, bankalar yurt dışı kaynaklardan döviz olarak borçlanma yoluna gidip, elde ettikleri bu fonları Devlet tarafından çıkarılan yüksek faizli, kısa vadeli iç borçlanma kağıtlarına plase etmişler veya başka enstrümanlarla TL. olarak değerlendirmişlerdir. Böylece döviz döviz olarak değerlendirme alternatifine oranla çok daha fazla gelir elde etmenin yanı sıra, ilk bakışta daha az risk üstlenildiği kanısı uyanabilir. Ancak bu konu ile ilgili iki hususu göz önünde bulundurmak gerekir. Bunlardan ilki, Bankaların döviz borçlarını dövizle geri ödemek zorunda oluşlarından dolayı “risksiz” olarak kabul edilen kağıtlara veya başka enstrümanlara yapılan yatırımlardaki risk boyutu, bu borcun geri ödenmesi aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Açık döviz pozisyonu ile çalışan bankalar yüksek enflasyonun ve olası ekonomik istikrarsızlıkların yarattığı belirsizlik ortamında büyük bir kur riski ile karşı karşıya kalmışlardır. İkinci olarak üzerinde durulması gereken husus ise, bankaların asli fonksiyonlarından uzaklaşmış olduklarıdır. Esas faaliyetleri toplanan tasarrufları üretime yönelik faaliyetlere kanalize etmek olmasına karşın bankalar son yıllarda kağıt üzerinde para kazanma yoluna gitmişlerdir. Yapılan bu faaliyetlerin, ülke ekonomisinin iyileştirilmesine katkıda bulunmadığı ve hatta dolaylı olarak enflasyon üzerinde olumsuz bir rol oynadığı da söylenebilir. Yüksek enflasyonun olumsuz etkilediği sektörlerin başında Bankacılık Sektörü gelmektedir. Devamlı surette artan kaynak maliyetinin yanı sıra, kritik ekonomik koşulların ileriye görmeyi zorlaştırması ve özellikle uzun vadedeki belirsizlikler, bankaların yatırıma yönelik plasman yapmalarını büyük ölçüde engellemiştir.

Sektörü sarsan diğer bir husus ise problemlili kredilerdir. Döviz kurlarındaki tırmanma ile beraber ekonomik dengelerdeki bozulma 1994 yılında çok zor günlerin yaşanmasına neden olmuştur. Bankalar bir yandan açık pozisyonlarını kapatabilmek amacı ile yüksek fiyatla döviz toplamış, diğer yandan rating kuruluşlarının peşpeşe dış kredi notumuzu düşürmeleri sonucunda yeni mali külfetlere katlanmak zorunda kalmışlardır. Maliyetdeki artışlar özel sektöre de yansımış ve bazı işletmeler üretimlerine ara vermişlerdir. Ekonomik durumun bu olumsuz döngüsü nedeni ile bankalar kredilerin tahsilinde güçlük çekmekte veya tahsil edilemeyen kredilerin karşılığında gayrimenkul edinmek veya borçlu kuruluşa iştirak etmek ve kaynaklarının önemli bir kısmını bu bankacılık dışı faaliyetlere tahsis etmek durumunda kalmışlardır.



Türk bankacılığının bir diğer problemi ise, uluslararası bankalarla karşılaştırıldığında, Türk bankalarının öz sermayeleri ve aktif büyüklükleri bir hayli yetersizdir. Oysa Avrupa Topluluğu içinde yer alan bankalarla rekabetin sağlanabilmesi için, bankaların üzerinde durmaları gereken konuların arasında en önemlilerinden biri sermaye yeterliliği konusudur.

II.A.1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar ve Grupların Sektör Payları

Bankacılık sisteminde, faaliyet gösteren banka sayısı 1998 yılında 75’e yükselmiştir. Bu bankaların 60’ı ticaret, 15’i kalkınma ve yatırım bankasıdır. Özelleştirme nedeniyle kamusal sermayeli bankaların sayısı 5’ten 4’e düşmüş, özel sermayeli bankaların sayısı 1 artarak 38’e yükselmiş, yabancı sermayeli bankalar grubuna 1, kalkınma ve yatırım bankaları grubuna ise 2 yeni banka katılmıştır. Mayıs 1999 itibariyle faaliyet izni almış banka sayısı 78 olmuştur.

1998 sonunda, şube sayısı 551 artışla 7.370’e, çalışan sayısı ise 11.628 artışla 166.492’ye ulaşmıştır. (24)

Tablo (1): Türkiye’de Faaliyette Bulunan Bankalar.

Ticaret Bankaları

Kamu Sermayeli Bankalar

Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası

Türkiye Emlak Bankası A.Ş.

Türkiye Halk Bankası A.Ş.

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.

Özel Sermayeli Bankalar

Adabank A.Ş.

Akbank T.A.Ş.

Alternatif Bank A.Ş.

Anadolubank A.Ş.

Bank Ekspres A.Ş.

Bank Kapital Türk A.Ş.

Bayındırbank A.Ş.

Birleşik Türk Körfez Bankası A.Ş.

Demirbank T.A.Ş.

Denizbank A.Ş.

Egebank A.Ş.

(24) Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No:210, Mayıs 1999, İstanbul, S:1-40.



EGS-Ege Giyim Sanayicileri Bank.A.Ş.
Eskişehir Bankası T.A.Ş.
Etibank A.Ş.
Finans Bank A.Ş.
Interbank
İktisat Bankası T.A.Ş.
Kentbank A.Ş.
Koçbank A.Ş.
Milli Aydın Bankası T.A.Ş.
M.N.G. Bank A.Ş.
Oyak Bank A.Ş.
Pamukbank T.A.Ş.
Sitebank A.Ş.
Sümerbank A.Ş.
Şekerbank T.A.Ş.
Tekstil Bankası A.Ş.
Toprakbank A.Ş.
Turkish Bank A.Ş.
Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
Türk Ticaret Bankası A.Ş.
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
Türkiye İmar Bankası T.A.Ş.
Türkiye İş Bankası A.Ş.
Türkiye tütüncüler Bankası Yaşarbank A.Ş.
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
Yurt Ticaret ve Kredi Bankası A.Ş.

Yabancı Bankalar

Türkiye’de Kurulmuş Bankalar

Arap Türk Bankası A.Ş.
Bnp-Ak Dresdner Bank A.Ş.
HSBC Bank A.Ş.
Osmanlı Bankası A.Ş.
Türk Sakura Bank A.Ş.
Ulusal Bank T.A.Ş.

Türkiye’de Şube Açan Bankalar

Abn Amro Bank N.V.
Banca di Roma S.P.A.
Bank Mellat
Citibank N.A.
Credit Lyonnais
Habib Bank Limited
ING Bank N.V.
Kıbrıs Kredi Bankası Ltd.



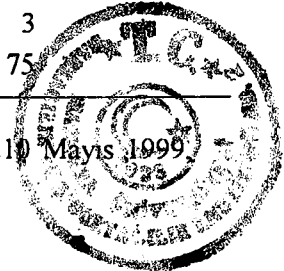
Rabobank Netherland
Societe Generale (SA)
The Chase Manhattan Bank
Westdeutsche Landesbank Girozentrate
Kalkınma ve Yatırım Bankaları
Kamu Sermayeli Bankalar
İller Bankası
Türk Eximbank
Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş.
Özel Sermayeli Bankalar
Birleşik Yatırım Bankası A.Ş.
Diler Yatırım Bankası A.Ş.
GSD Yatırım Bankası A.Ş.
İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş.
Nurul Yatırım Bankası A.Ş.
Okan Yatırım Bankası A.Ş.
Park Yatırım Bankası A.Ş.
Sınai Yatırım Bankası A.Ş.
Tat Yatırım Bankası A.Ş.
Tekfen Yatırım ve Finansman Bankası A.Ş.
Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
Yabancı Bankalar
Bankers Trust A.Ş.
Indosuez Euro Türk Merchant Bank A.Ş.
Taib Yatırımbank A.Ş.

Kaynak: Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul.

Tablo (2): Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Dağılımı.

	1995	1996	1997	1998
Ticaret bankaları	55	56	59	60
Kamusal sermayeli	5	5	5	4
Özel sermayeli	32	33	36	38
Yabancı sermayeli	18	18	18	18
Kalkınma ve yatırım bankaları	13	13	13	15
Kamusal sermayeli	3	3	3	3
Özel sermayeli	7	7	7	9
Yabancı sermayeli	3	3	3	3
Toplam	68	69	72	75

Kaynak: Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul.



Tablo (3): Grupların Sektör Sayıları.

	T.aktifler			T.mevduat			T.krediler		
	90	97	98	90	97	98	90	97	98
Ticaret bankaları	91,2	94,6	95,2	100	100	100	88,1	91,8	90,0
Kamusal ser.	44,8	34,6	34,4	48,6	39,9	39,5	45,4	34,7	27,8
Özel ser.	43,5	55,4	56,4	49,2	56,7	56,6	39,8	54,4	59,3
Yabancı ser.	2,9	4,7	4,4	2,2	3,4	3,9	2,9	2,7	2,9
Kal.ve yat.bank.	8,8	5,4	4,8	-	-	-	11,9	8,2	10,0
Sektör	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Kaynak: Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul, s: I-42.

Ticaret bankalarının sektör aktif payı yüzde 94,6'dan yüzde 95,2'ye yükselmiştir. Büyümenin ticari banka grupları arasında çok önemli farklılıklar göstermemesi nedeniyle grupların sektör paylarında da önemli bir değişiklik olmamıştır. Özel sermayeli ticaret bankalarının, sektör aktif payı yaklaşık bir puanlık artışla yüzde 56,4'e yükselirken, yabancı sermayeli ticaret bankalarının payı yüzde 4,4'e düşmüş, kamusal sermayeli ticaret bankalarının sektör aktif payı yüzde 34 ile yaklaşık olarak aynı kalmıştır.

Özel sermayeli ticaret bankalarının hem TL hem de yabancı para aktif ve pasif kalemler içindeki payı artmış, yabancı bankaların yabancı para aktif ve pasif payları artarken TL aktif ve pasif payları azalmıştır. Kamusal sermayeli bankaların her iki gruptaki payı azalmıştır. Ticari banka gruplarının toplam mevduat payları da hemen hemen aynı kalmıştır. Ancak, kamusal sermayeli ticaret bankalarının TL mevduat payı artıp, yabancı mevduat payı azalırken, özel sermayeli bankalarda tersine bir gelişme olmuştur. Kamusal sermayeli bankaların payı toplam mevduatta yüzde 39,5, TL mevduatta yüzde 60 ve yabancı para mevduatta yüzde 21 olurken, özel bankaların toplam mevduattaki payı yüzde 56,7, TL ve yabancı para mevduattaki payları ise sırasıyla, yüzde 38 ve yüzde 75 olmuştur.

Öte yandan, toplam mevduattaki gelişmenin aksine toplam kredi paylarında önemli değişiklikler olmuştur. Nitekim, kamusal sermayeli ticaret bankalarının toplam krediler içindeki payı 35'ten 28'e gerilemiş, özel sermayeli ticaret



bankalarının payı yüzde 54'ten yüzde 59'a yükselmiştir. TL kredilerden kaynaklanan bu gelişmenin en önemli nedeni, Ziraat Bankası'nca tarımsal krediler hesabında izlenen 1.500 trilyon TL (5.400 milyon dolar) tutarındaki kredinin 2 Ekim tarihinden itibaren özel görev hesaplarına aktarılması olmuştur. Bu tutar aktarıldığı tarihte toplam kredilerin yüzde 12'sine eşittir. Yabancı bankaların payı yüzde 3 civarında yaklaşık olarak aynı kalmış, kalkınma ve yatırım bankalarının payı ise bir puan artarak yüzde 10 olmuştur. (25)

Tablo (4): Banka Gruplarına Göre Toplam Aktifler

	<u>Trilyon</u>	<u>Yüzde</u>		<u>Milyon</u>	<u>Yüzde</u>	
	<u>TL.</u>	<u>değişme</u>	<u>değişme</u>	<u>dolar</u>	<u>değişme</u>	<u>değişme</u>
	1998	1998	1997	1998	1998	1997
Ticaret bankaları	34.771	90	118	110.843	24	14
Kamusal ser.	12.548	87	95	40.003	22	22
Özel ser.	20.609	92	127	65.696	25	25
Yabancı ser.	1.614	77	242	5.143	16	15
Kal. ve yat. bank.	2.470	67	93	5.547	9	9
Sektör	36.511	88	116	116.389	23	14

Kaynak: Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul.

Gruplar itibariyle dolar bazında büyüme, ticaret bankalarında yüzde 24, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 9 olmuştur. ticaret bankaları grubunda sermaye yapılarına göre oluşturulan alt gruplar arasında büyüme kamusal sermayeli ticaret bankalarında yüzde 22, özel sermayeli ticaret bankalarında yüzde 25, yabancı sermayeli bankalarda ise yüzde 16 oranında gerçekleşmiştir.

(25) Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No:210, Mayıs 1999, İstanbul, S:1-43



Tablo (5): Gelir Gider Yapısı (Milyon dolar)

	Kamu	1998		Yüzde değişme		
		Özel	Sektör	Kamu	Özel	Sektör
Faiz geliri	13.084	18.045	33.769	35	48	43
Faiz gideri	11.335	7.867	22.624	32	52	38
Takip.kre.karşılığı	120	960	1.093	58	362	267
Kar.son.net faiz geliri	1.630	6.907	10.051	56	39	44
Net faiz dışı gelir	436	-301	-22	-27	-6	-
Net faiz dışı gider	1.488	3.824	5.840	21	72	54
Vergi öncesi kâr	577	2.783	4.189	41	14	26
Vergi karşılığı	235	1.202	1.671	17	94	75
Vergi sonrası kâr	343	1.581	2.518	63	-13	6
Net faiz gel./ort.topk.akt.(%)	5,3	13,8	11,3			
Faiz dışı gel./faiz dışı gider (%)	29,8	-7,9	-0,4			

Kaynak: Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul.

Net faiz gelirlerinin ortalama aktiflere oranı yaklaşık 1 puan artarak yüzde 11,3'e ulaşmıştır. Bu oran kamusal sermayeli bankalarda yüzde 4,2'den yüzde 5,3'e yükselmiş, özel sermayeli bankalarda ise yüzde 13,8'den yüzde 13,2'ye gerilemiştir. Net faiz dışı gelirlerin faiz dışı giderlere oranı net kambiyo zararındaki büyüme nedeniyle yüzde 3,7'den yüzde eksi 0,4'e inmiştir. Faiz dışı giderlerin toplam aktiflere oranı 1 puan artarak yüzde 5'e yükselmiştir. (26)

Tablo (6): Kârlılık Performansı (%)

	Ort.aktif kârlılığı			Ort.özkaynak kârlılığı		
	1996	1997	1998	1996	1997	1998
Ticaret bankaları	3,8	3,4	2,6	63,8	55,9	45,2
Kamusal sermayeli	0,9	0,8	1,1	22,1	17,9	26,8
Özel sermayeli	5,8	4,8	3,2	80,0	69,6	47,3
Yabancı sermayeli	6,9	6,8	7,1	78,8	98,5	106,7
Kal. ve yat.ban.	4,8	3,8	6,9	70,7	36,7	56,6
Toplam	3,9	3,4	2,8	64,3	54,1	46,3
TEFE (ort.)				76	81	72

Kaynak: Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul, s: I-52.

(26) Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No:210, Mayıs 1999, İstanbul, S:I-42.



Diğer faiz gelirlerinin katkısıyla net faiz getirisindeki iyileşmeye rağmen, ortalama aktif kârlılığı düşmüştür. Sektör için bu oran, yüzde 3,4'ten 1994'ten sonraki en düşük düzey olan yüzde 2,8'e gerilemiştir. Ortalama aktif karlılığı, kamusal sermayeli ticaret bankalarında yüzde 1 civarında yaklaşık olarak aynı kalmış, özel sermayeli ticaret bankalarında yüzde 4,8'den yüzde 3,2'ye gerilemiştir. Aynı oran, yabancı sermayeli ticaret bankalarında yüzde 6,8'den yüzde 7,1'e, kalkına ve yatırım bankalarında ise yüzde 3,8'den yüzde 6,9'a yükselmiştir.

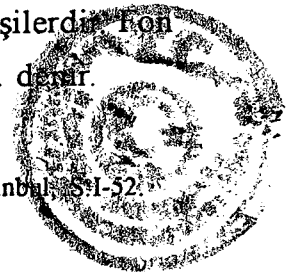
Aktif kârlılığına benzer şekilde ortalama özkaynak kârlılığı da dikkati çeken bir hızda gerilemiştir. Ortalama enflasyonun yüzde 72 olduğu geçen yıl, ortalama özkaynak kârlılığı yüzde 54'ten yüzde 46'ya düşmüştür. Ticaret bankalarında yüzde 56'dan yüzde 45'e gerileyen özkaynak kârlılığı, kalkınma ve yatırım bankalarında yüzde 20 puanlık bir artışla yüzde 56,6'ya çıkmıştır. Bu oran, kamusal sermayeli ticaret bankalarında yüzde 17,9'dan yüzde 26,8'e, yabancı sermayeli ticaret bankalarında yüzde 98,5'ten yüzde 106,7'ye yükselmiş, özel sermayeli ticaret bankalarında ise yüzde 70'ten yüzde 47'ye gerilemiştir. (27)

II.A.2. Türk Banka Sisteminin Türk Mali Sistemi Açısından Önemi

Genel olarak mali sistem, bir ekonomideki finansal hareketleri, fonların tasarruf edenlerden yatırımcılara ve son olarak kullananlara akışını sağlayan sisteme denir.

Mali sistemin iki önemli kutbu, sisteme fon sağlayanlarla bu fonları çeşitli amaç ve şekillerde kullananlardır. Sistemin fon sağlayıcıları kişiler, işletmeler, devlet ve dış alem kesimi olabilir. Fon kullananları da yine aynı gruplar olarak düşünebiliriz. Elinde fon kaynağı bulunanlar, belirli dönemler itibariyle genellikle gelirleri harcamalarından fazla olan ve bu artık gelir dilimlerine verimli plasman olanakları arayanlardır. Fon kaynağının doğduğu bu kutba genellikle tüketim kutbu denir. Halbuki fon kaynağına gereksinme duyanlar, harcamaları gelirlerinden daha fazla olan ve çoğu kez harcamaları üretken bir ekonomik faaliyet göstermek amacıyla kullanan gerçek ve tüzel kişilerdir. Fon kaynağının gerçek anlamda harcandığı bu kutba da üretim kutbu denir.

(27) Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No:210, Mayıs 1999, İstanbul, S:1-52.



Mali sistem, hem her türlü parasal ve finansal akımların işleyiş biçimini, hem bu işleyiş aracılık eden mali aracı kuruluşları ve hem de bu kuruluşların faaliyetlerini düzenleyen mevzuatları kapsar. Mali sistemin ekonomik fonksiyonu genellikle mali aracı kuruluşlar yardımıyla yerine gelir. Mali aracı kuruluşlar, çeşitli kanallarla, özellikle de para ve sermaye piyasaları aracılığıyla, elinde fon kaynağı bulduranlarla bu kaynağa gereksinmesi olanlar arasında, sistemin daha iyi çalışabilmesi açısından bir köprü görevi yaparlar. Bu sistem sayesinde, gelir fazlası olanların elindeki atıl fon kaynakları her türlü ekonomik faaliyetleri destekleyici yönde akıcılık kazanır. Tasarruf yapanlar, fonlarını plase edecek verimli alanlar bulurlar. Üretken ekonomik faaliyetlere katılanlar da giriştikleri büyük yatırım harcamaları için finansal kaynak sağlamış olurlar. (28)

Türk Mali Sistemi, parasal aracı kuruluşlar (ticaret bankaları, Merkez Bankası, ihtisas bankaları), parasal olmayan aracı kuruluşlar (sigorta ortaklıkları, vakıflar, para yaratmayan bankalar ve kredi kooperatifleri) ve menkul kıymetler piyasasından oluşmaktadır. (29)

Parasal aracı kuruluşlar olarak tanımladığımız kurumların en önemlileri genellikle bankalardır. Çünkü ekonomideki fon akımlarının büyük bir dilimi bankalar sisteminden geçer. Ayrıca bankaların bir kısmı, bizzat kendileri de fon üretebilir. Fon üretme gücüne sahip bankalara “para yaratan mali aracı kuruluşlar” denilmektedir. Emisyon bankasıyla, kaydi para üreten ticari bankalar, genellikle para yaratan mali aracı kuruluşlardır ve mali sistemin en önemli bir parçasını oluştururlar.

Türk mali sisteminin çatısını da başta Merkez bankası olmak üzere topluca bankacılık kesimi oluşturur. Mali sistemimiz içinde, bankacılık kesimi yanında diğer bazı aracı kuruluşlar da vardır. Mali kesim analizleriyle ilgili çeşitli çalışmalarda, değişik sınıflamalar içinde incelenen bu kuruluşlar, Maliye Bakanlığı tarafından yapılan bir tasnife göre aşağıda gösterilmiştir. (30)

(28) Çivi, a.g.e., s:122.

(29) Artun, Tuncay, “Türkiye’de Bankacılık”, Tekin Yayınevi, 2.Basım, 1983, Ankara, s:54.

(30) Çivi, a.g.e., s:124.



Türk Mali Sistemindeki Aracı Kuruluşlar

I- T.C. Merkez Bankası

II- Ticaret ve İhtisas Bankaları

III- Yatırım ve Kalkınma Bankaları

1- Devlet yatırım bankası

2- T.C.Turizm Bankası

3- Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası

4- Türkiye Sınai Kalkınma Bankası

5- Sınai Yatırım ve Kredi Bankası

IV- Kooperatifler

1- Tarım Kredi Kooperatifleri

2- Küçük Esnaf ve Sanatkâr kefalet Kooperatifleri

V- Sosyal Güvenlik Kurumları

1- Sosyal sigortalar Kurumu

2- T.C.Emekli Sandığı

3- Bağkur

4- Ordu Yardımlaşma Kurumu

5- Memur Yardımlaşma Kurumu

6- Banka Sandıkları

VI- Sigorta Şirketleri

VI- Sermaye Piyasası

Bu sınıflamada I, II ve III numaralı ana başlıklarla gösterilen mali aracı kuruluşlar, bankacılık kesiminin toplam örgütleri olup mali sistemimizin en önemli kurumlarını oluştururlar. Türkiye’de bankacılık kesiminin mali sistemi içindeki payı ağırlık olarak birinci sırada bulunmaktadır. Türk mali sistemi içinde, sınıflamada I ve II numaralı ana başlıklarla gösterilen Merkez Bankası, ticaret bankaları ve mevduat kabul eden diğer bankaların payı % 66.3 kadardır. Bu payın sahibi olan bankalar, ülkemiz mali sisteminde para yaratan mali aracı kuruluşlardır. Para yaratan mali aracı kuruluşlarla yatırım ve kalkınma bankalarının sisteme olan katkıları birlikte dikkate alınca toplam bankacılık kesiminin mali sistem içindeki yeri % 77’ye çıkmaktadır. (31)

(31) Artun, a.g.e., s:54.



II.A.3. Türk Banka Sisteminin Yapısı

II.A.3.a. Genel Yapısı

Bir ülkenin bankacılık sistemi, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren bankalarla, bu bankaların, değişik ekonomik kurumlar, toplum ve kendi aralarındaki ilişkilerden oluşan bir düzendir. Doğal olarak, bu sistem o ülkenin ekonomik-sosyal gelişmişlik düzeyi, genel ekonomi politikası, bankacılık mevzuatı, diğer yasaların banka işletmeciliğini ilgilendiren kısımları, Merkez Bankası'nın denetleme ve yönetme politikası, işletmecilik alanındaki cari örf ve gelenekler, kredi gereksinmesi; halkın alışkanlıkları, tasarruf eğilimi ve gücü; devletin mali yapısı ve maliye politikası gibi çeşitli etkenler içerir. Bu nedenle, herhangi bir ülkenin bankacılık sistemi incelenirken bu etkenlerin tümünün birlikte dikkate alınması zorunludur. (32)

Ülkemiz ekonomik yapısı “karma ekonomi” düzenindedir. Özel kuruluşlar ile kamu kuruluşları aynı ekonomik düzen içerisinde ve birlikte ülke kalkınmasına katkıda bulunmaktadır. Nitekim, bankacılık alanında da ikili ilişkiyi görmek mümkündür. Türk Bankacılık sistemi, merkezinde bir ana banka olarak T.C.Merkez bankası'nın bulunduğu, karma ekonomi düzeni içinde ve bu düzene paralel yapıya sahip bir sistemdir.

II.A.3.b. Piyasa Yapısı

Türk Bankacılık sistemi oligopolistik bir yapıya, diğer bir deyişle az sayıda bankanın mevduat ve kredi pazarının önemli bir bölümüne egemen bulunduğu bir yapıya sahiptir.

(32) Çivi, a.g.e., s:121.



Tablo (7): Bankacılık Sisteminde Yoğunlaşma*(%)

	1990	1995	1996	1997	1998
İlk beş banka					
T.aktif	54	48	46	44	43
T.mevduat	59	53	52	47	49
T.krediler	57	50	46	46	40
İlk on banka					
T.aktif	75	71	69	67	66
T.mevduat	85	73	72	70	72
T.krediler	78	75	72	72	66

* Aktif büyüklüğüne göre.

Kaynak: Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul, s: I-43.

İlk beş ve ilk on bankanın mevduat sektör payı 2 puan artarak, sırasıyla, yüzde 49'a ve yüzde 72'ye yükselmiştir. Buna karşılık, toplam kredilere göre ilk beş ve ilk on bankanın sektör payı 6 puan azalışla, sırasıyla, yüzde 40 ve yüzde 66'ya gerilemiştir. Bunda, Ziraat Bankası kredi hesaplarında yapılan düzenlemenin önemli bir etkisi olmuştur.

Uzun dönemli bir analizde, sektördeki yoğunlaşmanın düştüğü görülmektedir. Nitekim, son 20 yıllık dönemde, toplam aktifler içinde ilk beş bankanın sektör payı, yaklaşık olarak 20 puan, ilk on bankanın payı ise 15 puan azalmıştır. Bu arada, ilk on banka arasında büyüklük farkları giderek azalmaktadır. (33)

Son yıllarda, büyük bankaların kredi ve mevduat piyasaların da payları azalmakta, bankalararası rekabet artmaktadır.

Türkiye'de özel bankaların hemen tümü, holdinglerin denetimi altında bulunmaları nedeniyle, ekonomik açıdan bağımsız bir yönetime sahip bulunmamaktadır. Özel bankalarda şeklen 100'den fazla ortak bulunsa dahi, oy çokluğu ve denetim belirli kişi, grup veya holdinglerin elinde toplanmıştır. Holding bankacılığının bir diğer sakıncası, banka kaynaklarının holding çıkarları doğrultusunda kullanılması ve ekonomide kaynak dağılımındaki etkinliğin bozulması veya sağlanamamasıdır. (34)

(33) Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No:210, Mayıs 1999, İstanbul, S:1-43.

(34) Akgüç, a.g.e., s:294.

Türk Bankacılık Sistemi'nde çok sayıda banka bulunmasına karşılık, firmaların piyasaya giriş ve çıkışları kısıtlıdır. İlk kısıtlama nedeni yasal temellere dayanmaktadır. Banka firmalarının kuruluşu ülkemizde kamu yönetiminin çeşitli yasal tedbirlerle denetim altına alınmıştır. 3182 sayılı Bankalar Kanunu'na göre, Türkiye'de bir bankanın kurulması veya yabancı ülkelerde kurulmuş bir bankanın Türkiye'de şube açması için Bakanlar Kurulu'ndan izin alma zorunluğu vardır. Aynı şekilde, bankaların faaliyetlerinin temel unsuru olan şubelerin açılması da, 3182 sayılı Kanunla izne bağlanmıştır.

Ülkemizde, uzun yıllar mevduat ve kredi faizlerinin hatta alınacak komisyon ve ücretlerin, faize ek olarak sağlanacak çıkarların idari kararlarla saptanması, faizler konusunda bankalararası rekabete olanak vermemiştir. Günümüzde faizler ilke olarak serbest bırakılmış olmasına karşılık, bankacılık sisteminin oligopolistik yapısı, bankalar arasında uzun süreli ve etkin bir rekabet olanağını sınırlamaktadır.(35)

Özet olarak, Türk Bankacılık Sisteminin piyasa yapısı; firma sayısının ikiden çok, ancak bunlardan üç beş adedinin piyasayı etkileyecek büyüklükte olduğu, piyasaya giriş-çıkışın büyük ölçüde kısıtlandığı ve fiyat dışı rekabetin var olduğu bir modeldir. Bu özellikler ise, tümüyle olmasa bile eksik rekabetin "oligopolist" biçimine ait özelliklerdir. (36)

II.A.3.c. Hukuki Yapısı

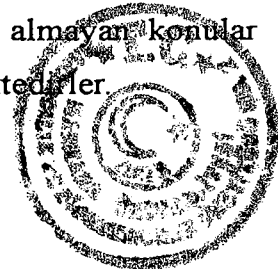
Türk Bankacılık Sistemi'nde bankalar, sistemi düzenleyen kurallardan; çeşitli yasalar, kararnameler, tüzükler, genelgeler, mahkeme kararları ve benzeri araçlarla düzenlenmiş; oldukça karmaşık bir mevzuat yapısı içinde işlevlerini sürdürmektedir. Bu karmaşık mevzuat yapısını dört grupta toplamak mümkündür:(37)

a) Bankacılık Sisteminin, genel olarak tümünü birden kapsayan düzenlemeler: 3182 Sayılı Bankalar Kanunu Türk Bankacılık Sistemi'ni genel açıdan düzenleyen kuralları içermektedir. Özel kuruluş yasası bulunmayan bankaların tümü bu genel yasa hükümlerine tabi olma durumundadır. Özel kuruluş yasası bulunan bankalarda, kendi yasalarında yer almayan konular yönünden 3182 Sayılı Bankalar Kanunu kapsamına girmektedirler.

(35) Akgüç, a.g.e., s:293.

(36) Artun, a.g.e., s:59.

(37) Çivi, a.g.e., s:124.



b) Bazı yasaların bankacılık faaliyetleri ile ilgili hükümleri: düzenleme amaçları, bankacılık faaliyetlerini doğrudan ilgilendirmeseler bile bazı yasalar Türk Bankacılık Sistemi açısından önemlidir. Türk Ticaret Kanunu'nun "Kıymetli Evrak" ile ilgili hükümleri Borçlar Kanunu'nun bazı genel hükümleri, Ödünç Para Verme İşleri Kanunu, bankacılık faaliyetleri ile ilgili çok sayıda düzenlemeleri kapsamaktadır. (38)

c) Vergi ve harç mevzuatıyla ilgili düzenlemeler: Kurumlar Vergisi, Damga Vergisi, Gelir Vergisi, Gider Vergisi vb. kanunlarında sistemi ilgilendiren ve işleyişine doğrudan etki yapan hükümler bulunmaktadır.

d) Diğer düzenleyici mevzuat: Türk Bankacılık Sistemi'ni ilgilendiren diğer düzenleyici mevzuat, çeşitli konularda yayınlanmış ve yayınlanmakta olan tüzük, kararname, genelge, tebliğ ve mahkeme kararlarını kapsamaktadır.(39)

II.A.3.d. Örgüt Yapısı

Türk Bankacılık Sistemi'nin örgütsel yapısı "şube bankacılığı" şeklinde gelişmiştir.

Tablo (8): Bankacılık Sisteminde Şube Sayısı

	1995	1996	1997	1998
Ticaret bankaları	6.219	6.419	6.795	7.340
Kamusal sermayeli	2.875	2.886	2.915	2.832
Özel sermayeli	3.240	3.429	3.764	4.393
Yabancı sermayeli	104	104	116	115
Kalkınma ve yatırım bank.	25	23	24	30
Kamusal sermayeli	9	9	10	12
Özel sermayeli	12	10	10	14
Yabancı sermayeli	4	4	4	4
Toplam	6.244	6.442	6.819	7.370

(K.K.T.C. ve yabancı ülkelerdeki şubeler dahil.)

Kaynak: Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul, s: I-42. s.I-55.

(38) Çivi, a.g.e., s.125, Sadıklar, C.Tayyar, Türk Mali Sistemi İçinde Bankalar, Ankara, TBB Yayını, No:113, Ayyıldız Matbaası, 1981, ss:18-19.

(39) Durer, Salih, "Türkiye'de Ticaret Bankalarının Sermaye Yapı ve Yeterliliği Üzerine Bir İnceleme", Yapı Kredi Bankası Yayını Dizi No:8, İstanbul 1988 içinde, Güven, Özcan, Bankacılık ve Mali Kurumlar, İzmir, Okan dağıtım ve Yayıncılık, 1984, ss.87-93.



Bankacılık sistemindeki şube sayısında 1995 yılından itibaren gözlenen artış eğilimi 1998 yılında da devam etmiş ve toplam şube sayısı yüzde 8 (551) oranında artarak 7.370'ye ulaşmıştır. Özellikle özel sermayeli ticaret bankaları grubunda şube sayısında önemli bir artış gözlenmiştir. Bu grupta, 1997 yılında 3.764 olan toplam şube sayısı 629 artarak 1998 yılında 4.393'e yükselmiştir. Etibank'ın özelleştirilerek 1998 yılında özel sermayeli bankalar grubuna geçmesinin de etkisiyle kamusal sermayeli ticaret bankalarında şube sayısı 83 azalarak 2.813'e gerilemiştir. Şube sayısı yabancı sermayeli ticaret bankalarında ise 1 azalarak 115 olmuştur. Sisteme yeni katılan bankalar ile birlikte kalkınma ve yatırım bankalarının toplam şube sayısı 6 artarak 30'a yükselmiştir.

1998 yılında bankaların yurtdışındaki şube sayılarında önemli bir gelişme olmuştur. yurtdışındaki toplam şube sayısı 21'den 31'e yükselirken, yurtdışı temsilciliklerinin sayısı 60'dan 54'e gerilemiştir. 1998 yılında bankaların yurtdışındaki bürolarının sayısı ise 7'dir.

Yurtdışı şubelerden (1'i Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde, 10'u Almanya'da, 2'si Amerika Birleşik Devletleri'nde, 3'ü Bahreyn'de, 2'si İngiltere'de, 1'i Hollanda'da, 1'i Lüksemburg'da, 3'ü de Malta'da, 1'i Bulgaristan'da, bulunmaktadır.

1998 yılında Türkiye'deki bankaların yurtdışındaki mali iştiraklerinin sayısı da 56'dan 65'e yükselmiştir.

II.A.3.e. Sermaye Yapısı

Bankalar, bankacılık işlemlerini yürütebilmek için ihtiyaç duydukları fonları iki kaynaktan elde ederler.

1) Özkaynak: 3182 sayılı Bankalar Kanunu madde 3/8'e göre özkaynak; bankaların ödenmiş veya Türkiye'ye ayrılmış sermayeleri ile yedek akçeleri toplamını ifade eder.

2) Yabancı kaynak: Türkiye'de ticaret bankalarının yararlandıkları yabancı kaynaklar:



- 1) Mevduat
- 2) T.C. Merkez Bankası Kredileri
- 3) Diğer yabancı kaynaklar

şeklinde 3 başlık altında toplanır.

Özsermaye ile yabancı sermayenin birbirinden ayrıldığı noktaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür: (40)

a) Özsermaye, ortakların işletmenin varlıkları üzerindeki sahipliğini, buna karşılık yabancı sermaye ise bir borç ilişkisini ifade etmektedir.

b) Yabancı sermayenin, firma ile sermayeyi sağlayanlar arasında belirlenen bir tarihte geri ödenmesi zorunludur. belirli bir vadesi olmayan özsermaye ise firma açısından devamlı bir kaynak niteliğindedir.

c) İşletmenin, kâr elde edip etmemesine bakılmaksızın, kullandığı yabancı sermayenin karşılığı olarak sözleşme ile ya da yasalarla belirlenen bir faiz ödemesi sözkonusudur. Ödenecek olan faiz, firmanın gelirine göre herhangi bir değişiklik göstermemektedir.

d) Yabancı sermaye kullanan bir işletmenin geliri üzerinde, sermaye sağlayanların işletme sahip veya ortaklarına oranla bir öncelik hakkı bulunmaktadır. İşletmenin sahip veya ortaklarının kârdan pay alabilmeleri için, yabancı sermaye arzedenlere karşı tüm yükümlülüklerin yerine getirilmiş olması zorunludur.

e) İşletmeye yabancı sermaye arzedenlerin, karşılığında talep edecekleri tutar belirli ve sınırlı olup, ana para ve faiz ödemelerinin vadelerinde yapılmaması halinde yasal yollara başvurma hakları bulunmaktadır. İşletmenin sahip veya ortaklarının kardan pay alabilmeleri ise, işletmenin kar elde edip edememesine, işletmede alıkonan karların yeterli düzeyde olup olmamasına, büyüme politikasına ve genel ekonomik duruma bağlıdır.

f) İşletmenin tasfiyesi halinde, işletmenin aktifleri üzerinde yabancı sermaye arzedenlerin, sahip veya ortaklara kıyasla öncelik hakları vardır. Ancak tüm borçların ödenmesinden sonradır ki, kalan kısım işletmenin sahip ve ortaklarınca paylaşılabilir.

(40) Akgüç, Öztin, "Finansal yönetim", Muhasebe Enstitüsü Yayın no:63, İstanbul Basım 1994, s:483-524.



g) İşletmenin yönetimi işletmeye özsermaye sağlamış olan sahip veya ortaklarına ait olup, yabancı sermaye arzedenlerin işletmenin yönetiminde söz hakları bulunmamaktadır. Ne var ki, borç sözleşmelerine konulan şartlarla, yabancı sermaye arzedenlerin de işletmenin yönetimine müdahale etme ve yönetimin bazı faaliyetlerini sınırlama imkanları sözkonusu olmaktadır.

Bankalar özkaynaklarına oranla büyük ölçüde yabancı kaynak kullanan dolayısıyla, toplam kaynakları içinde özkaynakları küçük bir paya sahip olan işletmeler olmakla birlikte, özkaynakların ve bu arada banka sermayesinin bankalar açısından sahip olduğu önem çok büyüktür. (41)

Banka sermayesinin en önemli fonksiyonu, mevduat sahiplerine, bankaya borç veren kişi ve kuruluşlara, banka ile borç ilişkisine girmek isteyenlere ve diğer bankalara gerekli güveni sağlayabilmektir. Bankacılık sisteminin ve tek tek her bir bankanın yaşam kabiliyetinden sonra, en fazla ihtiyaç duyduğu unsur güvendir. Ulusal ekonomi içinde bankaların sahip olduğu anahtar pozisyon güven unsurunun önemini arttırmaktadır. (42)

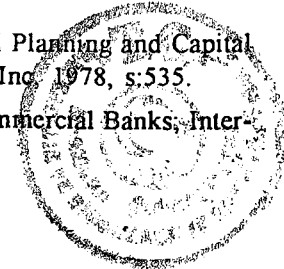
Banka faaliyetlerini düzenleyen ve gözeten otoritelerin, banka sermayesinin yukarıda açıklamaya çalıştığımız fonksiyonları yerine getirmesini sağlamak amacıyla, bankaların kabul edebileceği mevduat miktarına sermaye ile ilişkilendirilmiş bir sınır oluşturmaları, banka sermayesinin mevduat büyümesini sınırlayıcı fonksiyonu ortaya çıkmaktadır. Sözkonusu sınırın oluşturulması aynı zamanda para otoritelerinin para arzındaki büyümeyi yavaşlatma amaçlarına yardımcı olmakta, böylelikle banka sermayesi, para politikasının bir unsuru olarak fonksiyon görmektedir. (43)

Sermayenin, bir başka fonksiyonu da, banka için fon kaynağı olmasıdır. Bankadan borç alınmak istenen fonlarla, bankanın borç olarak verebileceği fonlar arasındaki farkın kapatılmasında banka sermayesi önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle, sıkı para politikasının uygulandığı dönemlerde, banka

(41) Durer, a.g.e., s:64.

(42) Durer, a.g.e. içinde, Terry Ronald ve Mercer Christopher "Capital Planning and Capital Adequacy" The Bankers Handbook, Revised Edition, Dow Jones-Irwin Inc. 1978, s:535.

(43) Durer, a.g.e. içinde Short, Brock K. "Capital requirement For Commercial Banks, International Money Fund yayını Cilt:25 No:3, September 1978, s:535.



sermayesinin, fon kaynağı olma fonksiyonu önem kazanmaktadır. Kredi sağlanmasının güçleşmesi halinde, yabancı kaynak - özkaynak oranı yüksek olan bankalar, oldukça yüksek faiz hadleriyle borç almak zorunda kalabilmekte ve bu şekilde ancak alacaklarını ve likit olmayan yatırımlarını muhafaza edebilmektedir. Daha fazla likidite bulundurulması halinde ise bankanın kaldıraç oranı düşmekte ve bu da banka kârlarını azaltıcı bir etki yaratmaktadır. Bu azalış bankanın sermaye miktarının arttırılması için teşvik edici bir unsur olabilmektedir. Ucuz para politikasının uygulandığı dönemlerde ise; bankanın gereğinden fazla sermayeye sahip olması karlılığı azaltıcı etki yaratmaktadır. Bunun nedeni, elinde gereğinden fazla sermaye bulunduran bankanın daha fazla miktarda düşük faizli yabancı kaynaktan yararlanamamasıdır. (44)

Bankaların, uygulanan para politikasının türüne göre sermayelerini kısa bir süre içinde değiştirmeleri mümkün olamayacağı için, kendi açılarından “en uygun” sermaye miktarını araştırıp bulmaları gerekmektedir. Bankalar açısından, fon kaynağı olarak ne uygun sermaye miktarının; sıkı para politikasının uygulandığı dönemde ihtiyaç duyulan ile ucuz para politikasının uygulandığı dönemde ihtiyaç duyulan miktarlar arasında kalacağını söylemek mümkündür. Bununla birlikte, en uygun banka sermayesinin tespiti kadar en az ve en ucuz banka sermayesinin de tespiti çok zordur. (45)

Banka sermayesinin önemli fonksiyonlarından bir diğeri, bankanın normal faaliyetleri sonucu ortaya çıkan kredi riskini karşılamasıdır. Sermayenin bu fonksiyonunu yerine getirebilmesini sağlamak amacıyla, yasal düzenleyiciler tarafından, bir gerçek veya tüzel kişiye verilecek kredilerin üst sınırı ile sermaye arasında bir yüzde ya da katsayı ile ifade edilebilen sınırlandırmaya gidilmektedir. Risk dağıtım katsayısı olarak da adlandırılan böyle bir kredi sınırının varlığı, daha fazla kredi verme imkanına sahip bankaları, sermayelerini arttırmaya teşvik edici bir unsur olmaktadır. (46)

(44) Durer, a.g.e. içinde, Short, Brock. K. a.g.e., s:539-540.

(45) Durer, a.g.e. içinde Çelebican, Gürkan a.g.e., s:11.

(46) Durer, a.g.e. içinde Crosse, Howard, D.Hempel, George H., Management Policies for Commercial Banks, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1978, s:72.



Banka sermayesinin bir diğ er önemli fonksiyonu, yönetimin önceden tahmin etmesinin mantıken beklemediğ i olaylardan kaynaklanan kısa ve orta dönemli zararları absorbe eden bankanın tercihen zararsız olarak faaliyetlerine devam etmesini sağ layan ve en azından bir bankanın faaliyetlerini yeniden kurabileceğ i bir zaman tanıyan, bir güvenlik marjı olma özelliğ idir. Sermaye zararların karşılanması için kullanılarak, ortaya çıkan sorunların çözümlenmesine kadar geçecek olan süre içinde bankanın hukuki varlığını korumasına imkan sağlamaktadır. (47)

Banka sermayesinin bir başka fonksiyonu, zararların minimize edilmesini sağ layarak, mevduat sahipleri ve diğ er borç verenlerin, zarar edilmesi halinde bu zarara katlanmasının önüne geçmektir.

Tablo (9): Toplam mevduat (%)

	Dağılım			Toplam kaynaklara oranı		
	TL	YP	Toplam	TL	YP	Toplam
Toplam	49	51	100	32	33	65
Ticaret bankaları	49	51	100	34	35	69
Kamusal ser.	73	27	100	56	20	76
Özel ser.	33	67	100	22	45	67
Yabancı ser.	33	67	100	13	27	40

Kaynak: Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliğ i, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul, s: I-44.

Toplam mevduatın toplam kaynaklar içindeki payı kamusal sermayeli ticaret bankalarında yüzde 76, özel sermayeli bankalarında ise yüzde 67'dir. Kamusal sermayeli ticaret bankalarında TL mevduatın toplam kaynaklar içindeki payı 56, toplam mevduat içindeki payı ise yüzde 73'tür. Buna karş ılık, özel sermayeli ticaret bankaları için aynı oranlar, sırasıyla yüzde 22 ve yüzde 33'tür.

(47) Durer, a.g.e. içinde Çelebican Gür gan, "Bankalarda Sermaye Yeterliliğ i Sorunu", Türkiye Bankalar Birliğ i Yayınları, No:129, Olgaç Matbaası 1984, s:5-6.

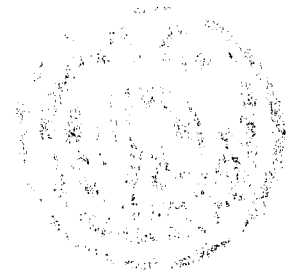


Tablo (10): Özkaynaklar.

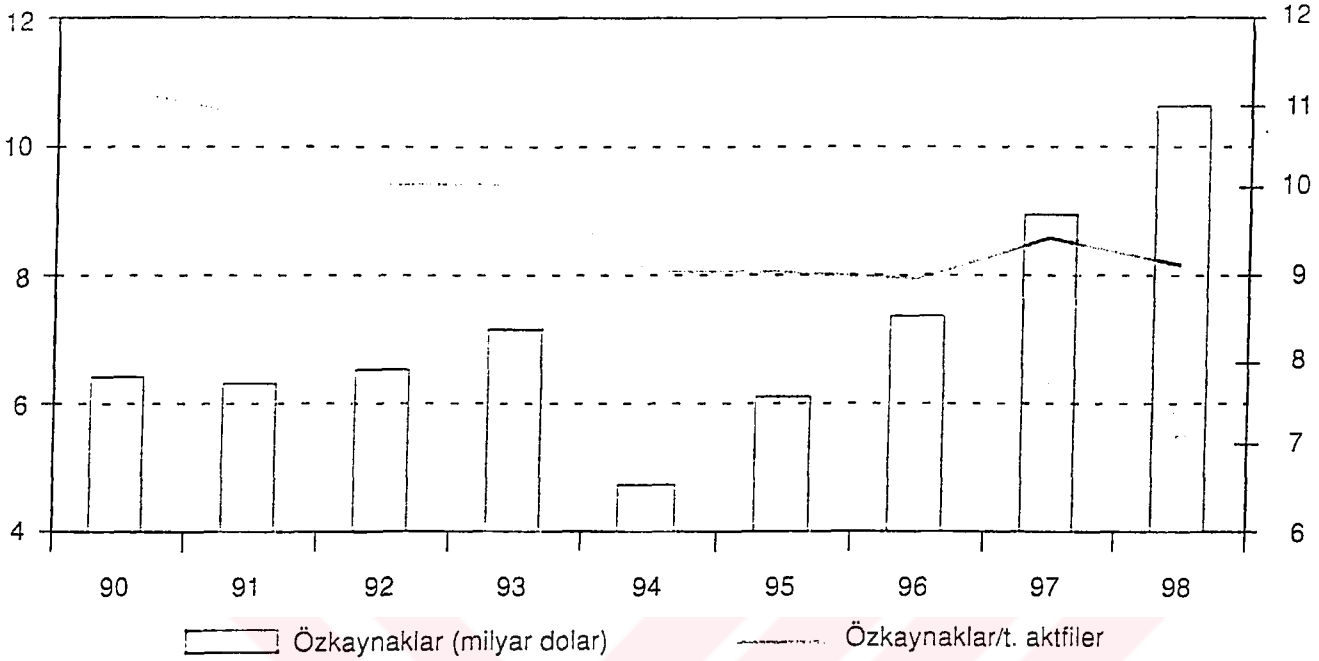
	Milyon dolar		Yüzde değişme	
	1997	1998	1997	1998
Ödenmiş sermaye	4.458	5.220	64	17
Yedek akçe	718	1.162	-14	62
Değerleme fonu	1.736	2.161	11	24
Zarar	792	1.669	866	111
Dönem	430	1.164	1244	171
Geçmiş yıl	362	505	624	40
T.özkaynaklar	6.121	6.874	22	12
Net kâr	2.809	3.703	17	32
Net kâr dahil özkaynak.	8.930	10.577	20	18

Kaynak: Bankalarımız 1998 Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul.

Bankacılık sisteminin özkaynakları (net kâr hariç) cari fiyatlarla yüzde 72, dolar bazında ise yüzde 12 oranında artarak 2.156 trilyon TL'ye, 6.874 milyon dolara ulaşmıştır. Özkaynaklardaki büyümeye en önemli katkı yüzde 17 oranında artarak 5.220 milyon dolara ulaşan ödenmiş sermayeden gelmiştir. Cari yıl net kârı da dahil edildiğinde özkaynaklar yüzde 18 oranında artarak 10.577 milyon dolara yükselmiştir. Sistemde gerçekleşen zarar hacminin 1998 yılında da büyümeye devam etmesi büyümesi özkaynak artışını sınırlandırmıştır.



Grafik (1): Özkaynaklar.



Kaynak: Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210
Mayıs 1999, İstanbul, s: I-46.

Cari yıl kârını da içeren özkaynakların toplam aktiflere oranı yüzde 9,4'ten yüzde 9,1'e gerilemiştir. Bu oran kamusal sermayeli ticaret bankalarında yüzde 6'dan yüzde 4,6'ya düşmüş, özel sermayeli ticaret bankalarında ise yüzde 11 civarında yaklaşık olarak aynı kalmıştır.



Tablo (11): Pasiflerin Gelişimi

	Trilyon TL	Milyar dolar	Yüzde TL	değişme dolar	Yüzde pay 1997	Yüzde pay 1998
Top. mevduat	23.904	76.199	142	24	65	65
TL	11.693	37.274	154	29	30	32
YP	12.211	38.925	84	20	35	33
Mev.dışı kay.	4.401	14.030	77	13	17	16
TL	294	936	93	26	3	3
YP	4.108	13.094	65	12	14	13
Diğer pasifler	3.598	11.471	102	32	9	10
Özkaynaklar	2.156	6.874	72	12	6	6
Net kar	1.162	3.703	102	32	3	3
Top.pasifler	36.511	116.39	88	23	100	100
TL	19.151	61.050	100	31	49	52
YP	17.360	55.389	77	15	51	48

Kaynak: Bankalarımız 1998 Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul, s: I-45.

Mevduat dışı kaynaklar dolar bazında yüzde 12 oranında artmış, bilanço içindeki payı ise 1 puan azalarak yüzde 12'ye gerilemiştir... Bu kaynakların en önemli bölümünü oluşturan yurtdışı bankalar hesabındaki büyüme uluslararası piyasalardaki olumsuz gelişmelere bağlı olarak borçlanma imkanlarının sınırlanması nedeniyle yavaşlamıştır. Önceki yıla göre yüzde 12 oranında artan yurtdışı bankalar hesabı 8.358 milyon dolar olmuştur. Vadesi gelen dış borçlar aynı miktara yakın bir düzeyde yenilenmişlerdir. Bankacılık sistemi tüm olumsuzluklara rağmen yurtdışı yükümlülüklerini zamanında karşılamıştır. Gerçekten 1998 yılının ikinci yarısında 10 milyar dolar düzeyinde sermaye çıkışı gerçekleşmiş, borçlanma maliyeti hızla yükselmiş, piyasalarda likidite önemli ölçüde azalmıştır. Bununla birlikte bir yandan ekonomideki yavaşlamaya bağlı olarak kredi hacminin daralması bir yandan da Merkez Bankası'nın repo işlemleri yoluyla sağladığı likidite sayesinde maliyeti yüksek de olsa sistemde istikrar sağlanabilmiştir. Yurtdışı bankalar hesabının yüzde 90'ı ticaret bankaları, yüzde 10'u kalkınma ve yatırım bankaları tarafından sağlanmıştır. Özel sermayeli ticaret bankalarının toplamı içindeki payı % 68'dir. (48)

(48) Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No:210, Mayıs 1999, İstanbul, S:I-45.

II.A.3.f. Kaynak Kullanım Yapısı

Bankalar kaynak kullanımında tam bir serbestiye sahip değildir. Gerek Bankalar Kanunu, gerek TCMB'nin karar, genelge ve tebliğleri, bankaların kaynak kullanımına bazı kısıtlamalar ve öncelikler getirmektedir. Bunlar satırbaşları olarak şöyle belirtilebilir: (49)

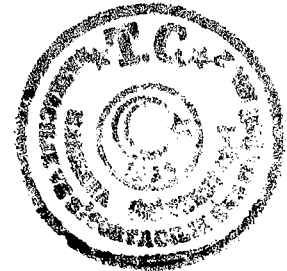
- Bankalar yükümlülüklerine karşı ellerinde belli oranda nakit ve likiditesi yüksek finansal varlıklar bulundurmaları zorundadırlar. Bankaların yükümlülüklerine karşı bulunduracakları bu Umumi Disponibilitenin nitelik ve oranını belirlemek yetkisi TCMB'ye ait bulunmaktadır.

- Bankalar, bankalararası mevduat dışında, topladıkları mevduatın bir bölümünü TCMB'de bloke bir hesaba yatırmaları zorundadırlar. Mevduat munzam karşılığı olarak nitelendirilen bu zorunluluğun oran ve şartlarını belirlemek yetkisi de TCMB'ye aittir.

- Bankaların açabilecekleri kredilerin genel tutarı özkaynaklarına bağlı olarak sınırlandırıldığı gibi, bir gerçek ya da tüzel kişiye açabilecekleri kredinin en yüksek tutarı da belirlenmiştir. Teknik bir deyişle, bankalarda, bir bankanın özkaynakları ile açabilecekleri krediler arasındaki ilişkiyi gösteren mali sağlamlılık (solvabilite-solvency) oranı ile bir gerçek ya da tüzel kişiye verilebilecek kredinin en yüksek tutarını gösteren risk dağıtım katsayısı, Bankalar Kanunu ile saptanmıştır.

- Bankaların açabilecekleri kredilere ilişkin niceliksel sınırlamanın yanı sıra, niteliksel sınırlamalar, yasaklamalar da getirilmiştir. Örneğin, bankaların kendi mensuplarına kredi açmaları ilke olarak yasaklanmıştır. Ayrıca banka kaynaklarının vurgun amacıyla kullanılmasını önlemek amacı ile bankaların taşınmaz mal ticareti ile uğraşanlara kredi veremeyecekleri hükme bağlanmıştır. Bankaların ortaklarına ve iştiraklerine verebilecekleri krediler için de daha dar sınırlar öngörülmüştür (Bank. K., m.39, 41, 50).

(49) Akgüç, "100 Soruda Bankacılık", a.g.e., s:218.



• Bankaların iştirakte bulunmaları, taşınmaz mal edinmeleri niceliksel ve niteliksel bazı sınırlara bağlanmıştır (Bank. K., m.47,50).

• TCMB'de zaman zaman seğici (selektif) para politikası araçlarını kullanarak, bankaların bazı sektörlere verebilecekleri kredileri sınırlayabilmekte veya kredilerin belli bir oranının öncelikli sektörlere verilmesi konusunda bankaları yönlendirebilmektedir.

Kullanım alanı olarak başlıca, nakit değerler, Merkez Bankası'na yatırılan mevduat karşılıkları, Menkul değerler Cüzdanı, Krediler, Taşınır ve taşınmaz mallar olan sabit kıymetler, İştirakler kalemlerini sayabiliriz.

Bankaların özkaynaklarıyla, yabancı kaynaklarından oluşan toplam kaynaklarının kullanım yapısı incelendiğinde, en büyük payın kredi biçiminde plase edildiği görölmektedir, biz de burada, banka kaynakları içinde en önemli kullanım yerini oluşturan kredilerdeki gelişmelere değineceğiz.



Tablo (12): Kredilerin Sektörler İtibariyle Dağılımı.

(Milyar TL)

	İhtisas Kredileri						İhtisas Kredileri Dışında Kalan Krediler						Toplam					
	Tarım	Gayri-menkul	Mesleki	Denizcilik	Turizm	Diğer	Toplam	İhracat	İthalat	Yatırım	Mevduat Bank.	Yurtiçi Bankalar		Yatırım Bankaları	Yurtdışı Bankalar	Mali Kes. Verilen Diğer	Altın Kredisi	Diğer
Sektör Toplamı	1.170.731	311.220	211.324	21.491	25.789	304.221	2.044.776	3.587.071	10.565	606.684	330.034	288.025	354.342	22.872	22.631	6.855.355	12.077.579	14.122.35
Ticaret Bankaları	1.170.731	311.220	211.324	21.491	1	240.866	1.955.633	3.325.355	10.565	535.067	37.916	281.076	196.166	17.714	22.631	6.508.625	10.935.115	12.890.74
Kamu Ser.Bankalar	1.162.426	300.325	211.324	21.491	1	233.352	1.928.919	563.108	6.439	150.397	12.014	132.825	146.510	0	1.728	1.165.787	2.178.808	4.107.72
Özel Ser.Bankalar	8.305	10.895	0	0	0	7.514	26.714	2.585.803	3.689	364.479	14.282	147.563	40.045	17.714	20.903	5.148.821	8.343.299	8.370.01
Yabancı Bankalar	0	0	0	0	0	0	0	176.444	437	20.191	11.620	688	9.611	0	0	194.017	413.008	413.008
Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Bankalar	0	0	0	0	0	0	0	136.653	233	17.184	308	53	5.781	0	0	115.745	275.957	275.957
Türkiye'de Şube Açan Yabancı Bankalar	0	0	0	0	0	0	0	39.791	204	3.007	11.312	635	3.830	0	0	78.272	137.051	137.051
Kalkınma ve Yat.Bank.	0	0	0	0	25.788	63.355	89.143	261.716	0	71.617	292.118	6.949	158.176	5.158	0	346.730	1.142.464	1.231.607
Karasal Ser.Bankalar	0	0	0	0	25.788	63.355	89.143	168.463	0	14.911	291.729	6.949	156.424	0	0	320.984	959.460	1.048.603
Özel Sermayeli Bankalar	0	0	0	0	0	0	0	80.853	0	56.706	0	0	0	5.158	0	23.055	165.772	165.772
Yabancı bankalar	0	0	0	0	0	0	0	12.400	0	0	389	0	1.752	0	0	2.691	17.232	17.232

Kaynak: Bankalarımız 1998 Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul

Türk Bankacılık sisteminde 1998 itibariyle, kredilerin sektörler itibariyle dağılımı incelendiğinde;

İhtisas Kredileri içinde en yüksek payın tarıma, İhtisas Kredileri Dışında Kalan Krediler içinde en yüksek payın yatırımlara verilen krediler olduğu görülmektedir.

Tablo (13): Aktiflerin Gelişimi ve Yapısı, 1998.

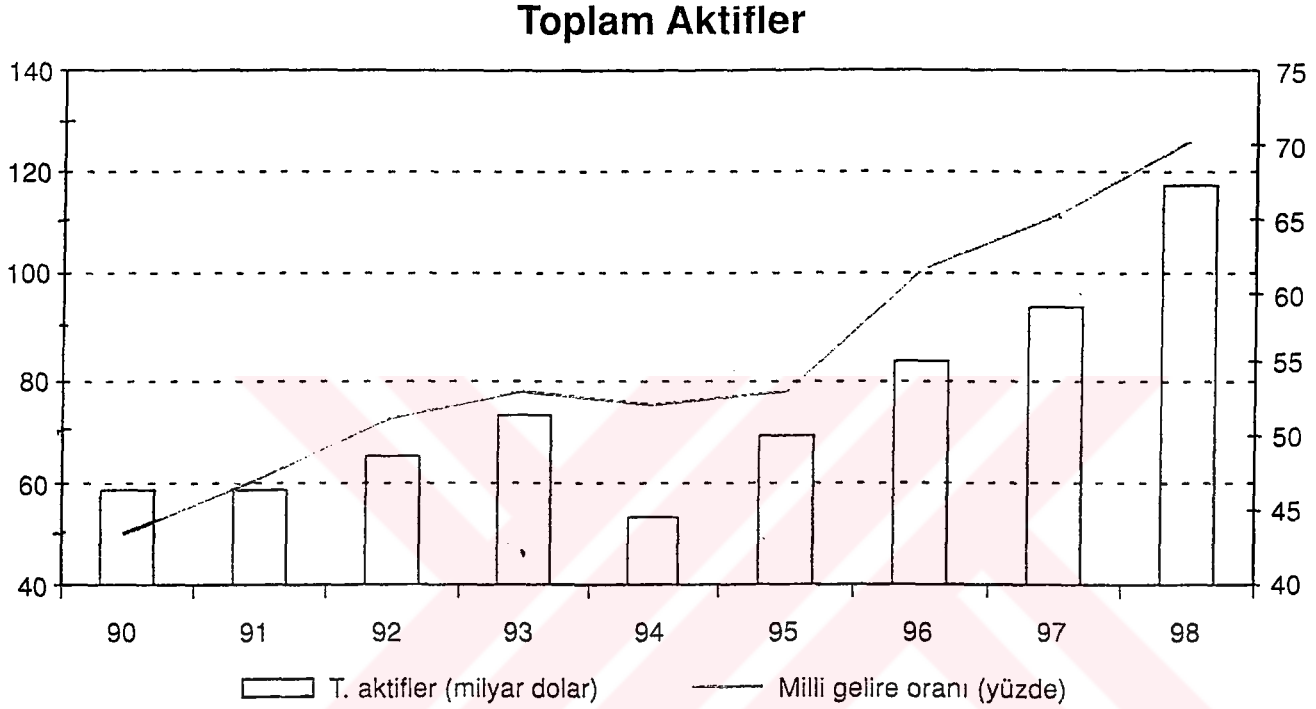
	Trilyon TL	Milyar dolar	Yüzde TL	değişme dolar	Yüzde pay	
					1997	1998
Likit değerler	11.899	37.931	83	20	33	33
TL	5.002	15.946	103	33	13	14
YP	6.897	21.985	71	12	20	19
Top.Krediler	13.936	44.425	58	3	45	38
TL	6.860	21.867	48	-3	24	19
YP	7.076	22.558	70	11	21	19
Sabitleş.aktif.	2.759	8.794	113	39	7	8
Diğer aktifler	7.918	25.239	184	85	15	22
Top.aktifler	36.511	116.389	88	23	100	100
TL	21.764	69.379	106	34	55	60
YP	14.747	47.010	68	9	45	40

Kaynak: Bankalarımız 1998 Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul.

Aktif içinde en önemli paya sahip olan kredilerin, aktiflerin içindeki payı, 97'den 98'e, hızlı bir yavaşlama göstermiştir. Hızla yükselen reel faizler, ekonomik faaliyetteki yavaşlamalar, kredi performansının düşmesi, kredi talebi ve kredi arzını olumsuz yönde etkilemiştir.



Grafik (2): Türk Bankacılık sisteminde Toplam Aktifler.



Kaynak: Bankalarımız 1998 Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210
Mayıs 1999, İstanbul, s: I-50.

Türk bankacılık sisteminde toplam aktifler 1998 yılında cari fiyatlarla yüzde 88 oranında büyüyerek 36.511 trilyon TL'ye ulaşmıştır. Dolar bazında yüzde 23 oranında büyüyen toplam aktifler 116.389 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Toplam aktiflerin milli gelire oranı 4 puan artarak yüzde 69'a yükselmiştir.



Tablo (14): Donuk Aktiflerin, toplam Aktiflere Oranı (%).

	1997				1998			
	Takip kredi*	İşt. bağ.değ.	Sab.ak. Net	Donuk akt.	Takip kredi*	İşt. Bağ.değ.	Sab. ak.net	Donuk akt.
Ticaret bank.	1,1	2,2	4,2	6,7	2,8	2,4	3,6	7,7
Kamu ser.	1,3	0,6	6,3	7,7	1,7	0,5	4,2	5,9
Özel ser.	1,0	3,2	2,9	6,4	3,7	3,9	3,3	9,1
Yabancı ser.	0,3	0,1	2,5	3,3	0,3	0,1	3,1	3,9
Kal. ve yat.b.	2,0	1,0	2,7	5,8	1,6	0,7	3,2	4,8
Sektör	1,1	2,1	4,1	6,7	2,8	2,4	3,6	7,6

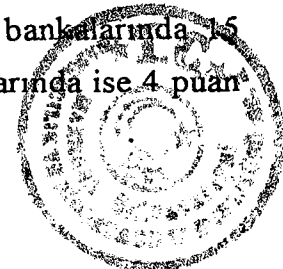
* Brüt

Kaynak: Bankalarımız 1998 Türkiye Bankalar Birliği, Yayın No: 210 Mayıs 1999, İstanbul, s: I-50.

Takipteki krediler yanında, iştirakler, bağlı değerler ve sabit kıymetlerin de artmasına bağlı olarak donuk aktiflerin toplam aktifler içinde azalmakta olan payı yeniden yükselmiştir. Nitekim, bu oran yüzde 6,7'den yüzde 7,6'ya yükselmiştir. İştirak ve bağlı değerler, dolar bazında yüzde 40, sabit kıymetler ise yüzde 8 oranında büyümüştür.

Toplam kredi artış hızı dolar bazında yüzde 20'den yüzde 3'e yavaşlamıştır. Yabancı para krediler yüzde 11 oranında artarken, TL krediler yüzde 3 oranında daralmıştır.

Kamusal sermayeli ticaret bankalarının TL kredilerinden kaynaklanan bu gelişmenin en önemli nedeni, Ziraat Bankası'nca tarımsal krediler hesabında izlenen 1.500 trilyon TL (5.400 milyon dolar) tutarındaki kredinin 2 Ekim tarihinden itibaren özel görev hesaplarına aktarılması olmuştur. Bu tutar aktarıldığı tarihte toplam kredilerin yüzde 12'sine eşittir. Öte yandan, toplam krediler, dolar bazında, özel sermayeli ticaret bankalarında yüzde 14, yabancı sermayeli ticaret bankalarında yüzde 12, kalkınma ve yatırım bankalarında ise yüzde 11 oranında büyümüştür. Toplam kredileri çinde TL kredilerin payı 4 puan azalarak yüzde 49'a gerilemiştir. Toplam kredilerin toplam aktiflere oranı yüzde 45'ten yüzde 38'e düşmüştür. Bu oran, kamusal sermayeli ticaret bankalarında 15 puan azalışla yüzde 31'e inmiş, özel sermayeli ticaret bankalarında ise 4 puan azalarak yüzde 40 olmuştur.



Kredi hacmindeki büyümenin hızla yavaşladığı aktifler içinde dikkati çeken diğer önemli bir gelişme ise takipteki kredilerin hızla artması olmuştur. Takipteki krediler dolar bazında yüzde 216, karşılıklar sonrası takipteki krediler ise yüzde 314 oranında artarak, sırasıyla, 3,202 milyon dolar ve 1.772 milyon dolara yükselmiştir. Takipteki kredilerin yüzde 22'si kamusal sermayeli bankalara, yüzde 75'i özel sermayeli bankalara aittir. takipteki kredilerin toplam kredilere oranı yüzde 2,4'ten yüzde 7,2'ye yükselmiştir. Bu oran kamusal sermayeli ticaret bankalarında yüzde 2,8'den yüzde 5,5'e, özel sermayeli ticaret bankalarında yüzde 2,1'den yüzde 9'a çıkmıştır. (50)

II.A.4. Ülkemiz Bankacılık Sisteminde Devlet Kontrolünün Önemi ve Mevduat Sigortası Uygulaması

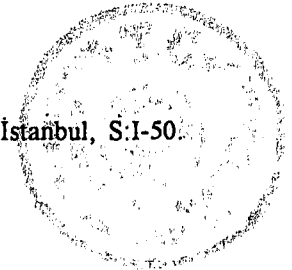
II.A.4.a. Devlet Kontrolünün Önemi

Kamu yararı bulunan her alanda, devlet kontrolüne ihtiyaç vardır. Devlet gerekli müdahalelerle, kişilerin hak ve menfaatlerini korur, hukuksal ve sosyal adaleti sağlamaya çalışır.

Bankacılık sisteminin, (i) ekonomide kaynak ve gelir dağılımını etkilemesi, (ii) kaydi para (banka parası) yaratma gücüne sahip olması ve kaydi paranın para arzının çok önemli bölümünü oluşturması, (iii) ekonomik istikrarı etkileyerek enflasyonist baskıların şiddetlenmesine veya ekonomik durgunluğun derinleşmesine yol açabilmesi, (iv) kredilendirme işlerinde kendi özkaynaklarından çok birikim sahiplerinden mevduat ve diğer isimler altında topladıkları fonları kullanması, (v) başarısızlığının dar bir çerçevede kalmayarak tüm ekonomiye bunalım şeklinde yansımaları gibi nedenler, bankaların kamu denetimine tabi tutulmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Ayrıca para politikasıyla bankacılık sistemi arasındaki yakın ilişkiler; para politikası uygulamasının diğer kesimlere kıyasla bankacılık sektöründe daha etkili olması; etkin para politikasının ancak bankalar aracılığı ile yürütülebilmesi, bankalar üzerinde kamu denetimine yeni boyutlar getirmektedir. (51)

(50) Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği Yayın No:210, Mayıs 1999, İstanbul, S:I-50.

(51) Akgüç, "100 Soruda Bankacılık", a.g.e., s:198.



Kamunun bankalar üzerindeki denetim ve gözetim amaçlarını kısaca şöyle özetleyebiliriz:

1) *Koruyucu Amaç*: Bankanın alacaklılarını, borçlularını, bizzat bankayı ve nihayet genel ekonomik çıkarları koruyarak, bunların herhangi bir zarara uğramalarını önleyecek bir amaç gütmesi.

Önlemler:

- Kuruluş kısıtlamaları (bankaların A.Ş. olma zorunluluğu, hisse senetlerinin nama yazılı olma zorunluluğu, en az sermaye koşulu, şube açma izni, kurucuların kişisel durumları ile ilgili kısıtlamalar),
- Bankaların yönetimi ve yöneticileriyle ilgili kısıtlamalar,
- Mevduat Munzam Karşılığı zorunluluğu
- Toplanacak mevduatın ve açılacak kredilerin sınırlandırılmaları
- İştiraklerde ve taşınmaz mal yatırımlarında sınırlandırmalar,
- Bilanço denetimi...

2) *Yönlendirici Amaç*: Kamu otoritelerinin, ekonomik ve toplumsal önceliklere göre, bankalarda toplanan kaynaklara, yönlendirmek amacıyla müdahale etmesidir.

Önlemler:

- Kredilerin sektörel dağılımına ilişkin tavanların belirlenmesi,
- Selektif kredi kontrolleri uygulaması
- T.C. Merkez Bankası'nın reeskont, avans politikalarıyla para arzını kontrol etmesi,
- T.C. Merkez Bankası'nın mevduat munzam karşılıkları, disponibiliteler oranları, açık piyasa işlemleri ve döviz politikaları ile bankaları yönlendirmesi.

Böylece, kamu otoriteleri, bankaların ekonomik istikrarı bozabilecek çeşitli faaliyetlerini de çeşitli araçlarla denetim altına almaktadır. Denetim ve gözetim, bankaların kuruluşundan tasfiyelerine değin sürmektedir.



II.A.4.b. Mevduat Sigortası Uygulaması

Bankalardaki tasarruf mevduatını sigorta etmek amacıyla tüzel kişiliği haiz Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu kurulmuştur. Amaç, tasarruf sahiplerinin banka sistemine güvenlerini arttırarak birikimlerin, bankacılık sistemi içinde kalmasını sağlamaktır.

Mevduat sigortası uygulaması hiçbir zaman kötü yönetilen ve ekonomik gerekler ile yasalara uygun çalışmayan bankaların risklerini üstüne almamalıdır. Böyle bir uygulama, kötü yönetilen bankalara prim sağlayacaktır. Bu nedenle mevduat sigortası uygulamasında, iyi yönetilen büyük bankalar ve sorunlu bankaların durumlarını değerlendirmeye alacak bir sistemin oluşturulması zorunludur.

Ülkemizde, tasarruf mevduatının korunması çalışmaları, 1933 yılında “Mevduatı Koruma Kanunu” kabulü ile başlar, fakat buradaki koruma yetersiz olduğu için eleştirilmiş ve 1936 yılında “2999 sayılı Bankalar Kanunu” ile koruma genişletilmiştir. İlk yasada, bankaların kasalarında bulundurdukları munzam karşılıklar, tasarruf mevduatının imtiyazlı karşılığı olarak kabul edilirken, ikinci yasada, tasarruf mevduatı sahiplerinin mevduatının % 40’ına eşit miktarını, bankanın aktifinde mevcut bütün kıymetler üzerinde bir imtiyazlı alacak olarak kabul etmiştir. Daha sonra, 1958’de çıkarılan 7129 sayılı Bankalar Kanunu % 40 olan oranı % 50’ye çıkarmıştır (52).

Zamanla, tasarruf mevduatının imtiyazlı alacak olarak kabul edilmesi eleştirilmiş ve 1960 yılında 153 sayılı Kanun ile 7129 sayılı Bankalar Kanunu’nda bu konuya yönelik olarak halkın güvenini sağlamak amacıyla bazı değişiklikler yapılmıştır. Burada, bir taraftan imtiyaz sistemi muhafaza edilerek T.C.Merkez Bankası nezdinde “Tasfiye Fonu” kurulmuş, diğer taraftan da “Tedrici Tasfiye” kabul edilmiştir. Fon sisteminin, kötü yönetimi de ödüllendirdiği gerekçesiyle, 1.9.79 tarihli 28 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile tasfiye fonu ve tedrici tasfiye konularında imtiyaz sistemine son verilerek bazı yenilikler getirilmiştir(53).

(52) Ünal, Tekinalp, “Banka Hukuku’nun Esasları”, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1988, İst. s:266.

(53) Önal, Y.Beyazıt, Düzakın, H.Gereklioğlu, Akyüz, Meltem, “Türkiye’de Mevduat Sigortası Sisteminin Gelişimi ve Bankaların Risk Değerlendirmesini de İçeren Aktif Bir Mevduat Sigortası Model Önerisi”, TBB yayın. Yayın No:198, İst.96, s:41.



Tedricen tasfiye’de, Bankalar Yeminli Murakıpları’nın yaptığı inceleme sonucunda, banka mali yükümlülüklerini yerine getiremeyecek kadar zayıflamış ise, hükümet bankaların tedricen tasfiyesine karar verebilir, T.C.Merkez Bankası’nın da görüşü alındıktan sonra, geçici bir yönetim kurulu oluşturulup gerekli bütün önlemleri almaya Maliye Bakanlığı yetkili kılınmıştır. Alınan önlemlere rağmen sonuç alınamazsa, bir başka bankayla birleşmesi olanakları aranır, yine de kurtarılması imkansız ise, tedricen tasfiye için Maliye Bakanlığı hükümete öneride bulunur, hükümet ise tasfiye için Maliye Bakanı’na yetki verebilir. Tedricen tasfiye karar ve işlemlerinde Türk Ticaret Yasası ve Bankalar Yasası’nın tasfiye hükümleri uygulanmamaktadır. 28 sayılı K.H.K. ile tasfiyede uygulanacak kurallar şöyle belirlenmiştir (54).

- Tedricen tasfiye adı verilen bir yöntem getirilmiştir.
- Bankanın aktifleri yetmediği takdirde, Tasfiye Fonu’ndan alınacak yardım, tasarruf mevduatı ve tasfiye giderlerinin karşılanmasında kullanılabilir.
- Bu işlemde T.T.K. ve B.K.’nin ilgili hükümleri uygulanmaktadır.
- Bu uygulama İcra ve İflas Yasası’nın da bazı hükümlerinin geçersizliği sonucunu getirmiştir.
- Tasfiye işlemlerine ortaklar karışamaz.
- Büyük bankalar arasından seçilen, bir gözlemci banka müessesesi oluşturulmuştur.
- Tedrici tasfiyeye giren bankadaki tasarruf mevduatı tasfiye sonucunu beklemeden, Tasfiye Fonu’ndan ihtiyaç oranında verilecek avanslarla karşılanmak suretiyle, en geç üç yıl içinde hak sahiplerine geri ödenir.

Tasfiye Fonu ise, T.C.Merkez Bankası bünyesinde bankaların yıl sonları tasarruf ve mevduat toplamlarının binde yarımı oranındaki katkıları ile oluşturulmuştur. Bu fondan yapılacak ödemeler Maliye Bakanı’nın onayını gerektirir. Tasfiyeyi yürüten bankaya bu Fon’dan avans ödenir (55).

(54) Eyüpgiller, Servet, “Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi”, Bankacılar serisi No:18, İkinci Baskı, Ankara, T.İş Bank. A.Ş. Vakfı, s:144, 1980.

(55) Önal, Y.Beyazıt, Akyüz, Düzakın, a.g.e., s:42.



1980'lerde yaşanan bankalar krizinde Tasfiye Fonu'nun yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu nedenle, 70 sayılı K.H.K. ile Fon ve Tedrici Tasfiye Sistemi terk edilmiş ve 1983 yılında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'nu ve bankalararası zorunlu birleşmeleri düzenleyen yeni bir hukuki yapı oluşturulmuştur. "Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu".

Bankalar Kanunu'nun 65.maddesine göre; "Bankacılıkta güven ve istikrarı korumak ve bankaların mali bünyelerini güçlendirmek, gerektiğinde yeniden yapılandırmak ve bankalardaki tasarruf mevduatını sigorta etmek amacıyla tüzel kişiliği haiz "Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu" kurulmuştur.

Fonun yönetimi, işleyişi, denetimi ve esasları Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu Yönetmeliği ile belirlenmiştir. Fon, T.C.Merkez Bankası tarafından yönetilir ve temsil olunur. T.C.Merkez Bankası Merkez Yönetim Komitesi, Fon'un karar organıdır. T.C.Merkez Bankası Başkanı, Fon'un da başkanıdır. Maliye Bakanlığı, Fon'un hesap ve işlemlerini denetlemeye yetkilidir.

Bankalar Kanunu'nun 70.maddesi gereğince, devir veya birleşmelerde, ilgili Bakanlık tarafından tespit edilmek kaydıyla, Fon, bankalara mali ve teknik yardım yapabilir. Tasarruf Mevduatı sigorta primleri, Bankalar Kanunu'nun 56.maddesi gereğince düzenlenen 3 aylık hesap özetleri esas alınarak hesaplanır. Prim oranı, gerçek kişilere ait olan TL. cinsinden tasarruf mevduatı ile tasarruf mevduatı niteliğini haiz döviz tevdiat hesapları toplamının üçer aylık dönemler itibariyle;

- Sermaye yeterliliği rasyosu % 8 ve üzerinde olan bankalar için onbinde 25,
- Sermaye yeterliliği rasyosu % 8'in altında olan bankalar için onbinde 26'dır. Hesaplama kullanılan, sermaye yeterliliği rasyoları Hazine tarafından Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na bildirilmektedir.

Bankalar Kanunu'nun 67.maddesi gereğince; mevduat kabul eden bütün bankalar tasarruf mevduatlarını sigorta ettirmek zorundadırlar. Ancak, Özel Finans Kurumları sigorta kapsamı dışında bırakılmıştır. 1984 yılında yaşanan banka iflaslarından sonra, piyasadaki istikrarın sağlanabilmesi amacıyla, tasarruf mevduatlarının tamamı mevduat sigortası kapsamına alınmıştır.

Bankalar finans kesimi içinde taşıdıkları büyük önem ve ağırlık dolayısıyla, devlet müdahalesi ve denetimi altında bulunmaktadır. Ancak bütün bu müdahale ve sıkı denetime rağmen gelişmiş ülkelerdeki bankacılık sistemlerinde bile bazı bankaların yükümlülüklerini karşılayamaz duruma düşmeleri tamamıyla önlenememektedir. Bu nedenle bankacılık kesiminde bir yandan yükümlülüklerini karşılayamama riskini azaltıcı ve hatta önleyici tedbirlerin alınması, öte yandan da bu riskin gerçekleşmesi halinde ekonomik dengeleri bozmayacak ve tasarruf sahiplerinin de zararlarını karşılayacak şekilde bazı düzenlemelerin yapılması gereği ortaya çıkmaktadır.

Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu uygulaması, riskin gerçekleşmesi durumunda devreye giren önlemler arasındadır. Ancak bu uygulama mali yükümlülüklerini karşılayamama riskinin gerçekleşmesini önleyici ve koruyucu önlemlerle uyumlaştırıp bütünleştirmedikçe beklenen sonucu tam olarak veremeyecektir (56).

II.B. TÜRKİYE'DE TİCARET BANKACILIĞI

II.B.1. Ticaret Bankalarının Tanımı, Özellikleri ve Fonksiyonları

Ticaret Bankaları, tasarruf sahiplerinin mevduatlarından oluşan fonları, kısa vadeli veya orta ve uzun vadeli kredilerde kullanan çok şubeli bankalardır. Profesör Zeyyat Hatiboğlu, ticaret bankalarını, mevduatının büyük bir kısmını özel sektörden temin ederek esas itibariyle özel sektöre kısa vadeli borç para veren kurumlar olarak tanımlamaktadır. (57)

Esat Tüze'ye göre ticari banka, vadesiz mevduat ve ticari krediler üzerinde ihtisaslaşmış bankalar olarak tanımlanır. (58)

Öte yandan, mevduat şeklinde topladıkları fonları kredi verme ve yatırım yapma yolu ile ulusal ve uluslararası düzeyde transfer eden ticaret bankaları

(56) Önal, Düzakın, Akyüz, a.g.e. s:89.

Detaylı bilgi için bkz: 3182 Sayılı Bankalar Kanunu Onuncu Bölüm.

(57) Hatiboğlu, Zeyyat, "Türkiye'de Bankacılık", Sermet Matbaası, İst., 1964, s:8.

(58) Tüze, Esat, "Bankacılık Terimleri Sözlüğü", Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayın No:215, Ankara, 1988, s:37.



faaliyetleriyle, üretim, tüketim ve bölüşüm sürecini kolaylaştırarak ekonomik sistemin, fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirmesine katkıda bulunmaktadır. Ticaret Bankaları iki önemli noktada diğer mali aracı kurumlardan ayrılmaktadır. Birincisi, ticari bankaların çekle işlem gören mevduat toplamaları nedeniyle kaydi para (ya da banka parası) yaratmalarıdır. Gelişmiş ülkelerde ticaret bankalarının en önemli fonksiyonları kaydi para yaratmaktır. Ancak ülkemizde, ödemelerde çek kullanma geleneğinin henüz yerleşmemiş olması nedeniyle bankalarımızın kaydi para yaratma gücü sınırlı kalmaktadır. (59) İkinci önemli nokta ise; ticari bankaların, diğer aracı kurumlara oranla aktif ve pasif yapılarını daha fazla çeşitlendiren mali aracı kurumlar olmalarıdır. Gerek çekle işlem gören mevduat toplayarak kaydi para yaratmaları, gerekse daha fazla çeşitlendirilmiş bir aktif ve pasif yapı ile kârlılıklarını artırıp rizikolarını azaltabilmeleri ticaret bankalarını, sermaye piyasasının diğer aracı kurumlarına oranla daha güçlü ve avantajlı bir duruma getirmiştir.

Günümüzde ticari bankalar, merkez bankalarının bankacılık fonksiyonları dışında kalan tüm bankacılık fonksiyonlarını yerine getirmekte olup, temel fonksiyonları “tasarruf fazlası bulunan ekonomik birimler”den “tasarruf açığı bulunan ekonomik birimler”e fon akışını sağlamaktır.

Ticaret bankalarının fonksiyonlarını genel olarak şöyle özetleyebiliriz:

a) *Fon Sağlama Fonksiyonu:*

Banka işletmelerinde Fonlar başlıca iki kaynaktan sağlanır: Özkaynaklar ve yabancı kaynaklar. İkincisi, borçlanmak yoluyla üçüncü şahıslara ait kaynaklardan sağlanan Fonları ifade eder.

b) *Fon Kullanma Fonksiyonu:*

Bankalar, belirli bir maliyetle elde ettikleri kendi özkaynakları ile yabancı kaynakları, belirli bir gelir karşılığında kullanırlar.

Sağlanan bu Fonlar aşağıda belirtilen şekilde kullanılmaktadır. (60)

(59) Meriç, İlhan, Türk Ticaret Banka İşletmelerinde İşletme Riski ve Ekonomik Karlılık, Ankara, ODTÜ, Yayın No:36, İksan Matbaası, 1980, ss.10-11.

(60) Ferman, Cumhuriyet, “Banka İşletmeciliği”, a.g.e., ss.5-12, Kölemezli, Murtaza, Banka Kredileri, 2.Baskı, Karınca Matbaası, 1983, ss.221-222.



ba) Bankalar, normal para çekilişlerini karşılamak amacıyla kanunlarla ve özel politikalarıyla belirlenen miktarda nakit mevcudu bulundurmaktadır. Kasa hesabı, T.C. Merkez Bankasındaki serbest ve bloke hesaplar, yabancı paralar ve diğer bankalardaki hesaplardan oluşan bu nakit mevcuduna kasa durumu ya da ankes adı verilmektedir.

bb) Bankalar, sağladıkları fonların bir kısmını kredi vermek suretiyle kullanmaktadır. Bankaların kredi işlemleri büyük ölçüde ilgili mevzuatın sınırlayıcı hükümlerine ve yetkili kamu makamlarının denetimine tabidir.

bc) Bankalar, sağladıkları fonların bir kısmını 3182 sayılı Bankalar Kanunu'nun 50.maddesinde belirtilen esaslara göre, faaliyetlerini sürdürmeleri için gerekli hizmet binaları ve araçlar gibi sabit varlıklara yatırmaktadır.

bd) Bankalar, 3182 Sayılı Bankalar Kanunu'nun 47.maddesinde yer alan hükümler doğrultusunda çeşitli sahalardaki işletmelere iştirak etmektedir.

c) *Hizmet Fonksiyonu:*

Ticaret hayatının gelişmesine paralel olarak, bankaların hizmetleri de zamana göre değişmektedir. Günümüzde bankacılık hizmetleri, bankalar için iyi bir gelir kaynağı oluşturmaktadır, bu nedenle bankalar her geçen gün, hizmetlerine bir yenisi eklemektedir.

Banka hizmetlerinin başlıcalarını şöyle sıralayabiliriz: (61)

ca) Ülke içi Ödeme İşleri:

Havale ve çek işleri, kıymetli evrakın tahsili işleri, takas işleri, kıymetli maden itcareti

cb) Uluslararası Ödeme İşleri:

Döviz işlemleri, akreditif ve itibar emri itibar mektubu ve emri, döviz arbitrajları

cc) Taşınır Değer İşleri:

Anonim şirketlerce ve kamu kurumlarınca ihraç edilen hisse senedi ve tahvillerin satışına aracılık hizmetleri,

(61) Yüksel,

a.g.e., s:6 Detay bilgi için bkz: aynı eser, s:4-5.



- cd) Kasa kiralanması (kiralık kasalar) ile serbest depo hizmetleri.
ce) Para gönderilmesine aracılık hizmetleri,
cf) Müşterilerin, üçüncü şahıslardan olan alacaklarının tahsiline aracılık hizmetleri.

II.B.2. Küçük, Orta, Büyük Ölçek Kavramları

İşletme büyüklüğünü belirlemede çeşitli kriterler göz önüne alınabilir. Ama genel olarak bunlar ya kantitatif kriterler, ya da kalitatif (niteliksel) kriterlerdir. Her ne kadar kantitatif ölçüler daha somut ve pratik iseler de, başlıbaşına bu tür kriterlerin yeterli olmadığı durumlar da sözkonusu olabilmektedir. Bu yüzden niteliksel ölçülerden de yararlanma yoluna gidilir. (62)

- Kantitatif Büyüklük Ölçüleri: Mevduat miktarı, kredi miktarı, özsermaye miktarı, aktif miktarı, aktif kârlılıkları, sermaye kârlılıkları, çalışanların sayısı, şube sayısı, harcanan enerji miktarı, sektördeki payları gibi...
- Kalitatif (Niteliksel) Büyüklük Ölçüleri: İş hayatında işletmelerin küçük, orta ve büyük olarak sınıflandırılmalarında bazen kalitatif ölçüler kullanılır. Kantitatif ölçüleri kadar önemli olmayan kalitatif ölçülerin başlıcaları şunlardır: (63)
- Yönetim biçimi, bölgeye yönelik olup olmama, örgütlenme biçimi, istihdam güvenceleri gibi..

İşletmeler büyüklüklerine göre, “küçük işletmeler”, “orta ölçekli işletmeler” ve “büyük işletmeler” şeklinde üçlü bir şekilde sınıflandırılabilirler. (64)

Orta ve Küçük Ölçekli Bankaların Aleyhine Olan Etmenler: (65)

a. İçsel Handikaplar

Aile Özelliği: Orta ve küçük bankaların çoğunun pay senetleri bir ya da birkaç ailenin elinde toplanmıştır. Bankanın geleceği büyük ölçüde bu hissedarların arzularına bağlıdır.

(62) Mucuk, İsmet, “Modern İşletmecilik”, Türkmen Kitabevi, 7.Basım, İst.97, s:98

(63) Mucuk, a.g.e., s:102.

(64) Mucuk, a.g.e., s:102.

(65) Parasız, a.g.e., s:99.



Mali Yapı: Boyutundan dolayı orta ve küçük bir banka, doğal olarak nispeten zayıf bir mali güce sahiptir. Bu bankalar çoğu kez mali piyasalara da başvuramazlar. Çünkü böyle bir durum yönetim kompozisyonunu değiştiren bir etki, yani banka sahiplerinin ayaklarını kaydırma tehlikesi yaratır.

Orta ve küçük bankaların kendi öz kaynaklarına yönelme yolu açıksa da, bu yetersiz olabilir ve banka karşılık ya da amortisman için gerekli fonu sağlamada güçlük çekebilir.

Orta ve küçük boyutlu bankaların, bankacılık alanındaki yeni buluşların uygulanmasıyla ilgili oldukça önemli mali sorunları vardır.

İç Örgütlenme: Küçük ve orta boyutlu işletmelerde üst kadrolar için kötü bir seçim, büyüklere göre çok daha olumsuz sonuçlar hasil eder. Küçük ve orta boyutlu bankaların en iyisini bulmak için çeşitli kadroları kullanma şansları yoktur.

- Orta ve küçük boyutlu bankalarda iç örgütlenme yönetim açısından olduğu kadar teknik açıdan da olumsuz bir faktördür. Örneğin bir makinanın çeyreğinin ya da yarısının kullanılması söz konusu olamaz.
- Çoğu kez büyük bankalar hammadde kullanımında ekonomi gerçekleştirir. Özellikle bilgisayar kullanımında bu durum açık bir şekilde göze çarpmaktadır.
- Araştırma giderleri küçük ve orta bankalar için kolayca göze alınmaz.
- Küçük ve orta bankalarda büyük bankalar kadar işbölümü sağlanamaz.
- Küçük ve orta bankalar büyük bankalara göre modern yönetim yöntemlerinden kolayca yararlanamazlar. İşletmenin boyutu, özel bir işte bu iş için yetiştirilmiş kişi ya da kişilerin tam gün çalışmalarına olanak vermeyebilir. Kişi kendi uzmanlık alanında birkaç saat çalışabilir. Böylece nispi ve kısmi bir eksik istihdam durumu ortaya çıkabilir.
- Küçük ve orta ölçekli banka yöneticileri araştırma tekniklerinden yeterince yararlanamazlar.
- Küçük ve orta ölçekli bankaların bir diğer handikapı da, yönetim ve kontrol işlevlerinin aynı personel üzerinde kalmasıdır.



Riskin Dağıtılması: Risk dağıtım orta ve küçük ölçekli bankalarda gerçekleştirilemez. Risk dağıtımı, risklerin bölgeler ve müşteriler arasında bölüştürülerek hafifletilmesini sağlamaktadır.

Orta ve küçük bankalar, büyük bankalar kadar ürün çeşidine sahip değildir. Küçük ve orta ölçekli bankaların çeşitlendirme güçlükleri bu bankaların mevsimlik ya da konjonktürel dalgalanmaları hafifletmelerine izin vermemektedir.

b. Çevreyle ilgili Handikaplar

Bilgi Toplama: Küçük ve orta ölçekli bankaların bilgi toplama işlemleri yetersizdir.

Fiyat Oluşumu: Orta ve küçük ölçekli bankaların kendi borç ve alacaklarıyla ilgili koşulları çoğu kez büyüklerin saptadıkları fiyatlara göre ayarlamak zorunda kalırlar.

Piyasadaki Konum: Orta ve küçük bankaların görece zayıflıkları çeşitli teçhizat satın alımlarında elverişli tedarik koşulları sağlamalarına engeldir (düzenlilik, fiyat indirimi, fiyat istikrarı, özel risturn vb.)

İstihdam Güvencesi: Orta ve küçük bankaların, büyüklere göre, sundukları istihdam daha az güvencelidir. Küçük ve orta bankalar aynı işverenin emrinde işini değiştirmek arzusundaki bir personeline yeni olanaklar sunamayabilirler.

Reklam: Öte yandan reklam bütçelerinin ölçülebilir bir etkinlikte olabilmesi için, belli bir eşiğin altında olmaması gerekir. Bu nedenle orta ve küçük işletmeler müşterilerini artırmak için etkin bir şekilde reklam araçlarını kullanamayabilirler.

Yeni Şube Açmanın Maliyeti: Küçük ve orta bankalar, büyük bankalar gibi, satış miktarlarını aynı hızda çoğaltamazlar. Kaldı ki büyük bir banka için yeni şube açmanın sonucu başarısız bile olsa bu bankayı fazlaca etkilemezken küçük bankalar için bu durumun kar-zarar hesabı üzerindeki etkisi büyüktür. Son yıllarda ülkemizde sanayi ve ticaretin Anadolu'ya yayılması şube bankacılığını teşvik etmeye başlamıştır.



Risk Üstlenimi: Orta ve küçük bankalar, gelişme politikalarında fazla risk üstlenmezler. Pazarlarını büyük bankalar kadar emniyetle genişletemezler. Böylece yerel ya da bölgesel bir bankanın komşu bir bölgede açacağı bir satış noktası, büyük bir bankanıninkine göre aynı etkinlikte olmayacaktır.

Devlet Karşısında Durum: büyük işletmelerin ekonomik gücü önemlidir. Çoğu kez devlet bunların yıkılmalarına, ciddi psikolojik sonuçlardan dolayı izin vermez. Bu durum, para ile uğraşan bankacılık sektörü için ayrı bir özellik taşımaktadır.

Orta ve Küçük Ölçekli Bankaların Lehine Olan Etmenler: (66)

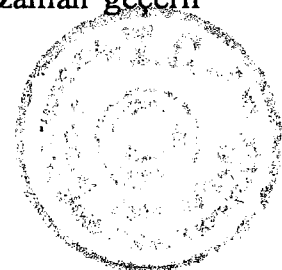
a. İçsel Etmenler

Orta ve küçük bankaların lehine olan etmenler oldukça çeşitlidir. birinci olarak bankaların yönetim, işletme ve teknik koşulları çabuk ve yüzeysel bir analizin ortaya koyduğu gibi pek de olumsuz değildir. Günümüzde banka sektörü üzerinde devlet kontrolü vardır. İkinci olarak, küçük ve orta ölçekli banka işletmelerinin yönetim yapılarında olumlu yönleri ağır basan bir esneklik vardır. Nihayet, küçük ve orta bankaların yöresel yönleri piyasada kendilerine belli bir müşteri sağlayıcı niteliktedir.

Teknik Koşullar: Bankacılık sektöründe bir minimum rantabilite eşliğinin varlığı tartışmalıdır. Bazı güçlüklerle rağmen, teknik koşullar çoğu kez zannedildiği gibi küçük ve orta boyutlu bankaların aleyhine olmayabilir.

- Kredi ile ilgili olarak, küçük ve orta bankalar kısa, orta ve uzun vadeli krediler ve özel kişilere yönelik krediler olmak üzere, uygulamada tüm kredi çeşitlerini gerçekleştirebilirler. Bankaların yeniden finansmanı ile ilgili kapılar, küçük ve orta bankalar için de açıktır.
- Çeşitli kredi şekilleri küçük ve orta bankaları için bir handikap değildir. Bir işletmenin talep ettiği kredinin ve krediyle ilgili riskin önemi bir handikap gibi gözükebilir. Ancak bunu değerlendiren bir banka için kredi talebinin reddinde karşılaşılabilecek güçlük de her zaman geçerli değildir.

(66) Parasız, a.g.e., s:100.



- Kredi riskinin azaltılmasında, tanıdık bir müşteriye ilişkin kredi talebinin reddinde karşılaşılabilecek güçlük de her zaman geçerli değildir.
- Küçük boyutlu bankaların müşterileriyle sıkı ilişki içinde olmaları farkına varmaksızın pazarlama sorununu çözebilmektedir.
- Küçük ve orta boyutlu bankaların bir önemli sorunu da bilgisayar kullanımıyla ilgilidir. Ancak bu sorun çözümsüz değildir. Özellikle bu alanda görülen baş döndürücü yenilikler küçük bankaların handikaplarını ortadan kaldırmıştır. Ancak küçük bankalar modern finansal teknolojinin maliyet baskısı altındadırlar.

Çalışma Tarzları: Orta ve küçük bankaların çalışma şekillerindeki esneklik lehlerine bir faktördür. Bu esneklik özellikle müşterilerle ilgili kararlarda ve onların taleplerine verilecek cevapların hızlılığında önem kazanmaktadır. Kişisel kredi uygulamalarında, bu esneklik daha da anlam kazanmaktadır. Küçük ve orta boyutlu bankalarda, çalışanların uzun süre aynı görevde kalmaları güvene dayanan kişisel krediler alanında başarı oranını artırmaktadır. Özellikle, bazı yeni fırsatlar karşısında tereddütlü hareket etmeleri kendilerine büyük avantaj sağlamaktadır.

Küçük ve orta boyutlu bankalar müşteriye göre ayrı ayrı özel davranış gösterebilirler.

Küçük ve orta boyutlu bankalar olası bir yeni banka ürününün piyasaya sürümünde de avantajlıdırlar. Yapılan çeşitli araştırmalar, işletmenin boyutuyla yenilikler arasında bir korelasyon olmadığını göstermiştir. Herşey yönetimin kalitesine ve yönetimi çevreleyen kişilere bağlıdır.

Yerel Piyasanın Sağladığı Avantajlar: Küçük ve büyük boyutlu banka kavramı, ulusal planda geçerlidir. Ancak, yerel piyasalar açısından aynı yaklaşım geçerli olmayacaktır. Orta ve küçük bankalar, ulusal plandaki bankaların yerel şubeleri kadar önemlidir ve onlara göre esneklik ve eylem hızlılığında daha üstündür. Ayrıca, bölgesel bankalar bölgenin bankacıları tarafından yönetilir.

Orta ve küçük bankaların yukarıda sayılan avantajlarına ek olarak söyleyebileceğimiz en büyük avantajı da büyük bankalarca bir kenara tutulmuş ya da büyükler kadar ilgi görmeyen küçük ve orta işletmelerle yakından ilişki kurabilmeleridir.



b. Çevreyle İlgili Avantajları

Küçük ve orta boyutlu bankalar hem yapıları, hem de sendikayla ilgili sorunlarını çözebilmek için bir birlik oluşturabilirler. Böyle bir birliğin şu gibi amaçları olabilir: Birliğe üye olan bankaların haklarının, ortak yararlarının savunulmasında ortak hareket edilmesi, bir ortak risk kasasının yaratılması, hukuksal ve bankasal tüm bilgilerin birbirlerine iletilmesi vb. gibi akla gelebilecek pek çok konular olabilir.

II.B.3. Türk Ticaret Bankacılığının Türk Banka Sistemi İçindeki Yeri

1998 yılı itibariyle, Türkiye’de faaliyet gösteren banka sayısı 75’e yükselmiştir. Bu bankaların, 4 tanesi kamusal sermayeli, 38 tanesi özel sermayeli ve 18 tanesi yabancı sermayeli bankalar olmak üzere 60 adedi ticaret bankasıdır.

Tablo (15): 1998 İtibariyle Bankacılık Sistemi İçinde Ticaret Bankalarının Yeri.

(Milyar TL.)	Sektör Toplamı	Ticaret Bankaları
Toplam Aktifler	36.511.260	34.771.294
Toplam Krediler	11.972.364	10.829.900
Toplam Kâr	1.161.607	1.065.320
Giderler	8.929.173	8.742.167
Gelirler	10.586.300	10.271.798
Personel Sayısı	166.492	161.189
Şube Sayısı	7.370	7.340

Kaynak: Bankalarımız 1998.

Tablo (15) incelendiğinde, Türk banka sisteminin temelini ticaret bankalarının oluşturduğunu görüyoruz. Türk bankacılık sisteminde, Batı Avrupa ülkelerinde ve Amerika’da gördüğümüz kooperatif bankaları, tasarruf bankaları (saving banks), tüccar bankacılık (merchant banking), bireysel bankacılık (consumer banking), perakende bankacılık (retail banking) ayrımları henüz oluşmadığı, ve diğer finansal kurumların da gelişmemiş olması, ticaret bankalarını, sistemin en önemli parçası haline getiriyor.



Bu bankaların mevduata ödeyebilecekleri ve kredilerinden alabilecekleri maksimum faiz oranları pek çok ülkede yasalarla belirlenmektedir. Ülkemizde de, 1211 sayılı yasayla, mevduata ve kredilere uygulanacak maksimum faiz oranları, bankaların hizmetleri karşılığında alabilecekleri ücret ve komisyonlar, Yüksek Planlama Kurulu'nun oluru ve Bakanlar Kurulu'nun onayı ile T.C.Merkez Bankası tarafından belirlenmektedir. (67)

II.B.4. 1980 ve 1990'lı Yıllarda Bankacılık Sistemi ve Banka İflaslarının Nedenleri.

1980'li yıllarda, mali sektörde yapılan reformlar bankacılık sistemini önemli ölçüde etkilemiştir. Ayrıca, bankacılık sistemini doğrudan etkileyen çok önemli mevzuat değişiklikleri de yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi, 1985 yılında Bankalar Kanunu'nda yapılan değişikliktir. 1985 yılında yürürlüğe giren yeni Bankalar Kanunu ihtiyati düzenlemeler için temel oluşturmuştur. Uluslararası bankacılık standart rasyoları, özellikle sermaye yeterlilik rasyosuna ilişkin düzenlemeler getirilmiş, tek düzen hesap planı tanıtılmış, mevduat sigorta fonu kurulmuş ve bankalar tahsili gecikmiş alacaklarına daha gerçekçi karşılık ayırmakla yükümlendirilmişlerdir. Bankaların kayıtlarına, bağımsız denetim kuruluşlarınca, denetlenme zorunluluğu getirilmiştir.

Bankalar 1988 yılında faiz oranlarını, 1990 yılında da döviz kurlarını belirlemede serbest bırakılmışlardır. Reformların uygulanması sırasında, bankalar yeni koşullara aşamalı olarak uyum sağlamışlardır.

Ayrıca, 1980'lerin ilk yarısında, Türkiye'ye gelen yabancı bankalardan kaynaklanan yoğun rekabet ortamında, Türk bankaları modernizasyon yönünde önemli adımlar atmışlardır.

1980 öncesi yıllarda, Bankacılık sektörü birikim sahiplerine reel olarak negatif verim sağlamıştır. Bu dönemde, Türk bankaları, belirsizliğin çok fazla bulunmadığı statik bir ortamda faaliyetlerini sürdürüyorlardı. Faiz oranlarının resmi otoritelerce belirlenmesi, kaynak maliyetinin kârlılık açısından herhangi bir sorun yaratmaması, para ve sermaye piyasaları ile banka dışı finans kuruluşlarının etkin bir varlığının bulunmaması gibi nedenlerle bankalar rekabetten uzak pasif bir konumda bulunuyorlardı.

(67) Meriç, a.g.e., s:12.



1980 öncesi, başta bankalara duyulan güven, bankaların yaygın şube ağına sahip olması ve diğer tasarruf araçlarının gelişmemiş olması sebepleriyle, bankalar ucuz fon toplayabiliyor, bunları kredilere kanalize ediyorlardı. Böylece ucuz fonlar, kârlı yatırımlara aktarılıyordu. Aktif yönetim yeterliydi, pasif yönetime yeterince önem verilmemekteydi.

1980'deki uygulamalarla, tasarrufları teşvik etmek ve mali sisteme çekebilmek amacıyla faiz oranlarının reel olarak pozitif düzeyde kalması yönünde alınan kararlar Türk Bankacılığını önemli ölçüde etkilemiştir. Artık bankacılıkta dinamik bir dönem başlamıştır. Fonlar ağır rekabet koşulları altında yüksek fiyatla temin ediliyordu. Böylece, maliyetlerin iyi hesaplanması dönemi başlamış oldu. Bir başka deyişle pasif yönetim, önem kazanmaya başlamış olduğundan yöneticiler, aktifin ve pasifin tüm risk boyutlarını inceleyerek bir bütün olarak bankalarını yönetmek zorunda kalmışlardır.

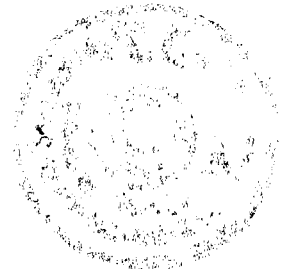
Aktif-pasif yönetiminin temel amacı, bankanın ulaşmaya çalıştığı kâr doğrultusunda ve kabul edebileceği risk sınırları içerisinde, net faiz marjını maksimize edebilmektir.

Bilindiği gibi Türk bankacılık sisteminin yaşadığı ilk kriz 1960'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Türk ekonomisinin 50'li yılların sonuna doğru girdiği bunalım ve durgunluk ve 1958 istikrar programı, bankacılık kesimi üzerinde etkisini, 1960'lı yılların başında göstermiştir.

(1960-1964) yılları arasında 15 bankanın faaliyeti sona ermiş veya bu bankalar tasfiyeye girmişlerdir. (68)

- 1960 — Niğde Bankası
- Akşehir Bankası
- 1961 — Doğu Bank
- Esnaf Kredi Bankası
- Sanayi Bankası
- Bor Zürra ve Tüccar Bankası
- Türkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası
- 1962 — Türk Ekspres Bankası

(68) Akgüç, a.g.e., s:52.



Buğday Bankası (Bu bankalar Anadolu Bankası adı altında birleştirilmişlerdir.)

- 1963 — Tutum Bankası
Ankara Halk Sandığı
İstanbul Halk Sandığı
İzmir Halk Sandıkları
(Bu sandıkların tüzel kişiliği sona ererek T.Halk Bankası'na katılmışlardır.)
- 1964 — Lüleburgaz Birlik Ticaret Bankası
Raybank

6 Aralık 1960'da 153 sayılı yasa ile tasarruf sahiplerinin haklarını güvence altına almak için T.C. Merkez Bankası nezdinde, bir Bankalar Tasfiye Fonu oluşturulmuştur. Bilindiği gibi Fonun oluşturulması, mevduatın bir tür sigorta edilmesi anlamına gelmektedir.

1983 yılında, diğer bir banka bunalımından sonra, 70 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile, yine T.C.Merkez Bankası tarafından idare ve temsil olunmak suretiyle Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, kurulduğunda, söz konusu 153 sayılı kanuna göre kurulan Bankalar Tasfiye Fonu, yeni sigorta fonuna devredilmiştir.

1970'li yılların başında ikinci bir kriz daha yaşanmıştır. Bu dönemde 7 ulusal bankanın, 1 yabancı bankanın faaliyetine son verilmiş veya tasfiyesine gidilmiş veya birleşme yolu ile yeni bir bankanın oluşumuna yol açılmıştır.

- 1965 — Akşehir Bankası
T.Kredi Bankası
- 1966 — Türkiye Kredi Bankası
- 1971 — Adapazarı Emniyet Bankası
- 1972 — Efes Bank
- 1973 — Maden Kredi Bankası
- 1974 — Türkiye Maden Bankası
- 1975 — Sağlık Bankası
- 1977 — Banca Commerciale Italiana



80'li yılların başında 3.kriz yaşanmıştır. Kapanan bankalar sırasıyla;

- 1981 — İstanbul Bankası
Afyon Terraki Karahisar Bankası
Hisar Bank
- 1982 — İşçi Kredi Bankası
Elazığ İktisat Bankası
Ortadoğu İktisat Bankası
- 1983 — İstanbul Emniyet sandığı
Manisa Bağcılar Bankası
Türkiye Bağcılar Bankası
- 1985 — American Express I.B.C. (Yabancı banka)
- 1987 — Anadolu Bankası
(Emlak Bankası ile birleşti)
- 1988 — T.C.Turizm Bankası
(Kalkınma Bankası ile birleşti)
- 1990 — Bank of Credit and Com.In. (Yabancı banka)
Türkiye Öğretmenler Bankası
- 1991 — Denizcilik Bankası
- 1992 — Bank of Bahrain and Kuwait (Yabancı banka)

1994 yılının ilk aylarında, Türk Bankacılık sistemi bir kriz daha yaşamış ve sonucunda 3 bankanın bankacılık yapma izinleri kaldırılmıştır.

- TYT Bank
- Marmara Bank
- Impex Bank

1994'ün Eylül ayında, Türk Ticaret Bankası Hazine tarafından 64.madde kapsamına alındı.

1998 yılında ise bu bankanın Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna ait % 84,5 oranındaki hisselerinin satışına karar verildi. İhaleye fesat karışması gerekçesiyle, bankanın, Korkmaz Yiğit İnşaat Taahhüt ve Ticaret A.Ş. ye devrine ilişkin izin ve satış süreci Ekim 1998'de durduruldu.



Türkbank'ın satışı sırasında gündeme gelen işadamı Korkmaz Yiğit'in bankası Bank Ekspres'de 26 Ekim 1998'de Merkez Bankası Tasarruf Sigorta Fonu'na geçti. Banka, son bir haftada hızlı para çıkışıyla, (220 milyon dolar) kritik bir hal almıştı. Bu gelişmeler üzerine, Fon'un devir alması çerçevesinde, Banka'nın yönetim ve denetim kurulları yeniden teşkil olunmuş, banka yeni sermaye ve yönetim yapısıyla faaliyetlerine devam edecektir kararı alınmıştır.

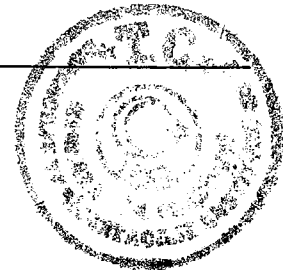
1999'un ilk ayında ise Interbank A.Ş., T.C.Merkez Bankası Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiştir.

1980 sonrasında, faiz serbestisi ve mevduat faizlerine pozitif faiz verilmesi, birikimleri bankalara yönlendirerek kaynakların bankalar vasıtasıyla dağılımına yol açmıştır. Bu gelişme bankalararası rekabete olanak sağlama ve bankaları yeni hizmetler ve ürünler geliştirmeye zorlamıştır. Bütün bu lehte görüşlerin yanısıra, firmaların mali yapılarının sağlıklı olmaması, bankalardaki yönetim hataları, serbest ve yüksek faiz politikasının, beklenen sonuçları vermemesine; aksine, yeni sorunlar doğurmasına neden olmuştur; gelir dağılımı daha da bozulmuş, bankalarda batık krediler artmış, likidite sorunları ağırlaşmış, maliyetler de artınca, bazı bankaların bunalıma girmesine, hatta iflasına neden olmuştur.

Tablo (16): Kapanan Bankalar

Yıllar	Banka Sayısı	Yıllar	Banka Sayısı
1962	2	1977	1
1963	4	1981	3
1964	2	1982	3
1965	1	1983	3
1966	1	1987	1
1971	1	1988	1
1973	1	1990	2
1974	1	1991	1
1975	1	1994	3

Kaynak: Öztin Akgüç "100 Soruda Türkiye'de Bankacılık"



Türkiye için banka iflaslarının yaşandığı ekonomik kriz yılı olan 1994 yılı sonunda bankacılık sektörünün ekonomide payı 93 sonundaki seviyesinden gerilemiştir. Bu da, bankacılık sektöründeki daralmanın, ekonomideki daralmadan daha ciddi boyutlarda olduğunu göstermektedir.

1997 yılının son çeyreğinde, Japonya, Güney Kore ve Endonezya'da başlayan ekonomik salgının en son Rusya'da oradan da Türkiye'ye bulaşması sonucu yaşanan ekonomik krizin etkileri bankacılık sektöründe de görülmektedir. Bankacılık sektörünü yakından etkileyen dış kaynak bulmadaki zorluk birinci sırada yer alırken, yüksek faizlerin getirdiği olumsuzluklar ikinci sırayı oluşturdu. 98 yılı içinde bono faizlerinin yüzde 150 seviyelerine çıktığı bankacılık sektöründe, bankaların sanayiciye kredi sağlamak yerine daha garanti olan devlet kağıtlarına yöneldiği görüldü.

Kriz ortamından zarar görecektir bankaları tanımlamak gerekirse;

- Sermaye yeterlilik rasyoları düşüktür.
- Bankanın içini boşaltmak amacıyla bağlı oldukları grup şirketleri dışında kredi kullanmazlar. Ya da, az da olsa kullandıkları krediyi çabuk nakite çevirme eğilimine girerek, müşteriyi zor duruma düşürürler.
- Likidite sıkıntıları vardır.
- Hazinesinin yüksek faiz oranlarından faydalanmak için dış borca yönelirler.
- Dövizde açık pozisyona girerler.
- Para toplamak için, cazip faiz oranları ilan ederler.

Bir bankanın başarısızlığının ekonomiye ve topluma olan maliyeti çok yüksektir. Bu sebeple denetim organları bankaların performansını sürekli izlemekte ve sağlıklı bankaların sistemden ayrılması için gerekli önlemlerin zamanında alınabilmesini temin etmektedirler. Bunun için çözüm risk-gelir optimizasyonudur. Bu dengeyi sağlayamayan bankanın zamanında takibe alınması ve gerekli önlemlerin alınması esas çözümdür.

Bankanın iflas etmesinin etkileri sermayedarlarının mağdur durumda kalmalarının dışında tüm ekonomik ve toplumsal birimlerine yansımaktadır. Bu etkilerin önemlileri şöyle sıralanabilir:



1) Bankanın esas kaynağı mevduatlar olduğu için bankanın iflası ekonomi içindeki ödemelerin durmasına neden olacaktır.

2) Diğer bankalar için tehlikenin bulunmaması durumunda bile, korkular ve spekülasyonlar tehlikeli bir ortama neden olabilir.

3) Kredilerin aksaması, sermaye birikiminin istihdamın ve üretimin aksamasına neden olacaktır.

4) Mali politikalar aksayacaktır.

Bankalar, risk ile gelir arasında optimum bir denge kurmak zorundadırlar. İyi bir yönetim, bu dengeyi gözönünde tutarak, ve bütün çıkar gruplarının isteklerini yerine getirmeye çalışırken, özsermaye kârlılığını maksimize etmeye çalışacaktır.

Bankanın her yapacağı faaliyetin bir risklilik derecesi, buna karşılık da bir getiri miktarı bulunmaktadır. İyi bir yönetimin, bankanın karşılaşıacağı riskleri çok iyi bilip ona göre bilanço yapısını oluşturması gerekir. Bunu yaparken de amaçlanan getiriyi sağlaması şarttır.

Bir bankanın karşılaşıacağı en büyük risk, aktiflerinin değer kaybetmesiyle özkaynaklarının azalması; sermaye yapısının zayıflamasıyla da piyasadaki güvenilirliğinin azalması, büyümesinin sınırlanmasıdır.

Bir başka risk kaynağı ise, banka kaynakları arasında yabancı kaynakların büyük ağırlık tutmasıdır. Bu kaynakların geri çekilmesiyle, banka büyük sıkıntılar içine girebilir. Bütün bunların sonucunda, çeşitli risk unsurlarının bulunması, ölçülmesi ve kontrolü, kısacası yönetimi, bankanın faaliyetlerini sağlıklı bir biçimde yürütmesi için gereklidir. Faaliyetlerini verimli bir şekilde yerine getiremeyen bankalar, karlılık dereceleri düşük, risklilik dereceleri yüksek bankalardır. Risk ile gelir arasındaki dengeye dayalı olan başarıyı gerçekleştiremeyen banka, riskli bankadır, muhtemelen iflas edecek bankalar arasında olacaktır.

Bir araştırmaya göre, Türk Bankacılık sistemindeki iflas kısır döngüsünün yapısı şöyle ifade edilmiştir (69).

(69) Ağaolu, Abdülgaffar, "Düşünsel Oluşum Serisi No:2" adlı çalışması.



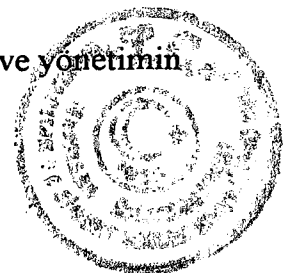
“... İflas etmiş bankaların faiz hassasiyet oranınının 1’den çok uzak olduğu görülmektedir. Bu oranın 1’den yüksek olması, faize hassas varlıkların faize hassas kaynaklardan yüksek olması anlamına gelir. Genellikle, faize hassas varlıkların vadesinin daha uzun olması, kısa vadeli faize hassas kaynakların, uzun vadeli yatırımlara uyarlanması sorununu da gündeme getirecektir. Bu unsurların birbirine denk getirilme sorununa paralel olarak ayrıca faizlerin de artması durumunda sağlanan fonların maliyeti de artacaktır. Sağlanan fonlardaki maliyet artışları ve mevduat-kredi arasındaki vade ayarlanma sorunu, uzun vadeli kredilerin var olması durumunda, daha da kritik hale gelecektir.

1980 yılı ile birlikte faizlerin serbest bırakılması bu sorunu önemli hale getirmiş ve faiz hassasiyet riskinin artmasına neden olmuştur. Bu dengeyi kuramayan bankalar ise, oynadıkları kumarın karşılığını iflas şeklinde almışlardır.

Bir yandan ekonomik tedbirlerin işletmeler üzerindeki olumsuz etkiden dolayı tahsili gecikmiş alacakların artması, öte yandan faizdeki artışlarından dolayı maliyeti yükselmiş olan faize hassas kaynakların uzun vadeli faize hassas varlıklara yatırılması bankaların sermayesi üzerinde olumsuz etki yapmıştır. Mevduat ve krediler arasındaki vade farkının sermayeyi etkilemesi hususu olağan koşullarda bile önemli iken sözkonusu koşullar altında etkisini arttırmış ve sermayenin çok hızlı bir şekilde yıpranmasına hatta sıfıra yaklaşmasına yol açmıştır. Alacakların tahsilindeki gecikmenin ihtimali artarken, yatırımların da çeşitlendirilmemiş olması, kâr üzerinde olumsuz etki yaratmıştır. Faaliyet riski, bankanın faaliyetlerindeki gider unsurunun geliri aşarak sermayenin yıpranmasına neden olmasından ibarettir. Gelirlerdeki düşüslere paralel olarak Türk Bankacılık Sistemi’nde önemli yer tutan personel giderlerinin de bu düşüşe eklenmesi faiz marjının sıfıra yaklaşmasına neden olmuş ve kısır döngüyü hızlandırmıştır.

Sermayenin aşınması, verilen kredi miktarlarının da azalmasına sebebiyet verdiği için bankalar dengeyi kurmak üzere kaldıraç oranını yükseltmişlerdir. Bu yükseliş, yukarda sözü edilen sürecin devam ettiği bir ortamda sermaye’yi daha da zorlamış, likidite riskinin de artmasına yol açmıştır.

“Bu sürecin başlangıç noktası iflastan çok önceye uzanmakta ve yönetimin etkinliğinin düşüklüğünden kaynaklanmaktadır.”



A.B.D.'deki araştırmalar bankanın başarısızlığında en büyük payın insan unsuruna ait olduğunu göstermektedir.

Türk Banka sistemindeki hastalıkların birçoğunun nedeni, ekonominin içinde bulunduğu koşulların yanısıra, bu kesimin iyi yönetilmemesi ve etkili biçimde denetlenmemesidir. Devlet adamları da, bankacılık sektörünün sıkı ve yakın denetime ihtiyacı olduğu görüşünde birleşmişlerdir. 1999 yılında bankacılık sektöründeki "hukuk boşluğu"nu gidermek amacıyla hazırlanan Bankalar Kanunu Tasarısı, komisyonlarda görüşülmeye başlanmıştır. yeni yasa tasarısı ağır hapis ve para cezaları öngörmektedir.

Bankacılık sektörünü Avrupa Birliği normlarına kavuşturmak ve sektörde disiplin sağlamak amacıyla hazırlanan tasarı TBMM gündemine alındı. Türk bankacılık sisteminin, uluslararası mali standartlara uygun hale getirilmesi ve dünya piyasalarıyla bütünleşmesi açısından yeni kanun büyük bir fırsattır.

Bankalar Kanun Tasarısı, 18 Haziran 1999 cuma akşamı TBMM Genel Kurulu'nda kabul edilerek yasalaştı.

Bu yasaya göre;

- Bankaların mali bünyesinin bozulmasına yol açan yönetici ve sorumlularına 2 yıldan 4 yıla kadar hapis cezası getirildi. Yasa, 33 red oya karşılık, 259 oyla kabul edildi. Aynı değişlikle, bankaların işlerini fiilen yöneten mensupları, görev ve ilgililerine, fiile katılma derecelerine göre, 2-5 milyar lira da para cezası ngrld.
- Bankaların grup şirketleri ve iştiraklerine açacağı kredilerin oranlarında, kademeli geçiş ngren maddedeki sreler, bankalar lehine uzatıldı.
- Yasa metnine, daha önce Tasarruf Mevduat sigorta Fonu'na devredilen  bankayla ilgili icra-iflas ve haciz işlemlerini kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı bir fıkra eklendi. yeni düzenlemeyle, halen Fon yönetimindeki  bankanın alacaklarıyla fon, teminat göstermek ve harç yatırmaktan muaf tutuldu.



Bankacılık sektörünün düzenlenmesi ve denetlenmesi görevini yedi kişilik bir Üst Kurul'a veren yasa, sektördeki suç ve cezaları yeniden tanımlayarak, cezaları ağırlaştırıyor.

- Türkiye'de banka kurulması veya yurtdışından bir bankanın şube açmasına, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun olumlu görüşü üzerine, Bakanlar Kurulu'nca izin verilecek.
- Kurucuların, Müflis veya konkordato ilan etmemiş olması, tasfiyeye tabi bankerler, bankalar veya benzeri kurumlarda ve fona devredilen bankalarda yüzde 10'dan fazla pay sahibi olmaması, yüz kızartıcı veya kaçakçılık, ihaleye fesat karıştırma, devlet sırlarını açığa vurma suçlarından hüküm giymemiş olmak. Banka kurucusu veya ortağı olmanın gerektirdiği mali güç ve itibara sahip olunmasına da bakılacak. Bankanın ödenmiş sermayesi 20 trilyon liradan az olamayacak.
- Yöneticiler, bu kanun hükümlerine aykırı hareketlerinden dolayı hapis ya da bir defadan fazla ağır para cezasıyla cezalandırılanlar, hiçbir bankada yönetim kurulu başkanı, üyesi, denetçi, genel müdür, genel müdür yardımcısı veya birinci derecede imza yetkisini haiz görevli olarak çalıştırılmayacak.
- Açılan krediler yoluyla bankaların içinin boşaltılmasını önlemek amacıyla, kredilere yeni sınırlamalar getirildi. Bankaların, bir kişiye veya şirkete kullandıracakları kredi, özkaynaklarının yüzde 25'inden fazla olamayacak.
- Banka yönetim kurulu ile bazı yöneticilerine, kanuna aykırı karar ve işlemlerle bankanın iflasına neden olmaları durumunda, verdikleri zarar oranında kişisel sorumluluk getiriyor. Kişisel sorumluluğu bulunanlar hakkında, Bankacılık düzenleme ve Denetleme Kurulu kararı, fon yönetiminin talebi üzerine mahkemece iflas kararı verilebilecek.



III. YÖNETİM, YÖNETİCİ ve LİDERLİK

III.A. YÖNETİM KAVRAMI

Bir kuruluş için gerekli fiziksel ve beşeri kaynakların hepsinin var olduğunu düşünün: Faturaları ödemek için para (sermaye), çalışacak bir yer (bina), araç, gereç (ekipman), ham madde, işleri yapacak insanlar (mühendis, muhasebeci, işçi,), fakat hâlâ hiçbir işin gerçekleşmediğini görürsünüz, bütün bu kaynakların *yönetimi* için yönetici bulunana kadar... (70) Onun yöneticiliği olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak olarak kalır, ve asla ürüne dönüşmez.

Kaynakları verimli hale getirmekten sorumlu olan yönetim, varlığı ve otoritesiyle ekonomik sonuçlar yaratır. Rekabetçi bir ekonomide, yöneticilerin nitelik ve performansları işin başarısını belirler, böyle bir ortamda, iyi bir yönetici kadrosu, bir kuruluşun elinde bulundurabileceği tek önemli avantajdır (71).

Günümüzün globalleşen dünyasında, hangi ulus veya ülkede olursa olsun, beşeri ve maddi kaynakları ihtiyaç karşılayacak (faydalı) mal ve hizmetlerin üretimi için kullanabilme bilgi ve becerisi çok önemlidir. Bu becerinin başında da yönetim bilgi ve yeteneği gelmektedir. Yönetim ve organizasyon bilgi ve beceri sayesinde doğal kaynaklar bakımından fakir bir ülke zengin ve refah içinde olabilmektedir. Buna karşılık, zengin doğal kaynakları olduğu halde bunları değerlendirmekten yoksun ülkelerin sayısı hiç de az değildir (72).

(70) Reeser Clayton, "Management Functions and Modern Concepts", The Scott, Foresman S:1 Company, 1973 Illinois, U.S.A.

(71) Drucker, Peter F., "Yönetim Uygulaması" Çeviri: E.Sabri Yarmalı, İnkilap Kitabevi, Ankara, 1996 s:4.

(72) Eren, Erol, "Yönetim ve Organizasyon", 3.bası, Beta Basım, İst.1996 s:V.



Yönetim, sadece ekonomik amaçlı kurum ve kuruluşlara özgü bir kavram değildir. Grup halinde sorun çözme, birlikte, bir takım amaçları gerçekleştirme ve hedeflere ulaşma zorunda olan tüm insan topluluklarında yaşanan bir olgudur. Aileden devlete kadar bir araya gelmiş bulunan ve ortak amaçlara hizmet etmek için oluşturulan tüm sosyal gruplarda da yönetim ve organizasyon vardır, ve bu gruplarda etkinliğin temeli oluşturulacak yönetim ve organizasyonun kalitesidir (73).

III.A.1. Yönetim Sürecinin Tanımı, Önemi ve Özellikleri

Yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Böyle üç boyutuyla düşünüldüğünde, süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet veya fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder.

Bir bilim dalı ve uygulama alanı olan yönetimin temel özelliği, çeşitli disiplinler tarafından geliştirilmiş bilgilerin ve analitik yöntemlerin birleştirilerek uygulanmasıdır. Yönetici, işletmeyi (örgütü) bir bütün olarak ve bölümleriyle birlikte ele alarak, çeşitli bilgi ve teknikleri mevcut şartlara uygunluklarına göre kullanmak ve uygulamak durumundadır (74).

Yönetim, uzman yazarlarca değişik yönleri ön plana çıkarılarak farklı şekillerde tanımlamaktadırlar. Bunlardan bazılarına göre,

“Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Diğer bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini meydana getirir.” (75)

“Yönetim, önceden saptanmış ve belirtilmiş bir amacın gerçekleştirilmesi için insan gücü, para, zaman, malzeme ve yer unsurlarının daha verimli, daha ekonomik ve daha iyi bir biçimde kullanılması anlamına gelmektedir. Bu nedenle

(73) Eren, a.g.e., s:V.

(74) Mucuk, a.g.e., s:136.

(75) Tosun, Kemal, “İşletme Yönetimi”, 1.Cilt, Fakülteler Matbaası, İst.1974 s:5

iyi bir yönetim, kalkınmanın daha ucuz ve daha çabuk sağlanmasında önemli bir etkidir.” (76)

“Yönetim, bir kuruluşun kaynaklarını zenginliğe dönüştürür, kaynaklar koordine edilmez ve etkin bir şekilde harekete geçirilmezse, üretim, dolayısıyla zenginlik sağlanamaz.” (77)

“Yönetim, belirli amaçları gerçekleştirmek için, beşeri unsurun çalıştırılmasıdır.” (78)

“Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.” (79)

Tanımların ortak yanı, yönetimi bir süreç olarak ele almaları ve ortak amaca ulaşma yolu işbirliğidir.

İş yönetimi ve uygulamasında, emeği ve doğal kaynakları işlerken iki temel kural vardır. Bunlardan ilki rasyonellik; en az emek ile belli bir sonuca ulaşmak veya belli bir sonuç ve amacı en az harcamalarla sağlamak, ikinci kural etkinlik; bu ilke gereğince her iş, faaliyet ve çabanın amaca ulaştırılması ve tam isabet kaydetmesi gerekmektedir.

Yönetim süreci, amaçlar doğrultusunda, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının etkin ve rasyonel bir şekilde, yerine getirilmesini kapsar.

(76) Tortop, Nuri, “Yönetim Bilimi”, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:112, 1978 s:26.

(77) Cohen, J.Gerald, “Effective Management in Financial Services” 3rd Edition, 1990 Graham-Trotman Lmt., London, UK.

(78) Koçel, Tamer, “Yönetim Kavram ve Teknikleri”, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü yayınları:1, İst.1983, s:7.

(79) Eren, a.g.e., s:3.

III.A.2. Yönetim Sürecinin Dönemleri

III.A.2.a. Planlama

Planlama, yönetim fonksiyonlarının ilki ve en önemlisidir. Planlama, bir amacı gerçekleştirmek için, neyin, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma sürecidir.

Planlamanın Özellikleri (80)

a) *Planlama bir seçim ve yeğleme sürecidir.* Seçim ve yeğleme, amaç ve hedeflerle olduğu gibi, araçlar, kişiler, zaman, yer, usuller vb. ile de ilgilidir. En uygun (optimal) olanın seçilmesi söz konusu olduğuna göre, emre hazır olan bütün olanak ve araçları bilmek, bunlardan haberdar olmak, bunları tanıyıp değerlendirebilmek gerekir. Bunun için de araştırma yapmak gerekir. Araştırma, en uygunu seçmek için gerekli olan bilgiyi sağlar; bu bilginin tarafsız olması gerekir.

Ancak, hemen ekleyelim ki, seçim yalnız tarafsız (objektif) verilere dayanılarak yapılmaz; bir değer sistemine de ihtiyaç vardır. Aynı tarafsız durumlar karşısında, farklı kimselerin farklı seçim yapmalarının nedeni, değer yargılarının farklı olmasıdır. Burada, plancının veya yöneticinin felsefesi, inançları, düşünce tarzı, kısaca kültürel özellikleri büyük rol oynar. Aşırı nitelikte bir örnek olmak üzere, plancı, “amaç, araçları meşru kılar” Machiavelist ilkesini kabul etmişse, amaçlarını saptadıktan sonra, bunlara ulaştıracak araç ve usullerin seçiminde, örneğin, ahlak, hukuk ve din ve bu gibi... kuralları saksaklayacaktır. Buna karşın, sözü geçen kurallara saygı duyan bir değer sistemine sahip diğer bir plancı, gerek amaçların, gerek bunlara ulaştıracak araç ve yolların seçiminde farklı bir şekilde hareket edecektir.

b) Bu açıklamalardan çıkarılacak diğer bir sonuç, planlamanın gerçekte bir *karar süreci* olduğudur. Gerçekten, karar süreci, çeşitli alternatifler (seçim olanakları) arasında yeğlemekten ibarettir. Kararda da, çözülmesi gereken bir sorun, ulaşılması gereken bir hedef vardır ve bunun için en uygun (optimal) bir hareket şeklinin seçilmesi söz konusudur. Plan, esas olarak kararlar toplamıdır.

(80) Tosun, a.g.e., s:46-47.



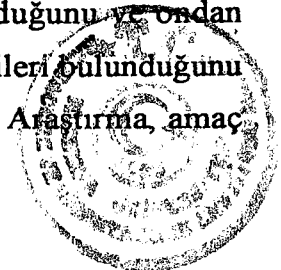
c) *Plan, geleceğe dönüktür*; bu nedenle bir zaman süresini gerekli kılar. Plan ve karar, geleceğe ait hareket şekli ve davranış ile ilgili bir istem bildirisi. Planda öngörülen hedefe ulaşmak için görülecek işlerin yerine getirilmesi gerekir. Bu nedenle, plan (karar) ile aksiyon (hareket) ve sonuç arasında belli zaman süreleri vardır. Planlama uzun sürerse, aksiyon yani yürütme evresi ve dolayısıyla sonuç alma yani hedefe ulaşma gecikir. Yürütme de uzun zaman alırsa, planda öngörülen bir çok koşulların değişmesi olanağı güçlenir.

d) *Planlamada ileriye isabetle görme* (tahmin) büyük rol oynar. Halihazır olanak ve araçlar, planlamada büyük rol oynarsa da bunların yakın ve uzak gelecekteki değişme ve gelişme eğilimlerinin belki de daha fazla rol oynayabileceği anlaşılabilir. Çünkü, her şeyden önce, planladığımız amacın, gerçekleştiği zamandaki, planlama zamanındaki değerini koruması ve hatta bu değeri aşması gerekir.

e) *Plan bilinçli bir seçim sürecidir*. Aslında, kararın temel vasıflarından olan akla vurma, düşünme, karşılaştırma gibi zihinsel süreçlerin planlamada da egemen olmaları gerekir. Amaç ve araçlar daima birden fazla olduğundan, bunlar arasında isabetli seçim yapabilmek için iyi düşünmek gerekir. Yine, geleceğe yönelmiş tahminlerde bulunabilmek için de geçmişte olmuş ve bugün olan olayları değerlemek, anlamlandırmak, ve dolayısıyla düşünmek gerekir.

f) Planlama ve örgütlendirme evreleri yönetimin *saptayıcı* (determinative) veya *yasalaştırıcı* (legislative) nitelikte olan işlevleridir. Örneğin; devlet yönetiminde, parlamentonun ve kısmen hükümetin uyguladığı kanun, tüzük v.b.g. ne yapılması gerektiğini gösteren belgeler ile kurumların kuruluşlarını düzenleyen hükümler, planlayıcı, düzenleyici yöntem ve araçlar, geçmiş yıllara ait eğilim ve istidatların, şu veya bu ölçüde, gelecekte de devam edeceği varsayımına dayanırlar. Tarihin tekrarlandığına ilişkin iddia ise, ispatlanma zorundadır. Çünkü, hayatın dinamik ve değişken olduğu da bir gerçektir.

g) *Plan bir kararlar toplamıdır*; Planda önce hedeflerin seçimi söz konusu olduğuna göre, kuruluş için en uygun amaçların hangileri olduğunu ve ondan sonra da bunlara ulaştıracak en uygun araç ve olanakların hangileri bulunduğunu araştırmak ve sonra bunlar arasında yeğleme yapmak gerekir. *Araştırma, amaç*



ve araçlarla ilgili olarak yapılan bilimsel bir faaliyet olup, zor ve masraflıdır. Yeğleme yapabilmek için ise, varolan bütün amaç ve araçlar belirlendikten sonra, bunları değerlemek ve en etkin ve verimli olanları ayırmak gerekir. Alternatifler (seçim olanakları) arasında en uygun olanı belirlemeyi ifade eden bütün bu işler, güçlü bir ayırım, karşılaştırma ve düşünme yeteneğini gerektirir.

h) Plan belli bir zaman süresini kapsar; Plan, kısa ve uzun olmak üzere bir zaman süresini (=vâde) kapsar. Bu süre, planın yapılmasına başlama anından uygulamasının sonuna kadar geçen zamanı içine alır... Sosyal hayat dinamik ve değişken olduğu ölçüde, bu sürenin önemi artar. Plandan beklenen sonuçların gerçekleşebilmeleri için, sözü geçen süre içindeki koşulların tahmin olunduğu gibi kalmaları (değişmemeleri) gerekir. Süre uzadıkça değişme olasılığı artacağından, sürenin, tahminleri bozacak kadar uzun olmaması gerekir. Buna karşılık, sürenin çok kısa olması da, plandan beklenen faydaların azalması sonucunu doğurur.

Planlama Sürecinin Aşamaları:

- a) Amaçların Belirlenmesi
- b) Temel Varsayımların (Dayanak Noktalarının) Belirlenmesi
- c) Alternatif Hareket Biçimlerinin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması
- d) En Uygun Alternatifin Seçimi ve Planın Yapılması. (81)

Planın Türleri:

- a) Sürelerine Göre Plan Türleri
 - Uzun süreli planlar
 - Orta süreli planlar
 - Kısa süreli planlar

(81) Detaylı bilgi için bkz:

Tosun, a.g.e., s:56.

Mucuk, a.g.e., s:150.

Hatiboğlu, Zeyyat, "Temel Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayın, İst.1993.



b) Uygulama Biçimine Göre Plan Türleri (82)

- Zorlayıcı Planlar

Zorlayıcı planlar, planların hazırlanmasında ve uygulanmasında demokratik yöntemlerin uygulanmaması anlamına gelir. Bu tür planlar bütün sektörler için emredicidir. Demokratik kuruluşların görüşleri alınmadan hazırlanan ve uygulanmasında da otoriter bir tutum izlenen planlardır. Halkın ve demokratik kuruluşların plan hazırlanmasına ve uygulanmasına katkıları yoktur. Yöneticiler katı emirler vermek eğilimindedirler. Bunların tartışılması ve tek yönlü olarak alınmış olan kararların değiştirilmesi olanağı yoktur. Bu tür planlara örnek olarak, otoriter yönetime sahip olan ülkelerde ve Rusya ve demirperde gerisinde bulunan ülkelerde hazırlanan ve uygulanan planları gösterebiliriz.

- Demokratik Planlar

Plan hazırlanmasında ve uygulanmasında, demokratik yöntemlere uyularak, örneğin ilgili kuruluşların ve halkın görüşleri değerlendirilerek hazırlanan ve uygulanan planlar demokratik planlardır. Bu tür planlama yöntemi, demokratik ülkelerde uygulanır. Plan hazırlanmasında halkın ve özel ve kamu kuruluşlarının görüş ve düşünceleri alınır. Hazırlık aşamasında sağlanan bu işbirliği, uygulama aşamasında da devam ettirilir. Planlar uygulanırken kamu kuruluşlarının ve özel kuruluşların plan amaçlarını benimsemelerine önem verilir. Planın halk tarafından da benimsenmesi gereğine inanılır. Çalışmalara halkın desteğinin sağlanması, yardımda bulunması için çaba gösterilir. Zorlama yerine gönüllü katkı esas alınır.

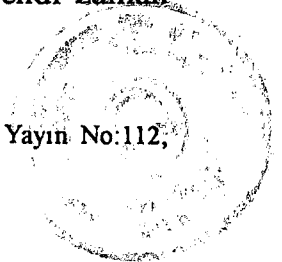
Özel girişimlerin plan amaçlarına yönelmesi için inandırıcı, teşvik edici ve özendirici yöntemlere başvurulur. Vergi ve kredi usullerinde, özel girişimi plan hedeflerine uygun girişimlerde bulunmağa yönelten yöntemler uygulanır.

c) Kullanım Biçimine Göre Planlar

- Tek Kullanımlı Planlar

Uygulama koşulları, zaman içinde değiştiği için, yalnızca kendi zaman periyodu için kullanılırlar.

(82) Tortop, Nuri, "Yönetim Bilimi", Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayın No:112, Ankara 1978, s:46.



a) **Stratejik Planlar:** Genel amaçlara erişmek için örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve örgütsel kaynakları (maddi ve beşeri) bu faaliyet sahalarına tahsis etme çabaları ile ilgilidir. Stratejik planlar, işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından ve uzun faaliyet dönemleri için hazırlanırlar. diğer planlar ise stratejik planların ayrıntılarını ve onu gerçekleştirmeye yardım etmek amacıyla hazırlanırlar (83).

b) **Taktik Planlar:** Stratejik planlar yapıldıktan sonra bunların icrası için taktik planlara ihtiyaç vardır. Taktik planlar işletmenin stratejisinin kısımlara ayrılarak icra edilmesi veya uygulanmasını gerekli kılar. Kuruluştaki her işletme fonksiyonu için taktik plan geliştirilmesi zorunludur. Taktik planları işletmenin, orta kademe yöneticileri sorumlu oldukları fonksiyona göre geliştirirler. (84)

c) **Program,** bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları, her birinden sorumlu olan kimseleri ve her birinin zamanını belirleyen bir plandır. Program, planın uygulanmasıyla ilgili ayrıntıları içerir. Program; politika, yöntem, kural, işbölümü vb. gibi planların birleşmesinden oluşan bir karışımdır. Bu gibi programlar genel bir karakter gösterir. Buna karşılık, sürekli nitelikteki bir problemi çözmek için yapılacak işleri içine alan özel nitelikte programlar da vardır. Örneğin, yönetim ve satış personelinin değiştirilmesi isteyen bir işletme, bununla ilgili özel bir program hazırlayabilir. (85)

d) **Bütçe,** bir faaliyetin tahmin edilen sonuçlarını sayılarla ifade eden bir plandır. Sonuçlar, para birimi ile, zaman birimi ile, maddesel birimlerle ifade edilebildiği gibi, faaliyetler şeklinde de ifade edilebilirler. Masraf, yatırım, gelir bütçeleri ile parasal bütçe para birimi kullanılırlar. Ham madde, malzeme, üretim v.b.g. bütçeleri maddesel birimler, personel ve ücret giderleri bütçeleri zaman birimi kullanılırlar. Bütçeler, belli zaman süresini (1 ay, 3 ay, 6 ay ve 1 yıl) kapsarlar. Bu bakımdan nispeten kısa süreli bir plan sayılırlar.

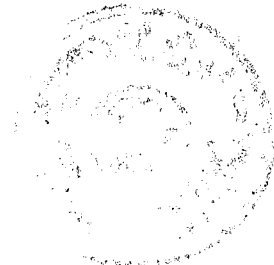
e) **Proje;** genel bir programın, birbirinden oldukça kesin bir şekilde ayrılan bir kısmıdır. Örneğin, bir işletme, bütün personelinin kavrayan bir programla ilgili olarak, ücretleme işinin iş değerlemesine karar vermiş ve bunu ayrı bir proje ile gerçekleştirme yoluna gitmiş olabilir. (86)

(83) Eren, a.g.e., s:119.

(84) Eren, a.g.e., s:122.

(85) Tosun, a.g.e., s:57.

(86) Tosun, a.g.e., s:58.



- Sürekli Karakterli Planlar

Bu planlar, organizasyonu içinde yürütülen faaliyetlere rehberlik etmekte ve birden fazla uygulanabilme şansına sahip olmaktadır.

Bunlar, politikalar, standart yöntemler, standart kurallar, ilkeler, felsefeler gibi bir çok kez kullanılan ve bu bakımdan da sürekli bir karakter taşıyan planlardır. (87)

a) *Politika*; hareket ve faaliyetlerin yerine getirilmesinde personele yol gösteren genel hareket planıdır. İlke ve felsefe de aynı nitelikte olup, çok zaman, politikanın temel esaslarını oluştururlar. İşletme idaresinde, üretim, finansman, pazarlama, muhasebe, personel, organizasyon, genel yöneticiler v.b.g. ile ilgili politikalar belirlenir. Bunlar, ilgili personel tarafından bilindiği takdirde, karar ve davranışlarını ona göre düzenlerler. Böylece, politikalar, düzenleyici ve uyumlaştırıcı (koordinatif) bir hâl alırlar.

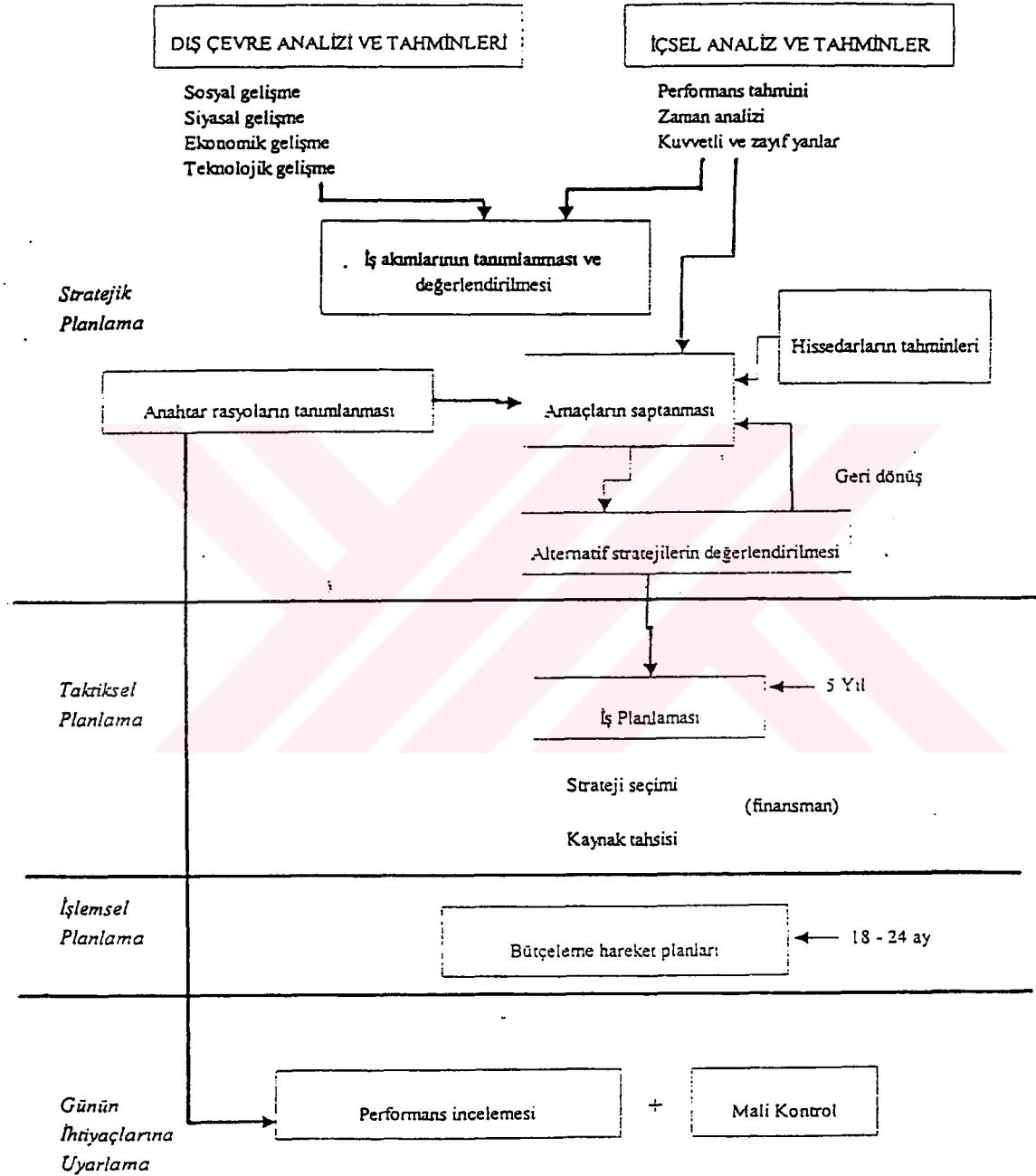
b) *Yöntem* (procedure), hedefe ulaşmak için adım adım nasıl hareket edileceği, ne gibi birbirini izleyen işlerin görüleceğini ifade eder. Çok defa bu işler farklı bireyler tarafından görülür. Metod ve kural (method or rule) ise, bu durumla ilgili olarak görülecek belirli ve özel işleri ifade eder. Yöntemde, birbirini izleyen ve bu bakımdan zaman bakımından birbirine bağlanmış faaliyetler söz konusudur. Kural ve metod da ise, daha dar ve daha kesin bir durum vardır ve genellikle yöntemin belli bir adımı veya aşamasıyla ilgilidir. Yöntem ve metod, politikadan farklı olarak, daha dar bir karakter gösterdikleri gibi, hareket ve aksiyona yol gösterirler. Politikada ise, kararların alınmasında personeli aydınlatır. Personele, yılda iki haftalık izin verme bir politika olsa, bu politikanın kuruma en az zarar verecek bir şekilde uygulanması için bir yöntem belirlemek gereklidir. Politika, yöntem ve kurallar sırasıyla daha ayrıntılara doğru bir düzen kurarlar; ayrıntı daha somut olduğundan personelin takdirine fazla yer bırakmaz. Politikada ise, bu takdir olanağı daha geniştir.

c) *Kurallar*, bunlar özel bir faaliyetin yapılmasında uyulması gereken hususu ifade eder.

(87) Tosun, . a.g.e., s:59.



Şekil 2 : Kurumsal Planlama Hareketi.



Kaynak: Richard Handscombe, "Bankers Management Handbook", Mc Graw-Hill Book Company, U.K. 1976, s.47.

İyi bir planın özellikleri: (88)

a) Açık, seçik, kesin ve makbûl bir amaca sahip olmak.

b) Kurumun değişen iç ve dış koşullarına sürekli olarak uymak. (Esneklik ilkesi)

c) Planlama ve uygulama aşamalarında en az masraf yüklemek. (Rasyonellik ilkesi)

d) Ne uzun ne kısa (optimal) bir zaman süresi kapsamak.

e) Kurumun kabul etmiş bulunduğu her tür standart ve optimal durumlara uygun olmak.

f) Karşılıklı mümkün ve muhtemel aktif ve pasif direnme etkenlerini, en az kayıplarla yok etme hususundaki tedbirleri de beraberinde getirmek.

g) Çeşitli unsurları arasında denge sağlamak.

h) Yeni yetki, mevki ve araçlar yaratma yoluna gitmeden önce, mümkün ölçüde, eskilerden yararlanmayı sağlamak.

III.A.2.b. Örgütlenme (Organizasyon)

Belirlenen hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan bütün kaynakların bir araya getirilip, koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlama fonksiyonuna örgütlenme diyoruz.

Örgütlemenin türlü tanımları yapılmıştır:

Örgütlenme, maddesel ve beşeri unsurları (üretim faktörlerini) işletmeye ayırma, yerleştirme faaliyetidir. Başka bir deyişle örgütlenme, grup faaliyetlerinde düzen, intizam ve usul sağlamak, demektir. organize etme, önce maddi-fizik bir anlam taşır ve üretim faktörlerini en verimli olabilecekleri şekilde yerleştirmeyi, düzene sokmayı ifade eder. (89)

Örgütlenme veya organize etme, genel bir ifadeyle, “beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek üzere düzenlenmesidir.” (90)

(88) Tosun, a.g.e., s:63.

(89) Tosun, a.g.e., s:72.

(90) Mucuk, a.g.e., s:155.

Organizasyonda maddi üretim unsurlarının ve özellikle makina ve demirbaş gibi donanımların en verimli biçimde ve birbirleriyle uyumlu şekilde sıralanması işi tamamen fabrika organizasyonu konusuna girmektedir. Halbuki dar anlamda organizasyon, daha çok amaçlara ulaşmak için gerekli işlevlerin neler olduğunu belirlemek ve bu işlevleri yapacak kişileri faaliyetin niteliğini göz önünde bulundurarak tahsis etmektir. beşeri organizasyon sürecini bir işletmede yapılacak işleri belirleme, bu işleri kendi içinde benzerlik durumuna göre gruplamak, gruplanan işleri görecek sayı ve nitelikte personeli işe alarak, bunların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkilerini düzenleme çabalarının toplamı olarak tanımlayabiliriz. (91)

Bir kuruluşta görev, yetki ve sorumlulukların iyi bir biçimde dağıtılması ve belirtilmesi, ancak iyi bir örgütlenme sayesinde sağlanabilir. Personel arasındaki, üst ve astlar arasındaki ilişkiler örgüt şemalarında açık olarak görülebilir. Çalışanlar kimden emir alacaklarını ve kimlere emir vereceklerini daha iyi bilirler. Sorumlu arandığında, sorumlu kişileri bulmak kolaylaşır. (92)

Örgütlenme ile formel (biçimsel) organizasyon yapısı ortaya çıkar, bu yapı organizasyon şemalarında gösterilir. Bu biçimsel örgüt, personelin görev ve yetkilerini belirleyen emirler, yönerge, ilke, kural ve yöntemlerden oluşur. kimin kime bağlı olduğunu, kimin kimden emir aldığını biçimsel örgüt belirler. Fakat, işletmede kendiliğinden ve doğal olarak oluşan ilişkiler de vardır, bu informel (biçimsel olmayan, gayri resmi) ilişkilerin, örgütlendirmede ve yeniden düzenlemede, hesaba katmak ve örgütün yapısını onlara uydurmak zor da olsa, yararlı olur. (93)

Bu informel ilişkileri, dost, akraba olmak, fikir birliği veya ayrılığı, kin, nefret, sempati gibi duygular, mesleksi deneylere sahip olmaktan ileri gelen yakınlıklar veya gruplaşmalar olarak sayabiliriz.

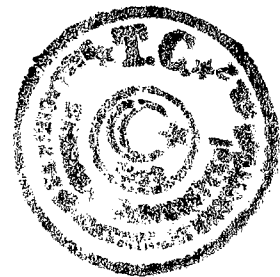
Yönetici, biçimsel olmayan örgütleri, başında bulunduğu biçimsel örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırabilirse başarı oranı artar. (94)

(91) Eren, a.g.e., s:145.

(92) Tortop, a.g.e., s:56.

(93) Tosun, a.g.e., s:83.

(94) Tortop, a.g.e., s:65.



Bir örgüt yapısının oluşturulmasında ve değerlemesinde yararlanılacak başlıca ilkeler aşağıdaki gibi özetlenebilir (95):

a) İşbölümü ve Bölümlere Ayırma İlkesi:

“Organizasyonun amaçladığı işin en etkin ve verimli bir şekilde yapılabilmesi için, iş bölümü ve uzmanlaşmaya olanak verecek şekilde bölümlere ayrılmalıdır.”

Bu ilkenin arkasındaki görüş, işbölümü ve uzmanlaşmanın üretimi arttırdığıdır. Şu halde, organizasyonun amacını gerçekleştirecek işler, belirli ölçütlere (kriterlere) göre parçalara ayrılmalı; böylece bir yandan uzmanlaşma sağlanırken bir yandan da yöneticilerin işlere hakim olmaları kolaylaştırılmış olmaktadır.

Bu ilke bir organizasyondaki temel işbölümü ile ilgilidir. Bu ilkenin uygulanmasında çeşitli ölçütler kullanılabilir. Bu ölçütlerin başında fonksiyona göre, süreç temeline göre, mal temeline göre ve coğrafi temele göre bölümlere ayırma ölçütleri gelmektedir.

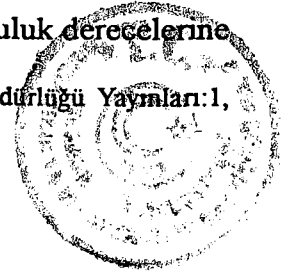
b) Hiyerarşik Yapı (Basamaklar) İlkesi:

“Organizasyonda yetki ve sorumluluklar açık ve kesintisiz bir biçimde tepe yönetim kademelerinden en alt kademeye kadar aktarılır.”

Bu ilke, en kısa ifadesiyle, organizasyonun bir hiyerarşik yapı olduğunu anlatmaktadır. Organizasyonu oluşturan organlar yetki bağı ile birbirlerine bağlanacaktır. Bu bağların tepe yönetiminde birleşmesi yani merkezde toplanması, koordinasyonu kolaylaştıracaktır. Böylece organizasyon, belirli kademelerden oluşan ve her kademenin sahip olduğu yetki ve sorumlulukların kapsamının farklı olduğu bir piramidal yapı olacaktır.

Bazan “scalar principle” olarak da adlandırılan bu ilkedeki “scale” kavramı, belirli bir konunun değişik önemdeki yönlerini ayırmağa yarayan bir sınıflama aracıdır. Bu düşüncenin bir organizasyon ilkesi olarak anlamı şudur: İşbölümü ve uzmanlaşma ilkesine göre belirlenen görevler, yetki ve sorumluluk derecelerine

(95) Koçel, Tamer, “Yönetim Kavram ve Teknikleri, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları:1, İstanbul, 1983, s:26.



göre değerlenir ve derecelendirilerek hiyerarşik bir yapı oluşturacak şekilde birbirine bağlanır.

Uygulamada bu ilkeye ilişkin olarak en çok görülen sorun, yetki akışındaki karışıklıklar ve belirsizliklerdir.

c) Amaç Birliği İlkesi:

“Bir bütün olarak organizasyon ve organizasyondaki her kademe açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş bir amaca sahip olmalıdır.”

Bu ilke esnasında organizasyonların varlık nedeni ile ilgilidir. Organizasyonlar, ancak belirli bir amaç için kurulur. Bu ilke organizasyon planıcısının dikkatini sürekli olarak amaç üzerine çekmektedir. şu halde, önce organizasyonun temel amaı belirlenmeli, sonra bu temel amaın alt-amaçları olarak bölümlerin ve mevkilerin amaçları belirlenmelidir. Böylece alt-amaçların gerçekleştirilmesi ile organizasyonun ana amaı gerçekleştirilebilecektir.

Uygulamada bu ilke ile ilgili olarak, amaı ortadan kalktığı halde varlığını sürdüren, veya amaın ikinci plana atılıp yapılacak işlerin bir amaç haline getirildiği organizasyonları görmek mümkündür. Bir yönetim aracı olarak son yıllarda geniş bir yayılım gösteren “Amaçlara Göre Yönetim” (Management by Objectives) uygulaması ile bu amaç birliği ilkesi arasında çok yakın bir ilişki mevcuttur.

d) Emir-Komuta Birliği İlkesi:

“Organizasyonlarda, hiç bir organizasyon yesi, belirli bir iş hakkında birden fazla üst’den emir almamalıdır.”

Bu ilkeyi, bir ast birden fazla üst’e rapor vermemelidir şeklinde ifade etmek de mümkündür. İlkenin dayandığı görüş, birden fazla kişiden emir alan bir ast’ın etkin bir çalışma yapmasının g olacağıdır. Ayrıca koordinasyonu sağlamak açısından da bu ilkeye uyulması gereklidir.

e) kontrol Alanı İlkesi:

“Bir st’n etkili bir şekilde kontrol edebileceği (yönetebileceği) astların sayısı sınırlıdır.”



Bu ilke, kişilerin, özellikle yöneticilerin zamanlarının ve enerjilerinin sınırlı olduğu ve dikkatlerini belirli bir sayıdan fazla ast'a dağıtamayacakları düşüncesine dayanmaktadır.

Kontrol alanını belirleyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bunların başında da aşağıdakiler gelmektedir:

- denetlenen işin karmaşıklığı
- diğer işlerle olan benzerlik
- diğer işlerle olan karşılıklı bağlılık
- organizasyonun içinde bulunduğu ortam koşulları
- işlerin standartlaşma derecesi
- yöneticinin; üst'ün ve astlarının nitelikleri

Bir organizasyonun belirli bir kademesinde kontrol alanının ne olması gerektiğine, yukarıdaki faktörleri değerlendirerek ayrı ayrı karar vermek gerekmektedir. Örneğin, ortam koşullarının hızla değiştiği durumlarda, kontrol alanının dar tutulmasının uygun olmasına karşılık, denetlenen işlerin birbirine çok benzer ve standart olmaları durumunda ise kontrol alanı geniş tutulabilir.

f) Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi:

“Organizasyonun her kademesinde, kişilere verilen sorumluluğa denk olarak yetki de verilmelidir.”

Bu ilke, organizasyon üyelerinin sorumlu oldukları konularda karar alabilme yetkisi ile donatılmalarını ifade etmektedir. Veya başka bir açıdan bakılırsa, her yetkilinin, bu yetki kullanımının sonuçlarından sorumlu olması gerekmektedir.

g) Yetki Göçerme İlkesi:

“Organizasyonda, gerektiğinde karar verme yetkisi alt kademelere devredilmelidir.”

Bir organizasyonda yetkilerin merkezi (merkezcil) bir biçimde mi, yoksa adem-i merkezi (merkezkaç) bir biçimde mi kullanılacağı konusu, başka faktörlerin de incelenmesini gerektiren bir husustur.



Yetki devri ya hep, ya hiç niteliğinde değil, fakat nisbi bir konudur. Yani belirli konularda ve belirli sınırlar içinde ve belirli sürelerle yetki devredilebilir.

h) İstisna (Ayrıklık) İlkesi:

“Organizasyonda rutin (sık sık tekrarlanan) nitelikteki kararlar, alt kademe yöneticilerine bırakılmalı, ancak stratejik ve önemli nitelik taşıyan kararlar üst kademelerde alınmalıdır.”

Zaman zaman “kısa devre ilkesi” olarak da adlandırılan bu ilke, üst kademeleri günlük ayrıntılardan uzaklaştırarak, daha temel nitelikteki konularda düşünebilmek için zaman ayırmayı amaçlamaktadır.

i) Denge İlkesi:

“Organizasyonun çeşitli bölümlerinin büyüklüğü arasında, standardizasyon ile esneklik arasında ve merkezcilik ile merkezkaçlık arasında belirli bir denge sağlanmalıdır.”

Bu ilkeyi açıklamakta genellikle şu örnek kullanılır: Bir gemi filosunun hızı, filo içinde hızı en düşük olan geminin hızına bağlıdır. Bu örneği organizasyona uygularsak, bir organizasyonun başarı hızı en düşük olan bölümü, organizasyonun tüm başarısını yavaşlatıcı bir rol oynayacaktır.

Bu ilke, modern organizasyon teorisi tarafından daha açık ve uygulanabilir duruma getirilmiştir. Bir sistemin içinde ise karşılıklı bağlı olan çeşitli faaliyet toplulukları (alt-sistemler) vardır. Sistemin başarısı, bu alt-sistemlerin başarılarına bağlıdır. Karşılıklı bağlılık nedeni ile, bir alt sistemin başarısı başka bir alt sisteme bağlıdır.

Organizasyon tasarımında yararlanılabilecek bir ilke olarak denge ilkesi şunu vurgulamaktadır: Bir organizasyon dizaynı yapılırken, temel işbölümüne bağlı olarak oluşturulan organlar arasındaki karşılıklı iş ilişkileri ile bu ilişkilerin hangi organların sorumluluğunda ve hangi koordinasyon mekanizmaları kullanılarak yürütüleceği belirtilmelidir. Böylece her alt sistemin etkin çalışmasına olanak sağlayacak bilgi ve veri akışını gerçekleştirecek bir örgüt yapısı kurulabilir.

j) Verimlilik İlkesi:

“Organizasyon yapısı en düşük maliyetle amaca ulaştırarak şekilde planlanmalıdır.”

Bu ilkenin temelinde, işletme faaliyetlerinin ekonomik nitelikte faaliyetler olması bulunmaktadır. İşletme faaliyetlerinin rasyonelliğe dayanması esas olduğuna göre bu faaliyetlerin cereyan edeceği yapı olan organizasyonunun, verimli çalışmaya olanak verecek biçimde planlanması gerekmektedir.

k) Basitlik ve Anlaşılabilirlik İlkesi:

“Organizasyon yapısı basit ve anlaşılır olmalıdır.”

Bu ilkenin işaret etmek istediği nokta, bir organizasyon yapısı oluşturulurken temel ilişkileri basit ve anlaşılır bir biçimde belirtilmiş olmasıdır. Dolaylı ve üstü kapalı türden ilişkiler, örgütün çalışmasını yavaşlatacaktır.

l) Değişebilirlik İlkesi:

“Organizasyon, değişen çevre koşullarına uyabilir bir özellik taşımalıdır.”

Organizasyon belirli amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri unsurların düzenlenme biçimini göstermektedir. Bu düzenleme belirli bir ortamda belirli koşullar altında yapılacaktır. Eğer ortam koşulları değişmişse, yeni bir düzenleme yapmak gerekecektir. Yani örgüt yapısı değiştirilecektir.

m) Açıklama İlkesi:

Bir organizasyonda kişilerin görevleri, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri açık bir şekilde ve yazılı olarak açıklanmalıdır.”

Örgütlendirme evresi, planlamaya oranla daha dinamik ve daha somut bir faaliyetler topluluğudur (96).



III.A.2.c. Yönelme

Yönelme, yürütme, emir-komuta veya motivasyon terimleriyle de ifade edilir.

Yönetimin ilk aşamasında yapılan çalışmalarla ortaya çıkan plan, tahminlere dayanmakta ve olması arzu edilenleri göstermekte; örgütleme, plan hedefleri yönünde iyi işleyen bir yapı ve süreç oluşturmayı hedef almakta ve nihayet yönelme, organizasyonu plan hedeflerine göre yürüten bir yönetsel faaliyet olarak örgütlenmeyi izlemektedir. Yönelme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel faaliyettir. Yöneticinin genel tutumuyla ilgili olup, tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra, personeli çalışmaya sevk etme süreci olarak kabul edilebilir. (97)

Bir kişinin performansını ölçmek için kendimize üç soru sormalıyız. (98)

- Kişi, bu işi yapabilir mi? (Yetenek)
- Bunu yapmak istiyor mu? (Motivasyon)
- Bu işi yapacak araçları, aletleri var mı? (Kaynaklar)

Demek ki, başarı; yeteneğe, yöneltmeye ve kaynaklara bağlı bir olgudur.

Abraham Maslow, 1943'te "İhtiyaçların Hiyerarşisi" isimli piramidinde, insanların doyuma ulaşmalar için beklentilerini yani neye ihtiyaç duyduklarını ortaya koymuştur. Bu teoriye göre, bu ihtiyaçlar sırasıyla şöyle tanımlanabilir. (99)

Temel İhtiyaçlar: Yiyecek, uyku, barınacak bir ev gibi yaşama ve sağlıklı olma ihtiyacı.

Güvende Olma İhtiyacı: Kişinin kendini fiziksel, duygusal ve ekonomik açıdan güvende hissetme ihtiyacı.

Ait Olma İhtiyacı : Başkaları tarafından sevilme, kabul edilme ve bir şeyin parçası olma ihtiyacı.

(97) Mucuk, a.g.e., s:178.

(98) Braddick, W.A.G., "Management For Bankers", London, Buterworths, 1987, s:237

(99) Braddick, a.g.e., s:239-241.



Mevkii İhtiyacı : Kişinin toplum içerisindeki yeri ile ilgili istekleri.

Tanınma İhtiyacı : Takdir edilmek, övülmek ihtiyacı.

Güçlü Olma İhtiyacı : Başkalarını yönetme ve kontrol etme isteğinden kaynaklanır.

Rekabet İhtiyacı : Kazanma, risk alma isteği.

Özerklik İhtiyacı : Özgürlük ve kendi kendini yönetme ihtiyacı.

Başarı İhtiyacı : Öğrenme ve gelişme yeteneğinin değerlendirilmesi.

Hayatın akışı içinde, kişilerin ihtiyaçları değişiklikler gösterir, zamanla yukarıda bahsedilen ihtiyaçların önem sırası değişebilir.

Maslow'un teorisini kabul etsek bile, bir yöneticinin karşılaştığı en büyük zorluk, astlarını neyin motive edeceğini ortaya çıkarmaktır. Bunun da en iyi yolu onun davranışlarını izlemektir. İnsanların davranışları, ihtiyaç duydukları şeylerin işareti olabilir. Örneğin, kişi pahalı şeyler giymeyi seviyor, lüks arabalardan hoşlanıyorsa, *mevki*; işinde detaylara önem veriyor, değişiklikleri sevmiyor, iş değiştirmemeye direniyorsa, *güvenlik*; kulüplere üye oluyor, takım oyunlarına katılıyor, karar alırken başkalarının fikirlerini alıyorsa, *ait olma*; amaçlarına ulaşmak için çok çalışıyor, riski seviyorsa, *rekabet etme*; atılımların ortasında olmayı seviyor, başarmak için dikkat çekiyorsa, *tanınma ihtiyacı*; başkalarını organize ediyor, onları kontrol etmeyi seviyor, insiyatiflerini kullanabiliyorsa, *güçlü olma ihtiyacı*; sorumluluk alıyor, kuralları sevmiyorsa, *kendi kendine yetme ve yönetme ihtiyacı*; öğrenme isteği varsa, yenilikleri seviyorsa, *başarılı olma ihtiyacı* duyuyor demektir.

Bu göstergeler yöneticiye, astlarını motive edebilmesi için çok yardımcıdır, ve bu liste, davranışlar incelenerek çoğaltılabilir.

Yönetici bu davranışlar ışığında ihtiyaçları tanımladıktan sonra, sıra onları doğru yönde motive edebilmesine gelmiştir. Bunun da en iyi yolu ödüllendirme sistemidir. Kişiler değişik yollardan ödüllendirilebilir, fakat dikkatli olunmalıdır, çünkü bir kişi için ödül sayılan bir diğeri için ceza olabilir; örneğin, kendi kendini yönetme ihtiyacı duyan birine sağlanan özgürlük, kendini güvende hissetme ihtiyacı duyan biri için korkutucu olabilir.



Psikolojik ve parasal yönden ödüllendirmenin doyum seviyesi, gelecekte yapılacak işin motivasyonunu etkiler. Bankalar gibi büyük ticari işletmelerde, bu ödüllendirme sisteminin temelinde, iş değerlendirmesi vardır. Bu değerlendirme, yapılan işin önemi, gerektirdiği bilgi ve yetenek ve aranılan sorumluluğun derecesi dikkate alınarak, maaş hiyerarşisi oluşturularak yapılabilir.

Çok rekabetçi piyasada bulunan işletmelerde maaş sisteminin dışında, amaçlar doğrultusunda yüksek performans gösterenlere ek bir ücret, bir armağan olarak prim ödeme uygulaması yapılır.

Yönetici, personelini motive ederken hem personelin kişisel ihtiyaçlarına, hem de organizasyonun işleyiş özelliklerine gerekli dikkati sarfetmek zorundadır.

Etkin bir emir-kumanda sistemi kurabilmenin başlıca koşullarını özetlersek:
(100)

1) *“Takım ruhu” Gerçekleştirmek Gerekir:*

İşletmeyi amacına ulaştırmak için yönetici, insanları verimli bir biçimde çalıştırmak durumundadır. Bu ise, yöneticiye iki türlü sorumluluk yükler:

- a) Görevlilerin her birinden ayrı ayrı maksimum verim sağlamak...
- b) Sözü geçen kişilerden grup (takım) olarak maksimum verim elde etmek...

Yani, personeli ayrı ayrı (münferit olarak) randımanlı çalıştırmak yeterli değildir. Zira, çok iyi çalışan bir kişinin faaliyetleri, bulunduğu gruptaki diğer işgörenlerin faaliyetleriyle uygunluk (ahenk-koordinasyon) durumunda olmayabilir; aksine, onların aksi yönünde gidebilir ve onların çabalarını etkisiz bırakabilir; tıpkı bir futbol ve basketbol takımında olduğu gibi... İşte, kurumu amacına ulaştırabilmek için, aynı biçimde bir “takım çalışması” ve takım ruhu’na (esprit de corps = team spirit) ihtiyaç vardır ki, bunu, ancak, baştaki yönetici gerçekleştirebilir.

2) *Personeli İyi Tanımak:*

Yönetici, emrinde bulunan kimseleri; bedensel, zihinsel ve ruhsal yetenek ve nitelikleri bakımından çok yakından tanımak ve anlamak zorundadır.



3) Görev ve Sorumluluklarını Yüklenecek Nitelikte Olmadıklarını Gösteren Kimseleri İşletmeden Uzaklaştırmak:

Zihinsel ve soyut nitelikleri bakımından uygun olmayanları işe almak, hem adaletsizliklere sebep olur, hem başkalarına kötü bir örnek teşkil eder. Bu gibi kişileri işletmeden uzaklaştırmak bazan, yüksek medeni cesareti gerektirecek yönetsel bir iş haline gelir. Kuruluşun geleceğini düşünen bir yönetici ise böyle bir cesarete sahip olmalıdır.

4) Personel İle İşletme arasındaki İlişkileri Yakından Tanımak:

Personel, işletmeye bir anlaşma (akit) ile bağlanmıştır. Yönetici, gerek işletmenin çıkarlarının korunmasına azami dikkati vermeli ve her iki tarafı birbirlerine karşı savunmadan geri kalmamalıdır. Ödev ve adalet duyguları ile kişilik bütünlüğü, enerji ve yetenek gibi nitelikler söz konusu hakemlik rolünün başarılmasında yöneticiye yardım ederler.

5) Yönetici Benliği ve Kişiliğiyle İyi Bir Örnek Teşkil Etmelidir:

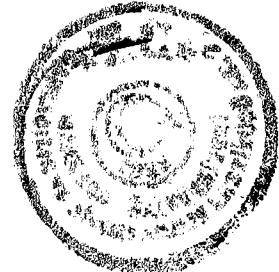
Disiplin ve itaati sağlama yollarından en etkili ve en demokratik olanlardan biri de astlara iyi örnek olmaktır. Astların çalışkan, düzenli, devamlı, fedakar, nazik v.bg. olmalarını isteyen bir yöneticinin bu niteliklere kendisinin sahip olması, bunların personelde de vücut bulmalarına yardım edebilir.

6) Personeli Devamlı Denetim ve Kontrol Altında Bulundurmalıdır:

Vücuda getirilecek iyi bir örgütle ve devamlı yönerge (standing orders) aracılığıyla, emirlerin beklenen biçim ve nitelikte yerine getirilip getirilmediğini düzgün aralıklarla kontrol etmeyi savsaklamamalıdır.

7) Yönetici, Yardımcılarıyla Sık Sık Toplantılar Yapmalı ve Onlardan Yazılı veya Sözlü Raporlar Almayı Savsaklamamalıdır:

Bu toplantılar, astlara plan, program, bütçe veya projenin açıklanmasını, emirlerin ayrıntılarıyla anlatılmasını ve anlaşıldıklarında kuşkusuz olunmasını, kararlarda herkesin fikrinin alınmasını, böylece, gerek zaman tasarrufunun gerek işbirliği ruhunun meydana gelmesine olanak verirler.



8) Yönetici, Ayrıntılar İçinde Boğulmamağa Dikkat Etmelidir:

Üst, işletme içinde cereyan etmekte bulunan her şeyden haberdar olmalı ve gereğinde ayrıntılar ile de ilgilenmelidir. Ancak, bu, onun, daha önemli sorunları ve işleri savaştırmamasına neden olabilecek bir uğraşı haline gelmemelidir. Çünkü, yönetici, esas olarak, her şeyi göremez ve her şeyi kendisi ele alamaz. Böyle olunca, esasen sınırlı olan zaman ve enerjisini, kuruluşun yüksek çıkarları bakımından en verimli olan işlere ayırmayı ilke edinmelidir. Bu kurala, yöneticilikte istisna ilkesi (exception principle) adı verilir.

9) Yönetici, Personelde Birlik ve Beraberlik, Çalışma, Girişim, Fedakarlık ve Feragat Ruhunun Egemen Olmasına Çaba Harcamalıdır:

Herkesin tek bir üstten emir almasını sağlamak ve kumanda birliğini gerçekleştirici tedbirleri almak suretiyle birlik ve beraberlik ruhunu geliştirmek mümkündür. Bu konuda, yöneticinin özellikle dikkat etmesi gereken konu, herkese karşı eşit ve adil davranışta bulunmak ve ücret sisteminde adalet ve eşitlik kurallarını egemen kılmaktır. Personelin girişim (inisiyatif) ruhunun geliştirilmesi ise, astlara, mevki ve yeteneklerinin üstünde yetki ve sorumluluk devretmekle mümkün olur. İşletmeye pahalıya mal olan hatalar işlemeleri pahasına da olsa, astlara daha genç yaşta geniş yetkiler vermesi, onların seçkin birer yönetici olarak yetişmelerini kolaylaştırır.

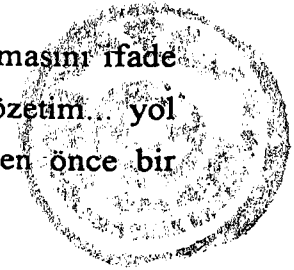
10) Astlara Yetenek ve Becerileriyle Orantılı Mevkiler (yani yetki ve sorumluluk eşitliği) Sağlamak da Önemli bir Kuraldır:

11) İyi bir Ödüllendirme ve Cezalandırma Sistemi Kurmalıdır:

İyi bir hareket ve başarı mutlaka takdir edilmeli ve ödüllendirilmelidir ve bu, açık bir şekilde yapılmalıdır. Buna karşın, çeşitli uyarı, nasihat, tenbih ve yol gösterme tedbirlerinden başka adil ve gizli bir cezalandırma mekanizmasının da gerçekleştirilmesi ve işletilmesi de zorunludur.

12) Emir-Kumanda da, Yol Gösterme, Gözetim ve Beşeri İlişkilerin Rolü:

Kumanda işlevi, işlerin etkin ve verimli bir şekilde yaptırılmasını ifade ve özellikle bu iki işin yapılmasını kapsar. Yol gösterme ve gözetim... yol göstermek, öğretmek ve eğitmek demektir. Yani, üst, her şeyden önce bir



öğretmendir, yol gösterici ve bir önderdir. Şu halde, emir-kumanda işlevi, üstün, astı devamlı gözetim altında bulundurmasını, değişen koşullar ve durumlar karşısında düşmesi muhtemel bulunan hataları önlemesini ve yeni durumlara uymasını kolaylaştırmayı amaç edinir.

Bundan başka, bireylerle sıkı ilişkisi olması nedeniyle kumanda işlevi, beşeri ilişkiler ve temasları belirleyen ve yöneten ilkelere geniş ölçüde dayanır. Bu niteliğiyle, kumanda işlevi, işletmeye canlılık ve yenilik sağlar. Nihayet, kumanda işlevi, yetki devri ve dolayısıyla merkezci ve merkezkaç gibi temel nitelikteki yönetim ve organizasyon yöntemleriyle de yakından ilişkilidir.

III.A.2.d. Koordinasyon

Koordinasyon, Fayol'ün tanımıyla, “çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bir organizasyonun bütün faaliyetlerinin ahenkleştirilmesidir.”

Koordinasyonun etkili olabilmesi için de, iyi işleyen bir haberleşme sisteminin varlığı gerekir. Çünkü iyi bir iletişim sistemi, grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberdar kılmayı sağlar. İşletmeyi oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından haberdar kılmayı sağlar. İşletmeyi oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından haberdar olmazlarsa, kararsız ve kendi kendilerine rakip bir niteliğe bürünürler. (101)

Bazı problemler olsa bile, iyi koordine edilmiş bir işte, bölümler arasında ortak bir kültür ve yüksek dereceli bir ortak iş yapma anlayışı mevcuttur.

Koordinasyonun başarılı olması için şu özelliklere dikkat etmek gerekir. (102)

1. Basit Bir Örgüt Yapısı

Hiyerarşi planlanırken, iki ayrı çalışma bölümünün ihtiyaç duyduğu genişleme noktasında, koordinasyon bunu kolaylaştırıcı seviyede oluşmalıdır, yoksa anlaşmazlıklar meydana gelir. Görev, yetki ve sorumlulukların açık ve kesin ayrımı yapılmalıdır.

(101)Mucuk, a.g.e., s:186.

(102)Braddick, . a.g.e., s:120.



2. Komiteler, Çalışma Grupları ve Toplantılar

Bu birimler, fikir ve görüş alışverişine olanak verir.

Tek bir amaç için kurulmuş olan bu birimler, fonksiyonlarını gerçekleştirdikten sonra, yani amaca ulaşıldıktan sonra dağıtılır.

3. Şebeke

Bunlar, bölümlerin başındakiler veya bölümlerin üyeleri arasında gerekli bağı kurarlar.

4. Bağlantı Görevleri (Liaison Officers)

Bu kişiler, birçok departmanın birlikte çalışma ihtiyacını yerine getirir, onlara destek sağlar, başarımlarına yardımcı olur.

5. Proje Grupları

Organizasyon içinde ve bir departmanda oluşan bir değişikliği yönetirler. Örneğin, banka içinde, bir proje grubu, bir şubenin organizasyonu gibi stratejik bir gelişim için oluşturulabilir. Veya endüstri uzmanlığı alanında proje oluştursunlar diye bir araya getirilirler, mesela bir banka Kuzey Denizi'nde bir petrol işiyle uğraşabilir. Bu işle ilgili, müşterilerine servis verebilmek için projeler üretebilirler.

III.A.2.e. Kontrol

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan kontrol, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar; çalışmaların sonucu, ancak etkili bir kontrol sonunda belli olabilir.

Kontrol ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur. Yönetim biliminin kurucusu Fayol'e göre, kontrol "...her şeyin, verilen emirlere ve konulmuş kurallara (düzene) uygun olarak yapılıp yapılmadığının gözetimidir." (103)

Planlama ve kontrol birbirinden ayrılmaz, çünkü planın gerçekleşip gerçekleşmediği, ilerleme olup olmadığının gözlenmesiyle ortaya çıkar. Hatalar bu kontrollerle bulunduğu, düzeltici hareket planları uygulanır.

(103)Tosun, a.g.e., s:128.

Denetimin bazı ögeleri vardır: (104)

1. Plan:

Her yöneticinin gerçekleşen iş ile olması gereken işi karşılaştırabilmesi için bir plana ihtiyacı vardır. Bu planda amaçlar ve kontrol için temel alınacak standartlar belirlenir.

2. Mukayeseler:

Gerçekleşen durum ölçümü yapılarak, plandan sapmalar kontrol edilir.

3. Sapmalar:

Bu olumsuz farklar gereken birimlere raporlanır. Ve nedenleri araştırılır. Örneğin, müşteri sayısında büyük bir azalma görülüyorsa bu rapor edilmelidir.

4. Zamanlama:

Kontrol bilgilerinin zamanında, belli aralıklarla alınması gerekir; aksi halde anlamı kalmayabilir.

5. Harekete Geçme:

Eğer bir sorun varsa, yönetici düzeltici önlemlerin alınması için karar vermek zorundadır.

III.A.3. Yönetimde Karar Verme Süreci

“Karar Verme”, bir amaca ulaşabilmek için mevcut olanak ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli hareket biçimlerinden en uygun görüneni seçmektir. Kısaca karar vermek, herhangi bir seçenek seçiminin yapıldığı bir süreçtir. (105)

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan “karar verme” yöneticinin faaliyetlerinin en önemlisidir. (106)

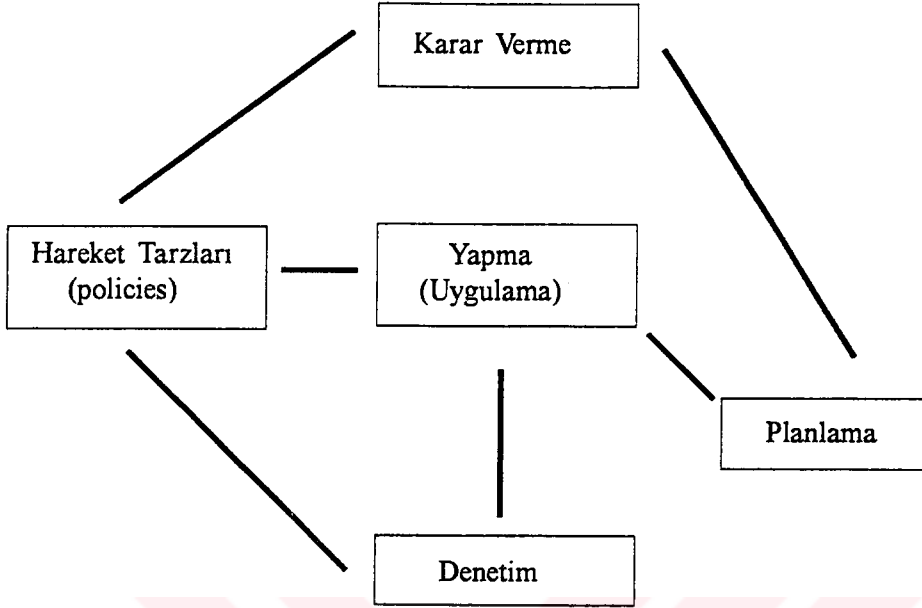
(104)Braddick, a.g.e., s.66.

(105)Öztürk, Ahmet, “Yönetici Kararlarında Leontief Modeli”, Kalite Matbaası, Ankara 1980.

(106)Starr, Martin, K., “Management: A Modern Approach”, Harcourt Brace Jovanovich Inc, 1974, U.S.A., s:119.



Şekil (3) : Yönetici Temel Faaliyetleri



Kaynak : Martin, K.Starr, a.g.e., s.189.

Yönetim sürecinin iki önemli yönünden biri “karar verme”, diğeri “yapma”dır ve bunlardan ilki, “planlama”, ikincisi “uygulama”dır. Yönetim daima planlama ve uygulama çalışmalarını kapsar. (107)

Etkili ve verimli karar verebilmek için, karar verme süreci 6 aşamada ele alınabilir. (108)

1) Problemin tanımlanması

Karar, esası bakımından bir sorun çözümleme amacı güder. Bu nedenle problemin ne olduğunu, önemini, kapsamını, etki ve sonuçlarını açık bir şekilde bilmek gerekir.

(107)Mucuk,a.g.e., s:191.

(108)Detaylı bilgi için bkz:

Tosun,a.g.e., s:157-195.

Öztürk,a.g.e., s:7-17.

Starr, a.g.e., s:117-161,

Cohen, Gerald J., “Effective Management in Financial Services” 3- Edition, Graham Profman, London, U.K. 1990, s: 205-219.

Hatiboğlu, a.g.e., s:292-329.



- 2) *Problemin çözümü için alternatiflerin geliştirilmesi*
- 3) *Alternatiflerin değerlendirilmesi*
- 4) *Bu değerlendirme sonunda, sonuçlara ilişkin bir öncelik listesinin hazırlanması*
- 5) *Seçilen alternatifin uygulanması*
- 6) *Durumun izlenmesi ve değerlendirilmesi*

Yönetici, yeni uygulamanın ne ölçüde başarılı olduğunu ileride belirler.

Karar Verme Süreci'ni esas almak suretiyle, yönetimi inceleyen Nobel ödülü kazanmış, tanınmış yazar H.A.Simon, "Administrative Behavior" adlı eserinde, şöyle der: "Eğer herhangi bir kuram söz konusu ise, bu karar sürecinin, yönetimin kalbi olduğu ve yönetim teorisi esaslarının, beşeri tercih, mantık ve psikolojiden çıkarılmaları gerektiğidir.

Yönetici, gerek bir insan olmak gibi genel bakımdan, gerek yönetim sürecini başarmak gibi özel açıdan karar süreci ile çok yakından ilgili olan bir kişidir. Yönetici, devamlı olarak kararlar alır. Bireysel ve genel hayatımızda da kararların büyük bir yer aldığı bilinmektedir. Her eylem ve davranışımız, aslında bilinçli veya bilinçsiz bir kararın sonucudur. Karar süreci, emrimizde bulunan çeşitli yol, araç ve olanaklardan birini seçmeyi ifade ettiğine göre, bilinçli bir nitelik taşır.

Karar verme (kararlama = decision making = décider) süreci (process) çeşitli şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Aralarında seçim ve tercih yapılması söz konusu olan şeyler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak araç, yol ve olanaklardır. Karar verme sürecini meydana getiren çalışmalar, esas olarak, psikolojik (zihni ve ruhi) dir. İlgili bedeni çalışmalar ise, karar verilmesine yardımcı olacak bilgilerin toplanması ve işlenmesine ait çabalardır. (109)

Psikolojik yönüyle karar süreci, bir düşünme ve muhakeme (resolution, determination, résonnement) sürecidir. Muhakeme sonunda nasıl bir hüküm (judgement) veriliyorsa, karar süreci sonucunda da bir karar verilir. Duygu ve

(109)Tosun, a.g.e., s:157.



alguların zihinde işlenmesi ve böylece eşya ve olayların karşılaştırılması, birbirlerine benzeyen ve benzemeyen yanlarının bulunması ve bu fark ve benzerliklere göre eşya ve olayların sınıflandırılması işlemine muhakeme (düşünme) diyoruz. İdrak ettiğimiz eşya ve hadiselerin müşterek olmayan niteliklerini ayırmak (=tecrit=abstraction) ve müşterek olanları birleştirmek (=tamim=généralisation) yoluyla kavram (concept) ve fikirler meydana getiririz. Kavramlar arasındaki ilgi ve ilişkileri araştırmak, yani onları karşılaştırarak ta, ya onları birbirine yaklaştırır veya uzaklaştırırız ki, bu sürece hüküm (yargı, kaziye), birden fazla yargıyı işlemek suretiyle yeni yargular çıkarmağa da istidlâl (tüme varma) deriz. Yargular dış gerçek ya da değer sistemimizle ilgili olduklarına göre, realite veya değer yarguları ismini alırlar. Zihin, bütün bu işleri ve işlemleri görürken duyguların da etkisi altında olduğundan yargular, iç ve dış etkenlerin sonucu olur. Bu nedenle, düşünme çok çapraşık bir süreçtir. (110)

Karar, yalnız fikirlerin değil, duyguların da sonucudur. Bununla beraber, karar sürecinin hakim özelliği bilinçli, iradi ve sentezci olmasıdır.

Karar Sürecinin Özellikleri: (111)

1) *Psikolojik yönden güç olması.*

Karar, zihinsel ve istemli çabaları gerektirir. Herkes bu iki kategori işleri gereği gibi uygulayabilecek psikolojik yapıda olmaz. Bazı kimseler, kararın gerektirdiği zihinsel sentezi başarı ile yürüttükleri halde uygulamaya geçiş azim ve istemini bir türlü kendilerinde bulamazlar. İşte, bu konuda tüm ruhsal yeteneklerini yoğunlaştırma (dikkat) konusunda yeterli isteme sahip olmayan bu kişiler, yükü başkalarına aktarma yoluna giderler. Sonunda bu bir alışkanlık haline gelir ve bu eğilim ve alışkanlığa tutulanlar kendi başlarına iş başarma ve özellikle yönetici olma gücünü yitirirler. Kişilerin, kararlarını başkalarına verdirme durumu yetenek noksanlığının sonucu olmakla beraber, aslında, zihinsel durgunluk ve tembelliğin sonucudur.

(110) Tosun, a.g.e., s:159.

(111) Tosun, a.g.e., s:161.



2) Karar süreci pahalıdır.

Karar süreci sonunda etkin ve verimli bir karar elde edebilmek için, amaç seçimine ve bu amaca ulaştıracak araç ve olanakların belirtilmesine yardım edecek verilerin (doneler = bilgiler) toplanması gerekir. amaçlar ve bunlara ulaştıracak olan araçlar çok ve çeşitli olduklarından, bunlara ilişkin bilgiyi toplamak, değerlemek (analiz ve yorumlama), çok zaman, geniş bir personel kadrosu ile teknik araçları gerektirir. Bunların ise, ağır masraflara neden olacakları açıktır.

Bilgilerin toplanması ve işlenmesine ilişkin zorluklar yanında, karar verirken hangi bilgilerin gerekli olduğunun belirlenmesi güçlüğü de vardır. Bütün bu güçlüklerin yenilmesi, uzmanlık isteyen bir iştir. Bu nedenle, yöneticiler, söz konusu uzmanlara danışmak ve onların çeşitli yardımlarına başvurmak ihtiyacındadırlar. Bu ihtiyacın karşılanması için, işletme ve kurumlarda, araştırma ve geliştirme, planlama ve bütçeleme, planlama ve kontrol gibi adlar taşıyan, ve pahalı makineler ve uzmanlar kullanan departmanlar (organlar) meydana getirilir.

3) Karar süreci etkinlik ve rasyonelliğe dayanır.

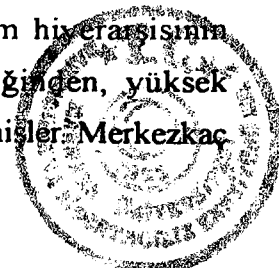
Amaçlarımızı, sınırlı ömrümüzün içinde gerçekleştirme derecesi, elimizdeki sınırlı araç ve kaynakları en iyi biçimde değerlendirme konusundaki başarımıza bağlıdır. Bireyin değer yargıları ve tahminleri kararlarındaki öncelik listesini oluşturacaktır, bu yapılan planların, iç ve dış koşullar değiştikçe, rasyonellik dereceleri kontrol edilir yani revizyona tabi tutulur.

Karar ve davranışlarımızda, akıl, yargı ve istemin rolü yanında, duygu, eğilim, alışkanlık gibi güdülerin de önemi çok büyüktür.

4) Karar süreci, minimum bir serbesti ve otoriteye dayanır.

Hapiste bulunan bir ferдин hürriyeti büyük ölçüde kısıtlanmış olduğundan, alabileceği kararların sayı ve kalitesi de büyük ölçüde sınırlanmıştır.

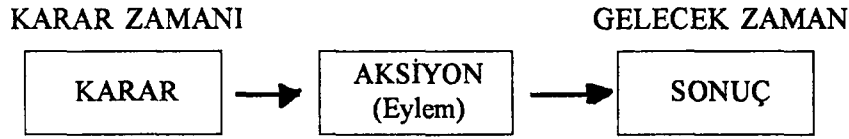
Kurum ve işletme yönetiminden örnek alırsak... Yönetim hiyerarşisinin üst kademelerine doğru çıkıldıkça otoritenin sınırı genişlediğinden, yüksek yöneticilerin verebilecekleri kararların sayı ve kalite sınırları da genişler.



(ademi merkezî) yönetimin varolduğu işletme ve kurumlarda, orta ve alt kademelerin karar ve hareket serbestisi arttığından verebilecekleri kararların sayı ve kalitesi, merkezci yönetimin hüküm sürdüğü kurumdakilerden daha yüksek olacaktır.

5) *Karar süreci geleceğe yönelmiştir ve tahmine dayanır.*

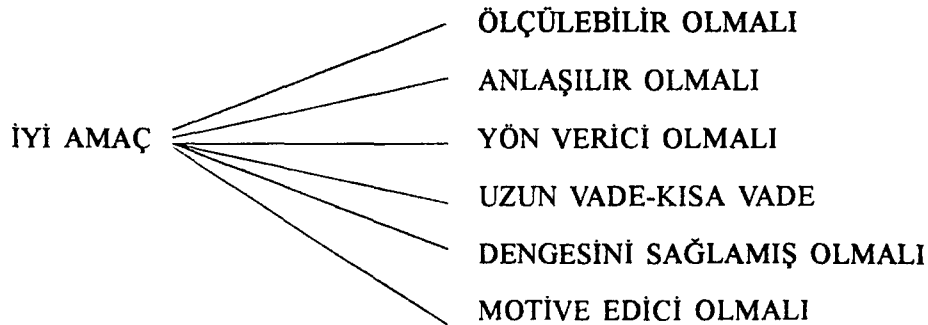
Karar, geleceğe dönük bir hareket tarzı ve davranış ile ilgili bir irade açıklamasıdır. Bu ifadeyi şematik olarak şöyle açıklamak mümkündür:



Karar, eylem (hareket) ve amacın gerçekleşmesi safhaları arasında, kararın çeşit ve niteliğine göre değişen bir zaman süresi girer. Sonuca hızla ulaşmak gerektiği durumlarda, karar ile aksiyon arasındaki süre minimumdur.

Yönetimde Kararın Önemi: (112)

Karar verme, yönetim işinin temelini oluşturmaktadır. Yönetici, verdiği kararlarla, personele hedef (amaç) göstermektedir. Amaç belirleme, yöneticinin en önemli görevlerindedir.



Yönetici karar veremiyorsa, çalışanlarına hedef verememiş olacaktır.

(112) Detaylı bilgi için bkz: Tosun,

a.g.e., s:172-175, Koçel, Tamer, a.g.e., s:10-14.



6) *Kararın verilmesi ve uygulanması bir zaman süresini gerektirir.*

Karar safhasının başından uygulama safhasının sonuna kadar geçen zaman esnasında, kararın subjektif unsuru olan güdüler ile objektif unsuru olan koşullarda önemli bir değişikliğin ortaya çıkmaması, kararın yerindeliği ve verimi bakımından zorunludur.

7) *Karar, alternatif giderler doğurur*

Karar, çeşitli alternatiflerden en uygun olduğu sanılanların seçimini ifade eder. Ve karar süreci sırasında her amaç ve aracın yarar ve sakıncaları karşılaştırılır, tartılır ve sonunda içlerinden en uygun görünen üzerinde karar kılınır. Tercih edilmiş bulunan hareket biçimi, aslında, yararları ile sakıncaları arasındaki fark en çok olandır. Bu hareket tarzını seçmekle, bütün diğer alternatiflerin sakıncalarını olduğu gibi, yararlarını da yok etmiş oluyor, daha doğrusu, adı geçen faydalardan vazgeçiyoruz. Bu vazgeçme, şüphesiz ki, bizim için bir kayıptır. Ancak, bu kaybın, seçmiş bulunduğumuz alternatifin bize sağlayacağı faydalarla yerinin doldurulacağı ve hatta bu kaybı aşan faydalar elde edeceğimizi tahmin ve ümit ederiz.

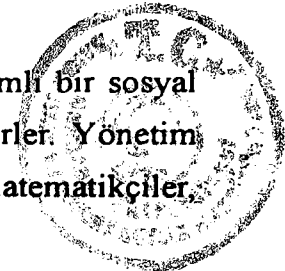
8) *Karar süreci bir "problem çözümü" sürecidir.*

Problem çözümlemede, amaca ulaşma yolu üzerindeki güçlük ve zorlukların yok edilmesi çarelerinin belirlenmesi söz konusudur. Bu çare ve tedbirlerden bir seçim yapmak yani karar vermek gerekir. Çözümleyici etkin tedbirlerin alınabilmesi için sorunu saptamak, sorunu doğuran unsurları belirlemek ve problem ile onu doğuran etkenler arasında neden-sonuç ilişkisi kurmak gerekir.

Kararların önemini arttıran diğer bir özellikte, onları veren kişilerin, yetenekleri, inançları, kişilikleri hakkında fikir vermeleridir. Bu açıdan, kararın kalitesi, kararı veren kişiyi değerlendirme aracı ve kıstası olarak görülür.

III.A.4. Yönetim Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış

Birçok psikolog, sosyolog, antropolog, yönetimi, çok önemli bir sosyal fenomen, yöneticileri de, en önemli sosyal kaynak olarak görürler. Yönetim sürecini incelemek ve anlatmak için, bu bilim adamlarına, matematikçiler,



ekonomistler, avukatlar, mühendisler, felsefeciler ve siyasal bilimciler de katkıda bulunurlar. (113)

Yönetim hakkındaki bugünkü bilgilerimiz, 3 esas yaklaşımın ürünleridir. Bu yaklaşımlar, klasik yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve yönetim bilimi yaklaşımlarıdır. Daha sonraki yıllarda, bu yaklaşımları sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı izler. (114)

1980'li yılların başında da yönetim konusunda yeni bir akım başlamıştır: Mükemmellik Yaklaşımı. (115)

1) *Klasik Yaklaşım (=Classical Approach)*

Klasik yaklaşım, 2 perspektiften bakılırsa, daha iyi anlaşılacaktır. İlki, günlük problemlerle uğraşan alt düzey yöneticilerin problemleriyle ilgilenen "Bilimsel yönetim" (=Scientific Management), ikincisi, tüm organizasyonu yöneten üst düzey yöneticilerin problemleriyle ilgilenen "Klasik Organizasyon" yaklaşımıdır. (=Classical Organization Theory) (116)

Bilimsel Yönetim:

20.yüzyıla girerken, iş hayatı çok genişlemişti, yeni ürünler, yeni ürünler, yeni pazarlar yaratılıyordu, fakat çalışan insan arzı kısıtlıydı. Bu kritik soruna iki çözüm uygun olabilirdi.

- 1) İşçi yerine sermayeyi kullanma
- 2) İşçiyi daha etkin kullanma.

Esas problem, etkinliği ve verimliliği arttırabilmenin yollarını bulmaktır. Bilimsel yönetim, ikinci çözümle ilgilendi. (117)

Bilimsel Yönetimin kurucusu *Frederick Taylor*, 1911 yılında "Bilimsel Yönetim" adlı kitabını yazmasından sonra, yönetim bilimi ciddi olarak bir

(113) John M.Ivancevich, James H.Donnelly, James L.Gibson, "Managing For Performance" Business Publication, Inc. 1983, Texas, U.S.A. s:13.

(114) Ivancevich, a.g.e., s:13.

(115) Eren, a.g.e., s:89.

(116) Ivancevich, a.g.e., s:13.

(117) Ivancevich, a.g.e., s:14.

sosyal bilim haline gelmiştir. Bir mühendis olan Taylor ve arkadaşlarının, insan sorunlarına bakış açıları daha çok teknik adam gözüyle olmuştur. Bu nedenle, rutin ve alışılmış işlerin etkin bir biçimde örgütlendirilmesi ve yürütülmesi için yöntem geliştirme çabalarından öteye geçememiştir. Taylor'un üç ana ilkesi vardı. (118)

1- Bir iş en verimli şekilde yapılmak isteniyorsa, eski alışılmış usulleri bir kenara bırakarak yeni yöntem geliştirmeye çalışmalıdır. Bu amaçla, zaman ve hareket etüdülerine girilmelidir. İşte gereksiz yapılan hareketler kesinlikle önlenmelidir.

2- İş etkin ve hızlı bir biçimde yapılabilmesi için işgöreni özendirilmelidir. Bu, belirli üretim miktarına (standart hedefe) ulaşan kimselere normal ücretler dışında prim ve ikramiyeler verilerek gerçekleştirilebilir.

3- İşgörenin çalışmasını belirleyen kuralları kapsayan yöntemi uygulamak ve diğer çalışma koşullarını düzenlemek için tecrübeli ustabaşılar kullanılmalıdır. Bilimsel yöntemlere aykırı hareket edenler cezalandırılmalıdır.

Taylor ve takipçilerinin, başarısız olmalarında ana sebep, işin psikolojik ve sosyolojik yanlarının ihmalidir. (119)

Klasik Organizasyon Teorisi:

Bu teoride, fikirler, büyük organizasyonları yöneten üst düzey yöneticilerin problemlerine çözüm aramaya yöneliktir.

Teorinin 2 önemli amacı vardı:

1) Büyük organizasyonların şekillenmesi, yaratılması ve korunmasında rehberlik edecek temel prensipleri oluşturmak.

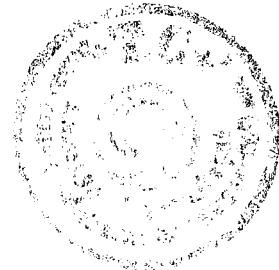
2) Organizasyon yönetiminde temel fonksiyonları belirlemek. (120)

Bu konudaki araştırmacılar içinde *Henri Fayol*'un, düşünceleri teoriyi en iyi açıklayan görüşleri içermektedir.

(118) Eren, "Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım, İst. '96, s:18.

(119) Ivancevich, s:14.

(120) Ivancevich, a.g.c., s:15.



Fransız bir maden mühendisi olan Henry Fayol 1916 yılında “Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim” adını taşıyan tüm yöneticiler için uyulması gereken belli başlı yönetim faaliyetlerini analitik biçimde ayrıntılı olarak ilk defa inceliyor ve bu faaliyetleri kendi içinde fonksiyonlarına göre ayırıyordu. (121) bunlar,

- a) öngörme ve planlama
- b) örgütlenme
- c) emir-kumanda, haberleşme ve yürütme
- d) örgütsel birimlerin kendi aralarında ve tepe yönetimi ile uyumlu çalışmalarını sağlama (koordinasyon)
- e) faaliyet sonuçlarını denetleme ve değerlendirme.

Fayol, bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklıyordu. Halbuki, Taylor, daha çok işgörenin işi icra ederken, bizzat uyması gereken ilke ve kuralları, işde gerekli olan hareketleri ve bu hareketleri yapmak için harcanacak zamanlara ilişkin çalışmalar üzerinde durmuş, bunların yol ve yöntemlerini (metodolojisini) açıklamıştı. Taylor, işletmenin psiko-teknik yönünü, Fayol ise işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir.

Fayol, yöneticilere, problemlerini çözerken, 14 prensip önermiştir. Bu ilkeleri şu şekilde açıklar:

- 1) *İş bölümü*: Astlar arasında bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre iş bölümü yaparak uzmanlaşmayı sağlama,
- 2) *Otorite*: Astlara yapacakları faaliyetlerle ilgili olarak, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisi ve bunlarla ilgili sorumluluk verme,
- 3) *Disiplin*: İşlerin belirli bir düzen içinde ve belirli zamanlarda yerine getirilmesi için disiplin sistemi kurma,
- 4) *Emir birliği*: Her astın sadece bir yöneticiden emir alması ve ona rapor vermesini sağlayacak bir kumanda birliği oluşturma,
- 5) *Yönetim birliği*: Her örgütsel birimin yaptıkları faaliyetlerin hizmet edeceği müşterek genel amaçların oluşturduğu yönetim birliği vücuda getirme.



6) *Örgütü* ilgilendiren genel amaç ve çıkarları, bölümsel ve kişisel amaç ve çıkarlardan üstün tutma,

7) *Örgütsel amaçlara* hizmet eden ve bunları yerine getirmek için fedakarlıktan kaçınmayan, üstlerine karşı itaatkâr ve saygılı kimseler için de cezalandırma sistemi kurma ve yürürlüğe koyma,

8) *Merkezileştirme*: Yönetimsel yetkilerin dağıtımında titiz olma, israfı meydan bırakmama ve tüm çabaları genel amaçlara yönlendirecek merkezci bir yönetim sistemi kurma,

9) *Hiyerarşi*: Astlarla üstler arasında emir kumanda ve yapılan faaliyetlerin sonucu hakkında rapor hazırlama sistemi gerçekleştiren ve birbirine yukarıdan aşağıya zincirleme bağlı bir hiyerarşik düzen oluşturma,

10) *Düzen*: Örgütte maddi ve beşeri tüm üretim araçlarına ekonomik olarak etkin ve verimli bir biçimde hizmet edebilecekleri bir yer tayin etme,

11) *Personelde* devamlılığı sağlama, düzenli ve dengeli bir *iş verimini* gerçekleştirme,

12) İşletme faaliyetlerini yürütmek için sorunlar ortaya çıkmadan önce önlemler alma, iş ve başarı fırsatları ortaya çıktığında da bunları değerlendirme gücüne, diğer bir deyimle, öngörü ve *girişim ruhuna* sahip olma,

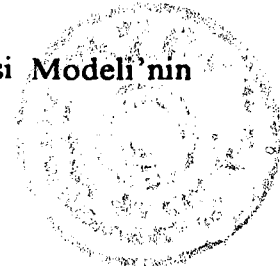
13) *İnsiyatif*: Personel arasında ayırma ve kayırmalar yapmak yerine, onlara nesnel (objektif) ve adil davranmaya çaba gösterme,

14) Astlar ve tüm çalışanlar arasında *birlik ve beraberlik* ruhunun yerleşmesi için çalışma.

Fayol'a göre, insanlar sorumluluktan kaçmayı ve yönetilmeyi tercih ederler, onları yola getirecek katı bir disiplin ceza sistemi gereklidir. Yöneticiler astlarına güvenmemeli, her işe nezaret etmeli ve kontrolden geçirmelidir.

Fayol'un yönetim işlevleri ve bunlara ilişkin ilkeleri, insan davranışlarına ve psikolojisine ters düşen klasik yönetim anlayışının temellerini oluşturması bakımından önemlidir.

Klasik Organizasyon Teorisi'nin bir diğer ismi Bürokrasi Modeli'nin kurucusu *Max Weber*'dir.



Max Weber, Alman asıllı bir bilim adamı ve sosyologtur. Düşünür, otorite konusunu analitik olarak kaynakları araştırmış ve otoriteyi 3 türe ayırmıştır. (122)

1- Babadan oğula geçen, doğuştan kazanılan ve kişisel olan geleneksel yetke. Örneğin krallık.

2- Üstün kişisel beceri ve niteliklere dayanan karizmatik yetke.

3- Meşru yetke: Demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin (hukuk devleti) olduğu toplumlardaki yetke türüdür.

Daha sonra Weber, Ideal Yetke ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak Bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmuştur.

Bürokrasinin özellikleri şunlardır:

a) Amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden oluşan bir örgüt biçimi meydana getirilmiştir.

b) Bu örgütte görevlilerin faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir.

c) Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak zorlayıcı önlemler (cezalar) kademeli olarak açıklanmış, görevlerin hacmi ve zorluk derecesi gözönüne alınarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.

d) Her mevkiin taşıdığı yetkiler biçimsel ve bir hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmına ilişkindir. Bu nedenle işe göre yönetici seçme zorunluluğu vardır. Gerekirse görevlendirileceklere özel eğitim yaptırılır.

e) Her alt mevki kendisinin bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenecektir.

f) Astarlar, üstlerinin daha akılcı ve mantıksal olduğu ve düzenin hukuksal yapısına uygun bulunduğu için uyacaktır. Üstün kişisel özellik ve yeteneklerinin oluşturduğu yetkeye dayanan itaat yasaklanmıştır. Bu nedenle keyfi yönetime yer yoktur.



g) Hiyerarşik mevkiler arasında kurulacak ilişkiler yazılı haberleşmeye dayandırılır ve bu evraklar ispat aracı olarak dosyalarda saklanır.

h) Görevler önceden saptanmış ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış olan yönetmelik veya tüzüklere göre yerine getirilir. Bu kuralların dışına çıkılmaz.

i) Görevleri yerine getirirken hiçbir kimse, emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi kişisel ihtiyaçları için kullanamaz. İlgililere, kaynakları kullanmak için tanınan yetkiler sadece örgütün amaçları ile sınırlandırılmıştır.

Bürokratik modelde, çevre istikrarlı ve dengelidir. Hiçbir kural ve norm kişisel değildir ve birey davranışları keyfi olamaz. Rasyonel çalışma herşeyden önce gelen amaçtır, bütün kuralların bu akılcı temel amaçlara hizmet etmesi gerekmektedir. Modelde belirlenen kurallara uyulduğu takdirde, örgütsel kaynakların etkin ve verimli kullanılması ve çıktının en ekonomik maliyetle elde edilmesi mümkün olabilecektir.

Klasik Yönetim yaklaşımına katkıda bulunan diğer düşünürlerin başında *Frank ve Lilian Gilberth, H.L.Gantt, J.Mooney, A.Reiley, L.Guilick, L.F.Urwick, R.C.Davis ve A.Graicunas* gelmektedir. (123)

2) *Davranışsal Yaklaşım (=Behaviorial Approach veya Human Relations Approach)*

Klasik yaklaşımçıların fikirleriyle işyeri uyumu ve etkinlik sağlanamamış, yöneticiler, astlarının umdukları gibi davranmamalarından dolayı hâla problemler yaşamaktaydı. Böylece, yöneticilere yardım edecek bir başka yaklaşım geliştirildi: Davranışsal Yaklaşım. (124)

Davranışsal Yaklaşım'ı geliştiren araştırmacılar, organizasyonlarda kişilerin başarıyı ya da başarısızlığı tayin etmede çok önemli olduklarını biliyorlardı. Onlara göre, yönetim, çalışanların ihtiyaçlarını bilecek ve sosyal çevreye önem verecekti.

İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın babası *Elton Mayo*'dur. Mayo ve grubu, Western Electronic Şirketinin, Hawthorne fabrikalarında, 1924'te başlattıkları çalışmalarda, ışıklandırmanın, verimlilik üzerindeki etkisini araştırmışlardır.

(123) Detaylı bilgi için bkz: Eren,

a.g.e., s:25-28.

(124) Ivancevich, a.g.e., s:17.



8 yıl süren çalışmalar sonucunda, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlardan değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin, işçiler üzerinde işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. (125)

Yönetimde insan ilişkilerinin temel kuramsal görüşlerini oluşturan çalışmalar arasında en önemlileri *Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramları*, *Chris Arg Yris'in Olgunlaşma Kuramı*, *George C.Homans'ın İnsan Grubu Yaklaşımı*, *Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı*'dir. (126)

3) *Yönetim Bilimi Yaklaşımı (=Management Science Approach)*

İkinci Dünya Savaşı sırasında, İngiltere, büyük askeri problemlerle karşılaşınca, bunların çözümü için işlem araştırma grupları oluşturdu. (=operation research team). Bu grupta bilim adamları, matematikçiler, fizikçiler yer alıyordu. Savaş bitince, bu yaklaşım Amerikan firmalarınca kullanılmaya başladı. (127) Yönetim Biliminin konusu, matematik modellerinin geliştirilmesidir. Bir matematik model, bir sistemin, bir sürecin veya bir ilişkinin basitleştirilmiş bir temsidir. (128)

Son yıllarda, klasik, davranışsal ve sayısal teorilerden yararlanmak suretiyle 2 yeni yaklaşım biçimi geliştirilmiştir.

4) *Sistem Yaklaşımı*

Yönetimde Sistem Yaklaşımı, yönetim problemleri üzerinde düşünme şeklidir. (129)

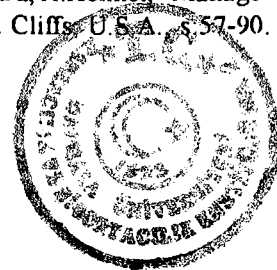
(125) Werner. Isabel, "Liderlik ve Yönetim", Çeviri: Vedat Üner, Rota Yayın 1993, 1.Baskı, İst., s.282 içinde Jeremy Main'in makalesinden.

(126) Detaylı bilgi için bkz: Eren, Erol, a.g.e., s:33-39, Hersey, Paul, Blanchard, H.Kennet, "Management of Organizational Behavior" 6th edition Prentice Hall, Englewood Cliffs, U.S.A., s:57-90.

(127) Ivancevich, a.g.e., s:19.

(128) Hatiboğlu, a.g.e., s:43.

(129) Hatiboğlu, a.g.e., s:43.



Her işletmeyi bir sistem olarak görmek mümkündür. Sistem, belirli girdileri alan, bunları işleyen ve sonunda belirli bir çıktıyı elde ederek bunu çevresine veren bir bütündür. (130)

İşletmenin içindeki belirli bölümlerde bir sistem olarak düşünülür, ve bu sistemler arasında ilişkiler vardır. Bir sistemin çıktısı, bir başka sistemin girdisidir, dolayısıyla her sistem diğerlerinin üzerinde rol oynar. (131) Sistemden maksat birbirinden özgür hareket eden parçaların toplanmasıyla ortak amaca göre bunların düzenlenmesidir, yöneticiler parçaları görürken, bütünü görmemezlikten gelemeyiz, herşeyi beraber düşünmelidir. (132)

Birçok düşünür, sistemi, "birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırdedilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlamaktadırlar. Sistem kavramı fiziksel mekanik, biyolojik, sosyal ve beşeri birçok konular açısından düşünülebilir.

Uzayda yıldız (galaksi) sistemleri, Dünyada jeofizik sistemler, molekül ve atom sistemler gibi birçok sistemden söz edilebilir. Biyolojide organizma veya canlı varlıklar karşılıklı olarak birbirine bağımlı ve birbirini etkileyen alt sistemlerden oluşmuştur. Örneğin, insanlarda solunum, sindirim, sinir ve iskelet sistemi gibi sistemlerden söz edilmektedir. Bu sistemler birbiri ile bağımlı ve etkileşim halinde hareket etmektedirler. (133)

5) Durumsallık Yaklaşımı (=Contingency Approach)

Sistem Yaklaşımı, 1970 yılından itibaren yerini Durumsallık Yaklaşımı adı verilen bir yaklaşıma bıraktı. Yaklaşımın temel fikri şudur: Yönetmede bir tek en iyi yok yoktur. Yöneticiler, planlarken, organize ederken, motive ederken ve kontrol ederken, duruma uyan en iyi yolu bulmak zorundadır. Bir durum için hayli efektif olan yol, bir başka durumda işlemeyebilir. Aslında, durumsallık yaklaşımı yeni değildir. Fayol prensiplerini sıralarken, yöneticileri bunların

(130) Ivancevich, a.g.e., s:21.

(131) Koçel, a.g.e., s:7.

(132) Hatiboğlu, a.g.e., s:44.

(133) Eren, a.g.e., s:43.



içinden uygun olanı seçme özgürlüğü tanır. 1920'lerde klasik yaklaşım yazarlarından *Mary Parker Follett*'de, Durum Kanunu (=Law of Situation)'da değişik durumlar, değişik bilgiler gerektirir der. (134)

Durumlar farklı olunca, yönetimde farklı olmalıdır. Her örgüt, kendi özelliklerine uygun birç evresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar. En iyi denebilecek bir yönetim biçimi, örgüt tipi, kural, kaide ve politika yoktur. (135)

Durumsallık yaklaşımında, yönetimde her yerde geçerli evrensel ilkelerin olmadığını anlıyoruz.

Her yönetim ve organizasyon olayını 1- İşletmenin kendi koşulları, 2- Kuruluşun çevresel koşullar ve unsurlarla ilişkisi, 3- Kullandığı teknolojinin özellikleri, 4- Kullandığı personelin sosyo-kültürel özellikleri ile birlikte ele almak ve sorunlara çözüm aramak gerekir. (136)

6) Mükemmellik Yaklaşımı (=Excellence Approaches)

Bu bölüm, Erol Eren'in "Yönetim ve Organizasyon" adlı kitabının 7.Kısımının özeti olarak hazırlanmıştır.

Özellikle 1980'li yılların başında yönetim konusunda yeni bir akım başlamıştı. Bu akım, daha önce hatıralarını yazarak, yönetimde buldukları sürece başarılarında rol oynayan belli başlı faktörlerin neler olduğunu açıklayan, fakat akademik kariyeri olmayan düşünürlerin açtıkları bir çığırın devamı olan Mükemmellik Yaklaşımıydı. Bilindiği gibi Alfred Sloan "My years of General Motor" (G.M.'deki Yıllarım) isimli bir kitabı yıllar önce yazmış ve bu kitap ABD'de satış rekorları kırdığı gibi birçok dillere çevrilip yayınlanmıştı. Ayrıca, Lee Iacoca'nın Ford ve Crysler'de geçirdiği yılların hatıralarını anlatan kitabı da satış rekorları kırarak, A.Sloan'ın açtığı çığırdan sonra büyük ün yapmıştı. Buna benzer eserlerden yine Alfred Chandler'in Harward Üniversitesi'nce basılan "Strateji ve Yapı" isimli kitabı, tamamen amprik araştırma eseri idi ve

(134) Ivancevich, a.g.c., s:21.

(135) Eren, a.g.c., s:61.

(136) Eren, a.g.c., s:62.



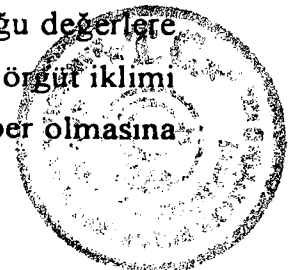
büyük ABD şirketlerinden General Motor, Jersey Standard, Sears, Du Pont gibi devlerin stratejilerindeki değişimin yapıları üzerindeki etkileri araştırmaktaydı. Yine akademik olmayan, ancak, Dünyaca ünlü yönetim bilimi düşünürlerinden Peter Drucker son yıllarda tamamen ampirik gözlemlerine dayanarak pratiğe dönük kitaplar çıkarmakta, yöneticiler için pratik reçeteler vermekte ve bu kitapları sadece ABD’de değil tüm Dünya’da satış rekorları kırmaktaydı.

1980’li yılların başında tüm bu gelişmelerden esinlenen yönetim yazarları popüler olan, yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserlerin yazımına yönelmişlerdi. Bu eserler, sadece akademik alanda çalışma yapan öğrenci ve öğretim üyelerine değil iş hayatına atılmış ve yöneticilikte başarı arayan tüm yöneticilere ve yönetici adaylarına hitap etmekteydi. bu yazarlardan ikisi Tom Peters ve Robert Waterman iş hayatında başarılı olan ABD firmalarının başarı sırlarını araştırmışlar ve hazırladıkları kitaba da “In Search of Excellence” (Mükemmeli Araştırma) adını vermişlerdir. Yönetim kitaplarına mükemmellik yaklaşımı olarak geçen popülist ve ampirik görüşlerini ortaya koymuşlardır.

İş hayatında başarılı olmak isteyen işletmeler, kendilerinden üstün özellik ve niteliklere sahip olan şirketlerin bu üstünlüklerinin neler olduğunu “Benchmarking (karşılaştırma) Tekniği” uygulayarak mukayese etmekte ve bunu doğuran sebeplerin neler olduğunu araştırmaktadırlar.

Mükemmellik Yaklaşımı, başarılı şirketlerin 8 ortak özelliklerine dayandırılmıştır.

- 1- Sorun ve analizler içinde boğulmak yerine hareketi tercih etme
- 2- Tüketicilerle (müşterilerle) sürekli yakın ilişki içinde bulunmak
- 3- Alt kademelere faaliyet serbestisi vererek girişimciliği cesaretlendirme
- 4- İnsana değer vererek verimliliği yükseltme
- 5- Basit örgüt biçimi ve az sayıda kurmay personelle çalışma
- 6- Ana işletme değerlerine önem verme: Şirketin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelce kabul edildiği bir örgüt iklimi yaratma, söz konusu değerlerin tüm personelin davranışlarına rehber olmasına çaba gösterme.



7- Uzmanlığa sahip olunan iş kollarında çalışmaya önem verme: İş hayatında serüvenci olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.

8- Aynı zamanda gevşek ve sıkı kontrol sistemlerini birlikte kullanma: Bir iki önemli hususu dikkatle sürekli sıkı kontrol altında tutmak, diğer konularda yöneticilere serbesti tanıma.

Peters ve Waterman “Mükemmeli Araştırma” adlı yapıtlarında farklı endüstrilerde çalışan birçok şirketi incelemişler. Bu şirketlerin başarılarını oluşturan bu 8 ortak özelliği belirlemişlerdir. Başarı ölçütü olarak, şirketlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı ölçütleri dikkate alınmıştır. Aslına bakılırsa, kitap yayınlandıktan sonra birçok yazar, araştırma yöntemi ve başarılı addedilen şirketlerin seçimi konusunda ve daha da önemlisi elde edilen bulgulardan 8 ortak özellik çıkararak genellemeler yapılması konusunda yazarları eleştiri yağmuruna tutmuşlardır. Nitekim, daha sonra mükemmellik çağırını açan Peters ve Waterman, daha sonra yazdıkları kitap ve makalelerde hatalarının farkına vararak mükemmellik kavramının yanlış olduğunu hem de genellemeler yapmanın hata olduğunu vurgulamışlardır.

III.B. YÖNETİCİ VE LİDER KAVRAMLARI

III.B.1. Yönetici, Lider Ayrımı

Yönetim ve liderlik, ilk bakışta aynı anlamı ifade ediyormuş gibi gelmekte ise de, bu iki kavram arasında çok önemli bir ayrım bulunmaktadır.

Yöneticilik, lider olmaktan çok daha kapsamlı bir kavramdır. *Liderlik*, yöneticilik işinin yalnızca bir unsurunu oluşturmaktadır.

Yönetim, firmanın insan ve madde kaynaklarıyla verimli bir şekilde çalışarak, amaçlanan örgütsel hedeflere ulaşmanın bilimsel sanatıdır. Yöneticinin görevi, öncelikle yapılması gerekeni saptamak, sonra bunun yapılmasını sağlamaktır.

Liderlik, bir statü ya da otorite işlevinden çok, lider ile grubu arasındaki etkileşimin kalitesiyle ilgili bir işlevdir. Liderlik, bağlı kişiler üzerinde güç sahibi olabilmek değil, onları etkilemek sorunudur.



Yönetim; planlama, organize etme, karar verme ve kontrol etme aktivitelerinin performansıdır. *Liderlik* ise, insanları amaçlanan hedeflere yönlendirme gücüdür. Yönetimin kalitesi, yeterliliği başarıda çok önemli bir unsur olarak yer almaktadır.

Lider durumunda bulunan kimse, kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yönetmedikçe, planlama, organize etme ve karar verme gibi yönetim fonksiyonları bir yarar sağlamaz.

Liderlik, bir örgüt ve o örgütteki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştırın son harekettir. (137)

Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirilmesi için güdüleyen unsur insan faktörüdür. Liderden yoksun bir örgüt insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir. Liderlik belirli amaçları sevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. (138)

Lider ve *Yönetici* kelimelerinin kesinlikle birbirinin yerine kullanılabilecekleri söylenemez, çünkü liderlik yöneticiliğin bir yan sınıfıdır. (139)

Yöneticiler, fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, haberleşme ve kontrol etme gibi fonksiyonlarını yerine getirirler. Bütün bu fonksiyonlar arasında liderlik etme ve yol gösterme fonksiyonu da vardır. Bu nedenle, bir yöneticinin etkin bir biçimde yön verme konusundaki yeteneği, onun yönetme hususundaki yeteneğini etkileyebilir; halbuki bir lider sadece başkalarının davranışlarını etkileyebilme gereksinimindedir. Liderlik, etkileyebilme farklılığı olarak dahi tanımlanabilir. (140)

Başkalarını yönetme hakkı üst makamlar, başkalarına liderlik etme hakkı ise izleyiciler tarafından verilen bir armağandır. (141)

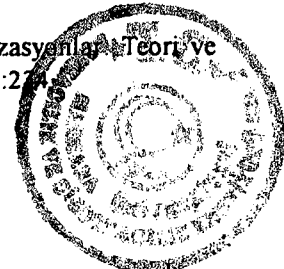
(137) Keith Davis, "İşletmede İnsan Davranışı" Çeviren: Tosun Kemal ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İktisad Enstitüsü Yayını, 1982, s:141.

(138) Baysal, Can, Tekarslan, Erdal, "İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri", İ.Ü.İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, 2.Bası, 1996, İst. s:200.

(139) Baysal, a.g.c., s:200 içinde Herbert G.Hicks-C.Ray Coulett, Organizasyonun Teori ve Davranış Çev: B.Baykal, İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Yayını No:1, 1981, s:27.

(140) Baysal, a.g.c., s:201.

(141) Werner, Isabel, "Liderlik ve Yönetim", rota Yayın, 1993, İst. s:17.



III.B.2. Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler

Bir işletmeyi başarıya götüren şey ruhtur. İyi bir lider, grubuna bu ruhu hissettirebilmelidir, örgütte o heyecanı yaratabilmelidir. Bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi için çeşitli kaynaklardan elde ettiği gücünü kullanması gerekir. (142) Etkilemede söz konusu olabilecek başlıca güç kaynakları şunlardır:

1. *Zorlayıcı güç*: Bu, grup üyelerini belirli yönlerde davranışa sevk etmek için maddi ve manevi olarak zorlamayı ifade eder.

2. *Kişisel özelliklerden gelen karizmatik güç*: Grup üyeleri üzerinde sevgi ve saygı uyandırmak, güven yaratmak onlar için çekici olmak gibi unsurlardan oluşan karizmatik güç etkilemede kullanılacak bir diğer güç kaynağıdır.

3. *Yasal güç*: Yasal güç, grup üyelerinin yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Burada, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur. Yasal güç yöneticiye verilen formal yetkiyi ifade eder.

4. *Uzmanlık gücü*: Bu güç kaynağı sahip olunan bilgi ve tecrübe ile ilgilidir.

5. *Ödüllendirme gücü*: Burada, önder veya yönetici durumunda olan kişinin grup üyelerini ödüllendirebilmesi söz konusudur.

Önder ile yönetici arasındaki en önemli fark, etkilemede kullandıkları güç kaynağında görülmektedir. Sadece yönetici durumunda olan kişi esas itibarıyla yasal güç kaynağını kullanarak grup üyelerini etkilemektedir. Önder ise, büyük ölçüde karizmatik güç kaynağı ile uzmanlık gücünü kullanarak grup üyelerini etkilemektedir.

Yöneticilerimiz astlarını etkilerken sadece formal yetkilerini değil, fakat büyük ölçüde diğer güç kaynaklarını kullanmaları, yönetimde en ideal olanıdır. Liderlerin, grup üyelerini etkilerken özen göstermeleri gereken bazı ilkeler vardır. (143)

(142) Koçel, a.g.c., s:66-67.

(143) Koçel, a.g.c., s:67.



1. Amacı açık-seçik hale getirmek
2. Grup üyeleri nezdinde saygı ve sevgi yaratmak
3. Grup üyelerinin ihtiyaçlarına cevap vermek
4. İnsanlarla rahat çalışabilmek
5. Motivasyona sahip olmak
6. İyi beşeri ilişkilere sahip olmak
7. Grup üyelerine şevk ve ilham vermek
8. Sonuç elde etmek

İyi Önderlik = İyi Beşeri İlişkiler

Liderlerin sahip olması gereken nitelikler, her zaman ve her kurum için aynı değildir. Bu vasıflar, 2 sebepten dolayı farklıdır:

- 1- Ulaşılmak istenen amaç
- 2- Liderin emrindeki personel

Durum gereklerine göre, değişik tipte lidere ihtiyaç duyulur, örneğin, bazı liderlerin fizik bakımından, bazılarının his bakımından, bazılarının da ekonomik bakımdan kuvvetli olması gereklidir.

Başlıca liderlik çeşitleri dört ayrı tip ile ifade edilebilir: (144)

- *Diktatör lider*, işlerini ceza korkusu ile, tenkit edici ve olumsuz sayılabilecek tavırlarla sürdürür. Astların çok iyi çalışmalarını bekler, aksi halde cezalandırır. Kısa dönemde etkili olabilen bu yaklaşımla, uzun dönemde astların iş tatminini yok etmesi nedeniyle başarılı bir çalışma ortamı yaratılamaz.

- *Otokratik lider*, astların iş tatminine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan kişi rolündedir. Bu tip liderliğin başarısı, saygı ve bağlılık yaratacak kişilikte, güçlü ve akıllı olması ile mümkün olabilir. Astların tatmini, üstlerin iyi niyetine bağlıdır. Genellikle tek başına karar verir; astların liderliğe yetişmesi imkanı azdır. Liderin hep işin başında olmasıyla işler yürür, aksi halde yürümez.

- *Demokratik lider*, sadece kendi yetenekleri ile değil, astlara danışarak, onlarla tartışarak iş görür. Astları, planlama ve örgütleme faaliyetlerine katılmaya

(144) Mucuk, a.g.c., s:181.

teşvik eder; onların inisiyatif sahibi olmalarını ve serbestçe iletişim sağlamalarını ister. Astların yöneticilik yeteneklerini geliştirir. Bu tür liderlikte iş tatminine grup başarısı ile ulaşılır.

- *Serbestiyetçi lider*, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemelerine ve kendi kararlarını kendilerinin vermelerine dayanır. Lider, kendi rolünü diğer grup üyelerininki gibi görür. Grup üyelerinin bireysel hareket etmesine izin verir; bu yüzden grup farklı yönlere kayabilir.

Bütün liderlik tiplerinde 5 önemli genel niteliği şöyle sıralayabiliriz.
(145)

1- *Saygı*:

- a) kendi kendine saygı
- b) başkalarının saygısı
- c) başkalarına saygı

2- *Zekâ*: Akıl, olaylar ve ilişkiler hakkında düşünebilme ve neticeye ulaşma kudretidir. Zeki lider, açık fikirlidir ve diğer kimselerin fikirlerinden yararlanmaya hazırdır.

3- *Sorumluluk*: İyi bir lider sorumluluklardan korkmayan kişidir. Emrindekilere güven vermelidir.

4- *Cesaret*: Bir lider karar vermek sorumluluğunu üzerine aldığı gibi, bu kararları uygulamakta da cesur olmalıdır. Muhalefet ve zorluğu daima yenmelidir.

5- *Kişilik*: Lider, dürüst, şerefli olmalıdır. Olayları, kişileri değerlendirmeyi bilmeli, her olayın önemini takdir edebilmelidir. Önemli olana gerekli dikkati vermeli, önemsizi bir tarafa atarak üzerinde düşünmemelidir.

İsviçre Psikoteknik Kurumu ve diğer bazı kaynaklara dayalı olarak iyi bir yöneticide bulunması gereken spesifik özelliklerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:

(146)

(145) Hatiboğlu, a.g.c., s:221.

(146) Güngör, "İşletme Yönetimi ve Organizasyonu", M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını
1995, s:14.



- İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme.
- Objektiflik, adil olma,
- Mantıklı olma, analiz, sentez ve yargı gücü,
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklaştırabilme ve açık-seçik ifade edebilme
- Teknik bilgi ve tecrübe
- Girişken, dinamik ve azimli olma
- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme, tertipli ve düzenli olma
- Fikirlerini ikna yoluyla benimsetebilme
- Sorumluluk duygusuna sahip olma
- Güçlü irade ve kendine güven duygusuna sahip olma

III.B.3. Liderlik Teorisinin Kısa Bir Tarihçesi

1800 yılına kadar İngilizce’de “*LİDERLİK*” sözcüğü yoktu. Toplum bilimcilerin liderlik olgusu üzerinde ciddi olarak çalışmaları için yüzyıl daha geçmesi gerekecekti. Ancak son kırk yıl içinde araştırmacılar, çok ciddi ve derin araştırmalar sonucu, insanların nasıl lider olduklarını, liderliklerini nasıl koruyabildiklerini ve etkili bir lider olabilmek için nelerin gerektiğini öğreniyorlar. Son zamanlarda kaybedilen yılları kapatabilmek için yapılan üç binden fazla araştırma, yüzelli sayfa tutan bir bibliyografya oluşturur. (147)

Liderlik, tarihin her devrinde vardı, gelecekte de olacaktır, çünkü grubun etkinlik ve verimliliği için insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka önderlere ihtiyaç olmuştur. Sosyal ve bilimsel gelişmeler liderlik konusunda da birçok teorilerin ve uygulama biçimlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır.

Bu akımları özetleyecek olursak;

(147) Gordon, Thomas, “Leader Effectiveness Training”, Çeviri: Aksay, Emel, Sistem yayıncılık, 136, İstanbul, 1997, s:3.



Tablo (17): Liderlik Teorisi Akımları.

Yaklaşım	Periyod	Özelliği
A) Özellik yaklaşımı "Trait Approach"	40'lı yıllara kadar	Liderlik yeteneğinin doğuştan olması
B) Davranışsal yaklaşım "Style Approach"	40'lı yılların sonu- 60'lı yılların sonu	Liderin davranışı onun liderlik etkinliğini gösteriyor
C) Durumsal Yaklaşım "Contingency Approach"	60'lı yılların sonu 80'li yılların başı	Liderin etkinliğinin durumdan etkilenmesine bağlı oluşu
D) Yeni Liderlik Kavramı	1980'lerden sonra	Liderin vizyona ihtiyacı vardır. Karizmatik liderlik anlayışı esastır.

Kaynak: Bryman, Alan "Charisma and Leadership in Organizations", Sage Publications Ltd., London, 1992, s.1.

A)Özellik Yaklaşımı: (Trait Approach)

Özellik Yaklaşımı, liderlerin kişisel özelliklerinin doğuştan olduğunu, sonradan kazanılmadığını vurgulamıştır. Bu yaklaşımda, kişilerin 3 tip özelliğinden söz edilmektedir:

- 1- Fiziksel özellikler : yaş, kilo, boy...
- 2- Yetenek özellikleri : zeka, konuşma akıcılığı, eğitim, bilgi...
- 3- Kişisel özellikler : kendine güven, heyecan kontrolü, intibak edebilme...

Özellik teorisinin en önemli iddiası; liderleri, lider olmayanlardan ayıran özelliklerin belirtilmesidir. Bunun için yapılan araştırmaların çoğu, kişisel özelliklerin durumdan veya dış faktörlerden etkilenmediği, doğal olarak var olduğunu iddia eder ve liderlik etkinliğinden daha çok, lider olanlarla lider olmayanların arasındaki farklılıklarla ilgilenir.

1948 yılında Stogdill'in, 1947'de Jennings'in ve yine 1974'de Stogdill'in bu konudaki araştırmalarıyla, "Özellik yaklaşımı" gözden düşmüştür. Jenkins, çalışmalarında lideri, lider olmayandan ayıran tek bir özellik bulamamıştır. 1981'de Yukl, liderlik etkinliği için gerekli kesin bir özelliğin varlığını ortaya

koyamamıştır. Yine Yukl, yönetsel motivasyonun ve özel yeteneklerin, kişilikten, zekadan ve fiziksel özelliklerden daha önemli olduğunu vurgular. Stogdill’de, araştırmalarında lider olmak için kişisel özelliklerin bir rol oynadığına dair hiçbir tutarlı delil bulamamıştır.

B) Davranışsal Yaklaşım: (Behaviorial Approach= Style Approach) (1948)

Liderliğe Davranışsal Yaklaşımın odak noktası, liderin davranış biçimleridir. Amaç, liderlik tarzının, diğer bir deyişle, liderin ne ve nasıl yaptığının incelenmesidir. Akımın araştırmacıları, alt kadroların etkinliğini arttıran lider davranışlarını belirlemekle ilgilenmişlerdir. Liderlerin davranış biçimlerini belirlemek için yapılan bazı çalışmaları şöyle özetleyebiliriz:

1) Ohio Araştırmaları

Liderlik çalışmalarının en geniş ve kapsamlısı, 1940’ların sonu ile 1950’li yılların başında, Ohio Eyalet Üniversitesi’nde Carroll Shartle yönetiminde yapılmıştır. (148)

Ohio Araştırmaları, işbaşındaki yöneticinin, liderlik rollerinin çeşitli boyutlarını geliştirmeyi amaçlıyordu. Belirlenen boyutlar, “Leader Behavior Description Questionnaire” (LBDQ) = Lider Davranışını Tanımlama Anketi’nin ilk şeklini meydana getirmiştir. Daha sonra, birçok anket geliştirilmiştir. Anket analizleri sonucu, lider davranışları iki bağımsız boyutta toplanmıştır.

- İnsan İlişkilerine Dönüklük veya Anlayış (Consideration): Lider ile örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı içtenlik ve güveni, arkadaşlığı belirlemektedir. Bir anlamda, çalışanların ihtiyaçları ile ilgilenmeyi ve katılımcı yönetimi ifade eder.
- Göreve Dönüklük veya Yapıyı Harekete Geçirme (Initiating Structure): Liderin, şirket taleplerine bağlı olarak, iş ve görevleri planlayıp, örgütlemesini içerir.

Ohio Araştırmalarının da ortaya koyduğu gibi, çalışanlar daha çok dikkate alınmayı arzu ederken, lider yapıyı harekete geçirme eğilimindedir.



(148) Reddin, W.J., “Managerial Effectiveness”, Mc Graw-Hill Book Company, U.S.A. 1970, s:22

Bir yöneticinin bu boyutlardan birini kullanma düzeyi, diğerini ne kadar kullanacağını belirlemediğinden bu boyutlar bağımsız olarak ele alınabilir. Bu araştırmaların da ancak bir liderin davranışlarını belirlediğini, iki boyuttan birini etkili liderlik için öbürüne tercih etmediğini unutmamak gerekir (149).

Bu iki öge bağımsızdır, yani bir yöneticinin her iki ögeye de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabileceği ortaya konmuştur.

2) Michigan Araştırmaları

Rensis Likert'in yönetiminde University of Michigan Araştırma Merkezi'nin yürüttüğü liderlik araştırmalarının temel amacı, grup üyelerinin hem verimliliklerini, hem de doyumluluklarını sağlayan ilkeleri saptamaktır. Araştırmada, grup nezaretçileri, davranışları itibariyle ikiye ayrılmıştır.

- *Kişilere dönük nezaretçi*: Genellikle insanların ihtiyaç ve duygularına daha duyarlıdır. Kendine bağlı çalışanları destekler, onlara yardımcı olur ve onların esenliğini düşünür.

Kişilere dönük nezaretçi, genellikle grup birlikteliği ve karşılıklı yardımlaşma atmosferiyle birlikte bir grup gururu oluşturmanın önemini vurgular, elemanlarına karar almaya katkıda bulunma olanağı verirler, sürtüşmeleri gidererek insanların güvenini kazanır. Böylesi bir grup yönetimin amaçlarına ulaşma konusunda motive edilmişse, bunu daha az beraberlik içindeki bir gruba oranla daha iyi başaracaktır.

- *Üretime dönük nezaretçi*: İnsanları, yalnızca işin yapılması için gerekli bir araç gibi görme eğilimindedir. Ne onların esenliğiyle ilgilenir, ne de duygu ve ihtiyaçlarını dikkate alır. Onun görüşüne göre, teknik çalışma faktörleri insani çalışma faktörlerinin önünde gelir.

Üretime dönük nezaretçi, personelin güvenini yitirdiği için çatışmalara hedef olur.

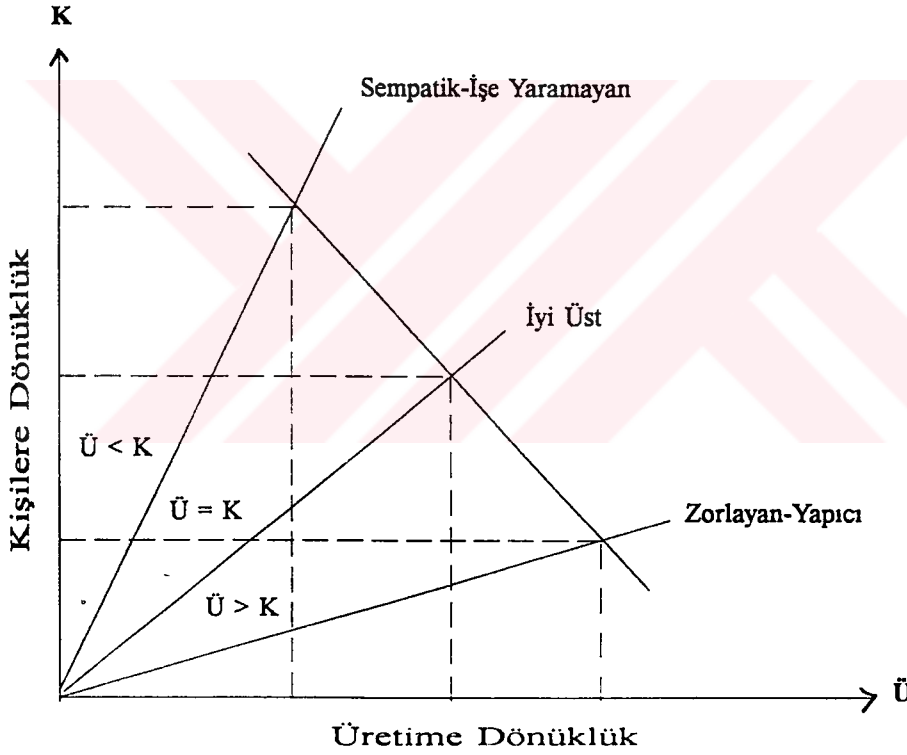
(149) Baysal, Can, Tekarslan, Erdal, "İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri", 2.baskı, 1996, 1st. Avcıol Basım Yayın, s:204.



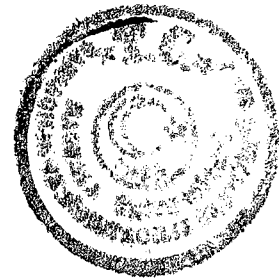
Ohio State araştırmalarındaki ögelerin bağımsız oluşlarına karşın, Michigan araştırmalarındaki ögeler arasındaki ilişki bağımlıdır. Bir başka deyişle, yönetici ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse, o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olacağı ileri sürülür.

Başka bir deyişle, ögeler özdeş, ögeler arasındaki ilişki ise değişik olarak saptanmıştır.

Grafik (3): Likert'in iki boyut arasındaki dengesi.



Kaynak: Baysal, a.g.e., s:208



3) Harvard Araştırmaları

Harvard Üniversitesi'nden Robert Bales, küçük gruplar üzerine önemli araştırmalar yapmıştır. Araştırma gruplarını, üniversite öğrencileri oluşturmuş, yöneticiler yer almamıştır. (150)

Araştırma sonucunda 2 farklı lider tipi ortaya koymuşlardır. Birisi, ortamın sosyal özellikleri ile ilgilenmekte, gruba psikolojik destek verip, onların rahat ve mutlu çalışmasını sağlama çabası vermektedir, bu liderlere "sosyo-duygusal" (=Socio emotional leader) lider adı verilmektedir. Diğeri ise, işin yapılmasını sağlamak amacıyla konuşan ve öneriler yapan göreve yönelik liderdir, bu liderlere "iş lideri" (=task leader) adı verilmektedir.

Bu üç araştırma farklı görünse de, ortak çizgiler taşımaktadır.

Tablo (18): Üç Araştırmanın Ortak Yönleri.

	Görev	İlişki
Ohio State	Yapıyı harekete geçirme	Anlayış
Michigan	Üretime dönük	Kişilere dönük
Harvard	İş lideri	Sosyo-duygusal lider

Kaynak: Reddin, a.g.e., s:23.

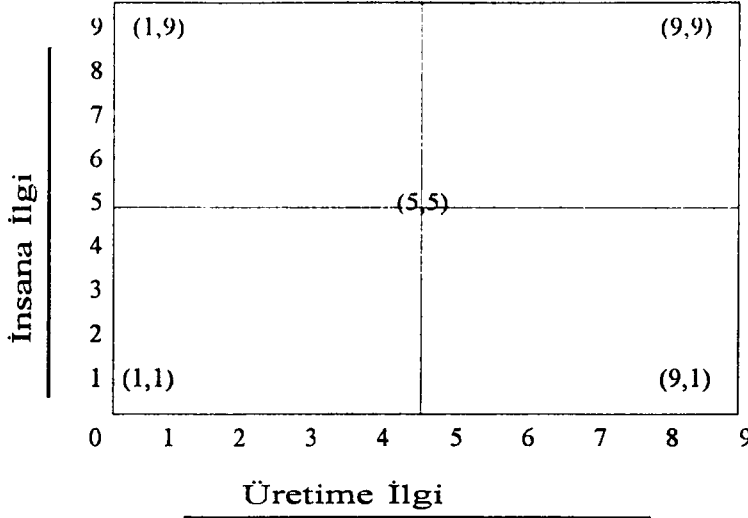
4) Robert Blake ve Jeane Mouton'un Yönetim Biçim Ölçeği (1964).

Bu modelde iki boyut dikkate alınmıştır. Boyutlardan biri, insana ilgi (concern for people), ikincisi ise üretime ilgi (concern for production). Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanılarak beş türde liderlik davranış biçimi belirlenmiştir.

(150) Reddin, a.g.e., s:22.



Grafik (4): Blake-Mouton'un Liderlik Davranış Biçimleri.



- (1,1) tarzı lider, işleri başarmakta ve grubunu doyuma ulaştırmada çok yetersizdir.
- (1,9) tarzı liderin, insanlarla ilişkileri son derece iyi, fakat örgütsel başarı sağlaması zayıftır.
- (9,1) tarzı lider, sadece üretime önem veren ve insanı makine gibi gören, örgütsel hedefleri, insanların isteklerinden önde tutan bir davranış sergiler.
- (5,5) tarzı lider, grubun moralini uygun bir düzeyde tutmaya çalışırken üretimi üst düzeye çıkaramaz.
- (9,9) tarzı lider, insan arzu ve ihtiyaçlarını eksiksiz karşılayarak, örgütsel başarılar elde eder.

Kaynak: Paul Hersey, a.g.e., s.110.

Blake, Mouton ve McGregor gibi araştırmacılar, liderlikte, üretim ve doyumu en üst düzeyde sağlayabilen "tek bir iyi"nin olduğunu iddia ediyorlardı. Daha sonraki araştırmacılar ise, bir tek en iyi liderlik şeklinin olmadığına dikkat çeken araştırmalar ortaya koydular.

5) X ve Y Yaklaşımları (1957)

Douglas McGregor, X Kuramı ve Y Kuramı biçiminde ortaya çıkan iki tür liderlik öngörmüştür. Önce Taylor ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramını tasvire girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonrada, bu teoriyi şiddetle eleştirerek, Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. (151)

(151) Ercan, a.g.e., s:33.

Mc Gregor'a göre *Y Kuramının* varsayımları şunlardır: (152)

a) Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirleri almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

b) İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.

c) Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.

d) İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

e) Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.

f) İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

McGregor, daha sonra "Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" adını verdiği *Y kuramının varsayımlarını* şu şekilde belirlemiştir. (153)

a) İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş, başarı ve tatmin kaynağıdır.

b) Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

c) Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödüller; takdir edilme, iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmalıdır.

(152) Eren, a.g.c., s:33.

(153) Eren, a.g.c., s:35.



d) Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.

e) Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tahayyül=imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinmelerin doyumuyla gerçekleşebilir.

f) Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Buna göre, X Kuramı inancındaki liderler daha çok otoriter davranış gösterirken, Y Kuramı inancındakiler demokratik bir davranış göstereceklerdir.

(154)

6) Sistem-4 Yaklaşımı (1967)

Rensis Likert, Michigan araştırmalarına dayanarak geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışlarını 4 sistem içinde sınıflandırmıştır.

- Sistem (1): (Sömürücü-Otokratik Lider)

Bu tür liderler, astlarına güvenmezler. Karar verme ve denetim üst kademelerin elindedir. Astlar, korku, tehdit, ceza yöntemleriyle çalışmaya zorlanır.

- Sistem (2): (Yardımsever-Otokratik Lider)

Bu liderler, astlarını hor görür ama astlarına karşı güvenleri oluşmuştur. Denetim süresinde, bazı yetkiler orta kademeye göçerilir. Astlarını motive ederken, cezalandırma ve ödüllendirme yöntemleri kullanılır.

- Sistem (3): (Katılımcı Lider)

Liderlerin, astlarına güvenleri tam olmamakla birlikte çoktur. Politikalar ve kararlar üst yönetim tarafından verilir, astlara özel teknik konularda karar vermelerine izin verilir. Motivasyonda ödüllendirme başta gelir, bazen cezalandırma kullanılır.

- Sistem (4): (Demokratik Lider)

Yönetimin astlara güveni tamdır. Karar verme dengeli ve koordineli bir biçimde tüm örgüte dağıtılmıştır. Ast-üst ilişkileri yaygın ve arkadaşçadır. Likert'e göre, örgütün yönetim tipi Sistem-4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlamaktadır. Sistem-4 Mayo ve McGregor'un öncülüğünü yaptığı beşeri ilişkiler ekolünden büyük ölçüde esinlenilerek geliştirilmiştir. (155)

7) Gary Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri

Yukl (1971), Ohio Araştırmalarına bağli olarak, liderlik davranışını oldukça kendi içine kapalı bir model haline getirmek istemiştir. Teorisinin amacı, bir tarafta liderlik davranışı, durum değişkenleri ve ara değişkenleri ile diğer tarafta olan işgörenlerin verim ve iş tatmini arasındaki bağımlılığı göstermektedir. İnsana ve göreve dönüklük gibi klasik liderlik boyutları yanında Yukl, *karar merkeziyetçiliği* (katılımcılık) gibi üçüncü bir boyutu ilave etmiştir. Bu boyut, diğer iki boyuttan bağımsız olarak astların kararlara katılma haklarının üst tarafından belirlenen derecesini ölçmektedir. (156)

Yukl iki ana model geliştirmiştir. "Ayrılık Modeli" ve "Çoklu Bağlama Modeli". Bunlardan ilki, liderlik davranışı ve astların tatmini arasındaki ilişkiyi inceler. İkincisi ise, grup başarısı, lider davranışı ve tatmin arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır. (157)

Sonuçta; Blake, Mouton, McGregor gibi araştırmacılar, liderlikte bir tek en iyi stil olduğunu savundular. Bu stil, verimliliği, doyumu, büyüme ve gelişmeyi her durumda en yükseğe çıkarabilmektedir diyorlardı. Halbuki, daha sonra gelen araştırmacılar "bir tek en iyi yol" diye birşeyin olduğunu kabul etmediler ve duruma uygun değişik liderlik davranışlarının en iyi olduğunu ortaya koymaya çalıştılar. (158)

(154) Baysal, a.g.e., s:212.

(155) Eren, a.g.c., s:39.

(156) Baysal, a.g.c., s:214.

(157) Detaylı bilgi için bkz: Baysal, a.g.e., s:214-216.

(158) Hersey-Blanchard, a.g.c., s:111.

C) Durumsal Yaklaşım: (Contingency Approach)

Durumsal yaklaşım, daha önce bahsettiğimiz bütün okulların ortaya koyduğu bilgileri kullanarak, yeni bir bakış açısı getirmiştir. 60'lı yılların sonlarına doğru popüler olmasına karşın, hiçbir şey yeni değildir.

1920 yıllarında, Boston'lu *Mary Parker Follett*, "Durum kanunu" (=Law of Situation) da, şu fikri ortaya koyar: Kişiler ve grupların gerçekleştirmek istedikleri hedefleri vardır, bu konuda kendilerine yardımcı olacak lider ararlar. Yani durum gereklerine göre, ihtiyaç duyulan lider tipi farklı olacaktır. (159)

Bu akımın ilk teorisyenleri; Fiedler (1964), House (1971), Vroom and Yetten (1973), Hersey and Blanchard (1969), şu görüşü ortaya koymuşlardır: "Etkin liderlik için bir tek en iyi yol yoktur, şartlara uygun yol en iyi yoldur." Onlara göre, liderler esnek olmalı ve stillerini, karşılaştıkları değişik şartlara uygun olarak geliştirmelidirler.

Durumsallık yaklaşımlarında, bir tek en iyi liderlik tarzı olmadığı, liderlik etkinliğinin koşullara özgü olarak işin niteliği, liderin mevki gücü ve lider-grup üyeleri arasındaki bireyler arası ilişkilere bağlı olduğu temel esastır.

Her örgüt kendi özelliklerine uygun bir çevresel etkileşim ve örgütsel ilişkilere ihtiyaç duyar. En iyi denebilecek bir yönetim biçimi, örgüt tipi, kural, kaide ve politika yoktur. Çevresel koşullara ve örgütün durumuna göre araştırma ve inceleme yapıp en etkin yönetim sistemini oluşturmalıdır. Ancak, bu sadece bir örgüt için ve o örgütte çalışan insanlar için geçerli olabilir, diğerlerine uymayabilir. O halde işletme ve çevre ilişkilerine yeni bir boyut getiren bu yaklaşım tasviri (deskriptif) ve gözlemsel (ampirik) niteliktedir. Varsayımlara dayanmayan, işletmenin çalıştığı çevre koşullarının ve durumunun gözlenerek, araştırılarak ortaya konmasıdır. Genellemeden ziyade, işletmenin içinde bulunduğu koşullara indirgeme söz konusudur. (160)

Bu akımın en önemli araştırmalarından kısaca söz etmek istiyoruz.

(159) Cohen, a.g.c., s:231.

(160) Eren, a.g.c., s:61.



1) Fiedler'in Etkin Liderlik Kavramı (1967)

Liderlikte Durumsallık Teorisi'nin babası sayılan Fred E.Fiedler, üniversite öğrencilerinden, askeri yemekhane personelinden, yedek subaylardan ve piyade subaylarından oluşan çok çeşitli gruplar üzerinde önemli araştırmalar yapmıştır. Ve bir insan için iyi veya zayıf lider diye hüküm vermenin yanlış olduğu sonucuna varmıştır. Çünkü bir durumda etkin ve başarılı bir lider, başka koşullar içinde başarısız olabilir. Burada en önemli konu, liderin içinde bulunduğu durumdur, koşullardır.

Lider, grubunu iki şekilde yönetir: (161)

1- Grubuna, ne yapacağını ve nasıl yapacağını anlatır, bu lider otokratiktir ve daha çok *göreve yöneliktir*.

2- Sorumluluklarını, grubuyla paylaşan, işin planlanmasına ve yapılmasına karar verirken, bunu grubuyla paylaşarak yapar. Bu tür lider, *çalışanlara yöneliktir*.

Fiedler'e göre, liderin etkinliği, grubunun verilen işi yapabilmesindeki başarısıyla belirlenir. (162)

Fiedler otoriter ve demokratik terimleri yerine liderleri LPC değerlerine göre sınıflamaktadır. (LPC: *Least Preferred Co-Worker*: En az tercih edilen iş arkadaşı) LPC, kişinin, hayatı boyunca en zor çalıştığı insanı değerlendirmesi sonucu elde edilir. LPC ölçeği, 18 tanımlama boyutuna verilen 1'den 8'e kadar (1: en kötü, en negatif; 8: en iyi, en pozitif) olan değerlerin toplamıdır.

(161) Fiedler, "Engineer The Job to Fit The Manager" Harvard Business Review, Sept-Oct. 1965, s:301-314.

(162) Fiedler, Fred, "A Theory of Leadership Effectiveness", McGraw-Hill book Company, New York, 1967, s:4.



Tablo (19): LPC Ölçeği.

										Ölçek Puanı
sevimli	8	7	6	5	4	3	2	1	sevimsiz	_____
arkadaşça	8	7	6	5	4	3	2	1	arkadaşça olmayan	_____
red edici	1	2	3	4	5	6	7	8	kabullenici	_____
gergin	1	2	3	4	5	6	7	8	rahat	_____
mesafeli	1	2	3	4	5	6	7	8	yakın	_____
soğuk	1	2	3	4	5	6	7	8	sıcak	_____
destekleyici	8	7	6	5	4	3	2	1	düşmanca	_____
can sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	ilginç	_____
kavgacı	1	2	3	4	5	6	7	8	uyumlu	_____
sıkıcı	1	2	3	4	5	6	7	8	neşeli	_____
açık	8	7	6	5	4	3	2	1	uzak durucu	_____
hakaretamiz	1	2	3	4	5	6	7	8	riayetkâr	_____
güvenilmez	1	2	3	4	5	6	7	8	güvenilir	_____
saygılı	8	7	6	5	4	3	2	1	saygısız	_____
fena	1	2	3	4	5	6	7	8	hoş	_____
kabul edici	8	7	6	5	4	3	2	1	kabul etmeyici	_____
iki yüzlü	1	2	3	4	5	6	7	8	samimi	_____
zarif	8	7	6	5	4	3	2	1	kırıcı	_____
									Toplam	_____

Kaynak: Fiedler, a.g.e., 1967, s:71.

Ölçek toplamı, 63 veya daha azı, düşük LPC puanı demektir. Bu puanı alan lider için görevin tamamlanması herşeyden önemlidir, göreve yönelik oldukları için kişisel ilişkiler ve sorunlar ile pek ilgilenmezler. 73 veya daha fazlası, yüksek LPC puanı demektir. Bu puanı alan kişiler, en az tercih edilen arkadaşını daha olumlu değerlendirmişlerdir, bunlar kişisel ilişkiye daha fazla önem veren sosyo-duygusal boyutta liderlerdir. 64-72 arası ise orta kategoriyi temsil etmektedir. Başkalarının düşünce ve davranışlarıyla daha az ilgili olan bu kişilere Fiedler, “sosyal-bağımsız” diyor. Bu kişiler, her iki motivasyon boyutunun kombinasyonunu oluşturur, çok önemli bir grup değildir.

Burada çok önemli bir noktayı bir örnekle belirtmek gerekiyor, düşük LPC değeri olan bir yönetici; görevin tamamlanmasına çok önem veriyor demek ise de, eğer işin yapılmasında grubu destek veriyorsa, görev tanımı çok iyi yapılmışsa, konum gücü yüksek ise, bu yönetici işin yapılacağından emindir ve sosyal olmak için daha fazla zaman ayırabilecektir. Herşey kontrol altındaysa, direktifçi olmaya çok da gerek yoktur.

Özetle, LPC ölçeği çok güvenilir bir kişilik ölçüsüdür, kişinin birinci amacının görevi tamamlama ya da çalışma grubuyla ilişkilerini geliştirme derecesini verir. Bununla beraber, yüksek kontrollü durumlarda amacın gerçekleşeceğinden emin olduğu zaman, kişiler dikkatlerini ikinci amaçlarına yöneltebilirler. Bu sebeple, şartları hesaba katmadan LPC değeri ile lider davranışının korrele olduğunu söyleyemeyiz. (163)

Fiedler'in Durumsallık Modeli'nin birinci boyutu olan liderin motivasyon yapısını anlattıktan sonra, modelin ikinci boyutu durumun uygunluğu ya da kontrolü konusunu da şöyle özetleyebiliriz.

Durumun lidere hangi dereceye kadar güç ve etki sağladığını belirlemek için 3 kriter vardır:

1) *Lider-üye ilişkisi*: Liderler grubu tarafından seviliyor, sayılıyor ve güveniliyorsa, onları daha fazla etkileme imkanına sahiptirler.

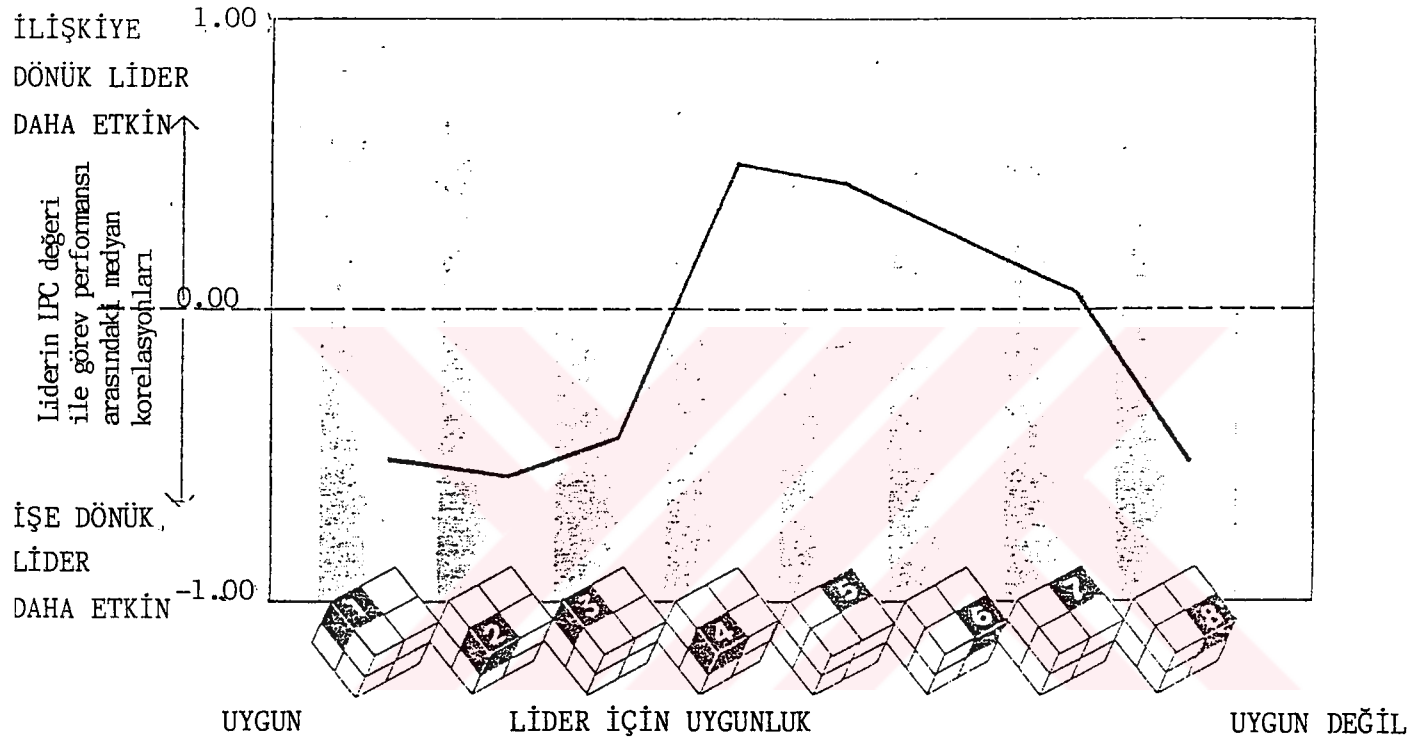
2) *Görev yapısı*: İş adım adım tanımlanmış, belirlenmiş ise, lider daha güçlüdür.

3) *Güç durumu*: Eğer lider, grup üyelerini, işe alabiliyor ve işten artabiliyorsa veya cezalandırıp, ödüllendirebiliyorsa daha fazla güce sahip demektir.

Fiedler, yaptığı araştırmalarda, bir liderin etkin olabilmesi için, bu üç değişkenin, değişik sekiz kombinasyonunda hangi davranışı kullanması gerektiğini incelemiştir.

(163) Daha fazla bilgi için bkz: Fiedler, a.g.e., New York 1967, Bölüm 7, s:69-79.

Grafik(5):Fiedler'in Modeli



Lider-Üye İlişkileri	İYİ	İYİ	İYİ	İYİ	KÖTÜ	KÖTÜ	KÖTÜ	KÖTÜ
Liderin Görev Yapısı	YÜKSEK		DÜŞÜK		YÜKSEK		DÜŞÜK	
Güç Durumu	YÜKSEK	DÜŞÜK	YÜKSEK	DÜŞÜK	YÜKSEK	DÜŞÜK	YÜKSEK	DÜŞÜK



Kaynak:Fiedler "Engineer The Job To Fit The Manager" a.g.e. s:118

Grafik 5’de görüldüğü gibi, (1) no’lu kutunun özelliklerinde, liderin grubunu etkilemesi daha kolay, (8) no’lu kutunun özelliklerinde, daha zordur. Orta çizginin üstü (pozitif korelasyon) gruba yönelik lider daha iyi performans gösteriyor, orta çizginin altı (negatif korelasyon), göreve yönelik lider daha iyi performans gösteriyor. (164)

Her yeni durum, lider etkinliği için liderin grubuna olan tutumunu değiştirmektedir. (165)

Durum 1: Genel iş durumu olumlu

A Grubun özelliği	Lider-üye ilişkileri	iyi	iyi	iyi
	İşin yapısı	çok planlanmış	çok planlanmış	az planlanmış
	Liderin gücü	çok	az	çok
B Böyle bir durumda	ilişkilere yönelik lider	az etkin	az etkin	az etkin
	İşe yönelik lider	çok etkin	çok etkin	çok etkin

Durum 2: Genel iş durumu ne olumlu ne olumsuz

A Grubun özelliği	Lider-üye ilişkileri	iyi	kötü
	İşin yapısı	az planlanmış	çok planlanmış
	Liderin gücü	az	çok
B Böyle bir durumda	ilişkilere yönelik lider	çok etkin	çok etkin
	işe yönelik lider	az etkin	az etkin

Durum 3: Genel iş durumu olumsuz

A Grubun özelliği	Lider-üye ilişkileri	kötü	kötü	kötü
	İşin yapısı	çok planlanmış	az planlanmış	az planlanmış
	Liderin gücü	çok	çok	az
B Böyle bir durumda	ilişkilere yönelik lider	etkinsiz veya hiç fark yok	fark yok	az etkin
	İşe yönelik lider	az etkin veya hiç fark yok	çok etkin	çok etkin

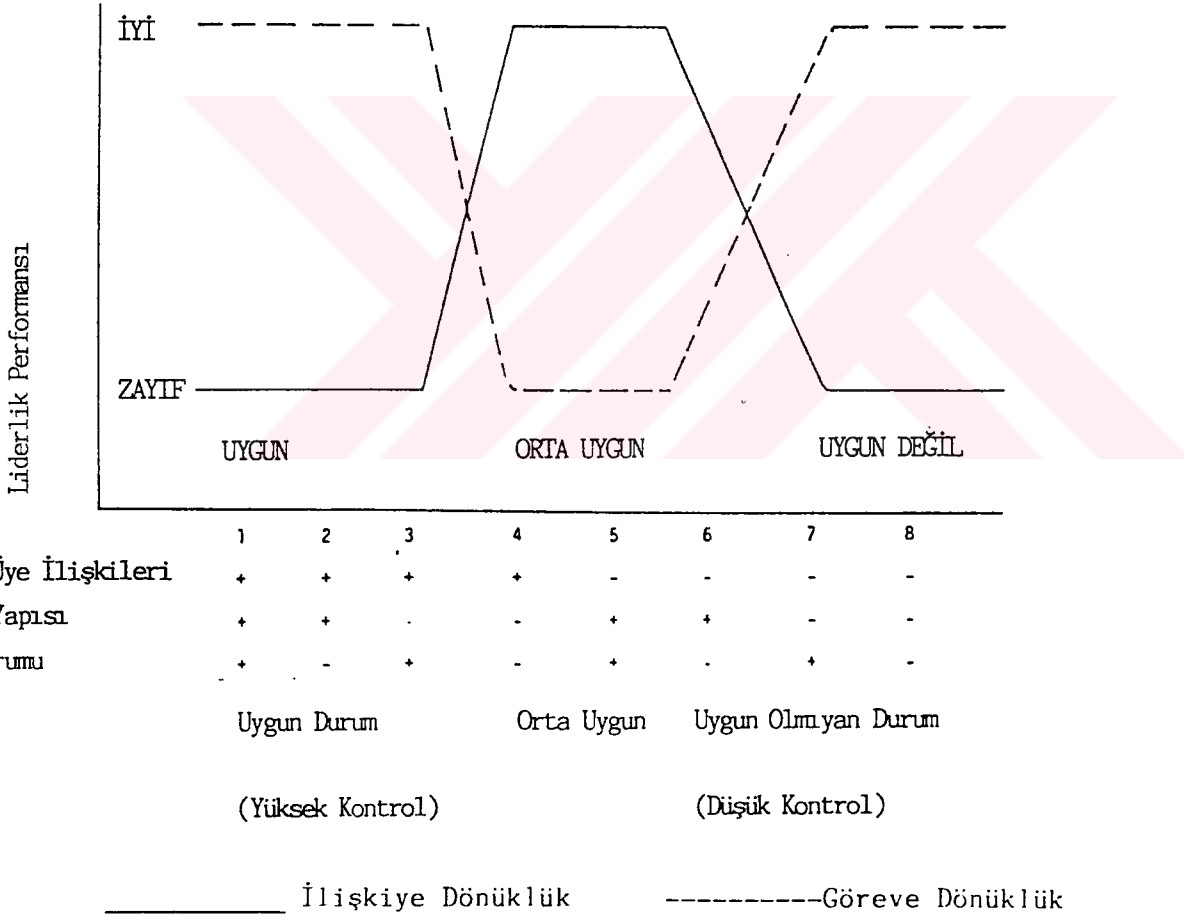
(164) Fiedler, "Engineer The Job to Fit the Manager".
(165) Baysal, a.g.c., s:222.



- *İşe yönelik lider*, durumun lider için elverişli veya elverişsiz olduğu durumlarda, en etkin olabiliyor.

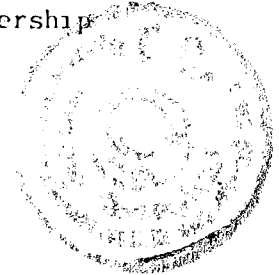
- *İlişkilere yönelik lider*, durumun lider için orta derecede elverişli olduğu durumda, en etkin olabiliyor. (166)

Grafik(6):Liderin LPC Değeri ve görev yapısının,farklı durumlarda ilişkisi



Kaynak:Fiedler"The Contingency Model And The Dynamics Of The Leadership Process",Social Psychology,1978,U.S.A. Vol:11 s:74

(166) Hersey-Blanchard, a.g.e., s:120.



Fiedler, yaptığı araştırmalarda, bazı durumlarda direktifçi, göreve yönelik liderin, bazı durumlarda da direktifçi olmayan, ilişkilere yönelik liderlerin başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlik stili, liderin herhangi bir durumunun elverişliliğine bağlı olmaktadır. *Elverişlilik*, birçok faktörün ürünüdür: Lider-üye ilişkisi, grubun homojenliği, pozisyon gücü, görev yapısı, liderin grubu hakkındaki bilgisi, işe yakınlığı vs.

Fiedler'e göre, yönetim, liderin durumunun karakteristik özelliklerini değiştirip, lideri daha etkin hale getirebilir, işi, lidere uygun hale getirmek, lideri eğitmekten daha kolay, daha ucuz ve daha az zaman alıcıdır. Lideri, işin gereğine adapte olması için zorlamak yerine, lideri, natürel liderlik stili çerçevesinde uygun işte kullanmak daha kolay olacaktır.

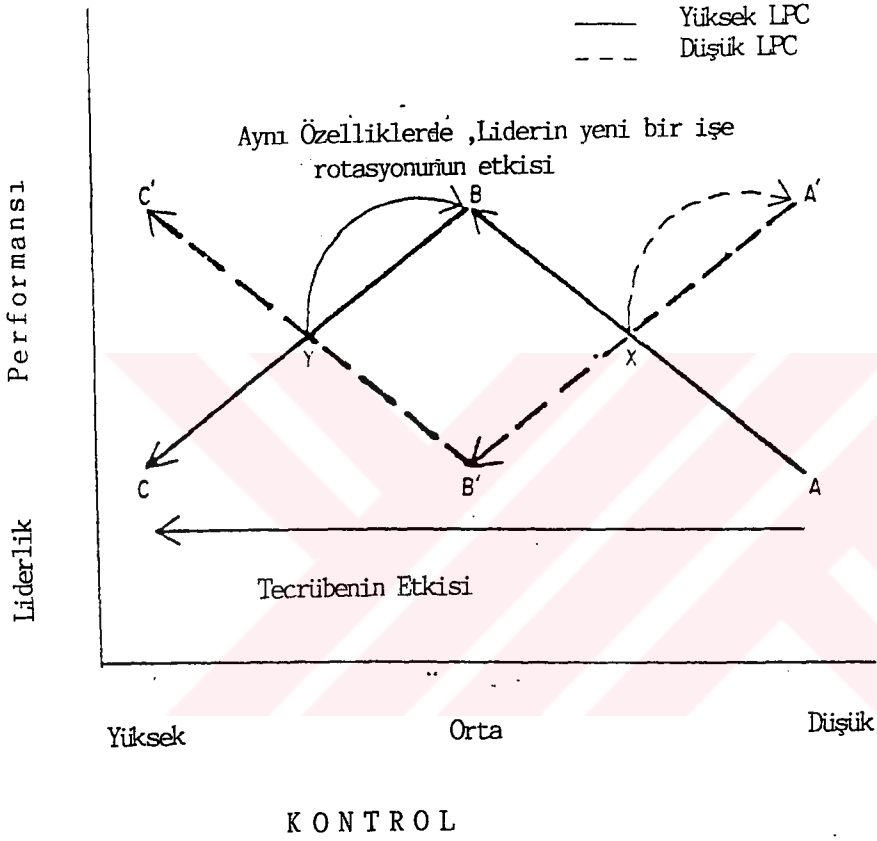
Fiedler'e göre, liderler seçildiği zaman, genellikle tecrübesizdir. Verileri, her iki lider tipi için de, eğitim ve tecrübeleri arttığı zaman, performanslarının değiştiğini ortaya koyar. O nedenle, lider seçimi esnasında şuna karar verilmeli: Hemen optimum performans mı, yoksa liderin tecrübe ve eğitimle işin gerektirdiği kişilik tipine göre durumu optimalliğe taşınmasını mı beklemek istiyoruz. Bu problemi aşağıdaki şekilde daha net görebiliriz.

Grafik (7) bize, ilişkiye veya göreve yönelik liderin (yüksek ve düşük LPC), kontrol etkilerinin düşük olduğu durumda, (A ve A' noktalarında), kontrolün orta derecede olduğu durumda (B ve B' noktalarında), beklenen performans eğrilerini gösteriyor.

İlişkiye yönelik liderin performansı, kontrol zonunun değiştirilmesiyle, (A noktasından B noktasına doğru) yükseliyor. Dolayısıyla organizasyon, liderin zamanla tecrübesinin de artmasıyla, kontrol ve etkisinin artmasını bekleyecek ya da, lidere görev eğitimi vererek veya daha uyumlu bir grup vererek, etkinliğinin artmasını sağlayacak. Aynı strateji, göreve dönük lidere de uygulanabilir. Seçildiği zaman, durumsal kontrol orta derecede iken (B' noktası), zaman ve tecrübeyle, durumsal kontrolün yükselerek C' noktasına gelmesi beklenir.

Eğer organizasyon, hemen performansı tercih ediyorsa, kontrolün düşük olduğu durumda, göreve yönelik lideri seçecek, orta kontrol seviyesinde, ilişkiye yönelik lideri seçecektir. Ama bundan sonra, tecrübelerin sağladığı yüksek

Grafik(7):Rotasyon Stratejisi



Kaynak:Fiedler"The Contingency Model And The Dynamics Of The Leadership Process",Social Psychology,1978,U.S.A. Vol:11 s:80-81

kontrol ve etkinlik, derece derece performansı düşürecektir. Bundan sonraki ideal strateji, bu liderlerin X ve Y noktalarında, değişik durumlara rotasyonudur. X noktasına erişmiş göreve yönelik lider, A' noktasına gelebileceği bir yeni göreve, Y noktasına erişmiş kişiye yönelik lider, B noktasında bir başka pozisyona tayin edilmelidir. Tayinin gerektirdiği zaman ise, liderin entellektüel durumuna, grubunun özelliklerine, görevin karmaşıklığına, eğitimin uygunluğuna bağlı olarak değişecektir. Durumsal kontrolün artışı, göreve dönük ve kişiye dönük liderin performansında farklı değişiklik yaratmaktadır.



2) Üç Boyutlu Liderlik Davranışı (1967)

Kanadalı bir psikolog *William J.Reddin*, liderlik davranışları alanında, işe dönüklük ve insana dönüklük kavramlarına, “*etkinlik boyutu*”nu ekleyerek “*3 Boyut Teorisi*” (=3-D Theory)’ni geliştirmiştir. 3-D Teori, bir durumsal yaklaşım teorisidir.

Reddin’e göre, liderin etkin olabilmesi, içinde bulunduğu şartları çok iyi görebilmesine ve uygun davranışı bulabilmesine bağlıdır. Bu yaklaşımda sonuç çok önemlidir. (167)

Etkinlik, yöneticinin ne yaptığı değil, ne başardığının sonucudur. Bir örnek verecek olursak, bir satıcı çok fazla müşteri ziyareti yapabilir ve ilişkiler kurabilir fakat en az ciroyu sağlar. Yöneticiler gözlemlendiğinde işleri doğru ama yapması gerektiği doğru işleri yapmadığı görülür. (168)

Daha önceki bölümlerde bahsettiğimiz etkinlik ve verimlilik Reddin’in teorisinde çok önemli, çünkü o, işin nasıl yapıldığından daha çok, yapılan işin çıktısıyla ilgileniyor.

3-D Teorinin, 5 önemli *durumsal* elemanı var, bunlar: organizasyon, teknoloji, astlar, üstler ve iş arkadaşları. Yönetici bu beş ögeyi ve beklentilerini çok iyi tanımalı, onlara cevap verebilmeli ve gereken değişiklikleri yapabilmelidir.

Etkin bir yöneticinin sahip olması gereken 3 önemli yöneticilik yeteneği olması gerekmektedir. (169)

- a) Durumu anlama, sezme yeteneği (situational sensitivity skill)
- b) Gerektiğinde, durumu değiştirebilme yeteneği (situational management skill)
- c) Uygun liderlik stilini seçebilme yeteneği (situational flexibility skill)

Bu üç yetenek, tecrübe olarak adlandırılır.

3-D Teorisinin terminolojisine gelince; Bir yönetici az veya çok göreve dönük olabilir. Veya her iki davranışı birlikte kullanabilir (Bütünleşme stili) (=Integrated style); görev tek başına kullanılırsa (Adama stili) (Dedicated style); ilişki tek başına kullanılırsa (ilişki stili) (Related style) veya her ikisi az ölçülerde kullanılırsa (Ayırma stili) (=Separated style) olarak adlandırılır.

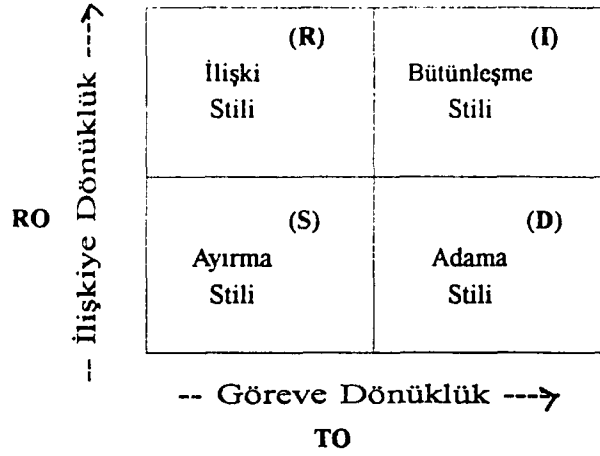
(167) Reddin, a.g.e., s:61.

(168) Baysal, a.g.c., s:231.

(169) Reddin, a.g.c., s:14.



Grafik (8): Dört temel lider davranışı.



Kaynak: Reddin a.g.e. s:12

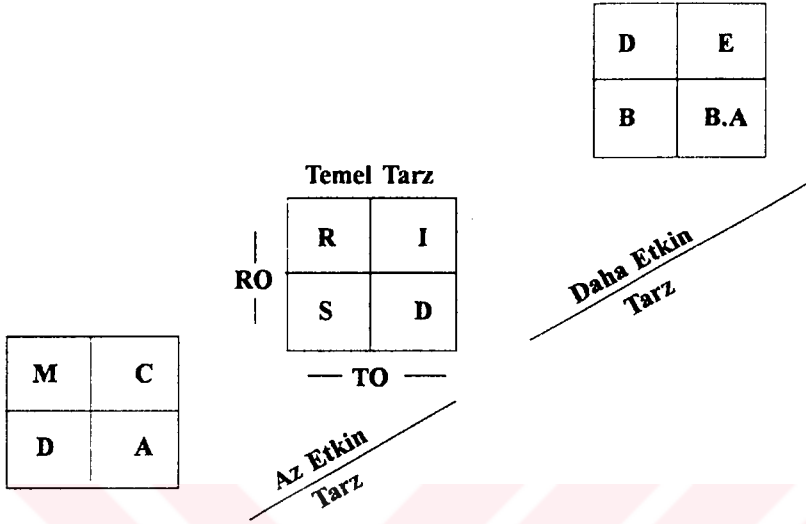
Bu 4 temel davranış stili, bazı durumlarda etkin olabilir, bazı durumlarda etkin olmayabilir. Etkinlik duruma bağlı olarak, 8 yönetsel davranış ortaya çıkarır. 3-D Teori, bu yönetsel davranışları ve davranışın etkinliğini kesin çizgilerle ayırmaktadır. (170)

<u>Temel Davranış</u>	<u>Az Etkin Lider Stili</u>	<u>Çok Etkin Lider Stili</u>
Bütünleşme (Integrated)	Uzlaşıcı (C) (Compromiser)	İdareci (E) (Executive)
Adama (Dedicated)	Otoriter (A) (Autocrat)	Yardımsaver Otoriter (B.A.) (Benevolent Autocrat)
İlişki (related)	Misyoner (M) (Missionary)	Geliştirici (D) (Developer)
Ayırma (Separeted)	Kaçak (D) (Deserter)	Bürokrat (B) (Bureaucrat)

(170) Reddin, a.g.e., s:13.



Şekil (4):4 Temel davranışın, 3.boyutun eklenmesiyle etkin ya da etkin olmayan şekle dönüşmesi.



Kaynak: Reddin, a.g.e., s:13

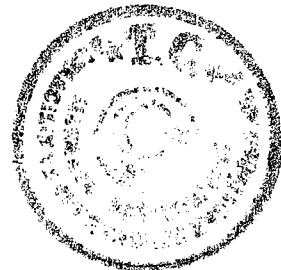
3D Teorisinin, liderlik stillerini şöyle açıklayabiliriz. (171)

İdareci (E): Duruma uygun olarak yüksek görev, yüksel ilişki kullanan ve dolayısıyla daha etkin olan lider. İyi motive eden, grup yönetimini bilen, yüksek standartlar oluşturabilen lider.

Uzlaşıcı (C) : Bir boyutun daha yüksek olması gereken durumda her iki boyutta da yüksek (TO I, RO I) davranış sergileyen lider, daha az etkin oluyor. Karar vermede zayıf, baskı ve problemlerden kaçan lider stili.

Yardımsaver Otokrat (B.A.): Duruma uygun olarak, yüksek görev, düşük ilişki kullanan ve en etkin stili gerektiği gibi kullanan, ne istediğini bilen lider tipi.

(171) Reddin, a.g.c., s:41.



Otokrat (A) : Duruma uygun olmayan yüksek görev, düşük ilişki davranışı, lidere karşı güvensizlik ve memnuniyetsizlik yaratıyor.

Geliştirici (D): Kişilerin güvenini kazanmış, onların insan olarak gelişmesi amaç edinmiş, duruma uygun olarak yüksek ilişki ve düşük görev davranışı içinde olan lider

Misyoner (M): Genel uyuma dikkat eden ama uygun stili kullanmayan ve az etkin lider tipi

Bürokrat (B): Hem görev, hem insan ilişkileri zayıf olan ama bu davranışın duruma uygun olmasıyla, etkin olan liderdir. Astlarının iyiliği için kural ve prosedürlere çok dikkat eder.

Kaçak (D): Düşük görev, düşük ilişki kullanan ve bunun duruma uygun olmadığı için, astları tarafından hiçbir şeye karışmayan, veya pasif ya da olumsuz bir lider olarak görülür.

Liderin davranış biçiminin etkinliği, onun bulunduğu çevrenin durumsal koşullarına bağlı olduğundan işe dönüklük veya ilişkiye dönüklük davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkin olmayacağını ileri sürmek doğru olmayacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayırım genellikle liderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış türü onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Yönetici, meslek hayatı boyunca değişik durumlarda etkin davranmak zorundadır ve onun mümkün olan ölçüde bir tarz genişliğine sahip olması arzu edilir. Bu tarz genişliği yöneticiyi değişik durumlarla baş edebilmesini ve dolayısı ile etkinliğinin yüksek olmasını sağlar. 3-D yaklaşımı yöneticilerin durumu analiz ederek etkinlik sağlayacak davranış değişikliğini sağlayacak alıştırmaları gösterir.

(172)

3) Paul Hersey-Kenneth Blanchard'ın Üç Boyutlu Lider Etkinlik Modeli (1969)

Bu model, Ohio State liderlik çalışmaları içindeki iki terime çok benzeyen terimler kullanılır. "Göreve yönelik" (Task behavior), yapıyı esinlendirmek kavramını, "ilişkiye yönelik davranış" (Relation behavior) ise, anlayış kavramını çağrıştırmaktadır.

(172) Baysal, a.g.c., s:232.



Teorinin özü, çalışma grubunun sahip olabileceği ihtimal özellikler karşısında, liderlerin üç boyutu dikkate alarak, koşullara adapte olabilmesidir. Bahsedilen bu 3 boyut şunlardır:

1) Göreve yönelik davranış (task behavior): Lider, grup üyelerinin rollerini belirler, hangi işlerin nasıl, nerede, ne zaman yapılacağını anlatır.

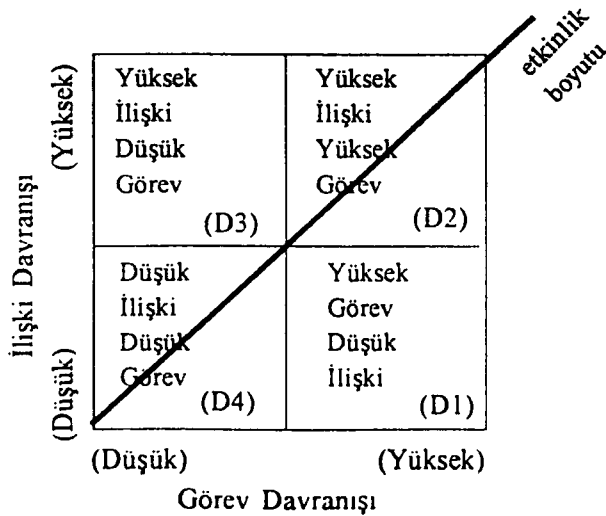
2) İlişkiye yönelik davranış (relationship behavior): Lider, üyelerle yakın bir ilişki içindedir, aralarında açık bir iletişim vardır.

3) Lider davranışı (leader behavior)

Hersey ve Blanchard, “görev” ve “ilişki”nin yanısıra “etkinlik” boyutunu da dikkate almışlardır. Liderin bir durum karşısında seçtiği davranış uygunsa, etkili oluyor, uygun değilse etkili olmuyor.

Hersey ve Blanchard görev (task) ve ilişki (relationship) davranışlarını kullanarak 4 asıl lider davranışı ortaya koydular.

Grafik (9): Hersey-Blanchard Lider Davranışları



Kaynak: Hersey-Blanchard a.g.e. s:12



Sözkonusu 4 liderlik tarzı şu şekilde açıklanabilir: (173)

D1: Bu liderlik tarzı, Şekil 4’de görüldüğü gibi, ortalamanın altında ilişki davranışı ile, ortalamanın üzerinde bir düzeyde görev davranışı ile karakterize edilir. Bu tarzdaki lider yönlendiricidir. İzleyicilere neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılması gerektiğini söyler. Bu tarzda tek yönlü iletişim sözkonusudur. Lider işlerin yapılması ve amaçlara ulaşmak için, üyeleri yönlendirmektedir.

D2: Bu tarz, ortalamanın üzerinde görev ve ilişki davranışı ile karakterize edilir. Lider, astlarına rehberlik yapmaktadır. Liderin davranışları ve ifadeleri ılımlıdır.

D3: Liderlik tarzı, ortalamanın üzerinde ilişki davranışı ve ortalamanın altında görev davranışı ile karakterize edilir. Lider, belli konularda üyelerin katkılarını almak için üyeleri teşvik etmektedir.

D4: Bu tarz, ortalamanın altında görev ve ilişki davranışlarıyla karakterize edilir. Liderin, iletişim ve destekleyici davranış düzeyi oldukça düşüktür.

Görev davranışı ve ilişki davranışına bağlı olarak yaratılan temel lider davranış tarzları, Hersey ve Blanchard’ın iki boyutlu modelini oluşturmaktadır. (174) Liderin etkinliği, işlem yaptığı durum için uygulanan liderlik stiline bağlı olduğu için, Hersey-Blanchard, modellerine üçüncü boyut olarak “etkinlik boyutu”nu eklerler ve böylece “*üç boyutlu lider etkinlik modeli*” yaratılmış olur.

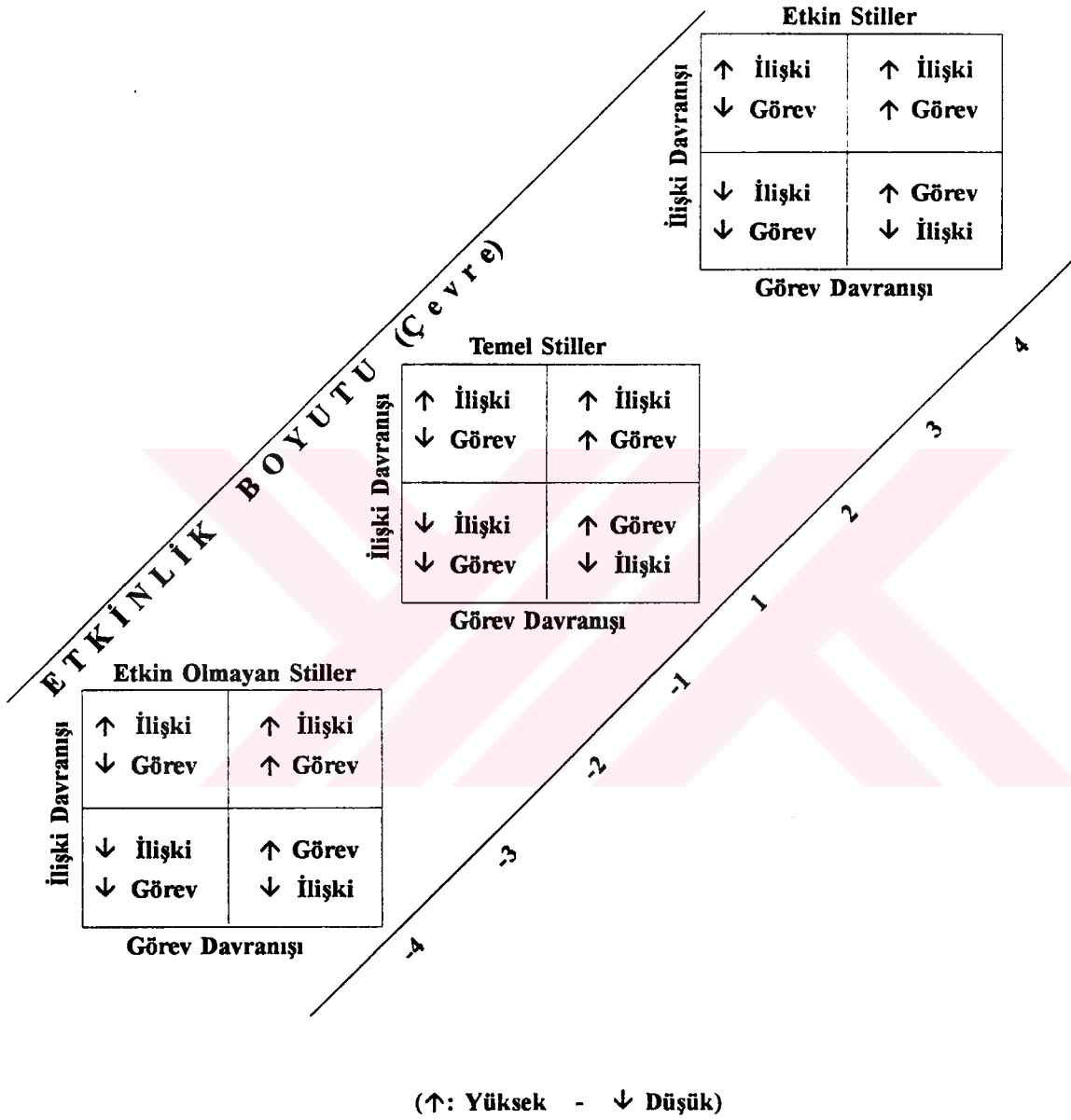
Liderin stili, duruma uygun ise etkin, uygun değilse etkin değildir. Etkinlik olarak adlandırılan 3.boyut, liderin çalıştığı çevredir. Bu kavramı, bir diyagramla göstermeye çalışalım.

(173) Baysal, a.g.e., s:234.

(174) Hersey, P., Blanchard, K., “Management of Organizational Behavior”, Prentice Hall, U.S.A. 1993, 6th edition, s:128.



Şekil (5): Hersey-Blanchard 3 boyutlu Lider Etkinlik Modeli.



Kaynak: Hersey-Blanchard, s:131.



Etkin olmayan boyut, 4 eşit parçaya bölünerek -1'den -4'e, etkin olan boyut 1'den 4'e değer almakta, 4 etkin, 4 nötr ve 4 etkin olmayan stil söz konusu olmaktadır.

Üç Boyutlu Lider Etkinlik Modeli'ni yaratırken, Hersey-Blanchard, William J.Reddin'in "3-D Yönetim Stili" teorisinden etkilendiklerini söylemekten kaçınmazlar. Reddin, görev ve ilişki kavramlarına etkinlik boyutunu ekleyen ilk teorisyendir.

Hersey-Blanchard'ın teorisine göre, duruma bağlı olarak etkin ve etkin olmayan birçok stil vardır.

Şekil (5)'de görüldüğü gibi, temel liderlik stilleri, duruma göre, etkin stil veya etkin olmayan stile dönüşebilir. Bu temel stillerin, çevreyle etkileşimi, etkinlik veya etkin olmayışlığın derecesini oluşturur. Birçok kurumda, liderin etkinliğini ölçen performans kriterleri kullanılabilir, ama yazarlar, 3.boyutun, liderin işgördüğü çevre olarak akılda kalmasının çok önemli olduğunu savunuyorlar. (175)

Burada önemli olan, liderin herhangi bir durumda sergilediği temel davranışın, astları, üstleri veya izleyicileri tarafından nasıl görüldüğüdür. Bu teoride, tek ideal lider davranışı yerine, duruma göre değişen uygun liderlik davranış stilleri önerilmektedir.

(175) Hersey-Blanchard, a.g.e., s:130.



Tablo (20): Temel liderlik davranışları başkaları tarafından “etkin” veya “etkin olmayan” olarak nasıl görülüyor.

Temel Davranışlar	Etkin	Etkin Değil
↑ Görev ↓ İlişki	İş tanımı ve amaca ulaşmak için metodlar çok iyi tanımlanmışsa	Çıktı hemen isteniyor ve metodlar çalışanlara empoze ediliyor ve bunlar çalışanlarca sevimli bulunmuyorsa
↑ Görev ↑ İlişki	Grubun ve organizasyonun ihtiyaçları eşit olarak düşünülüp, gruba duygusal destek veriliyorsa	Grubun ihtiyacından daha fazla yapılanma varsa ve ilişki samimi hissedilmiyorsa
↑ İlişki, ↓ Görev	Kişiler arasında tam güven hissediliyorsa ve amaçlarına ulaşmaları için kolaylık sağlanıyorsa	Görevin tamamlanmasında bir isteksizlik görülürse sadece uyumla ilgileniyorsa grup ilişkisinde bir kopukluk oluyorsa
↓ İlişki ↓ Görev	İşin nasıl yapılacağı ve duygusal desteğin, grubun ihtiyaç duyduğundan daha fazla olması durumunda	Grubun ihtiyaç duyduğu görev tanımı ve duygusal destekten daha azının verilmesi

Kaynak: Hersey-Blanchard, a.g.e., s:132.

Bir yönetici başarılı olabilir ama etkili olmayabilir. Örneğin, bir yönetici baskı ve yaptırımlara başvurarak personelinin organizasyonun taleplerine uygun çalışmasını sağlayabilir. Planlanmış hedeflere ulaşmış olduğu için başarılı sayılır. Ama eğer insanlar kendisine öfkeli ve kızgınsa, o zaman etkili olduğu söylenemez. Örneğin: Bir hastanenin ameliyat salonunda yüksek görev - düşük ilişki yönelimi, bir uzay uçuşu ekibinin başının yüksek görev - yüksek ilişki davranışına sahip olması gerekir. İnsanların belli bir karşılık beklemeden zaman ayırdıkları gönüllü bir organizasyonda, liderin otoritesi en azda olabileceği için en uygun olan düşük görev - yüksek ilişki bileşimi olacaktır. (176)

(176) Detaylı bilgi için bkz: Hersey, Blanchard, a.g.e.

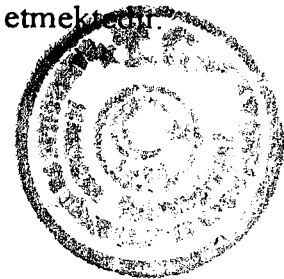


4) Victor Vroom-Philip Yetton Liderlik Yaklaşımı (1973)

1973'de Vroom ve Yetton'ın geliştirdikleri modeli Vroom ve Jago 74'de revize ederek daha geçerli hale getirdiler. Örgütsel kararların verilmesinde, lidere ve duruma uygun yöntemlerin araştırılmasıyla ortaya çıkan bu model, durum değişkenlerine göre liderin özellikleri, örgütün etkinliğini arttıracak bir liderlik tarzının nasıl saptanacağına karar verme yaklaşımıdır. Bu modelde, liderlerin bir karara ulaşabilmeleri için, onlara sorular sorulmuş, verdikleri cevaplara göre, 5 değişik liderlik tarzı ortaya konmuştur. Modelde liderin en otokratik tutumundan en demokratik tutumuna kadar sıralanan beş katılnmalı karar verme düzeylerinden oluşmaktadır. Bu karar verme düzeyleri, otokratikten demokrasiğe göre AI, AII, CI, CII ve GII olmak üzere harfler ve romen rakamları ile ifade edilmişlerdir. Buradaki (A) otokratik anlamda kullanılmaktadır. (C) danışmacı, (G) ise grup tarafından karar verildiğini ifade etmektedir. Romen rakamları ise en güçlüden en güçsüze doğru değişik durumlar için kullanılmıştır. buna göre,

- AI tarzında; lider sorununu kendi başına çözer, kararını kendi başına verir.
 - AII tarzında; lider, gerekli bilgileri astlarından alır, kararı kendisi verir.
 - CI tarzında; lider sorunla ilgili olan astların fikir ve önerilerini onları biraraya getirmeden alır ve kararı kendisi verir.
 - CII tarzında; lider sorunla ilgili olan astların, grup olarak fikirlerini ve önerilerini alır ve kararı kendisi verir.
 - GII tarzında; lider sorunu astlarıyla tartışır, çözüme birlikte karar verirler.
- A = Autocratic (Otokratik) C= Consultation (Danışmacı) G= Grup yönelimli

Pittsburg Üniversitesi öğretim üyeleri olan Vroom ve Yetton, bu beş davranışın koşullarını belirleyen örgüt içi koşullarla ilgili olarak yedi ayrı test sorusu geliştirmişler ve test sorularının yönlendirdiği beş farklı davranış kombinasyonlarından oluşan bir karar ağacı meydana getirmişlerdir. Karar ağacının birbirinden farklı 12 sonuç veren ucu bulunmaktadır. Karar ağacının sonuca bağlanan her ucu otokratikten demokrasiğe göre sıralanan katılnmalı karar modellerinin mümkün olan davranış biçimlerini ihtiva etmektedir.



Vroom ile Yetton karar ağacının çizilmesinde aşağıdaki yedi test sorusunu sormuşlar ve bunları A, B, C, D, E, F ve G harfleri ile göstermişlerdir. (177)

Birden fazla karar verme tarzının mümkün olduğu durumlarda, lider kendi yönelimine uygun olan kararı seçecektir. Bu yaklaşım, çeşitli çalışma ve araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Bazen AI, bazen de GII daha hızlı ve etkilidir. Vroom ve Yetten, etkin bir liderlik süreci için önemli olanın potansiyel yararı en üst düzeye çıkaracak olan özgün bir karar verme stratejisinin seçilmesi olduğunu önemle vurgulamışlardır. Liderlik tarzı belirlenirken 3 temel kriter;

- i- kararın kalitesi
- ii- astların benimsemesi
- iii-kararın verilmesi için gerekli zaman

gözönünde bulundurularak bir dizi durumsallık koşulu belirlenmiştir.

Durumsallık Koşulları

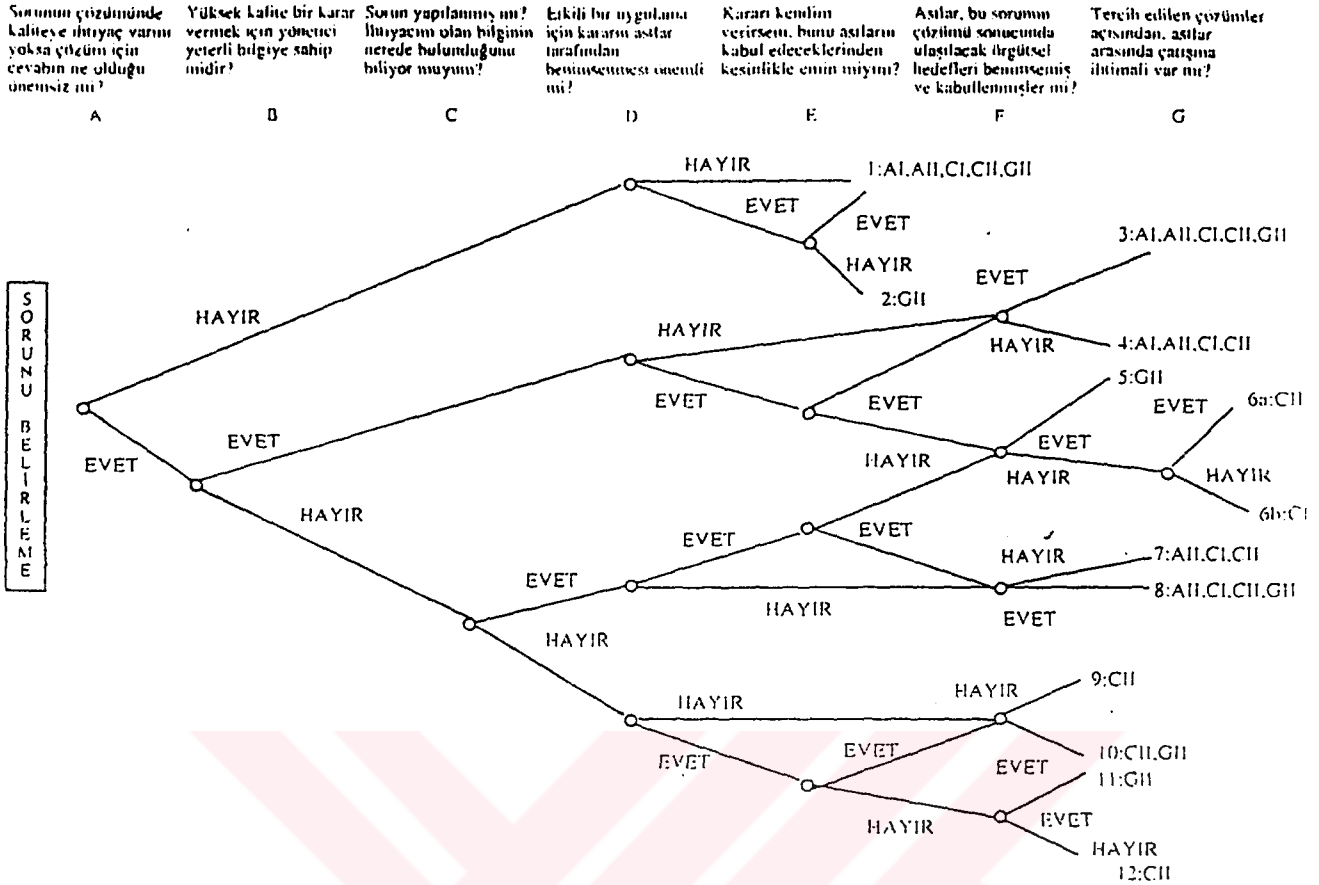
- Kararın kalitesinin önemliliği
- Liderin yüksek kaliteye sahip bir kararı tek başına verebilmesi için, sahip olması gereken bilgi/ Uzmanlık düzeyi
- Sorunun yapılanma düzeyi
- Kararın etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, astların kararı kabul etmelerinin ya da benimsemelerinin önemi.
- Liderin tek başına verdiği kararın astlarca kabul görme olasılığı
- Astların, sorunun ifadesinde belirtilen örgütsel hedeflere ulaşmaya güdülenme düzeyleri
- Astların, tercih edilen çözümler üzerinde anlaşmazlığa düşme olasılığı.

Teshise Yönelik Sorular

- Çözümlerden birisinin, diğerlerinden daha rasyonel olması gibi bir kalite gereksinimi var mı?
- Yüksek kaliteye sahip bir kararı verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
- Sorun yapılanmış mı?
- Kararın astlar tarafından kabul edilmesi, etkin bir biçimde yürütülebilmesi açısından kritik bir unsur mu?
- Şayet kararı kendim verirsem bu kararın astlarımca kabul edileceği kesin mi?
- Astlar, bu sorunun çözülmesi sonucunda ulaşılacak örgütsel hedefleri paylaşıyorlar mı?
- Tercih edilen çözüm açısından, astlar arasında bir çatışma olma ihtimali var mı?



Şekil (6): Vroom-Yetton Karar Modeli.



Kaynak: Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, 69, 6th edition, U.S.A., s.126.

Vroom ve Yetton'in geliştirmiş oldukları bu yaklaşımın geçerliliği çeşitli çalışma ve araştırmalarca kanıtlanmıştır.

Vroom-Yetton Durumsal liderlik Yaklaşımı, Fiedler'in yaklaşımıyla karşılaştırıldığında en önemli farklılığın, Fiedler'in "her liderin yönlendirici ya da katılımcı tepkide bulunma tarzlarından sadece birisine sahip olacağını varsaymasına karşılık, Vroom ve Yetton'in "liderin, durumun gereksinimlerine bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceğini" öne sürmesi olduğu görülmektedir.

Yine Fiedler'in işgören eğitimini gözardı ederek, işe uygun kişilerin seçilmesi sürecine ağırlık vermesine karşılık, Vroom-Yetton Yaklaşımı, işgörenlerin daha etkin işlev görebilecekleri şekilde eğitilmelerine önem vermekte ve insanların daha uygun olan çeşitli davranışları bu yolla öğrenebileceklerini varsaymaktadır. (178)

(178) Baysal, a.g.e., s:242.



5) Araç-Amaç Yaklaşımı (1974)

(The House Mitchell Path Goal Theory of Leadership)

1970'lerin başında gelişen bu yaklaşım, Ohio Araştırmaları ve Beklenti Kuramı anlayışları üzerine geliştirilmiştir. Kısaca hatırlarsak Ohio Araştırmacılarının anahtar kelimeleri anlayış (çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgilenmek) ve yapıyı harekete geçirmektir (örgüt taleplerini ön planda tutmak). En etkin liderlik modeli bu iki kavramın en yüksek tutulabildiği modeldir. Beklenti Kuramı ise, "Eğer insanlar değerli şeyler elde edeceklerini düşünürlerse, işlerinde doyuma ulaşıyorlar ve çalışıyorlardı."

Bu yaklaşımda, lider 3 durumsal değişkenden (contingency variables) etkilenir: - Görevin yapısı

- Çalışma ortamı
- Grubun özellikleri

Bu 3 ihtimale uygun olarak, lider, grubunu motive etmek ve doyuma ulaştırmak için en iyi davranış modelini oluşturacaktır.

House'un teorisine göre, liderlerin grubuna davranışları çok önemli, bu davranışlar grubu, istenilen amaca ve performansa ulaştırmada bir motivasyon kaynağıdır. Daha sonraki çalışmalarda, 4 çeşit lider davranışı formüle edildi.

1- Direktif veren lider (Instrumental=Directive Leader) (IL): Bu tip liderin sistematiği net ve açıktır, grubundan ne beklediği, işin nasıl bitirileceği, kişilerin görevleri bellidir.

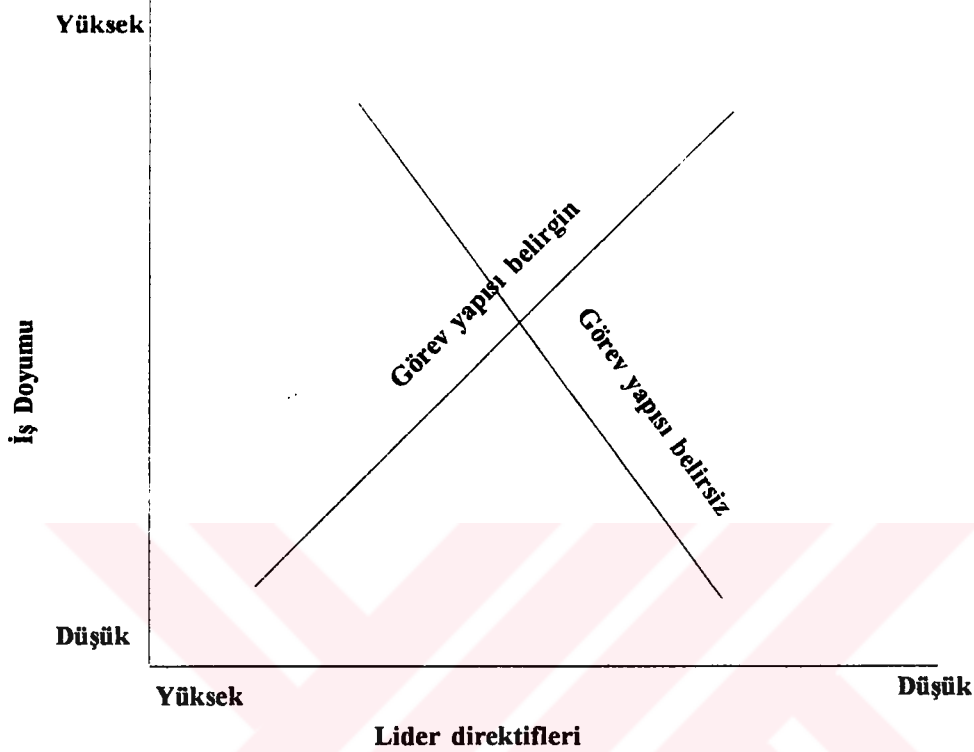
2- Destekleyici lider (Supportive Leader) (SL): Bu tip lider, grubuna arkadaşça yaklaşır, grubuna destek olur.

3- Katılımcı lider (Participative Leader) (PL): Bu tip lider, karar verirken grubuna danışır.

4- Başarı yönelimli lider (achievement oriented leader) (AL): Yüksek standarta ulaşmak için yüksek performanslı amaçlar oluşturur, grubunun yeteneğine güveni vardır.



Grafik (10): House ve Mitchell'in Araç-Amaç Teorisi.



Kaynak: Hersey, Paul, H.Blanchard Kenneth, a.g.e., s.122. (Lider direktifleriyle, çalışanların iş doymumu arasındaki ilişki. Burada değişken durum: görev yapısı)

Bu durumda eğer yapılacak iş çok iyi tanımlanmışsa liderin müdahalesine çok gerek olmamalıdır. (IL gereksiz) Grubuna daha arkadaşa davranıp onların iş doyumuna ulaşmalarını sağlayabilir. Görev yapısı düşükse, lider rolleri netleştirip, motivasyonu arttırabilir (IL gerekli). Veya, örneğin, stresli işlerde en pozitif etkiyi SL veriyor, liderin gruba desteğiyle, grubu rahatlatıp, güvenlerini kazanıyor.

Yol-Amaç Teorisinde en önemli problem, liderlik boyutları ile (IL, SL, PL, AL), hipotezin değişkenleri (görev yapısı – iş çevresi – grubun özellikleri) arasında tutarlı ilişki sağlanamamıştır.



D)Yeni Liderlik Kavramı

Yeni liderlik kavramıyla ilgili tartışmalar 1977’de Harvard Business Review’de yayınlanan “Yöneticiler ve Liderler: İki Farklı mı?” başlıklı ünlü makale ile başlamıştır. Makalenin yazarı Harvard Business School profesörlerinden Abraham Zaleznik, “*Evet, ikisi farklıdır*” diyordu. “*Yöneticiler tekrar tekrar aynı işi yapar, lider ise yenilikçidir. İyi bir liderin aynı zamanda yönetici olması gerekir, ama bir yönetici mutlaka lider demek değildir.*”

Yeni Liderlik kavramı 1986’da Michigan Üniversitesi’nden Noel Tichy ile Columbia Üniversitesi’nden Mary Anne Devanna’nın yayınladıkları bir kitabın adıyla yeni bir ideale işaret ediyordu: Dönüşümcü Lider (The Transformational Leader). Yeni Şef, değiştirebilme yeteneğine sahip olmalıdır, hep aynı tür işlemleri yapan işlemci lider’in (transactional leader) tersine, organizasyonda özlü bir farklılık yaratabilmelidir.

Liderin, örgütün nasıl olması gerektiği konusunda bir vizyona sahip olması ve başkalarını bu vizyonun çevresinde birleştirebilmesi gerekir.

Tichy “Her insan kendisini geliştirebilir ama herkes dünya kalitesinde bir lider olamaz” der. Bir liderin gelişmesinin yüzde 80’inin iş deneyiminden geldiğini, geri kalan yüzde 20’sinin ise eğitim ve öğrenmeyle biçimlendirilebileceğini ileri sürmektedir. O halde işin sırrı, daha yöneticilik kariyerinin ilk basamaklarında kişiye özgürlük ve sorumluluk tanımaktır.

Sözü edilen liderlik kavramlarından 2 önemli sonuç çıkarabiliriz:

1) Liderlik davranışında, liderin grubuyla “ilişkileri” ve “görev” yönelimli davranışları belirleyici olmaktadır.

2) En iyi liderlik davranışı belirlenirken, “durum” çok önemli bir faktördür. Herhangi bir durum için uygulanan liderlik tarzı bir başka durum için uygun olmayabilmektedir.

Fiedler ve arkadaşlarının araştırmalarına göre, liderin yönetim davranışlarının stillerinin duruma ne kadar uyduğuna cevap aranmaktadır.



Yöneticilerin başarılı olması için yalnızca onların yeteneklerini ölçen testlerle yetinilmemekte, bu yeteneklerin hangi koşullar altında uygulanacağını da belirlemek gerekmektedir. Zeki insanları yüksek ücretlerle işe almak, ancak bilgilerini doğru kullanmaya yetenekliyseler bir yarar sağlayacaktır. Ancak, öyle görevler vardır ki son derece zeki insanlar en az zeki ama pratik bilgi ve deneyim sahibi insanlardan daha kötü sonuç alabilmektedirler. Örneğin, görev bir müzikali sahneye koymak ise, bir matematik dehası olmak fazlaca bir işe yaramamaktadır, bu durum bize etkili liderliğin zekadan çok deneyim gerektirdiğini göstermektedir.



IV. BANKA PERFORMANSI VE BANKA YÖNETİMİ

IV.A. PERFORMANS

IV.A.1. Performans Kavramı

Performans, kontrol edilebilen kaynakların kullanımındaki etkinlik derecesidir. Bu kavram, temelde risk ve gelir unsurlarının bir fonksiyonudur.

Normal riskin üzerindeki risk, neticede, normalin üzerinde bir kayıp meydana getirir. Yüksek performans için, bir banka, endüstri içindeki risk boyutlarını çok iyi tanımalı ve yüksek gelir için yüksek riskleri kabul etmemelidir. (179) Çünkü bankaların sermaye yapısı, arka arkaya çok kötü geçen iki yılın üstesinden gelemeyecek kadar zayıftır. Risk büyüdükçe, kazanç yükselecektir, ama aynı zamanda başarısızlık ihtimali de yükselecektir. Çok sık başarısız olan banka, hata ve ihmallerinden dolayı güvenli olma özelliklerini de kaybeder. (180)

Birer güven kurumları olan bankalar, müşterilerinin güvenini kaybettikleri zaman, yaşama şansları da olmayacaktır.

Finans Teorisi gereği, banka yönetimi, diğer bankalardan daha iyi olabilmek için, belirli bir risk düzeyine göre, geliri maksimize etmek veya belirli bir gelir düzeyine göre risk seviyesine minimize etmek zorundadır. Böylece sermayedarların getirisi de iyileştirilebilecektir, çünkü getiri, risk ve gelirin bir fonksiyonudur.

(179) Brown, Jr.J.Albert, "The High Performance Bank, Probus Publishing Company, U.S.A. Revised Edition, s:4.

(180) Brown, . a.g.c., s:5.



Bankacılık sistemine ilişkin performans düzeyi, diğer işletmelerde olduğu gibi, sermayeden başlayıp, sermayede biten süreçtir. Genel hatlar itibariyle, bu süreç sermaye düzeyi -- kaldıraç -- likidite -- Yatırımlar -- Aktif kârlılık - Sermaye kârlılığı şeklinde tanımlanabileceği gibi risk ve gelir unsurlarını da kapsayacaktır. (181)

IV.A.2. Banka Performans Değerlendirmesi

1998 yılı, mali sektör ve bankacılık sistemi ulusal ve uluslararası ekonomik ve siyasi pek çok faktörün veya gelişmenin aynı anda olumsuz yönde etkili olduğu bir atmosfer içinde bulunmuştur. Makroekonomide var olan dengesizlikler ve bu nedenle yaşanan istikrarsızlıklar mali sistemde faaliyet gösteren kurumların ve özellikle de bankaların mali yapılarını ve performanslarını önemli ölçüde etkilemiştir. Hatta, ekonomide gözlenen bazı iyileşmeler maalesef bankaların mali yapılarının bozulması pahasına gerçekleştirilmiştir; kaynak maliyeti yükselmiş, kredi performansı kötüleşmiş, kur ve faiz riski artmış, aktiflerin likiditesi azalmış, karlılık performansı düşmüş, yeterince büyütülemeyen sermaye yetersiz kalmıştır. (182)

Son 20 yıl içinde çok sayıda bankanın başarısız olmasıyla, birçok araştırmacı, bankaların neden başarısız olduklarının sebepleri üzerinde çalışmalar yapmışlardır. Bankacılıkla ilgili kurumlar ve şahıslar, araştırmalarında, makalelerinde, raporlarında, bankaların problemleri üzerinde durmuşlar ve kullandırılan kredilerin geri dönmemesini iflasların en önemli nedeni olarak göstermişlerdir. Ticari bankaların konsolide bilançosunda, toplam krediler içinde Takipteki Krediler rasyosu 1996'da % 1,9 iken, 1997'de % 2,0, 1998'de % 9 olarak saptanmıştır. Kredilerin dönmemesinden doğan bu para kaybı, birçok bankayı iflas etme noktasına getirmektedir. Bankaların güvende olup olmadıkları sıkı bir denetimle kontrol edilmelidir. Zira, bankaların performanslarını ve emniyetlerini ölçtükleri likidite rasyoları, plasman rasyoları, akılcılık rasyoları, emniyet rasyoları, özkaynak yeterlilik rasyoları ve kazanç rasyoları, bankaların finansal durumlarını çok

(181) Ağaoğlu, Abdülgaffar, "Türk Bankacılık sisteminde Kârlılık ve Bankacılık Risklerinin Genel Bir Değerlendirmesi", "Uzman Gözüyle Bankacılık", Yıl:2, Sayı: 6, Haziran 94, s:74

(182) Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları No:210, s:1-6, Mayıs 1999

önceden haber vermektedir, böylece bu değerlendirmelerle, durumu kritik olan bankaların semptomları görülmekte ve bu bankaların iflas olasılığı çok önceden belirlenebilmektedir. Türk bankalarındaki en önemli sorunlar, özsermaye yeterliliğine, aktiflerinin kalitesine ve likidite kapasitelerine bağlı değişkenlerin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Türk Bankacılık Sisteminde, bu sorunların kaynağında, yöneticilerin bankaları kötü yönetmesi yatmaktadır. Kamu bankalarının yöneticileri, siyasi baskılara boyun eğerek, bankanın çıkarlarını koruyamıyor, özel bankaların yöneticileri ise, bağlı oldukları holdingin ya da grubun çıkarlarına hizmet etmek zorunda bırakılarak bankaların faaliyetleri kötüye kullanılıyor. Temelde, bu yaklaşımların, anlayışların ve beklentilerin değişmeden bankacılık sektörünün sorunları ortadan kalkmayacaktır, bu noktada, Merkez Bankası ve Hazine'nin denetimi çok önem kazanmaktadır.

Yetenekli bir yönetim, bu baskılardan uzak kalarak, aktif ve pasifin bütün risk boyutlarını dikkate alarak, uygun ve yeterli karşılıklar ayırarak bankasını muhtemel zararlardan koruyarak, bankasını yönetmek zorundadır.

Bu tez çalışmasında, bankaların performans göstergesi olarak, 8 rasyo kullanılmıştır.

Likidite Rasyoları: Likidite, vadesi gelen nakit yükümlülüklerini karşılama yeteneğine ilişkin bir kavramdır. Likiditesini kaybetmiş bir bankanın kârı ne kadar iyi ve öz kaynakları ne kadar kuvvetli olursa olsun, yaşama şansı yoktur.

- 1) Likit Aktifler / Toplam Aktifler
- 2) Likit Aktifler / Yabancı Kaynaklar

Kârlılık Rasyoları: Kârlılık, banka ortaklarının bankaya yatırdıkları paraların getirisini ölçmeye yöneliktir.



3) Aktif Kârlılık (A.K.)= Net Kâr / Ortalama Aktifler

Banka yönetimi, banka varlıklarının kullanımı ve seçiminden sorumlu olduğu için aktif kârlılık değeri, banka yönetim kalitesini değerlendirmede anahtar rasyodur, çünkü, bu rasyo, banka yönetiminin varlıklarıyla ne kadar kâr yaratabildiğini göstermektedir.

4) Özsermaye Kârlılığı (S.K.)= Net Kâr / Özsermaye

Sermayedarlar açısından kârlılığı ölçen bir rasyodur.

Sermaye Yeterliliği Rasyoları: Sermaye, varlıkların değerinin düşmesi ya da bankanın zararlarla karşılaşması durumunda mevduat sahibi ve diğer alacaklılara korunma sağlar.

5) Özsermaye Yoğunluğu = Özsermaye / Toplam Aktifler

6) Toplam Riski Karşılama Oranı = Özsermaye / (Toplam Aktifler + Gayrinakdi Krediler)

Aktif Kalitesi: Bankalar özkaynakları ile yabancı kaynaklarını çeşitli varlıklara bağlarlar. Bu tür yatırım kararlarında bağlanan paranın gelir getirip getirmediği, gelirin büyüklük ve sürekliliği gibi ölçütler gözönüne alınır. (183)

7) Krediler / Toplam Aktifler

8) Takipteki Krediler / Toplam Krediler

(183) Arman, Tefvik, Gürman, Tefvik, "Bankalarda Finansal Yönetime Giriş", Türkiye Bankalar Birliği Yayını No:203, s:214, İst.97.



IV.B. BANKA YÖNETİMİ

IV.B.1. Banka Yöneticilerinin Önemi

Yöneticiler, işletmenin amacını saptar, bu amaca gidilecek yolları bulur, kararları verir, maddi unsurları düzenler, insan unsurunu örgütler, nezaret eder, işlerini çalışanlara benimsetir, bunları ödüllendirir, gayret verir, teşvik eder ve çalışanların başarısını değerlendirir. Kurumun başarısı veya başarısızlığından birinci derecede sorumlu olan kimse, yöneticidir. (184)

Yönetici, başardığı görevler ve taşıdığı yetki ile sorumluluklar bakımından toplumun çok önemli bir kişisidir. Bu insanlar, fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yapabilmek için birçok nitelik ve özelliklere sahip insanlardır.

Küçük ve orta ölçekli bankalarda, kararların üst düzey yöneticiler tarafından alınması ve uygulamaya konulması nedeniyle bankaların başarısında ya da başarısızlığındaki sorumluluk onlara ait olmaktadır. Bu sebeple, yöneticilerin yöneticilik özelliklerine ve yeteneklerine sahip kişilerden seçilmesi çok önem kazanmaktadır.

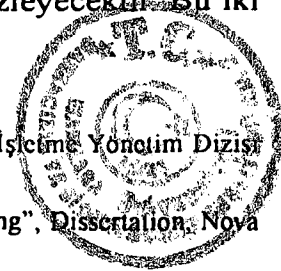
Amerikan Banka Sisteminde yer alan Federal Mevduat Sigorta Kurumu'nun (FDIC) bir araştırmasına göre, bankaların başarısız olmaları % 33 sahtekârlık veya suistimal % 67 ise yönetimin kötü idaresi sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. (185)

IV.B.2. Yöneticilerin, Yöneticilik Roller ve Karar Verme Sürecindeki Düşünme Yapıları

Üçüncü bölümde gördüğümüz gibi, ünlü durumsallık teorisyeni Fred Fiedler, yöneticilik davranışlarının, duruma göre değişmesinin gerekliliği üzerine çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar liderliği, durumsal gereklere ve liderin bu gereklere uygun davranışına bağlayan görüşleri içerir. Fiedler'e göre lider grubunu yönetirken ya otokratik, ya da demokratik bir yol izleyecektir. Bu iki liderlik şekli, değişik durumlarda "en iyi" olabilir.

(184) Hatiboğlu, Zeyyat, "Temel Yönetim ve Organizasyon", Yeni İktisat ve İşletme Yönetim Dizisi No:12, İst.1993, s:3.

(185) Kleisath, Stephen Walter, "Management as a Success Variable in Banking", Dissertation, Nova University, 1994, U.S.A., s:1.



Duruma uygun olan liderlik şekline karar verebilmek için grupları kategorize etmek gerekir. Bu grupta; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve statü gücü analiz edilerek yapılır ve böylece, liderin tercih edeceği liderlik stili ortaya çıkar. Yöneticilik davranışları ve banka performansı üzerine olan bu çalışma için, Fiedler'in "Durumsal Teorisi", çalışma çerçevesi olarak tercih edilmiştir. Çalışmamızın temeli, ticari bankaların finansal performansı üzerinde, özel bir liderlik davranışının veya düşünme stiline etkisinin olup olmadığını ortaya koymaktır. Böyle bir ilişki söz konusu olursa, bu çalışmanın bankacılık sektörünün sorunlarına çözüm getirmeye bir katkı sağlayacağı inancındayız.

A.K.Gupta, liderlikte 3 önemli boyutun tanımını yapar. (186)

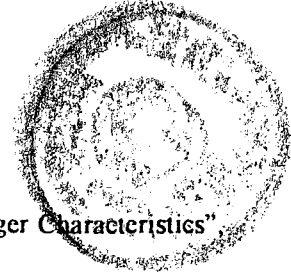
- 1) Yöneticilik davranışları
- 2) Kişisel Özellikler
- 3) Özgeçmiş

Bu boyutlar, banka yöneticilerini değerlendirmek açısından çok önemlidir, araştırmamızda, yöneticiler bu çerçevede incelenmiştir.

1) Yöneticilik Davranışları

1960'lı yılların sonlarında, Henry Mintzberg yaptığı uzun araştırmalar ve binlerce anketin sonucunda, yöneticilerin yaptıkları işlerde birbiriyle bağlantılı 10 önemli yönetsel rolü olduğuna karar verir.

Mintzberg, yöneticilerin oynadığı rolleri 3 kategori altında inceler: (187)



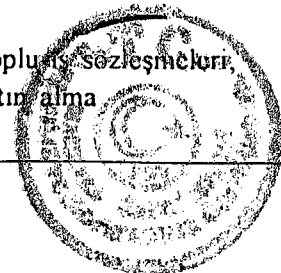
(186) Gupta, A.K., "Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics", Academy of Management review, 1984, V.9(3), 399-41.

(187) P.Robbins, Stephen, "Managing Today", Prentice Hall International, 1997, New Jersey U.S.A., s:37.

Tablo (21): Mintzberg'in Yöneticilik Rollerini.

	Açıklamalar	Tipik Faaliyetler
Kişilerarası Roller		
1) Gösterimlik baş (Figurehead)	Sembolik baş, hukuki ve sosyal nitelikte statü gerekleri rutin işleri yapar.	Seremonik
2) Lider-Önder	Altında çalışanların motivasyonundan, gerekli personelin bulunması ve yetiştirilmesinden sorumlu	Altında bulunanlarla ilgili her çeşit yönetim işleri
3) İlişki temini (Liaison)	Dışarı ile bir bilgi akımı kurulması ve bu sayede bilgi ve emniyetin sağlanması	İletişim, telefon vb.
Bilgi sağlanması rolleri		
4) Gözleyici (monitor)	Organizasyon ve dış çevreyi daha iyi tanımak için bilgi aranması ve sağlanması	Çeşitli neşriyatın okunması, gözlem turları
5) Bilgi dağıtıcısı (disseminator)	İçten ve dıştan elde edilen bilgilerin diğer organizasyon üyelerine dağıtılması	Haber gönderimi, altında çalışanlarla toplantılar yapılması
6) Konuşucu (spokesman)	Dışta bulunanlara organizasyonun planları, politikalar ve burada yapılan işlere dair bilgi verilmesi	Toplantılara katılmak, bilgi gönderilmesi
Kararla ilgili roller		
7) Müteşebbis (Girişimci) (entrepreneur)	Gereğinde organizasyonun iyileştirilmesiyle ilgili projelerin düzeltilmesi veya yeniden ortaya konulması	Değişiklikle ilgili gözden geçirme, toplantılarda stratejiler belirlemesi
8) Sorunları çözümler (disturbance handler)	Organizasyonda beklenmedik pürüzler ortaya çıkarsa, bunları düzeltici tedbirler alınması	Sorunlar ile ilgili toplantılar ve strateji belirlemesi
9) Kaynakların değişik yerlere dağılımı edilmesi (Resource Allocator)	İnsan, para ve maddi kaynakların değişik yerlerde kullanılmasındaki sorunlar	Planlar, bütçeler, işi başlatmaya müsaade
10) Arabulucu (Negotiator)	Pazarlıklarda ve müzakerelerde organizasyonun temsil edilmesi	Toplantı, sözleşmeler, satın alma

Kaynak: Stephen, a.g.e., s:37.



Mintzberg'in 1973'deki "rolleri tanımlama" çalışmasından sonra, yapılan çalışmalarda 5 tane rolün geçerliliği ispatlanmış, 1989'da Stanley Slater "Yöneticilik Aktiviteleriniz" adlı çalışmasında 29 soru ile yönetim performansını değerlendiren bir anket hazırlamıştır. Birbiri ile ilişkili 5 rol (girişimci, kaynak dağıtıcı, gözlemci, arabulucu ve konuşucu) tekrar test edilmiştir. (188)

Anket çalışmamızın bir bölümünü Slater'ın 29 sorusu oluşturmaktadır. Böylece bu sorularla, yöneticilerin, yöneticilik aktiviteleri incelenecektir.

2) Kişisel Özellikler

"Karar vermek", organizasyonu başarıya ya da başarısızlığa götürebilir. Bu çok önemli olgu için psikologların birçok çalışması vardır. Özellikle, İsviçre'li psikolog Carl Jung 1921'de yayınlanan "Psikolojik Tipler" adlı kitabında, kişilik tiplemesinde, iki önemli kavram üzerinde durur:

a) extravert = dışadönüklük

Kişisel ilginin kendi duygu ve düşünceleri yerine dıştaki nesnel ve toplumsal çevreye yönelmesi durumu. Kişinin karar ve davranışlarında objektivite ön plandadır. Sosyal, iyimser, dışa dönük, etrafına kolay adapte olabilen kimseleri belirler.

b) introvert = içedönüklük

Kişinin dikkat ve ilgisinin dış çevreden çok öncelikle kendi duygu ve yaşantıları üstünde toplanması durumu.

Kişinin karar ve davranışlarında subjektivite ön plandadır. Daha az sosyal ve kendi iç alemine dönük karakterli kimseleri belirler.

Jung'ın kişilik tiplemesi, Slater'in a.g. makalesinde şöyle özetlenir: "Kişiler, dışardan bilgiyi hisleriyle (sensation) veya sezgileriyle (intuition) algılar. Hisleriyle algılayanlar, durumu detaylarıyla inceler, spesifik olaylara önem verir. Sezgileriyle algılayanlar, durumu bir bütün olarak görür. Karar almada ise, 2 önemli yol vardır. Düşünerek (Thinking) ve Duyarak (Feeling)... Düşünerek karar almada,

(188) Slater, Stanley, "The Influence of Managerial Style on Business Unit Performance", Journal of Management V.15 (Fall 1989, s:441-455.

şahsi olmadan objektif şekilde, analitik akılla ulaşılan karardan söz edilir. Duyarak karar almada şahsi, kişiye özgü değer yargılarıyla ulaşılan kararlardan söz edilir. Jung için, içe dönüklük ve dışa dönüklük, bir ferдин hayatı boyunca az çok sabit, sürekli birer reaksiyon tarzıdır, fakat bu tutumların biri veya diğeri, nöbetleşe baskın olabilir. İnsan hayatının bazı devreleri bazen içe dönüklüğün, bazen de dışa dönüklüğün üstünlüğü altındadır.

İçe dönüklük-dışa dönüklükten ibaret bu iki tutumun, yukarıda sözü edilen 4 esas fonksiyonun genel modaliteleri olduğu anlaşılınca, demek ki birbirinden ayrı 8 psişik tip ayırdetmek mümkündür. Bu 8 kombinezondan, 4'ü içe dönük, 4'ü de dışa dönüktür (189).

1) Dışa dönük-düşünen: (Extravert-Thinking) Düşüncesi, dış alemden edinilen verilerle işler.

2) Dışa dönük-hissi: (Extravert-Sensation) Sosyal Değerlere göre hareket eden tiptir.

3) Duyu organları baskın dışa dönük: (Extravert-Feeling) Bu tipin, mükemmel müşahede yeteneği vardır, realisttir, ilgisi kolaylıkla konudan konuya atlar, mevzuları derinleştirmez.

4) Sezgiye dayanan dışa dönük: (Extravert-Thinking) İstikrardan çok hoşlanmaz, sosyal değerleri derinlemesine takdir etmez. Etraftaki imkanları kolayca sezer ve bunlardan faydalanır.

5) İçe dönük düşünen: (Introvert-Thinking) Bu tip, daima subjektif verilere dayanır. Düşüncesi süjede başlar, süjede biter. Gerçek olaylar aleminde dolaşsa bile, düşüncesi hep aynı şekilde işler. Olayları, olay olması itibariyle değil de, ancak deliller olarak toplar.

6) İçe dönük hissi: (Introvert-Sensation) Kendi içine kapanıktır. Hisleri derin ve şiddetlidir. Bu tip, sessiz, içli ve anlaşılması zordur.

(189) Evrim, Selmin, "Psikoloji Açısından Şahsiyette Bir Buud Olarak İçe Dönüklük-Dışa Dönüklük Sorunu Üzerine Bir Araştırma", s:54, İstanbul Matbaası, İst., 1967.



7) Duyu organları baskın içe dönük: (Introvert-Feeling) Bu tip, genellikle uyumsuzdur. Hisleri objektif verilere uyacak yerde, subjektif varlığına, benliğine uyar. Bu tip'in reaksiyonları hal ve şartlara uygun olmaz.

8) Sezgiye dayanan içe dönük: (Introvert-Intuition) Bu tip, sezgisini kendi iç dünyasına yöneltir. Bu tipin sahası sanat, hayal oyunları, mistiklik vs.dir.

“Les Types Psychologiques” adlı eserinde, Jung psişik tipleri böyle tanımlar.

Birçok araştırmacı, Jung'ın “İçe dönüklük – Dışa dönüklük” modelini, rehber alarak, Rasyonel ve Sezgisel karar alma stillerini içeren, 2 modlu insan bilgi işleme modelleri üzerine çalışmışlardır.

1990'da Taggart ve Valenzi isimli araştırmacılar, düşünce sistemi üzerine bir model oluşturmuşlardır. (190) Jung'ın ikili modelini geliştirip “altı modlu modeli” yaratmışlardır. Nöropsikolojik bir araştırma olan bu çalışmada, 6 modlu insan bilgi işleme modeli (=Human Information Processing Metaphor) kurulmuştur. Bunun için önce teori oluşturulmuştur, daha sonra çok geniş ve uzun yıllar süren bir anket uygulanmıştır. Bu anket, yöneticilerin, zihinsel özelliklerini ölçmek amacıyla, değişik karar verme durumları karşısında kendilerini tanımlamasına dayanır.

Taggart ve Valenzi, karar alıcıların, yeteneklerini değerlendirebilmek için, mantık, plan ve gelenek kavramlarını *RASYONEL* tutumun faktörleri olarak, kavrama, vizyon ve duygu kavramlarını *SEZGİSEL* tutumun faktörleri olarak ortaya koymuşlardır.

Yöneticilik davranış ve tercihlerinin “*RASYONEL*” ve “*SEZGİSEL*” boyutlarını ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmanın 6 modunu aşağıda tabloda inceleyelim.

(190) Taggart, W., Valenzi, E., “Assessing Rational and Instutive Styles: A Human Information Processing Metaphor.” *Journal of Management Studies* (March 1990), V.27.2, s:149-172.

Tablo (22): Taggart-Valenzi Mod Tanımlaması.

Mantık-Plan-Geleneksellik		Duygu-Kavrama-Vizyon	
Rasyonel		Sezgisel	
Spesiyalist	• Göreve nasıl yaklaşır?	Generalist	
MANTIKLA	analiz eder Organize eder Kontrol eder	KAVRAYARAK	keşfeder şekiller oluşturur sentez yapar
• Geleceğe nasıl hazırlanır?			
(tahminler oluşturur) PLAN YAPARAK	öne sürer Tahmin eder	VİZYONU VARDIR	(senaryolar oluşturur) hayal eder öngörür İcat eder
• İnsanlarla nasıl çalışır?			
(göreve yönelik) GELENEKSELLİK	sahiplenir Yasaklar Uyumlaştırır	DUYGUSAL	(kişiye yönelik) paylaşır birlikte çalışır

Kaynak: Taggart-Valenzi a.g.e., s:160.

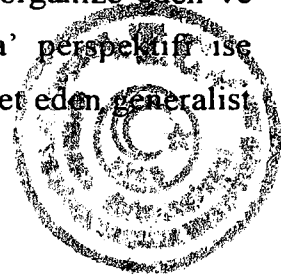
“Mantık-Kavrama” çifti, kişinin görevine yaklaşım şeklini gösteriyor ‘Rasyonel-Mantık’ perspektifi ile kişi olayları analiz eden, organize eden ve kontrol eden spesiyalist bir tip çiziyor. ‘Sezgisel-Kavrama’ perspektifi ise olaylara sentez yaparak yaklaşan, sezgilerine güvenerek hareket eden generalist bir tip çiziyor.

St-Valenti Mod Tanımlaması.

İşlevsellik	Duygu-Kavrama-Vizyon	
	Sezgisel	
• Göreve nasıl yaklaşır?		Generalist
Keşfeder Keşfeder Keşfeder	KAVRAYARAK	keşfeder şekiller oluşturur sentez yapar
• Geleceğe nasıl hazırlanır?		
Keşfeder Keşfeder	VİZYONU VARDIR	(senaryolar oluşturur) hayal eder öngörür İcat eder
• İnsanlarla nasıl çalışır?		
Keşfeder Keşfeder Keşfeder	DUYGUSAL	(kişiye yönelik) paylaşır birlikte çalışır

... a.g.e., s:160.

... çifti, kişinin görevine yaklaşım şeklini gösteriyor
... etkifi ile kişi olayları analiz eden, organize eden ve
... bir tip çiziyor. 'Sezgisel-Kavrama' perspektifi ise
... yaklaşan, sezgilerine güvenerek hareket eden, generalist



"Plan-Vizyon" kavram çifti ise, kişinin geleceğe nasıl hazırlandığı hakkında bilgi verir. 'Rasyonel-Plan' görüş açısı olan kişiler tahminler yürüterek geleceği şekillendirir. 'Sezgisel-Vizyon' yaklaşımında, kişi hayaller ve öngörülerle değişik senaryolar oluşturarak geleceğe hazırlanır.

Son kavram çifti "*Geleneksel-Duygusal*" yaklaşımı, yöneticinin alt kadrosuyla nasıl çalıştığını göstermektedir. Kişi, 'Rasyonel-Gelenek' yaklaşımıyla çalışanlarla ilişki kuruyorsa, bu kişi göreve yönelik bir tip oluyor, eğer, 'Sezgisel-Duygusal' yaklaşımıyla çalışanlarla ilişki kuruyorsa, kişiye yönelik yaklaşımdadır diyebiliyoruz.

Yöneticilerin karar verme davranışlarını ortaya çıkarabilmeye yardımcı olacak 30 soru hazırlanmıştır. Bu 6 modlu modelde, her mod için 5 soru yöneltilmiştir.

Bu anket bize, yöneticileri bu 6 görüş açısı doğrultusunda rasyonel-sezgisel tutumları bakımından değerlendirilmeleri konusunda bir fikir vermektedir. Sonuçta, yöneticilerin problem çözmede ve karar almada zayıf ve güçlü yanları ortaya çıkacak ve giderilmesi için gerekli önlemleri almaları sağlanacaktır.

Akıl (Rasyonel Tutum) ve Tutku (Sezgisel Tutum), başarılı yönetim için ayrılmaması gereken iki kavramdır. Akıl ve tutkunuz, sizin deniz yolculuğunuzdaki dümen ve yelkeninizdir. Bunlardan birinin eksikliğinde, sürüklenirsiniz ya da denizin ortasında kalırsınız. (191)

Çalışmanın özünü oluşturan anket, Taggart ve Valenzi'nin anketini kaynak olarak kullanmıştır. Üç soru başlığı altında, karar vericilerin denge ve elastikiyetlerini irdeleyerek yetenekleri, 6 modlu ikili modelde incelenmiştir.

- 1) Rasyonel yaklaşım boyutları: mantık, plan, geleneksellik.
- 2) Sezgisel yaklaşım boyutları: kavrama, vizyon, duygu.

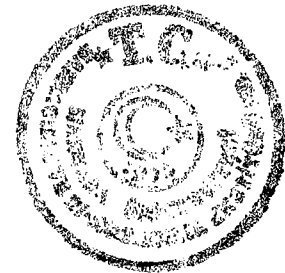
Bu karar alma stilleri 30 soru altında incelenmektedir, ve projemizin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

(191) Taggart ve Valenzi, a.g.c., s:170.



3) Özgeçmiş:

Özgeçmiş, yönetim stiline bir parçasını oluşturur. Bu başlık altında eğitim, görev süresi, görev pozisyonu sorulur, çünkü bütün bunlar karar alma stratejilerinde önemli bir rol oynamaktadır. Görev pozisyonu, sorumluluk derecesini belirler. Eğitim ise, amaca ulaşma yeteneğine ve öğrenme kapasitesine bir göstergedir.



V. UYGULAMA

V.A. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE YÖNTEMİ

V.A.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmamızın bu bölümüne kadar, yönetim, yönetici ve lider kavramlarını genel hatlarıyla incelemiş bulunmaktayız. Araştırmamızın amacı, üst düzey yöneticilerin davranışları ile, bankaların finansal başarıları arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Bu bölümde, yöneticilerin davranışları; yöneticilik rolleri, göreve yaklaşımları, geleceğe hazırlanma ve alt kadrosuyla çalışma yöntemleri başlıkları altında yapılan bir anketle incelenmiştir.

Bu son bölümde, bilgilerin toplanması, verilerin analizi için kullanılacak istatistiksel analiz, hipotezleri test edecek metod anlatılacaktır.

V.A.2. Araştırmanın Önemi

Yöneticiler karar ve eylemleri ile, bir işin başarısına en önemli katkıda bulunan kişilerdir. İşin idaresi, çalışanların yönetimi, geleceğe dönük kararların verilmesi açısından, yöneticilerin düşünme şekillerinin, belirli bir çerçevede de olsa incelenmesi, yöneticilerin yönlendirilmesi açısından önem taşıyabilir. Banka yöneticilerinin değerlendirilmesinde veya seçiminde, bu çalışma sonuçları bir araç olarak da kullanılabilir.



V.A.3. Araştırmanın Yöntemi

V.A.3.a. Araştırmada Yer Alan Değişkenler ve Ön Savlar

Model kurulurken, 8 tane bağımlı değişken, 11 tane bağımsız değişken seçilmiştir. Bağımlı değişkenler olarak, bankaların finansal performans göstergesi olarak kabul edebileceğimiz 8 önemli rasyo kullanılmıştır. (LATA, LAYK, AK, OK, OY, TRKO, KA, TKTK) Bunlar bankaların, likidite, kârlılık, sermaye yeterliliği ve aktif kalitelerine özgü rasyolardır. Bu değerler Türkiye Bankalar Birliği yayını “Türk Bankacılık Sisteminde Rasyolar” kataloğundan yararlanılarak elde edilmiştir.

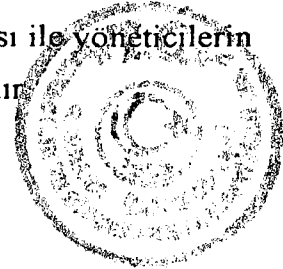
Bağımsız değişkenler anket sonucu elde edilen cevapların, iki ana başlık altında incelenmesiyle elde edilmiştir. Birinci bölüm, bir yönetim bilimci olan Mintzberg’in 1960’ların sonlarında ortaya koyduğu “10 yöneticilik rolü” çalışmasının, daha sonra yapılan araştırmalarla en etkin olan 5 yöneticilik rolü seçilerek tanımlanmıştır. Bunlar sırasıyla, gözlemcilik (GOZ), girişimcilik (GIR), kaynak dağıtıcılık (KAY), arabuluculuk (ARA) ve sözcülük (SOZ) rolleridir. İkinci bölümde ise, Florida Üniversitesi Yönetim Bölümü Profesörlerinden William Taggart ve Enzo Valenzi’nin “İnsan bilgi işleme stilleri” başlığı altında yaptıkları araştırma temel alınmıştır. Altı değişkenin ikisi, liderlerin görev yapıları (mantık-kavrama) (MAN, KAV), diğer ikisi, geleceğe hazırlanma yöntemleri (planlama-vizyon) (PLA, VIZ) ve son ikisi astlarıyla ilişkileri (geleneksellik-duygusallık) (GEL-DUY) doğrultusunda tanımlanmıştır.

Bu, 11 değişken liderlikte durumsallık yaklaşımının en önemli isimlerinden biri olan Fred E.Fiedler’in (1967) teorik yaklaşımı çerçevesinde incelenmiştir.

HİPOTEZLER

H1: Küçük ve orta ölçekli ticari bankaların performansı ile yöneticilerin yöneticilik rolleri arasında bir ilişki vardır.

H2: Küçük ve orta ölçekli ticari bankaların performansı ile yöneticilerin karar verme yaklaşımları arasında bir ilişki vardır.



V.A.3.b. Analizde Kullanılan Kütle Seçimi ve Verilerin Toplanması

Değişkenlerin karşılaştırmalarının anlamlı olabilmesi için, araştırmaya katılacak olan bankaların mümkün olabildiği kadar homojen olması gereklidir. Bu nedenle, araştırma konusu olarak, bütün banka işletmeleri değil, sadece özel sermayeli ticaret bankaları seçilmiştir. Araştırmaya aktif büyüklükleri çok büyük olan bankalar dahil edilmemiştir. Bu kısıtlamanın sebebi ise, küçük ve orta ölçekli bankaların yöneticilerinin, banka da, dış etkilerden çok az etkilenirken daha baskın liderler olabileceğidir.

Türkiye’de faaliyette bulunan 36 tane özel sermayeli ticaret bankası vardır. Bunlardan 5 tanesi, aktif büyüklük olarak diğer 31 tanesinden çok büyük bir fark ile ayrılmakta olduğundan, bunları büyük ölçekli olarak kabul edebileceğimizden, bu 5 bankayı araştırmanın dışında tuttuk (Yapı ve Kredi Bankası, Pamukbank, Akbank, Garanti Bankası, İş Bankası).

İki banka, anketimizi cevaplandırmayı reddetti, 2 tanesinin Genel Müdürlüğü İzmir ve Ankara’da olduğu için ulaşılamadı, 2 tanesinin yöneticileri, buldukları bankada görev süreleri 1 yıldan az olduğu ve davranışların, banka performansını aldığımız 1998 yılı ile ilgili olamayacağı için değerlendirmeden çıkarılmıştır. 1997’de kurulan Denizbank ve Anadolubank ankete dahil edilmemiştir, anketin cevaplandırılma aşamasında 3 banka (Türk Ticaret Bankası, Bank Ekspres ve Interbank), Tasarruf Sigorta Fonu’na devredildiği için ankette çıkarılmıştır.

Sonuç olarak, anket, toplam 20 bankanın 104 üst düzey yöneticisiyle gerçekleştirilmiştir.

Özel sermayeli ticaret bankalarının üst düzey yöneticilerinin kendilerini tasvir edecekleri, çalışmamızın temelini oluşturan ankete, bankaların organizasyon şemalarındaki genel müdür ve genel müdür yardımcıları pozisyonunda görev alan bütün üst düzey yöneticilerinden cevap alınmıştır. Telefon görüşmesi ile randevu alınarak gidilen bankaya, anket, bir ön mektup (Ek-2) ile bırakılmış, makul bir süre geçtikten sonra, tekrar telefon edilip, randevu alınarak, gidilip elden alınmıştır.

Rasyolara ilişkin veriler ise, Türkiye Bankalar Birliği’nin Haziran 1999 yayını, “Türk Bankacılık Sisteminde Rasyolar” kitapçığından elde edilmiştir.

V.A.3.c. Anket Sorularının Belirlenmesi

Çalışmamızın temelini oluşturan anket (Ek-2), 2 bölümden oluşmaktadır. Dördüncü bölümün sonunda detaylı açıklanan anketin ilk bölümü, liderlerin idari aktivitelerini, ikinci bölüm ise liderlerin 6 modlu ikili karar stilini ortaya koymaktadır.

Toplam 59 sorudan oluşan anketin cevaplandırmasında, likert ölçeğine göre 6 seçenek sunulmuştur:

- 1- Hiçbir zaman
- 2- Kısa bir süre için
- 3- Bazen
- 4- Oldukça sık
- 5- Genellikle ama her zaman değil
- 6- Her zaman

V.A.3.d. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler ve Analizler

Küçük ve orta ölçekli ticari bankaların performansı ile yönetimin ilişkisini incelemek amacıyla, 20 bankanın yöneticileri üzerinde yapılan anketteki 59 soruya verilen cevaplar ve bu bankaların performanslarını belirleyen rasyolar istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Analizlerin ilk aşamasında, öncelikle **tanımsal istatistik** (descriptive statistics) analizleri yapılarak anket sorularına verilen cevapların ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri elde edilmiştir. 59 soruya verilen cevaplardan elde edilen **Yöneticilik Rollerini ve Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımları** kriterlerinin bankalar arasında farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu incelemeye, küçük ve orta ölçekli olarak tanımlanan bu 20 bankaya, büyük ölçekli olarak tanımlanan bir banka (Grup21) da ilave edilerek bir kontrol değişkeni olarak kullanılması amaçlanmıştır.

Böylece, hem küçük ve orta ölçekli bankalarla bu büyük ölçekli banka arasında hangi sorulara verilen cevaplar bakımından fark olduğunu tespit edilecek,



hem de küçük ve orta ölçekli bankaların kendi aralarında hangi sorulara verilen cevaplar bakımından fark olduğu tespit edilecektir.

Bu amaçla, Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way ANOVA) kullanılmıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) nin amacı, iki veya daha fazla grubun, aynı ortalamaya sahip anakütlelere ait olup olmadıklarını tespit etmektir. Diğer bir deyişle, incelenen iki veya daha fazla grubun ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını araştırmak için yapılır. Örneğin, üç ayrı eğitim programının başarı düzeylerinin, eğitim sonunda yapılan sınavların sonuçları itibarıyla aynı olup olmadığı, ya da dört farklı televizyon kanalını izleyen kişilerin aylık ortalama mutfak harcamalarının aynı olup olmadığı test edilebilir.

Varyans, bir değişkenlik ölçüsüdür ve standart sapmanın karesidir. Varyans Analizi, esas itibarıyla, serilerin toplam varyansını, her biri ayrı bir değişkenlik kaynağına bağlı unsurlara bölerek bunlar arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını araştırmak, dolayısıyla, çeşitli kaynakların önemini kavramak amacıyla kullanılır. Varyanslar arasında kıyaslama yaparak F testi adı verilen teste göre hüküm verme esasına dayanmaktadır (192).

Varyans Analizinde, 2 veya daha çok serinin normal dağılım gösteren ve varyansları eşit ana kütlelerden alınmış, tesadüfi numuneler oldukları ve ana kütle ortalamaları arasında bir fark bulunmadığı şeklinde sıfır hipotezi test edilmektedir. $H_0: X_1 = X_2 = X_3, \dots$

Buna göre alternatif hipotez, $H_1: X_i = X_j$ şeklinde olacaktır.

Yani, 0 hipotezinin reddi için en az 2 ortalamanın farklı olması yeterli olmaktadır. Analiz sonucunda sıfır hipotezi kabul edilirse, grupların benzer ana kütlelerden geldikleri kabul edilmekte, eğer sıfır hipotezi red edilerek, alternatif hipotez kabul edilirse, grupların benzer ana kütlelerden gelmedikleri belirtilmektedir.

Varyans Analizinde, gruplarlar arasındaki varyans ve gruplar içindeki varyans bölünerek F değeri hesaplanır. Gruplar arasındaki farklılığın, tesadüflerden meydana gelip gelmediği araştırılır.

(192)Gürtan, K., "İstatistik ve Araştırma Metodları, İstanbul Üniversitesi Yayınlarından No:96, 1979, İstanbul.

Hangi grupların diğerlerinden istatistiksel olarak anlamlı derecede farklı olduğunu tespit edebilmek için de çoklu karşılaştırma testleri (multiple comparison procedures) yapılır. Bu çalışmada uygunluk açısından En Küçük Kareler Farkı (Least Squares Difference-LSD) testi kullanılmıştır. Bu testin sonuçları bir çapraz tablo şeklinde gösterilmiştir. Kesişim noktalarında * işareti bulunan gruplar arasında anlamlı bir fark vardır.

Tek Yönlü Varyans Analizinde, oluşturulan 21 bankanın 59 sorudan ve Yöneticilik Roller ve Yöneticilerin Karar Verme kriterlerinden elde edilen ortalamaları arasında fark olup olmadığı tespit edilmiştir. İkinci olarak, bankalar arasında fark olduğu tespit edilen sorularda bu farkın hangi bankalardan kaynaklandığını tespit etmek için **LSD Çoklu Karşılaştırma Testi** yapılmıştır. Böylece tek tek hangi bankalar arasında fark olduğu görülebilmiştir.

Analizlerin ikinci aşamasında, bankalar, performanslarını belirleyen likidite rasyoları, kârlılık rasyoları, sermaye yeterliliği rasyoları, aktif kalitesi rasyoları bazında ele alınmış ve bu rasyolar ile yöneticilerin yöneticilik rolleri ve karar verme yaklaşımları arasında bir ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir.

Bu amaçla, **Doğrusal Regresyon Analizi** kullanılmıştır. Bu analiz yardımı ile bankaların performans rasyolarını etkileyen yönetici rolleri ve karar verme yaklaşımları kriterlerinin neler olduğu bir model oluşturularak tespit edilebilmiştir. Bu aşamada ikinci olarak da rasyoların belirlenmesinde etkili olan (modele giren) kriterleri oluşturan anket sorularından hangisinin o rasyolar üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bu amaçla yine **Doğrusal Regresyon Analizi** kullanılmıştır.



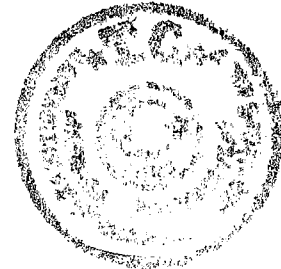
V.B. ANKET UYGULAMA VE DEĞERLEMESİ

V.B.1. Anket Formunun Sonuçları

V.B.1.a. Tanımsal İstatistik Analizi Sonuçları

Bu bölümde, banka yöneticileri ile yapılan anketlere verilen "1 (hiçbir zaman), 2 (kısa bir süre için), 3 (bazen), 4 (oldukça sık), 5 (genellikle ama her zaman değil), 6 (her zaman)" şeklindeki cevapların ortalama, standart sapma ve standart hata değerleri yer almaktadır. Verilen cevapların genel ortalaması 4,26 (oldukça sık) olarak bulunmuştur.

Değişken	Ort.	Std Hata	Std Sapma
ARA	4,13	,15	1,62
DUY	4,81	,08	,82
GEL	3,02	,08	,84
GIR	3,85	,08	,90
GOZ	4,66	,08	,90
KAV	4,31	,07	,71
KAY	3,94	,13	1,44
MAN	4,09	,10	1,09
PLA	4,95	,07	,75
SOZ	3,95	,07	,78
VIZ	4,96	,07	,76
RAS_MGP	4,02	,05	,58
SEZ_VKD	4,69	,05	,53
VAR00001	4,32	,10	1,12
VAR00002	3,56	,10	1,09
VAR00003	4,01	,15	1,57
VAR00004	4,38	,12	1,26
VAR00005	4,65	,11	1,20
VAR00006	4,03	,12	1,26
VAR00007	3,68	,11	1,22
VAR00008	4,96	,53	5,74
VAR00009	3,63	,08	,91
VAR00010	4,45	,12	1,29
VAR00011	4,59	,10	1,11
VAR00012	4,29	,12	1,27
VAR00013	5,03	,11	1,14
VAR00014	4,08	,12	1,25
VAR00015	4,40	,11	1,16
VAR00016	3,57	,14	1,56
VAR00017	3,59	,16	1,69
VAR00018	4,43	,10	1,13
VAR00019	3,50	,12	1,34
VAR00020	3,98	,13	1,38
VAR00021	3,86	,14	1,54
VAR00022	3,52	,14	1,54
VAR00023	4,79	,12	1,25
VAR00024	2,95	,16	1,72
VAR00025	4,13	,12	1,33
VAR00026	3,66	,14	1,51
VAR00027	4,35	,12	1,25
VAR00028	4,91	,10	1,11



VAR00029	5,60	,45	4,81
VAR00030	4,33	,12	1,25
VAR00031	4,03	,14	1,46
VAR00032	4,59	,12	1,28
VAR00033	3,34	,12	1,33
VAR00034	3,61	,13	1,38
VAR00035	5,22	,09	1,01
VAR00036	4,36	,11	1,15
VAR00037	4,61	,13	1,38
VAR00038	3,69	,11	1,20
VAR00039	3,66	,13	1,41
VAR00040	5,09	,10	1,04
VAR00041	4,97	,09	,97
VAR00042	4,86	,10	1,06
VAR00043	4,80	,09	,98
VAR00044	5,03	,09	1,02
VAR00045	5,13	,10	1,05
VAR00046	4,86	,09	,95
VAR00047	4,85	,09	1,00
VAR00048	5,25	,09	,92
VAR00049	4,71	,10	1,05
VAR00050	3,53	,14	1,48
VAR00051	4,06	,11	1,23
VAR00052	2,95	,13	1,42
VAR00053	2,38	,11	1,20
VAR00054	2,18	,13	1,39
VAR00055	5,03	,10	1,03
VAR00056	4,73	,11	1,14
VAR00057	4,32	,12	1,26
VAR00058	5,39	,08	,84
VAR00059	4,55	,12	1,33
Genel Ort.	4,26	,08	,69



V.B.1.b. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Correlation Matrix

ARA	DUY	GEL	GIR	GOZ	KAV	KAY	MAN	PLA	SOZ	VIZ
ARA	1,0000									
DUY	,1585	1,0000								
GEL	,0939	-,1408	1,0000							
GIR	,2025	,2388	,0712	1,0000						
GOZ	,2601	,3172	,4211	,2759	1,0000					
KAV	,1341	,0891	,1141	,2209	,0773	1,0000				
KAY	,2724	,2226	,3180	,4000	-,0490	,1779	1,0000			
MAN	,2013	,1205	,1181	,1655	,3164	,2774	,1826	1,0000		
PLA	,1625	,3284	,1174	,3775	,2474	,4633	,0654	,3430	1,0000	
SOZ	,3502	,2793	,3627	,5015	,3951	,3353	,1460	,3400	,3985	1,0000
VIZ	,3082	,2283	,2374	,3227						

Reliability Coefficients 11 items

Alpha = ,7342 Standardized item alpha = ,7564

ARA, DUY, GEL, GIR, GOZ, KAV, KAY, MAN, PLA, SOZ, VIZ gibi değişkenlerin aralarındaki ilişki Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis) yapılarak incelenmiştir.

Öncelikle değişkenler arasındaki korelasyon bulunmuştur. Daha sonra ortalama korelasyon değerine dayalı olarak Alfa değeri 0,7342 olarak hesaplanmıştır. Bu değer kabul edilebilir sınırlar içinde olduğundan, modelin (anketin) güvenilirliği vardır.



V.B.1.c. Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova)

1. **Yöneticilik Rollerinden olan Arabuluculuk kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,0582).**

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : ARA
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	77,2634	3,8632	1,6427	,0582
GRUP İÇİ	95	223,4154	2,3517		
TOPLAM	115	300,6789			

2. **Yöneticilik Rollerinden olan Girişimcilik kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,8429)**

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : GIR
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	11,6765	,5838	,6732	,8429
GRUP İÇİ	95	82,3877	,8672		
TOPLAM	115	94,0642			

3. **Yöneticilik Rollerinden olan Gözlemcilik kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,3399)**

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : GOZ
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	17,9758	,8988	1,1234	,3399
GRUP İÇİ	95	76,0033	,8000		
TOPLAM	115	93,9790			

4. **Yöneticilik Rollerinden olan Kaynak Dağıtıcılık kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,6292)**

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : KAY
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	36,7225	1,8361	,8657	,6292
GRUP İÇİ	95	201,4966	2,1210		
TOPLAM	115	238,2191			

5. **Yöneticilik Rollerinden olan Sözcülük kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,3143)**

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SOZ
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	13,6703	,6835	1,1509	,3143
GRUP İÇİ	95	56,4193	,5939		
TOPLAM	115	70,0897			



6. **Yöneticilik Karar Verme Yaklaşımları kriterlerinden olan Duygusalılık kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (P değeri=0,0106).**
Bu durumun hangi bankalar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, en çok 14 Nolu Banka'nın (Grp14) diğer bankalardan farklılık gösterdiği bulunmuştur. Aralarında farklılık bulunan diğer bankalar aşağıdaki tabloda (*) işareti ile gösterilmiştir.

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : DUY
Bağımsız Değişken : BANKA
Varyans Analizi

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	23,3894	1,1695	2,0632	,0106
GRUP İÇİ	95	53,8475	,5668		
TOPLAM	115	77,2369			

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : DUY
Bağımsız Değişken : BANKA
LSD ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA TESTİ SONUÇLARI
(*) İŞARETİ ARALARINDA FARK OLAN GRUPLARI GÖSTERİR

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	8,4642	,4232	,7025	,8145
GRUP İÇİ	95	57,2334	,6025		
TOPLAM	115	65,6976			

4,8333 Grp12 *
4,8400 Grp16 *
4,9000 Grp17 *
4,9778 Grp 7 * *
5,0286 Grp19 * *
5,0667 Grp18 * *
5,1000 Grp 2 *
5,1000 Grp13 *
5,2400 Grp 9 * * * *
5,3000 Grp 8 *
5,3333 Grp 5 * * * * *
5,4000 Grp20 * *
5,6286 Grp 6 * * * * * * *

7. **Yöneticilik Karar Verme Yaklaşımları kriterlerinden olan Vizyon kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,8145)**

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : VIZ
Bağımsız Değişken : BANKA
Varyans Analizi

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	8,4642	,4232	,7025	,8145
GRUP İÇİ	95	57,2334	,6025		
TOPLAM	115	65,6976			

8. **Yöneticilik Karar Verme Yaklaşımları kriterlerinden olan Kavrama kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,9390)**

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : KAV
Bağımsız Değişken : BANKA
Varyans Analizi

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	5,9050	,2953	,5448	,9390
GRUP İÇİ	95	51,4863	,5420		
TOPLAM	115	57,3914			

9. **Yöneticilik Karar Verme Yaklaşımları kriterlerinden olan Geleneksellik kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,4393)**

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : GEL
Bağımsız Değişken : BANKA
Varyans Analizi

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	14,3996	,7200	1,0271	,4393
GRUP İÇİ	95	66,5908	,7010		
TOPLAM	115	80,9903			



10. Yöneticilik Karar Verme Yaklaşımları kriterlerinden olan Mantık kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (P değeri=0,00001).
Bu durumun hangi bankalar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, en çok 13 Nolu (Grp14) ve 1 Nolu (Grp1) Bankaların diğer bankalardan farklılık gösterdiği bulunmuştur. Aralarında farklılık bulunan diğer bankalar aşağıdaki tabloda (*) işareti ile gösterilmiştir.

TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ

Bağımlı Değişken : MAN
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	71,3618	3,5681	5,2326	,00001
GRUP İÇİ	95	64,7800	,6819		
TOPLAM	115	136,1418			

TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ

Bağımlı Değişken : MAN
Bağımsız Değişken : BANKA

LSD ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA TESTİ SONUÇLARI

(*) İŞARETİ ARALARINDA FARK OLAN GRUPLARI GÖSTERİR

ORT.	BANKA	
4,1333	Grp12	*
4,1600	Grp10	*
4,1667	Grp18	*
4,1731	Grp21	* *
4,2000	Grp17	* *
4,2000	Grp16	*
4,2857	Grp 6	* *
4,3429	Grp19	* *
4,6333	Grp 5	* * * *
9,3000	Grp 1	* * * * * * * * * * * * * * * *

11. Yöneticilik Karar Verme Yaklaşımları kriterlerinden olan Planlama kriteri bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (P değeri=0,0147)
Bu durumun hangi bankalar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, en çok 14 Nolu (Grp14), 15 Nolu (Grp15), 16 Nolu (Grp16) ve 17 Nolu (Grp17) bankaların diğer bankalardan farklılık gösterdiği bulunmuştur. Aralarında farklılık bulunan diğer bankalar aşağıdaki tabloda (*) işareti ile gösterilmiştir.

TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ

Bağımlı Değişken : PLA
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	19,1611	,9581	1,9851	,0147
GRUP İÇİ	95	45,8486	,4826		
TOPLAM	115	65,0097			

TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ

Bağımlı Değişken : PLA
Bağımsız Değişken : BANKA

LSD ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA TESTİ SONUÇLARI

(*) İŞARETİ ARALARINDA FARK OLAN GRUPLARI GÖSTERİR

ORT.	BANKA	
4,9077	Grp21	*
5,0400	Grp16	*
5,2333	Grp12	* *
5,2444	Grp 7	* *
5,2667	Grp 5	* *
5,4000	Grp20	* *
5,4857	Grp 6	* * * * *
5,5143	Grp19	* * * * * *
5,6333	Grp17	* * * * * *



16. Anketteki 3. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,9198)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU03
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	30,8580	1,5429	,5768	,9198
GRUP İÇİ	95	254,1334	2,6751		
TOPLAM	115	284,9914			

17. Anketteki 4. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,5830)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU04
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	29,3079	1,4654	,9040	,5830
GRUP İÇİ	95	154,0024	1,6211		
TOPLAM	115	183,3103			

18. Anketteki 5. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,6115)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU05
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	26,0348	1,3017	,8803	,6115
GRUP İÇİ	95	140,4739	1,4787		
TOPLAM	115	166,5086			

19. Anketteki 6. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,5615)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU06
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	29,5563	1,4778	,9218	,5615
GRUP İÇİ	95	152,3057	1,6032		
TOPLAM	115	181,8621			

20. Anketteki 7. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,9467)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU07
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	17,1929	,8596	,5303	,9467
GRUP İÇİ	95	154,0054	1,6211		
TOPLAM	115	171,1983			

21. Anketteki 8. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,5404)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU08
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	625,5868	31,2793	,9394	,5404
GRUP İÇİ	95	3163,1977	33,2968		
TOPLAM	115	3788,7845			



22. Anketteki 9. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,9458)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU09
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	9,5744	,4787	,5320	,9458
GRUP İÇİ	95	85,4860	,8999		
TOPLAM	115	95,0603			

23. Anketteki 10. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,7048)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU10
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	27,8467	1,3923	,8024	,7048
GRUP İÇİ	95	164,8429	1,7352		
TOPLAM	115	192,6897			

24. Anketteki 11. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,5065)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU11
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	24,0353	1,2018	,9682	,5065
GRUP İÇİ	95	117,9216	1,2413		
TOPLAM	115	141,9569			

25. Anketteki 12. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,2098)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU12
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	39,1335	1,9567	1,2828	,2098
GRUP İÇİ	95	144,9010	1,5253		
TOPLAM	115	184,0345			

26. Anketteki 13. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,1449)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU13
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	33,9964	1,6998	1,3937	,1449
GRUP İÇİ	95	115,8656	1,2196		
TOPLAM	115	149,8621			

27. Anketteki 14. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,0612)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU14
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	45,5420	2,2771	1,6294	,0612
GRUP İÇİ	95	132,7598	1,3975		
TOPLAM	115	178,3017			



31. Anketteki 18. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,7341)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU18
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	20,5896	1,0295	,7771	,7341
GRUP İÇİ	95	125,8581	1,3248		
TOPLAM	115	146,4477			

32. Anketteki 19. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,4920)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU19
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	35,4198	1,7710	,9806	,4920
GRUP İÇİ	95	171,5802	1,8061		
TOPLAM	115	207,0000			

33. Anketteki 20. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,1845)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU20
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	47,4645	2,3732	1,3223	,1845
GRUP İÇİ	95	170,5010	1,7947		
TOPLAM	115	217,9655			

34. Anketteki 21. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,7011)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU21
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	39,6995	1,9850	,8055	,7011
GRUP İÇİ	95	234,0937	2,4641		
TOPLAM	115	273,7931			

35. Anketteki 22. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,0769)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU22
Bağımsız Değişken : BANKA

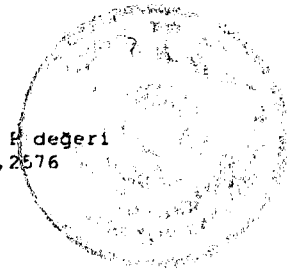
Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	67,7819	3,3891	1,5692	,0769
GRUP İÇİ	95	205,1836	2,1598		
TOPLAM	115	272,9655			

36. Anketteki 23. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,2576)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU23
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	36,5311	1,8266	1,2177	,2576
GRUP İÇİ	95	142,5034	1,5000		
TOPLAM	115	179,0345			



37. Anketteki 24. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,7360)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU24
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	47,9506	2,3975	,7754	,7360
GRUP İÇİ	95	293,7391	3,0920		
TOPLAM	115	341,6897			

38. Anketteki 25. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,1240)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU25
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	47,1922	2,3596	1,4382	,1240
GRUP İÇİ	95	155,8682	1,6407		
TOPLAM	115	203,0603			

39. Anketteki 26. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,4252)

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU26
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	47,0421	2,3521	1,0400	,4252
GRUP İÇİ	95	214,8458	2,2615		
TOPLAM	115	261,8879			

40. Anketteki 27. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,0592)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU27
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	46,2903	2,3145	1,6382	,0592
GRUP İÇİ	95	134,2183	1,4128		
TOPLAM	115	180,5086			

41. Anketteki 28. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,5786)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU28
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	22,7728	1,1386	,9076	,5786
GRUP İÇİ	95	119,1841	1,2546		
TOPLAM	115	141,9569			

42. Anketteki 29. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,0799)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU29
Bağımsız Değişken : BANKA



46. Anketteki 33. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,4762)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU33
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	35,0016	1,7501	,9943	,4762
GRUP İÇİ	95	167,2053	1,7601		
TOPLAM	115	202,2069			

47. Anketteki 34. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,1313)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU34
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	50,5828	2,5291	1,4220	,1313
GRUP İÇİ	95	168,9603	1,7785		
TOPLAM	115	219,5431			

48. Anketteki 35. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,0514)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU35
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	30,2836	1,5142	1,6748	,0514
GRUP İÇİ	95	85,8888	,9041		
TOPLAM	115	116,1724			

49. Anketteki 36. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,4518)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU36
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	26,5690	1,3285	1,0159	,4518
GRUP İÇİ	95	124,2241	1,3076		
TOPLAM	115	150,7931			

50. Anketteki 37. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,8082)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU37
Bağımsız Değişken : BANKA

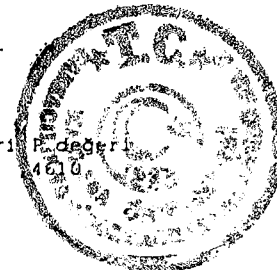
Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	28,5052	1,4253	,7088	,8082
GRUP İÇİ	95	191,0379	2,0109		
TOPLAM	115	219,5431			

51. Anketteki 38. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,4610)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU38
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	29,1992	1,4600	1,0078	,4610
GRUP İÇİ	95	137,6284	1,4487		
TOPLAM	115	166,8276			



52. Anketteki 39. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,4555)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU39
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	40,4532	2,0227	1,0126	,4555
GRUP İÇİ	95	189,7537	1,9974		
TOPLAM	115	230,2069			

53. Anketteki 40. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,3155)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU40
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	24,3831	1,2192	1,1495	,3155
GRUP İÇİ	95	100,7548	1,0606		
TOPLAM	115	125,1379			

54. Anketteki 41. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,2455)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU41
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	22,4509	1,1225	1,2333	,2455
GRUP İÇİ	95	86,4715	,9102		
TOPLAM	115	108,9224			

55. Anketteki 42. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,6577)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU42
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	19,5438	,9772	,8420	,6577
GRUP İÇİ	95	110,2493	1,1605		
TOPLAM	115	129,7931			

56. Anketteki 43. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (P değeri=0,0005)

Bu durumun hangi bankalar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, en çok 14 Nolu (Grp14) ve 15 Nolu (Grp15) bankaların diğer bankalardan farklılık gösterdiği bulunmuştur. Aralarında farklılık bulunan diğer bankalar aşağıdaki tabloda (*) işareti ile gösterilmiştir.

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

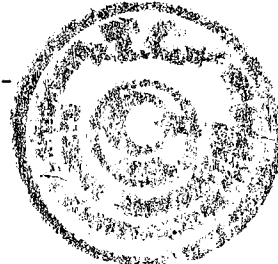
Bağımlı Değişken : SORU43
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	40,8342	2,0417	2,7866	,0005
GRUP İÇİ	95	69,6055	,7327		
TOPLAM	115	110,4397			

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU43
Bağımsız Değişken : BANKA

LSD ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA TESTİ SONUÇLARI
(*) İŞARETİ ARALARINDA FARK OLAN GRUPLARI GÖSTERİR



ORT.	BANKA	
4,6154	Grp21	*
4,6667	Grp18	*
4,8000	Grp10	*
4,8000	Grp16	*
4,8333	Grp 3	* *
5,0000	Grp12	* * *
5,1667	Grp 5	* * *
5,3333	Grp 7	* * * *
5,5714	Grp 6	* * * * *
5,5714	Grp19	* * * * *
5,6667	Grp17	* * * * *
6,0000	Grp20	* * * * *

57. Anketteki 44. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (P değeri=0,0045)
 Bu durumun hangi bankalar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, en çok 4 Nolu (Grp4) ve 15 Nolu (Grp15) bankaların diğer bankalardan farklılık gösterdiği bulunmuştur. Aralarında farklılık bulunan diğer bankalar aşağıdaki tabloda (*) işareti ile gösterilmiştir.

--- TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ ---

Bağımlı Değişken : SORU44
 Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	38,6745	1,9337	2,2627	,0045
GRUP İÇİ	95	81,1875	,8546		
TOPLAM	115	119,8621			

--- TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ ---

Bağımlı Değişken : SORU44
 Bağımsız Değişken : BANKA

LSD ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA TESTİ SONUÇLARI
 (*) İŞARETİ ARALARINDA FARK OLAN GRUPLARI GÖSTERİR

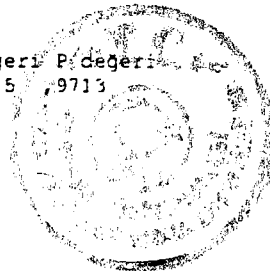
ORT.	BANKA	
5,0000	Grp 7	*
5,1538	Grp21	* *
5,1667	Grp12	*
5,2000	Grp16	*
5,2500	Grp 2	*
5,3333	Grp18	* *
5,4286	Grp 6	* *
5,4286	Grp19	* *
5,5000	Grp 3	* * *
5,5000	Grp13	* *
5,8333	Grp17	* * * * *
6,0000	Grp 5	* * * * *

58. Anketteki 45. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,9713)

--- TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ ---

Bağımlı Değişken : SORU45
 Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	11,4746	,5737	,4715	,9713
GRUP İÇİ	95	115,5858	1,2167		
TOPLAM	115	127,0603			



59. Anketteki 46. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,6642)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU46
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	15,5430	,7772	,8366	,6642
GRUP İÇİ	95	88,2501	,9289		
TOPLAM	115	103,7931			

60. Anketteki 47. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,1371)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU47
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	26,2049	1,3102	1,4096	,1371
GRUP İÇİ	95	88,3037	,9295		
TOPLAM	115	114,5086			

61. Anketteki 48. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,6960)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU48
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	14,2391	,7120	,8099	,6960
GRUP İÇİ	95	83,5109	,8791		
TOPLAM	115	97,7500			

62. Anketteki 49. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,6855)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU49
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	18,5306	,9265	,8188	,6855
GRUP İÇİ	95	107,5039	1,1316		
TOPLAM	115	126,0345			

63. Anketteki 50. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,8790)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU50
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	29,4631	1,4732	,6321	,8790
GRUP İÇİ	95	221,3990	2,3305		
TOPLAM	115	250,8621			

64. Anketteki 51. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,0587)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU51
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	44,3048	2,2152	1,6406	,0587
GRUP İÇİ	95	128,2728	1,3502		
TOPLAM	115	172,5776			



65. Anketteki 52. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,1430)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU52
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	52,6658	2,6333	1,3974	,1430
GRUP İÇİ	95	179,0239	1,8845		
TOPLAM	115	231,6897			

66. Anketteki 53. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,8200)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU53
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	21,1541	1,0577	,6970	,8200
GRUP İÇİ	95	144,1563	1,5174		
TOPLAM	115	165,3103			

67. Anketteki 54. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,4086)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU54
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	40,5783	2,0289	1,0555	,4086
GRUP İÇİ	95	182,6200	1,9223		
TOPLAM	115	223,1983			

68. Anketteki 55. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,2701)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU55
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	24,6115	1,2306	1,2021	,2701
GRUP İÇİ	95	97,2506	1,0237		
TOPLAM	115	121,8621			

69. Anketteki 56. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (P değeri=0,0169)

Bu durumun hangi bankalar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, en çok 14 Nolu (Grp14) ve 10 Nolu (Grp10) bankaların diğer bankalardan farklılık gösterdiği bulunmuştur. Aralarında farklılık bulunan diğer bankalar aşağıdaki tabloda (*) işareti ile gösterilmiştir.

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU56
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	43,3030	2,1652	1,9513	,0169
GRUP İÇİ	95	105,4125	1,1096		
TOPLAM	115	148,7155			

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU56
Bağımsız Değişken : BANKA

LSD ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA TESTİ SONUÇLARI
(*) İŞARETİ ARALARINDA FARK OLAN GRUPLAKI GÖSTERİR



G
r
P
1 1 1 2 1 1 1 1 1 2 1
4 0 1 4 1 1 6 3 3 2 7 8 7 8 5 0 5 9 9 6 2

ORT.	BANKA	
4,5385	Grp21	*
4,6667	Grp 3	*
4,8333	Grp12	*
4,8333	Grp17	*
4,8333	Grp18	*
4,8889	Grp 7	* *
5,0000	Grp15	* *
5,1667	Grp 5	* * * *
5,2000	Grp 9	* * * *
5,4286	Grp19	* * * *
5,7143	Grp 6	* * * * * *
5,7500	Grp 2	* * * * *

70. Anketteki 57. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,0504)

--- TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ ---

Bağımlı Değişken : SORU57
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	47,3358	2,3668	1,6797	,0504
GRUP İÇİ	95	133,8625	1,4091		
TOPLAM	115	181,1983			

71. Anketteki 58. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (P değeri=0,0142)

Bu durumun hangi bankalar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi sonucunda, en çok 14 Nolu (Grp14) ve 10 Nolu (Grp10) bankaların diğer bankalardan farklılık gösterdiği bulunmuştur. Aralarında farklılık bulunan diğer bankalar aşağıdaki tabloda (*) işareti ile gösterilmiştir.

--- TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ ---

Bağımlı Değişken : SORU58
Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	24,1035	1,2052	1,9933	,0142
GRUP İÇİ	95	57,4396	,6046		
TOPLAM	115	81,5431			

--- TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ ---

Bağımlı Değişken : SORU58
Bağımsız Değişken : BANKA

LSD ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA TESTİ SONUÇLARI

(*) İŞARETI ARALARINDA FARK OLAN GRUPLARI GÖSTERİR

G
r
P
1 1 1 1 2 1 1 1 1 1 1 2
4 0 5 1 4 8 9 1 7 2 2 3 6 3 6 9 1 7 5 8 0

ORT.	BANKA	
5,0000	Grp 4	*
5,1667	Grp18	*
5,2000	Grp 9	*
5,3846	Grp21	*
5,4444	Grp 7	*
5,5000	Grp 2	*
5,5000	Grp12	*
5,5000	Grp13	*
5,6000	Grp16	* *
5,6667	Grp 3	* *
5,7143	Grp 6	* * *
5,7143	Grp19	* * *
5,7500	Grp11	* *
5,8333	Grp17	* * *
6,0000	Grp 5	* * * *
6,0000	Grp 8	* *
6,0000	Grp20	* *

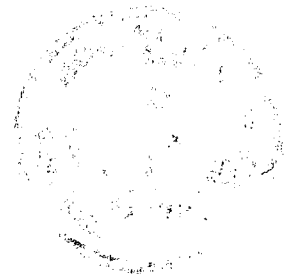
72. Anketteki 59. Soruya verilen cevaplar bakımından ankete katılan tüm bankalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (P değeri=0,6145)

- - - - - TEK YÖNLÜ VARYANS ANALİZİ - - - - -

Bağımlı Değişken : SORU59

Bağımsız Değişken : BANKA

Kaynak	s.d.	Kareler Toplamı	Ortalama Kare	F Değeri	P değeri
GRUPLAR ARASI	20	31,6158	1,5808	,8778	,6145
GRUP İÇİ	95	171,0739	1,8008		
TOPLAM	115	202,6897			



V.B.1.d. Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

* Yöneticilerin karar verme yaklaşımlarının, bankaların finansal rasyoları üzerindeki etkisi

1. **Mantık (MAN), Geleneksellik (GEL), Planlama (PLA), Vizyon (VIZ), Kavrama (KAV) ve Duygusallık (DUY)** değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan **Likit Aktifler/Toplam Aktifler (LATA)** üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. LATA

Çoklu R ,24819
R Kare ,06160

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
MAN	1,288490	1,249767	,106505	1,031	,3051
GEL	-,396741	1,690707	-,024390	-,235	,8150
PLA	-2,287138	2,093973	-,125968	-1,092	,2775
VIZ	2,124673	2,057597	,119284	1,033	,3044
KAV	1,227977	2,251999	,062685	,545	,5868
DUY	-3,247320	1,897213	-,186781	-1,712	,0902
(Sabit t.)	49,811342	13,243343		3,761	,0003

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Likit Aktifler/Toplam Aktifler (LATA) rasyosu ile Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımları arasında bir ilişki bulunmamıştır. (Sig T > 0,05)

2. **Mantık (MAN), Geleneksellik (GEL), Planlama (PLA), Vizyon (VIZ), Kavrama (KAV) ve Duygusallık (DUY)** değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan **Likit Aktifler/Yb. Kaynaklar (LAYK)** üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. LAYK

Çoklu R ,24712
R Kare ,06107

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
MAN	-,182046	1,854022	-,010146	-,098	,9220
GEL	-,884995	2,508155	-,036684	-,353	,7250
PLA	-1,230725	3,106397	-,045705	-,396	,6928
VIZ	4,518392	3,052434	,171044	1,480	,1421
KAV	,422547	3,340828	,014544	,126	,8996
DUY	-5,815373	2,814504	-,225539	-2,066	,0415
(Sabit t.)	68,970833	19,646426		3,511	,0007

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Likit Aktifler/Yb. Kaynaklar (LAYK) rasyosu ile Duygusallık (DUY) değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (P değeri=0,0415) Yöneticinin insanlarla çalışırken tercih ettiği yöntem bu rasyoyu etkilemektedir.

$Y (\text{LAYK}) = a + B1X_{\text{MAN}} + B2X_{\text{GEL}} + B3X_{\text{PLA}} + B4X_{\text{VIZ}} + B5X_{\text{KAV}} + B6X_{\text{DUY}}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve Duygusallık (DUY) değişkeni modele girmektedir. (P değeri=0,0415)

Bu durumda model, $Y (\text{LAYK}) = 68,97 - 5,81 X_{\text{DUY}}$ şeklinde elde edilmiştir.

Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımlarından **Duygusallık (DUY)** değişkeni ile Likit Aktifler/Yb. Kaynaklar (LAYK) rasyosu arasında bir ilişkinin olduğunun tesbit edilmesinden sonra, Duygusallık bileşenini oluşturan sorulardan hangisinin bu durum üzerinde etkili olduğunu ölçmek amacıyla Duygusallık değişkenini oluşturan (55-59) nolu sorular ile Aktifler/Yb. Kaynaklar (LAYK) rasyosu arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Dependent Variable.. LAYK

Multiple R ,27170
R Kare ,07382

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SORU55	3,938325	2,878020	,184544	1,368	,1743
SORU56	-4,521953	2,499596	-,250309	-1,809	,0735
SORU57	-,598067	2,348925	-,036487	-,255	,7996
SORU58	-1,032668	2,795362	-,041336	-,369	,7126
SORU59	-1,935938	1,612518	-,123701	-1,201	,2328
(Sabit t.)	73,986599	15,147608		4,884	,0000

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Aktifler/Yb. Kaynaklar (LAYK) ile anketin 56. sorusu arasında daha anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yöneticilerin tek çalışmayı grup halinde çalışmaya tercihleri (LAYK) rasyosunu artırıcı etki yapmaktadır. (P değeri=0,0735)

$Y (\text{LAYK}) = a + B1X_{\text{SORU55}} + B2X_{\text{SORU56}} + B3X_{\text{SORU57}} + B4X_{\text{SORU58}} + B5X_{\text{SORU59}}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve SORU56 (Soru56) değişkeni modele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (\text{LAYK}) = 73,98 - 4,52 X_{\text{SORU56}}$ şeklinde elde edilmiştir.

3. Mantık (MAN), Geleneksellik (GEL), Planlama (PLA), Vizyon (VIZ), Kavrama (KAV) ve Duygusallık (DUY) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Aktif Kârlılık (AK) üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. AK

Çoklu R ,29249
R Kare ,08555

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
MAN	-,950620	,392744	-,246832	-2,420	,0174
GEL	-,043250	,531311	-,008352	-,081	,9353
PLA	1,418520	,658039	,176214	1,548	,1250
VIZ	,744678	,646608	,131364	1,152	,2522
KAV	-,434952	,707703	-,085782	-,756	,4516
DUY	-,613231	,596207	-,110799	-1,029	,3063
(Sabit t.)	5,972280	4,161773		1,435	,1545

Bu analiz sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Aktif Kârlılık (AK) rasyosu ile Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımından Mantık (MAN) değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (P değeri=0,0174)

$Y (AK) = a + B1X_{MAN} + B2X_{GEL} + B3X_{PLA} + B4X_{VIZ} + B5X_{KAV} + B6X_{DUY}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve Mantık (MAN) değişkeni modele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (AK) = 5,97 - 0,95 X_{MAN}$ şeklinde elde edilmiştir.

Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımından **Mantık (MAN)** değişkeni ile Aktif Kârlılık (AK) rasyosu arasında bir ilişkinin olduğunun tesbit edilmesinden sonra, Mantık bileşenini oluşturan sorulardan hangisinin bu durum üzerinde etkili olduğunu ölçmek amacıyla Mantık değişkenini oluşturan (30-34) nolu sorular ile Aktif Kârlılık (AK) rasyosu arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu R ,32976
R Kare ,10874

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	E	SE B	Beta	T	Sig T
SORU30	,216594	,366376	,062523	,591	,5558
SORU31	,611194	,362230	,202869	1,687	,0948
SORU32	-,553099	,368686	-,163701	-1,500	,1368
SORU33	,153682	,343957	,046631	,447	,6560
SORU34	-1,045477	,380862	-,325921	-2,745	,0072
(Sabit t.)	7,803894	2,047497		3,811	,0002

Bu analiz sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Aktif Kârlılık (AK) ile anketin 34 nolu sorusu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani; yöneticilerin göreve yaklaşım konusundaki genel fikirleri spesifik detaylara tercihleri Aktif Kârlılık rasyosunu (AK) artırıcı etkide bulunmaktadır. (P değeri=0,0072)

$Y (AK) = a + B1X_{SORU30} + B2X_{SORU31} + B3X_{SORU32} + B4X_{SORU33} + B5X_{SORU34}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve SORU34 (Soru34) değişkenlerinin modele girmesinden anlaşılmaktadır.

Bu durumda model, $Y (AK) = 7,80 - 1,04 X \text{ soru } 34$ şeklinde elde edilmiştir.

4. **Mantık (MAN), Geleneksellik (GEL), Planlama (PLA), Vizyon (VIZ), Kavrama (KAV) ve Duygusalılık (DUY)** değişkenlerinin Ticari Bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan **zsermaye Kârlılığı (OK)** zerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. OK

Çoklu R ,25789
R Kare ,06650

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
MAN	-9,698081	4,545382	-,219834	-2,134	,0354
GEL	4,798894	6,149077	,080902	,780	,4371
PLA	11,460234	7,615749	,173093	1,505	,1357
VIZ	1,794427	7,483450	,027627	,240	,8110
KAV	-4,844869	8,190486	-,067823	-,592	,5556
DUY	-5,029550	6,900134	-,079333	-,729	,4678
(Sabit t.)	73,374751	48,165840		1,523	,1310

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Özsermaye Kârlılığı (OK) rasyosu ile Mantık (MAN) değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (P değeri=0,0354)

$Y (OK) = a + B1X_{MAN} + B2X_{GEL} + B3X_{PLA} + B4X_{VIZ} + B5X_{KAV} + B6X_{DUY}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve Mantık (MAN) değişkeni modele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (OK) = 73,37 - 9,69 X_{MAN}$ şeklinde elde edilmiştir.

Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımlarından Mantık (MAN) değişkeni ile Özsermaye Kârlılığı (OK) rasyosu arasında bir ilişkinin olduğunun tesbit edilmesinden sonra, Mantık bileşenini oluşturan sorulardan hangisinin bu durum üzerinde etkili olduğunu ölçmek amacıyla Mantık değişkenini oluşturan (30-34) nolu sorular ile Özsermaye Kârlılığı (OK) rasyosu arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu R ,20348
R Kare ,04140

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
SORU30	,084741	4,352383	,002136	,019	,9845
SORU31	4,793815	4,303130	,138910	1,114	,2680
SORU32	-2,633906	4,379815	-,068055	-,601	,5490
SORU33	1,466265	4,086048	,038840	,359	,7205
SORU34	-8,300700	4,524461	-,225906	-1,835	,0696
(Sabit t.)	86,049907	24,323316		3,538	,0006

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Özsermaye Kârlılığı (OK) ile anketin 34 nolu sorusu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani; yöneticilerin göreve yaklaşım konusundaki genel fikirleri, spesifik detaylara tercihleri Özsermaye Kârlılığı (OK) nın belirlenmesinde daha etkili olmaktadır. (P değeri=0,0696)

$Y (AK) = a + B1X_{SORU30} + B2X_{SORU31} + B3X_{SORU32} + B4X_{SORU33} + B5X_{SORU34}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve SORU34 (Soru34) değişkenleri modele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (AK) = 86,04 - 8,30X_{SORU34}$ şeklinde elde edilmiştir.



5. Mantık (MAN), Geleneksellik (GEL), Planlama (PLA), Vizyon (VIZ), Kavrama (KAV) ve Duygusallık (DUY) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Özsermaye Yoğunluğu (OY) üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. OY

Çoklu R ,25584
R Kare ,06545

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
MAN	-1,158340	,642694	-,185805	-1,802	,0746
GEL	8,86048E-04	,869448	1,057E-04	,001	,9992
PLA	1,248626	1,076828	,133453	1,160	,2491
VIZ	1,390318	1,058121	,151472	1,314	,1920
KAV	-,646793	1,158092	-,064072	-,558	,5778
DUY	-1,270446	,975643	-,141806	-1,302	,1960
(Sabit t.)	13,582166	6,810401		1,994	,0490

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Özsermaye Yoğunluğu (OY) rasyosu ile Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımları arasında bir ilişki bulunmamıştır. (Sig T > 0,05)

6. Mantık (MAN), Geleneksellik (GEL), Planlama (PLA), Vizyon (VIZ), Kavrama (KAV) ve Duygusallık (DUY) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Toplam Riski Karşılama Oranı (TRKO) üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. TRKO

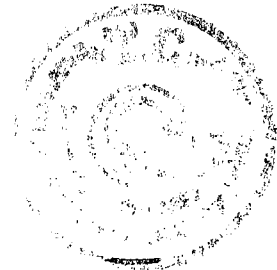
Çoklu R ,17038
R Kare ,02903

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
MAN	-,189193	,304975	-,065188	-,620	,5365
GEL	-,224467	,412575	-,057521	-,544	,5877
PLA	,137403	,510982	,031546	,269	,7886
VIZ	,156427	,502105	,036608	,312	,7561
KAV	,502487	,549544	,106924	,914	,3628
DUY	-,486241	,462968	-,116582	-1,050	,2962
(Sabit t.)	5,335281	3,231709		1,651	,1020

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Toplam Riski Karşılama Oranı (TRKO) rasyosu ile Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımları arasında bir ilişki bulunmamıştır. (Sig T > 0,05)

7. Mantık (MAN), Geleneksellik (GEL), Planlama (PLA), Vizyon (VIZ), Kavrama (KAV) ve Duygusallık (DUY) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Krediler/Aktifler (KA) üzerindeki etkisi incelenmiştir.



Bağımlı Değişken.. KA

Çoklu R ,28310
R Kare ,08014

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
MAN	-,753650	1,032924	-,074625	-,730	,4674
GEL	,717284	1,397359	,052822	,513	,6089
PLA	3,594811	1,730655	,237175	2,077	,0405
VIZ	-1,761868	1,700591	-,118492	-1,036	,3028
KAV	-1,619395	1,861263	-,099027	-,870	,3864
DUY	2,120830	1,568034	,146130	1,353	,1794
(Sabit t.)	24,058254	10,945539		2,198	,0304

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Krediler/Aktifler (KA) rasyosu ile Planlama (PLA) değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (P değeri=0,0405)

$Y (KA) = a + B1X_{MAN} + B2X_{GEL} + B3X_{PLA} + B4X_{VIZ} + B5X_{KAV} + B6X_{DUY}$
modelinde sadece sabit terim (a) ve Planlama (PLA) değişkeninin modele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (KA) = 24,05 + 3,59 X_{PLA}$ şeklinde elde edilmiştir.

Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımlarından **Planlama (PLA)** değişkeni ile Krediler/Aktifler (KA) rasyosu arasında bir ilişkinin olduğunun tesbit edilmesinden sonra, Planlama bileşenini oluşturan sorulardan hangisinin bu durum üzerinde etkili olduğunu ölçmek amacıyla Planlama değişkenini oluşturan (40-44) nolu sorular ile Krediler/Aktifler (KA) rasyosu arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu R ,25786
R Kare ,06649

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
SORU40	-,075344	1,337536	-,006786	-,056	,9552
SORU41	-1,515222	1,699363	-,127568	-,892	,3748
SORU42	1,485530	1,319716	,139167	1,126	,2631
SORU43	2,230380	1,498382	,194405	1,489	,1399
SORU44	1,040279	1,396070	,092897	,745	,4580
(Sabit t.)	20,297592	7,510819		2,702	,0081

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Krediler/Aktifler (KA) ile anketin 43. sorusu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani, yöneticilerin geleceğe hazırlanma konusundaki tercihleri Krediler/Aktifler (KA) nın belirlenmesinde daha etkilidir. (P değeri=0,1399)

$Y (KA) = a + B1X_{SORU40} + B2X_{SORU41} + B3X_{SORU42} + B4X_{SORU43} + B5X_{SORU44}$
modelinde sadece sabit terim (a) ve SORU43 (Soru43) değişkenlerinin modele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (KA) = 20,29 + 2,23X_{SORU43}$ şeklinde elde edilmiştir.



8. Mantık (MAN), Geleneksellik (GEL), Planlama (PLA), Vizyon (VIZ), Kavrama (KAV) ve Duygusalılık (DUY) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. TKTK

Çoklu R ,39466
R Kare ,15576

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
MAN	-,355715	,181810	-,191710	-1,957	,0533
GEL	,226725	,245955	,090876	,922	,3589
PLA	-,970964	,304620	-,348676	-3,187	,0019
VIZ	,249903	,299329	,091477	,835	,4059
KAV	,419624	,327609	,139665	1,281	,2033
DUY	,234528	,275997	,087954	,850	,3976
(Sabit t.)	3,684455	1,926573		1,912	,0588

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) rasyosu ile Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımlarından Mantık (MAN) ve Planlama (PLA) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (P değeri=0,0533, P değeri=0,0019)

$Y (TKTK) = a + B1X_{MAN} + B2X_{GEL} + B3X_{PLA} + B4X_{VIZ} + B5X_{KAV} + B6X_{DUY}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve Mantık (MAN) ve Planlama (PLA) değişkenleri modele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (TKTK) = 3,68 - 0,35 X_{MAN} - 0,97 X_{PLA}$ şeklinde elde edilmiştir.

Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımlarından Mantık (MAN) ve Planlama (PLA) değişkenleri ile Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) rasyosu arasında bir ilişkinin olduğunun tesbit edilmesinden sonra, Mantık ve Planlama bileşenlerini oluşturan sorulardan hangisinin bu durum üzerinde etkili olduğunu ölçmek amacıyla Mantık değişkenini oluşturan (30-34) nolu sorular ile Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) rasyosu arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu R ,24678
R Kare ,06090

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
SORU30	-,007688	,181190	-,004606	-,042	,9662
SORU31	-,274992	,179139	-,189455	-1,535	,1280
SORU32	-,267197	,182332	-,164144	-1,465	,1460
SORU33	,041970	,170102	,026432	,247	,8056
SORU34	,159412	,188353	,103149	,846	,3994
(Sabit t.)	3,963315	1,012580		3,914	,0002

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) ile anketin 31 nolu sorusu arasında daha anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani; yöneticilerin göreve yaklaşım konusundaki genel ya da detaylı açıklamaları tercih etme durumları Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) rasyosunun belirlenmesinde daha etkilidir. (P değeri=0,1280)

Y (TKTK) = $a + B1X_{SORU30} + B2X_{SORU31} + B3X_{SORU32} + B4X_{SORU33} + B5X_{SORU34}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve SORU31 (Soru31) değişkenleri modele girmektedir.

Bu durumda model, Y (TKTK) = $3,96 - 0,274X_{SORU31}$ şeklinde elde edilmiştir.

Yöneticilerin Karar Verme Yaklaşımlarından **Mantık (MAN)** ve **Planlama (PLA)** değişkenleri ile Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) rasyosu arasında bir ilişkinin olduğunun tesbit edilmesinden sonra, Mantık ve Planlama bileşenlerini oluşturan sorulardan hangisinin bu durum üzerinde etkili olduğunu ölçmek amacıyla Planlama değişkenini oluşturan (40-44) nolu sorular ile Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) rasyosu arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu R ,36705
R Kare ,13473

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
SORU40	-,683438	,236590	-,335037	-2,889	,0048
SORU41	-,033110	,300592	-,015172	-,110	,9125
SORU42	,155525	,233438	,079301	,666	,5068
SORU43	,097852	,265042	,046422	,369	,7128
SORU44	-,279944	,246944	-,136065	-1,134	,2597
(Sabit t.)	6,129222	1,328554		4,613	,0000

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) ile anketin 40 nolu sorusu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani; yöneticilerin işinde organizasyon yapma istekleri ile ilgili tercihleri Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) nın belirlenmesinde etkilidir. (P değeri=0,0048)

Y (TKTK) = $a + B1X_{SORU40} + B2X_{SORU41} + B3X_{SORU42} + B4X_{SORU43} + B5X_{SORU44}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve SORU40 (Soru40) değişkenleri modele girmektedir.

Bu durumda model, Y (TKTK) = $6,12 - 0,68X_{SORU40}$ şeklinde elde edilmiştir.

* Yöneticilerin yöneticilik rollerinin bankaların finansal rasyoları üzerindeki etkisi

9. **Gözlemcilik (GOZ), Girişimcilik (GIR), Kaynak Dağıtıcılık (KAY), Arabuluculuk (ARA) ve Sözcülük (SOZ)** değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan **Likit Aktifler/Toplam Aktifler (LATA)** üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. LATA

Çoklu R ,16456
R Kare ,02708

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
GOZ	-2,394574	1,809814	-,163885	-1,323	,1889
GIR	1,975421	1,748620	,130133	1,130	,2614
KAY	,311970	1,097888	,033219	,284	,7769
ARA	-,252884	,879494	-,030771	-,288	,7743
SOZ	1,219039	2,243972	,068929	,543	,5882
(Sabit t.)	41,054708	8,495424		4,833	,0000



Bu analiz sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Likit Aktifler/Toplam Aktifler (LATA) rasyosu ile yöneticilerin yöneticilik rollerini belirleyen kriterler arasında bir ilişki bulunmamıştır.(Sig T > 0,05)

10. Gözlemcilik (GOZ), Girişimcilik (GIR), Kaynak Dağıtıcılık (KAY), Arabuluculuk (ARA) ve Sözcülük (SOZ) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Likit Aktifler/Yb. Kaynaklar (LAYK) zerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. LAYK

Çoklu R ,13074
R Kare ,01709

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
GOZ	-2,121045	2,697836	-,097881	-,786	,4337
GIR	1,492997	2,606615	,066317	,573	,5681
KAY	-,289585	1,636589	-,020792	-,177	,8599
ARA	1,225219	1,311036	,100525	,935	,3523
SOZ	,533678	3,345022	,020347	,160	,8736
(Sabit t.)	53,452593	12,663876		4,221	,0001

Bu analiz sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Likit Aktifler/Yn. Kaynaklar (LAYK) rasyosu ile yöneticilerin yöneticilik rollerini belirleyen kriterler arasında bir ilişki bulunmamıştır.(Sig T > 0,05)

11. Gözlemcilik (GOZ), Girişimcilik (GIR), Kaynak Dağıtıcılık (KAY), Arabuluculuk (ARA) ve Sözcülük (SOZ) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Aktif Kârlılık (AK) zerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. AK

Çoklu R ,25941
R Kare ,06730

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
GOZ	,347160	,564110	,074636	,615	,5397
GIR	-,418586	,545036	-,086619	-,768	,4444
KAY	-,129667	,342206	-,043372	-,379	,7056
ARA	,670064	,274134	,256119	2,444	,0163
SOZ	-,065418	,699435	-,011619	-,094	,9257
(Sabit t.)	3,409914	2,647981		1,288	,2009

Bu analiz sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Aktif Kârlılık (AK) rasyosu ile Arabuluculuk (ARA) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (P değeri=0,0163)

$Y (AK) = a + B1X_{GOZ} + B2X_{GIR} + B3X_{KAY} + B4X_{ARA} + B5X_{SOZ}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve Arabuluculuk (ARA) değişkeni modele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (AK) = 3,40 + 0,67X_{ARA}$ Şeklinde elde edilmiştir.



Yöneticilerin yöneticilik rollerini belirleyen kriterlerden olan Arabuluculuk (ARA) değişkeni ile Aktif Kârlılık (AK) rasyosu arasında bir ilişkinin olduğunun tesbit edilmesinden sonra, Arabuluculuk (ARA) değişkenini oluşturan sorulardan hangisinin bu durum üzerinde etkili olduğunu ölçmek amacıyla Arabuluculuk değişkenini oluşturan 4, 14, 16, 22, 25 ve 27 nolu sorular ile Aktif Kârlılık (AK) rasyosu arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu R ,32799
R Kare ,10758

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
SORU4	,175589	,368282	,051146	,477	,6346
SORU14	,138859	,048833	,282825	2,844	,0055
SORU16	-,243283	,333534	-,086732	-,729	,4675
SORU22	-,014802	,351261	-,005268	-,042	,9665
SORU25	-,261123	,391795	-,078982	-,666	,5067
SORU27	,709096	,379327	,206188	1,869	,0646
(Constant)	2,885446	2,172375		1,328	,1872

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Aktif Kârlılık (AK) ile anketin 14 nolu sorusu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani; yöneticilerin banka temsilcisi olarak sosyal etkinliklere katılma istekleri ile ilgili tercihleri Aktif Kârlılık (AK) nın belirlenmesinde daha etkilidir. (P değeri=0,0055)

$Y (AK) = a + B1X_{SORU4} + B2X_{SORU14} + B3X_{SORU16} + B4X_{SORU22} + B5X_{SORU25} + B6X_{SORU27}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve SORU14 (Soru14) değişkenimodele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (AK) = 2,88 + 0,139X_{SORU14}$ şeklinde elde edilmiştir.

12. Gözlemcilik (GOZ), Girişimcilik (GIR), Kaynak Dağıtıcılık (KAY), Arabuluculuk (ARA) ve Sözcülük (SOZ) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Özsermaye Kârlılığı (OK) üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. OK

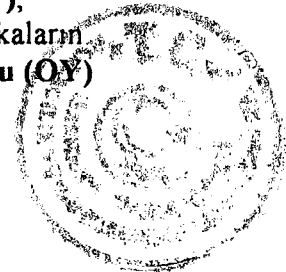
Çoklu R ,14315
R Kare ,02049

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
GOZ	-2,816233	6,621862	-,052857	-,425	,6716
GIR	,939243	6,397960	,016968	,147	,8836
KAY	3,157244	4,017023	,092194	,786	,4338
ARA	-2,200382	3,217949	-,073424	-,684	,4957
SOZ	6,270584	8,210385	,097232	,764	,4469
(Sabit t.)	50,020932	31,083593		1,609	,1108

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Özsermaye Kârlılığı (OK) rasyosu ile yöneticilerin yöneticilik rollerini belirleyen kriterler arasında bir ilişki bulunmamıştır. (Sig T > 0,05)

13. Gözlemcilik (GOZ), Girişimcilik (GIR), Kaynak Dağıtıcılık (KAY), Arabuluculuk (ARA) ve Sözcülük (SOZ) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Özsermaye Yoğunluğu (OY) üzerindeki etkisi incelenmiştir.



Bağımlı Değişken.. OY
Çoklu R ,33018
R Kare ,10902

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
GOZ	,716316	,892481	,095216	,803	,4238
GIR	-,862485	,862304	-,110309	-1,001	,3195
KAY	-,564582	,541406	-,116663	-1,043	,2996
ARA	1,382528	,433709	,326458	3,188	,0019
SOZ	-,700913	1,106579	-,076909	-,633	,5280
(Sabit t.)	12,259369	4,189384		2,926	,0043

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Özsermaye Yoğunluğu (OY) rasyosu ile Arabuluculuk (ARA) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (P değeri=0,0019)

$Y (OY) = a + B1X_{GOZ} + B2X_{GIR} + B3X_{KAY} + B4X_{ARA} + B5X_{SOZ}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve Arabuluculuk (ARA) değişkeni modele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (OY) = 12,25 + 1,38 X_{ARA}$ şeklinde elde edilmiştir.

Yöneticilerin yöneticilik rollerini belirleyen kriterlerden olan Arabuluculuk (ARA) değişkeni ile Özsermaye Yoğunluğu (OY) rasyosu arasında bir ilişkinin olduğunun tesbit edilmesinden sonra, Arabuluculuk (ARA) değişkenini oluşturan sorulardan hangisinin bu durum üzerinde etkili olduğunu ölçmek amacıyla Arabuluculuk değişkenini oluşturan 4, 14, 16, 22, 25 ve 27 nolu sorular ile Yoğunluğu (OY) rasyosu arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu R ,32883
R Kare ,10813

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
SORU04	-,203614	,595961	-,036640	-,342	,7334
SORU14	,250939	,079023	,315747	3,176	,0020
SORU16	-,127350	,539732	-,028047	-,236	,8140
SORU22	,313318	,568418	,068882	,551	,5828
SORU25	-,405491	,634011	-,075767	-,640	,5240
SORU27	,353543	,613836	,063508	,576	,5660
(Sabit t.)	12,152433	3,515384		3,457	,0008

Bu analizin sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Özsermaye Yoğunluğu (OY) ile anketin 14 nolu sorusu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yani; yöneticilerin banka temsilcisi olarak sosyal etkinliklere katılma istekleri ile ilgili tercihleri Özsermaye Yoğunluğu (OY) nun belirlenmesinde daha etkilidir. (P değeri=0,0020)

$Y (OY) = a + B1X_{SORU04} + B2X_{SORU14} + B3X_{SORU16} + B4X_{SORU22} + B5X_{SORU25} + B6X_{SORU27}$ modelinde sadece sabit terim (a) ve SORU14 (Soru14) değişkeni modele girmektedir.

Bu durumda model, $Y (OY) = 12,15 + 0,25X_{SORU14}$ şeklinde elde edilmiştir.

14. Gözlemcilik (GOZ), Girişimcilik (GIR), Kaynak Dağıtıcılık (KAY), Arabuluculuk (ARA) ve Sözcülük (SOZ) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan **Toplam Riski Karşılama Oranı (TRKO)** üzerindeki etkisi incelenmiştir.



Bağımlı Değişken.. TRKO

Çoklu R ,16901
R Kare ,02856

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
GOZ	-,040434	,433839	-,011535	-,093	,9259
GIR	-,108011	,419170	-,029660	-,258	,7972
KAY	-,073813	,263180	-,032763	-,280	,7797
ARA	,277537	,210828	,140772	1,316	,1911
SOZ	-,484372	,537913	-,114165	-,900	,3701
(Sabit t.)	6,807768	2,036480		3,343	,0012

Bu analiz sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Toplam Riski Karşılama Oranı (TRKO) rasyosu ile yöneticilerin yöneticilik rollerini belirleyen kriterler arasında bir ilişki bulunmamıştır.(Sig T > 0,05)

15. Gözlemcilik (GOZ), Girişimcilik (GIR), Kaynak Dağıtıcılık (KAY), Arbuluculuk (ARA) ve Sözcülük (SOZ) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Krediler/Aktifler (KA) üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. KA

Çoklu R ,16610
R Kare ,02759

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
GOZ	1,840340	1,510408	,150881	1,218	,2260
GIR	-1,912431	1,459338	-,150917	-1,310	,1931
KAY	,261717	,916260	,033384	,286	,7758
ARA	-,083507	,733996	-,012172	-,114	,9097
SOZ	-,067696	1,872741	-,004585	-,036	,9712
(Sabit t.)	33,982711	7,089988		4,793	,0000

Bu analiz sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Krediler/Aktifler (KA) rasyosu ile yöneticilerin yöneticilik rollerini belirleyen kriterler arasında bir ilişki bulunmamıştır.(Sig T > 0,05)

16. Gözlemcilik (GOZ), Girişimcilik (GIR), Kaynak Dağıtıcılık (KAY), Arbuluculuk (ARA) ve Sözcülük (SOZ) değişkenlerinin ticari bankaların performansını belirleyen kriterlerden biri olan Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bağımlı Değişken.. TKTK

Çoklu R ,21351
R Kare ,04559

----- Modeldeki Değişkenler -----

Değişken	B	SE B	Beta	T	Sig T
GOZ	-,242225	,274924	-,108089	-,981	,3805
GIR	,370281	,265628	,159041	1,394	,1665
KAY	,006050	,166777	,004201	,036	,9711
ARA	-,157649	,133602	-,125073	-1,180	,2409
SOZ	-,209946	,340875	-,077400	-,616	,5394
(Sabit t.)	3,456052	1,290516		2,678	,0087

Bu analiz sonuçlarına göre, ticari bankaların performanslarını belirleyen kriterlerden olan Takipteki Krediler/Toplam Krediler (TKTK) rasyosu ile yöneticilerin yöneticilik rollerini belirleyen kriterler arasında bir ilişki bulunmamıştır.(Sig T > 0,05)



V.B.2. Anket Formunun Değerlemesi

Çalışmamızın amacı, yönetim davranışını değerlendirirken, bunun küçük ve orta ölçekli ticari bankaların finansal başarıları ile arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca ulaşmak için, 104 üst düzey yöneticinin, yöneticilik davranışlarını tasvir eden bir ankete verdikleri cevaplar, daha önceki bölümlerde anlatılan istatistiksel analizlerle incelendi. Bankaların finansal performans durumlarını likidite, kârlılık, sermaye yeterliliği ve aktif kalitesi açısından seçtiğimiz rasyolar çerçevesinde değerlendirdik. Bu rasyoları sırasıyla, Likit Aktifler / Toplam Aktifler (LATA), Likit Aktifler / Yabancı Kaynaklar (LAYK), Aktif Kârlılık (AK), Özsermaye Kârlılığı (OK), Özsermaye Yoğunluğu (OY), Toplam Riski Karşılama Oranı (TRKO), Krediler / Toplam Aktifler (KA), Takipteki Krediler / Toplam Krediler (TKTK)'dır. Bu bağımlı değişkenleri açıklayan bağımsız değişkenler olarak da yöneticilik rolleri olan gözlemcilik (GOZ), girişimcilik (GIR), kaynak dağıtıcılık (KAY), arabuluculuk (ARA) ve sözcülük (SOZ), karar verme yaklaşımları olarak rasyonel açıdan mantık (MAN), geleneksellik (GEL), planlama (PLA), sezgisel açıdan vizyon (VIZ), kavrama (KAV), duygusallık (DUY) değişkenlerini seçtik.

Bu değişkenlerin ilişkisini test etmek amacıyla, doğrusal regresyon analizi kullanıldı. Sonuç olarak, aktif kârlılık (AK) ve özsermaye yoğunluğunu (OY) açıklayan arabuluculuk (ARA) değişkeni, aktif kârlılık (AK) ve özsermaye kârlılığı (OK) ile takipteki krediler / toplam krediler (TKTK)'yı açıklayan mantık değişkeni (MAN), krediler / aktifler (KA) ile takipteki krediler / toplam krediler (TKTK)'yı açıklayan planlama (PLA) ve son olarak likit aktifler / yabancı kaynaklar (LAYK)'ı açıklayan duygusallık (DUY) değişkeni belirlenmiştir.

Neticede, duygusallık (DU), mantık (MAN), planlama (PLA) ve arabuluculuk (ARA) değişkenlerinin banka performansına anlamlı bir katkısı olduğunu söyleyebiliriz. Bu değişkenlerin ilişkisini tesbit ettikten sonra, yapılan ikinci işlem bu değişkenleri oluşturan sorular içinde hangi sorunun daha etkin olduğunu bulmak olmuştur. Bu ilişki yine, doğrusal regresyon analizi yapılarak ortaya konmuştur.



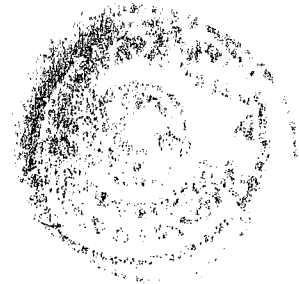
Yöneticilik rollerinden olan arabuluculuk (ARA), Mintzberg'in açıklamasıyla, kararlar ilgili roller başlığı altında, pazarlıklarda ve müzakerelerde organizasyonun temsil edilmesini açıklayan, faaliyet olarak toplu-iş sözleşmeleri, satın alma vs. gibi faaliyetleri içeren bir yönetici davranışı olarak açıklanıyor.

Soru 14: Bankanın temsilcisi olarak sosyal etkinliklere katılmak.

Bu soru, arabuluculuk değişkenini tanımlayan sorular içinde en önemli soru olarak bulunmuştur. Bu davranışı gelişmiş yöneticinin, bankanın aktif kârlılığını ve özsermaye yoğunluğunu arttırıcı bir etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Karar Verme Yaklaşımlarında, rasyonel modun mantık değişkeni (soru 34,31) ve planlama değişkeni (soru 43,40), sezgisel modun duygusallık değişkeni (soru 56), finansal başarıyı etkileyen değişkenler olarak ortaya çıkmıştır.

Bu değişkenlerin özelliklerini, (Tablo 21)'e göre yorumlarsak, yöneticinin görevine yaklaşırken mantıklı davranışı, olayları analiz ederek, organize ederek ve kontrol ederek analitik bir biçimde sorunları ele alışı mantık değişkeninin karakteristik özellikleri olarak sayabiliyoruz. Yöneticinin, geleceğe hazırlanırken planlı programlı davranışı onun rasyonel kişiliğini ön plana çıkarmaktadır. Kadrosuyla çalışırken, duygusal olması ise, çalışanların isteklerini ön planda tutan, sorunları onlarla paylaşan, birlikte çalışan bir yönetici portresi çizmektedir.



SONUÇLAR VE ÖNERİLER

“Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Diğer bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma veya başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini meydana getirir.”

Rekabetçi bir ekonomide, yöneticilerin nitelik ve performansları işin başarısını belirler, böyle bir ortamda, iyi bir yönetici kadrosu, bir kuruluşun elinde bulundurabileceği tek önemli avantajdır. Bankacılıkta da, yetenekli ve etkin bir yönetimin çok önemli olduğu düşüncesiyle başladığımız bu çalışma, küçük ve orta ölçekli ticari bankaların performansında yönetimin etkisini incelemektedir.

Günümüzün globalleşen dünyasında, beşeri ve maddi kaynakları, faydalı mal ve hizmetlerin üretimi için kullanabilme bilgi ve becerisi çok önemlidir, bu becerinin başında da yönetimin bilgi ve yeteneği gelmektedir. Doğal kaynaklarını, yönetimin bilgi ve becerisiyle değerlendirebilen ülkeler, refah içinde olabilmektedirler.

Yönetici, işletmeyi çeşitli bilgi ve teknikleri, mevcut şartlara uygunluklarına göre kullanmak ve uygulamak durumundadır. Yöneticiler, planlarken, organize ederken, motive ederken ve kontrol ederken, duruma uygun en iyi yolu bulmak zorundadır. Bir durum için hayli efektif olan yol, bir başka durumda

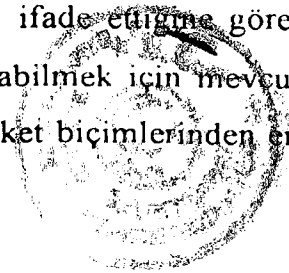
işlemeyebilir. Yönetimin kalitesi, yeterliliği, başarıda çok önemli bir unsur olarak yer almaktadır.

Biz de, bu düşünceyle, Türk Banka Sistemi içindeki, küçük ve orta ölçekli ticari bankaların yönetiminin etkinliğini, yöneticilere uyguladığımız bir anketle incelemek istedik. Bu anket yardımıyla, yöneticilerin, yöneticilik rollerini ve düşünce yapılarını karar verme stillerini, kendilerini tasvir etmelerine dayanarak açıklamaya çalıştık. 1960'lı yılların sonlarında, Henry Mintzberg, uzun araştırmaları sonucunda ortaya koyduğu "10 Yöneticilik Rollerinden", 5 tanesi olan arabuluculuk, gözlemcilik, girişimcilik, kaynak dağıtıcılık ve sözcülük, yöneticileri tanımlayıcı roller olarak anketimizin ilk 29 sorusunu oluşturmaktadır. Bu sorularla, yöneticilerin, yöneticilik aktiviteleri incelenmektedir.

Anketin son 30 sorusu ise Florida Üniversitesi profesörlerinden Taggart ve Valenzi'nin bir çalışmasını temel almıştır. Bu çalışma ile, Yöneticilerin görev yapıları, geleceğe hazırlanma yöntemleri ve astlarıyla ilişkileri hakkında bilgi sahibi olabilmekteyiz.

Temelinde, Carl Jung'un "Les Types Psychologiques" adlı eserinde tanımladığı içe dönüklük, dışa dönüklük kavramları bulunan bu "rasyonel-sezgisel karar alma stilleri" modeli, yöneticilerin zihinsel özelliklerini ölçmek amacıyla, değişik karar verme durumları karşısında kendilerini tanımlamalarına dayanmaktadır.

Yönetici, gerek bir insan olmak gibi genel bakımdan, gerek yönetim sürecini başarmak gibi özel açıdan karar süreci ile çok yakından ilgili olan bir kişidir. Yönetici, devamlı olarak kararlar alır. Bireysel ve genel hayatımızda da kararların büyük bir yer aldığı bilinmektedir. Her eylem ve davranışımız, aslında bilinçli veya bilinçsiz bir kararın sonucudur. Karar süreci, emrimizde bulunan çeşitli yol, araç ve olanaklardan birini seçmeyi ifade etdiğine göre, bilinçli bir nitelik taşır. "Karar Verme", bir amaca ulaşabilmek için mevcut olanak ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli hareket biçimlerinden en



uygun görüneni seçmektir. Yönetimin temel fonksiyonlarından biri olan “karar verme” yöneticinin faaliyetlerinin en önemlisidir.

Psikolojik yönüyle karar süreci, bir düşünme ve muhakeme sürecidir. Duygu ve algıların zihinde işlenmesi olan düşünme çok çapraşık bir süreçtir. Karar yalnız fikirlerin değil, duyguların da sonucudur.

Taggart ve Valenzi, karar vericilerin yeteneklerini değerlendirebilmek için mantık, plan ve gelenek kavramlarını rasyonel tutumun faktörleri olarak, vizyon, kavrama ve duygu kavramlarını sezgisel tutumun faktörleri olarak ortaya koymuşlardır.

Bankaların üst düzey yönetim kadrosunun, yöneticilik tutumlarının, bankaların finansal performansları üzerindeki etkisini incelemek için kurulan bu modelde yöneticilerin davranış ve tercihlerinin akılcı ve sezgisel boyutlarını ortaya koymaya çalıştık. Akılcı olmak veya sezgisel davranmak; bu iki tutumu birbirinden ayrı düşünmek imkansızdır. Bir yazar şöyle der: “akıl ve tutku sizin bir deniz yolculuğunda, dümen ve yelkeninizdir, bunlardan hangisi zarar görürse, siz sürüklenir ve deniz ortasında kalırsınız”

Evet, gerçekten iyi bir yönetici, durumun gereklerine göre, bazen rasyonel bazen sezgisel yönlerini daha baskın kullanıp, en etkin çözüme ulaşabilen yöneticidir. Başarılı bir yöneticinin problemlere rasyonel veya sezgisel yaklaşımlardan birini seçmek gibi bir lüksü olamaz, iyi yönetici duruma en uygun tarzı bulup uygulamalıdır; bu iki yaklaşım birbirini tamamlayan unsurlardır, ayrılamazlar.

Birçok banka yöneticisiyle gerçekleştirdiğimiz bu anket bize, yöneticileri bu 6 görüş açısı doğrultusunda rasyonel-sezgisel tutumları bakımından değerlendirilmeleri konusunda bir fikir vermektedir. Sonuçta, yöneticilerin problem çözmede ve karar almada zayıf ve güçlü yanları ortaya çıkacak ve giderilmesi için gerekli önlemler alınmaları sağlanacaktır. Banka finansal performansı üzerinde etkisi olan değişkenlerden ikisi (mantık ve planlama) rasyonel tutumun, biri (duygusallık) sezgisel tutumun faktörleridir.

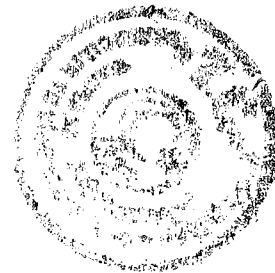
“Mantık-Kavrama” çifti, kişinin görevine yaklaşım şeklini gösteriyor. “Rasyonel-Mantık” perspektifi ile kişi olayları analiz eden, organize eden ve kontrol eden uzmanist bir tip çiziyor. “Sezgisel-Kavrama” perspektifi ise olaylara sentez yaparak yaklaşan, sezgilerine güvenerek hareket eden generalist bir tip çiziyor.

“Plan-Vizyon” kavram çifti ise, kişinin geleceğe nasıl hazırlandığı hakkında bilgi verir. “Rasyonel-Plan” görüş açısı olan kişiler tahminler yürüterek geleceği şekillendirir. “Sezgisel-Vizyon” yaklaşımında, kişi hayaller ve öngörülerle değişik senaryolar oluşturarak geleceğe hazırlanır.

Son kavram çifti “Geleneksel-Duygusal” yaklaşımı, yöneticinin alt kadrosuyla nasıl çalıştığını göstermektedir. Kişi, “Rasyonel-Gelenek” yaklaşımıyla çalışanlarla ilişki kuruyorsa, bu kişi göreve yönelik bir tip oluyor, eğer, “Sezgisel-Duygusal” yaklaşımıyla çalışanlarla ilişki kuruyorsa, kişi, kişiye yönelik yaklaşımındadır diyebiliriz.

Birçok araştırma, bankaların başarısızlığında en büyük payın insan unsuruna ait olduğunu göstermektedir. Türk Banka sistemindeki hastalıkların birçoğunun nedeni, içinde bulunduğu koşulların yanısıra, bu kesimin iyi yönetilmemesi ve etkili biçimde denetlenmemesidir.

Bugünün yöneticisinin, bankanın karşılaşacağı riskleri çok iyi bilmesi, teknolojiden anlaması, insanları daha iyi yönetebilmesi, oluşacak değişiklikleri, bankanın lehine kullanabilme yeteneğinin gelişmiş olması gereklidir. Sektörün eğitilmiş yöneticiye ihtiyacı büyük önem taşımaktadır, çünkü artık bankacılık faaliyetlerinde sürekli ve nitelikli bir hizmetin verilebilmesi hedef alınmıştır. Bu sebeple, banka personelinin hizmet gücünü arttıracak eğitim faaliyeti büyük önem taşımaktadır.



KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, E.Abdülgaffar, "Türkiye'de Banka İşletmelerinin Ekonomik Analizi ve Gelişme Eğilimleri", Basılmamış Doktora Tezi, Ankara, 1989.
- Akgüç, Öztin, "Banka Bilançolarının Analizi." İ.Ü.İşl.Fak. Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Şubat 1977, 87-88.
- Akgüç, Öztin, "Bankalarda Kârlılık ve Verimliliğin Değerlendirilmesi", İ.Ü. İşletme Fakültesi, Muhasebe Enstitüsü Dergisi, Mayıs 1978.
- Akgüç, Öztin, "Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanında Gelişmeler.", Ankara, Tisa Matbaacılık Sanayii, 1975.
- Akgüç, Öztin, "Cumhuriyet Döneminde Bankacılık Alanında Gelişmeler", Ankara, Tisa Matbaacılık Sanayii, 1975.
- Akgüç, Öztin, "Finansal Yönetim" Muhasebe Enstitüsü Yayın no: 63, Avcıol Basım, 6.bası.
- Akgüç, Öztin, "Kredi Taleplerinin Değerlendirilmesi.", Ankara: Ayyıldız Matbaası A.Ş., 1977.
- Anderson, Carl R., "Management, Skills and Organizational Performance." Dubuque: Wm. C.Brown Publishers, 1984.
- Arman, Tevfik, Gürman, Tevfik, "Bankalarda Finansal Yönetime Giriş", Türkiye Bankalar Birliği Yayını No:203, İst.97.
- Artun, Tuncay, Emirdağ, Orhan, Karacan, Ali İhsan, "Türk Bankacılık Sisteminde Gelir-Gider Analizi 1971-1980", Sermaye Piyasası Kurulu Yayın no:48, Ankara, 1996.

- Atalay, Mustafa, "Türk Milli Bankacılığı", Yıldız Matbaası, Ankara, 1954.
- Bankalarımız 1998, Türkiye Bankalar Birliği Yayınları No:210, s:1-6, Mayıs 1999.
- Baysal, Can, Tekarslan, Erdal, "İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi, Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, 2.Baskı, 1996, İst.
- Berkley, Thomas Alan, "Does Leadership Make a Difference in Operational Performance", Administrative Science Quaterly 33 (1988): 388-400.
- Braddick, W.A.G., "Management For Bankers", London, Buterworths, 1987.
- Bryman, Alan, "Charisma and Leadership in Organizations", Sage Publications Ltd., London, 1992.
- Capie, Forrest and E.Wood Geoffrey, "Financial Crises and the World Banking System", The Macmillan Press Ltd., London, 1986, reprinted 1990.
- Cohen, J.Gerald, "Effective Management in Financial Services" 3rd Edition, 1990 Graham-Trotman Lmt., London, UK.
- Connell, Roger, "Measuring Customer and Service Profitability in the Finance Sector", Chapman and Hall, 1995.
- Crosse, Howard D., and Hempel, George H., "Management Policies for Commercial Banks.", 2nd ed.; Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A.: Prentice-Hall, Inc., 1973.
- Çıkrıkçı, Mustafa, "Türk Bankacılık Sistemine İlişkin Bir Değerlendirme", Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 424, Ankara, 1990.
- Çivi, Halil, "Türkiye'de Bankacılık-Teori, Uygulama ve Sonuçlar", Ankara, Fon Matbaası, 1985.
- De Pree, Max, "Leadership Is An Art", A Dell Trade Paperback New York, 1989.

- Drucker, Peter F., "Yönetim Uygulaması" Çeviri: E.Sabri Yarmalı, İnkilap Kitabevi, Ankara, 1996.
- Donnelly, Gibson J.H., Skinner J.L., "The Behaviors of Effective Bank Managers." Journal of Retail Banking 10 (Winter 1988), s:29-37.
- 4-7 Haziran '92 tarihleri arasında İzmir'de yapılan 2.İzmir İktisat Kongresi'ne Bankacılık sektörünü temsilen oluşturulan grubun çalışma raporu.
- Durer, Salih, "Türkiye'de Ticaret Bankalarında Sermaye Yapı ve Yeterliliği Üzerine Bir İnceleme", Yapı Kredi Bankası İktisadi Araştırma Müdürlüğü, Bankacılık Araştırma Dizisi No:8, İst., 1988.
- Drucker, Peter. "Management, Task, Responsibilities, Practices." Harper and Row, Publ. Inc. N.Y. 1974.
- Eren, Erol, "İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", 3.Baskı, İstanbul, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını,1 990.
- Eren, Erol, "Yönetim ve Organizasyon", 3.bası, Beta Basım, İst.1996.
- Evrin, Selmin, "Psikoloji Açısından Şahsiyette Bir Buud Olarak İç Dönüklük-Dışa Dönüklük Sorunu Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Matbaası, İst., 1967.
- Fiedler F.E., "A theory of leadership effectiveness.", New york: McGraw-Hill, 1967.
- Fiedler, Fred, "Engineering the Job to Fit the Manager.", Harvard Business Review Sept/Oct. 1965: 301-314.
- Fiedler F.E., "The contingency model and the dynamics of the leadership process.", In L.Berkowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology (pp.59-112), New York: Academic Press, 1978.
- Fiedler F.E., "The contribution of cognitive resources to leadership performance.", Journal of Applied Social Psychology, 16, 1986, 532-548.

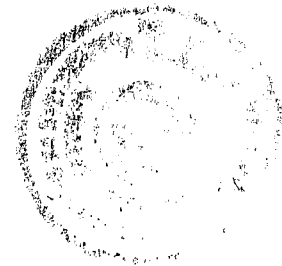
- Fiedler F.E. & Garcia J.E., "New approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance." New York: Wiley, 1987.
- Gordon, Thomas, "Leader Effectiveness Training", Çeviri: Aksay, Emel, Sistem yayıncılık: 136, İst. 1997.
- Gupta, A.K., "Contingency Linkages Between Strategy and General Manager Characteristics", Academy of Management review, 1984, V.9(3).
- Gujarati, Damodar N., "Basic Econometrics", McGraw-Hill Inc, New york, 3rd edition, 1995.
- Güngör, Önal, "İşletme Yönetimi ve Organizasyonu", M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, 1995.
- Gürtan, K., "İstatistik ve Araştırma Metodları", İstanbul Üniversitesi Yayınlarından No:96, 1979, İstanbul.
- Hatiboğlu, Zeyyat, "Ayrıntılı İşletme Finansmanı: Kavramlar, İlkeler ve Yönetim.", Cilt 1, İstanbul, Fakülteler matbaası, 1975.
- Hatiboğlu, Zeyyat, "İşletme Yöneticiliğinin Temelleri.", İstanbul: Divan Matbaacılık, 1977.
- Hatiboğlu, Zeyyat, "Para Kredi ve Bankacılık", İstanbul, Hamle Matbaası, 1967.
- Hatiboğlu, Zeyyat, "Temel Yönetim ve Organizasyon", Yeni İktisat ve İşletme Yönetim Dizisi No:12, İst.1993.
- Hatiboğlu, Zeyyat, "Temel Yönetim ve Organizasyon", Yeni İktisat ve İşletme Yönetim Dizisi No:12, İst.1993.
- Hempel, George, Simonson, Donald, Coleman, Alan B., "Bank Management: Text and Cases.", 4th edition, John Wiley and Sons, Inc., U.S.A.
- Hersey, P., Blanchard, K., "Management of Organizational Behavior", Prentice Hall, U.S.A. 1993, 6th edition.

- Jago A.G. & Ragan J.W., "Some assumptions are more troubling than others: A rejoinder to Chemers and Fiedler. Journal of Applied Psychology.", 71, 1986a, 564-565.
- J.Brown, Albert, "The High Performance Bank", Probus Publishing Company, Chicago, 1994.
- Jung C.G., "Psychological Types", Princeton University Press, 1971.
- Kazgan, Haydar, "Galata Bankerleri", Para Dergisi, Hz.1981.
- Kazgan, Haydar, "Osmanlı'dan Cumhuriyet'e Türk Bankacılık Tarihi", Türkiye Bankalar Birliği, Creative Yayıncılık 1997, İst.
- Keith Davis, "İşletmede İnsan Davranışı" Çeviren: Tosun Kemal ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İktisad Enstitüsü Yayını, 1982.
- Kleisath, Stephen Walter, "Management as a Success Variable in Banking", Dissertation, Nova University, 1994, U.S.A.
- Koçel, Tamer, "Yönetim Kavram ve Teknikleri", Uluslararası Eğitim Müdürlüğü yayınları:1, İst.1983.
- Koontz, Harold, O'Donnell, Cyril, "Principles of Management An Analysis of Managerial Functions", 4th edition, McGraw Hill, U.S.A., 1968.
- Moskowitz, Milton, "Why Banks Fail" Business and Society 64, (Winter 1989), s:53-55.
- Moskowitz, Milton, "Why Banks Fail." Business and Society 64 (Winter 1989): 53-55.
- Mintzberg H., "Planning on the left side and managing on the right", Harvard Business Review, 54, 4, 1976, 49-58.
- Mintzberg H., "Strategy-making in three modes.", California Management Review, 16(2), 1973b, 44-53.
- Mintzberg H., "The Nature of Managerial Work." New York Harper and Row, 1973.

- Mucuk, İsmet, "Modern İşletmecilik", Türkmen Kitabevi, 7.Basım, İst.97,
- Özdemir, Mehmet, "Cumhuriyetten Bugüne T.C.Merkez Bankası", T.C.M.B. Banknot Matbaası Ankara, 1997.
- Öztürk, Ahmet, "Yönetici Kararlarında Leontief Modeli", Kalite Matbaası, Ankara 1980.
- Reddin, W.J., "Managerial Effectiveness", Mc Graw-Hill Book Company, U.S.A., 1970.
- Reeser Clayton, "Management Functions and Modern Concepts", The Scott, Foresman S:1 Company, 1973 Illinois, U.S.A.
- Robbins, Stephen P., "Managing Today" Prentice-Hall International, Inc, New Jersey, 1997.
- Robbins, Stephen P. ve Hunsaker Phillip L., "Training in Interpersonal Skills", Prentice Hall, New Jersey 1996, 2nd edition.
- Rose, Peter, "Commercial Bank Management", Irwin 1996 3rd edition., U.S.A.
- Sayles L.R., "What effective managers really do and how they do it.", New York: McGraw-Hill, 1979.
- Searle, Phillip F., "Banking Needs New Leadership.", Bank Administration 63 July 1987.
- Seval, Belkıs, "Kredilendirme Süreci ve Kredi Yönetimi", İ.Ü.Muhasebe Enstitüsü Yayını No:59, İstanbul, 1990.
- Silver, Mack, "Business Statistics" McGraw-Hill Book Company, England, 1992.
- Simon H.A., "Making management decisions: The role of intuition and emotion", Academy of Management Executive, 1, 1, February, 1987, 57-64.
- Sinkey, Joseph F., "Commercial Bank Financial Management" Macmillan Publishing Company, New York, 4th edition, 1992.

- Starr, Martin, K., "Management: A Modern Approach", Harcourt Brace Jovanovich Inc, 1971, U.S.A.
- Taggart W., Valenzi E., "Assessing Rational and Intuitive Styles: A Human Information Processing Metaphor", Journal of Management Studies 27. 2 (March 1990): 149-172.
- Taggart W., Robey D. and Kroeck K.G., "Managerial decision styles and cerebral dominance: An empirical study", Journal of Management Studies, 22, 2, 1985, s:175-92.
- Taggart W.M. and Robey D., "Minds and Managers: On the dual nature of human information processing and management", Academy of Management Review, 6, 2, 1981, 187-95.
- Taggart W.M. and Torrance E.P., "Administrator's Manual for the Human Information Processing Survey." Bensenville, Illinois: Scholastic Testing Service, 1984.
- Tekeli, İlhan, İlkin, Selim, "Para ve Kredi Sisteminin Oluşumunda T.C. Merkez Bankası", T.C.M.B., Ankara, 1997.
- Torrance E.P., Taggart B.A. and Taggart W.M., "Human Information Processing Survey." Bensenville, Illinois: Scholastic Testing Service, 1984.
- Toköz, Nurettin Hüsnü, "Bankacılığın Genel İlkeleri", Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, Yayın No:120, Sevinç Matbaası, Ankara, 1976.
- Wellin, Michael, "Behavior Technology", Gower Publishing, England, 1984.
- Wofford J.C., "An integrative theory of leadership", Journal of Management, 8, 1982, 27-47.
- Vecchio R.P., "Assessing the validity of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: A closer look at Strube and Garcia". Psychological Bulletin, 93, 1983, 404-408.

- Vroom, V.H., Jago, A.G., "The New Leadership: Managing Participation In Organizations." Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988.
- Vroom, V.H., Yetton, P.W., "Leadership and Decision-Making.", Pittsburg, PA: University Of Pittsburgh Press, 1973.
- Yazgan, Teoman, "Türkiye'de Bankacılığın Gelişimi", Baylan Basım, Ankara, 1969.
- Young, Stanley, "Management: A Decision-Making Approach" Dickenson Publishing Company, Inc., Belmont, CA., USA., 1968.
- Yukl, Gary, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research.", Journal of Management 15 No:2 (1989) s:251-289.
- Yüksel, A.Sait, "Bankacılık Hukuku ve İşletmesi", Marmara Üniversitesi Eğitim Vakfı, Yayın No:448-68, İstanbul, 1992.
- Zaleznik A., "Managers and leaders: Are they different?", Harvard Business Review, 1977, May-June, pp.67-78.
- Zarakolu, Avni, "Cumhuriyetin 50.Yılında Memleketimizde Bankacılık", Ankara, TBB yayını, No:61.



EK 1: YÖNETİM PERFORMANSI DEĞERLENDİRME ANKETİ

Sayın katılımcı, her gün yaptığınız işleri düşünerek, aşağıda sayılan aktivitelerden hangisini ne oranda yaptığınızı yazınız.

Cevaplama esnasında, istediğiniz düşünce ve hareketler yerine gerçek düşüncelerinizi belirtmenizi rica ederim. Cevaplama sırasında aşağıdaki cetveli kullanarak, her sorunun sonundaki parantez içine size uygun gelen numarayı yazınız.

1	2	3	4	5	6
hiçbir zaman	kısa bir süre için	bazen	olduça sık	genellikle ama her zaman değil	her zaman

Örnek:

1. Departman toplantıları düzenlemek (3)

Lütfen bütün soruları cevaplayınız.

DEMOGRAFİK PROFİL**YAŞ**

- 30 ve altı
 30-40
 40-50
 50 ve üstü

EĞİTİM

- Lise
 Üniversite
 Yüksek lisans
 Doktora

Mevcut İş Yerinde Çalışma Süreniz

- 1 yıl ve altı
 1-5 yıl
 5-10 yıl
 10 yıl ve üstü

Pozisyon

- Yönetim Kurulu Başkanı
ve/veya Genel Müdür
 Genel Müdür
 Genel Müdür Yardımcısı
 Diğer



1	2	3	4	5	6
hiçbir zaman	kısa bir süre için	bazen	olduça sık	genellikle ama her zaman değil	her zaman

İDARİ AKTİVİTELERİNİZ

1. Banka işlemlerinde yeni fikirler ve/veya yeni operasyonlar başlatmak. ()
2. Organizasyonda değişiklik planlamak ve uygulamak. ()
3. Bütçelenmiş kaynakları dağıtmak. ()
4. Çalışanlarla iletişimi korumak için banka içinde sosyal fonksiyonlara katılmak. ()
5. Banka üzerinde etkisi olabilecek pazar değişmelerini ve eğilimlerini yakalamak. ()
6. Organizasyonun yakın çevresindeki kişilere danışmanlık görevi yapmak. ()
7. Organizasyonun içinde kontrollü değişme başlatmak. ()
8. Gelecekteki programlar ile ilgili zaman planlaması yapmak. ()
9. Banka dışında diğer grup ve organizasyonların düzenlediği konferans ve toplantılara katılmak. ()
10. İşletme içindeki operasyonların ilerlemesi için gerekli bilgileri temin etmek. ()
11. Bankanın gelecekteki planları konusunda diğerlerini bilgilendirmek. ()
12. Problemleri çözmek için bankada gerekli değişiklikleri yapmak. ()
13. İnsan ve sermaye kaynaklarının kaybını önleyerek zararın veya tehlikenin önlenmesi. ()
14. Bankanın temsilcisi olarak sosyal etkinliklere katılmak. ()
15. Banka için gerekli teknolojik gelişmeleri yakalamak. ()
16. Banka adına gelen mektup veya anketleri cevaplamak. ()
17. Harcamaları tahsis etmek. ()
18. İş ve operasyonları geliştirmek için dış çevredeki yeni olanakları araştırmak. ()
19. Bankanın temsilcisi olarak, dışarıdaki komitelerde ve/veya görev gruplarında çalışmak. ()
20. Diğer kişilere bankanızın aktiviteleri ve planları hakkında bilgi vermek. ()
21. Kaynak sağlamak için kullanılacak programı tayin etmek. (insan kaynakları, malzemeler, cihaz, vb.) ()
22. Sivil toplum örgütleriyle uyum içinde olmaya çalışmak. ()
23. Müşteriler, rakipler ve banka endüstrisi vb. Konularında bilgi toplamak. ()
24. Cihaz ve malzeme dağıtımını sağlamak. ()
25. Bilgi taleplerine cevap vermek üzere ilişkileri geliştirmek ve devam ettirmek. ()
26. Gözlem amacıyla banka binalarını ve çalışma istasyonlarını gezmek. ()
27. Organizasyonun çevresindeki önemli kişilerle ilişkide bulunmak. ()
28. Bankanın dışından gelen yeni fikirleri öğrenmek. ()
29. Banka içinde kendinize veya diğer bölümlere ait raporları okumak. ()

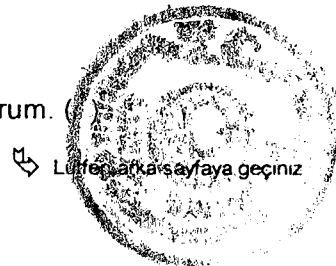
1	2	3	4	5	6
hiçbir zaman	kısa bir süre için	bazen	olduça sık	genellikle ama her zaman değil	her zaman

GÖREVLERE NASIL YAKLAŞIRSINIZ?

30. Önceden tanımlanmış adım adım ilerleyen sistemin problem çözümleri için en uygun yöntem olduğunu düşünüyorum. ()
31. Genel açıklamalardan çok detaylarla ilgili açıklamaları olan spesifik açıklamaları tercih ederim. ()
32. Benim için herşeyin bir yeri olması ve herşeyin yerli yerinde olması önemlidir. ()
33. Problemleri çözerken ilk izlenimimi ve önsezimi kullanmak yerine kabul edilmiş yaklaşımları tercih ederim. ()
34. Genel fikirlerden çok spesifik detayları tercih ederim. ()
35. Problemi bir bütün olarak bütün yönleri ile incelerim. ()
36. Olayları serbest olarak keşfetmeyi denerim. ()
37. Spesifik talimatlardan çok detayların bana bırakıldığı genel talimatları tercih ederim. ()
38. Problemleri çözerken genel yaklaşımlardan çok ilk izlenim ve önsezilerime güvenirim. ()
39. Spesifik detaylardan çok genel fikirleri tercih ederim. ()

GELECEĞE NASIL HAZIRLANIYORSUNUZ?

40. Özel bir iş yapmam gerekiyorsa, başından itibaren dikkatli organizasyon yaparım. ()
41. Bir hafta içinde önemli bir aktivite yapmam gerekiyorsa, yapılması gerekenleri dikkatle planlarım. ()
42. Olaylara meydana geldikleri anda tepki vermektten çok, önceden önlemler almayı tercih ederim. ()
43. Yapılması gereken işlerin listesini yaparım ve bunu uygularım. ()
44. Bir yere gideceğim zaman, ne zaman ve ne yapacağımı planlarım. ()
45. Hayal gücü kuvvetli insanları hayal gücü olmayanlara tercih ederim. ()
46. İşleri yapmak için yeni yöntemler bulmayı severim. ()
47. Yeni fikirler üretirim. ()
48. Yeni fikirlerin yaratıcılığı gösterdiğine inanırım. ()
49. İşleri yapmak için yaratıcılığımı kullandığımı düşünüyorum. ()



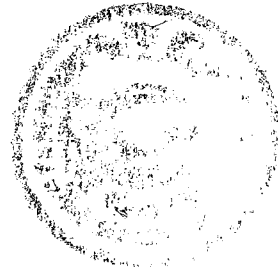
1	2	3	4	5	6
hiçbir zaman	kısa bir süre için	bazen	olduça sık	genellikle ama her zaman değil	her zaman

İNSANLARLA NASIL ÇALIŞIRSINIZ?

50. Başarımlın, prosedürleri ne kadar iyi uyguladığımla belirlendiğine inanıyorum. ()
51. Karar vermek için kural ve prosedürlere bakarım. ()
52. Bireysel, kişisel çalışmanın tatmin edici olduğunu düşünüyorum. ()
53. Grupla çalışmaktan çok işlerimi kendi başıma yapmayı tercih ediyorum. ()
54. Kendim için önemli olan şeyi başkasına zararı olsa da yaparım. ()
55. Grup çalışmasını tatmin edici buluyorum. ()
56. Kendi başıma çalışmaktan çok grup halinde çalışmayı tercih ederim. ()
57. Birlikte çalışmayı gerektiren işleri diğerlerine tercih ederim. ()
58. Grup çalışmasında diğerlerinin düşüncelerini öğrenmeyi severim. ()
59. Başarının insanlarla geçinmeme bağlı olduğuna inanıyorum. ()

Anket sona ermiştir.

BANKA YÖNETİMİNİN ANLAŞILMASINA BULUNDUĞUNUZ DEĞERLİ KATKIDAN DOLAYI
ÇOK TEŞEKKÜR EDİYORUM.
İYİ ÇALIŞMALAR.



Sayın

Ben, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü'nde bir doktora tezi hazırlıyorum. Doktora tezimin konusu, "Küçük ve Orta Ölçekli Ticari Bankaların Başarısında Yönetimin Etkisi"dir. Tezimin amacı, sözü edilen bankaların başarısında yönetici davranışlarının etkisini araştırmaktır. Bu tezin, banka sistemi için teorik ve pratik bir değeri olacağı inancındayım.

Araştırmanın temelini, sizlerin ekteki ankete vereceğiniz cevaplar oluşturacaktır. Bu cevaplar yönetim davranışlarını inceleyerek, yönetim şekli ile mali performans arasındaki bağlantıyı kurabilmeme yardımcı olacaktır. Cevaplarınız, çalışmamın başarılı sonuçlanması için önem taşımaktadır. Anket, zamanınızın değerli olduğunu bildiğim için, kısa bir sürede cevaplayabileceğiniz şekilde hazırlanmıştır. Cevaplarınız gizli tutulacaktır.

Çalışmamın gerçekleşmesindeki katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

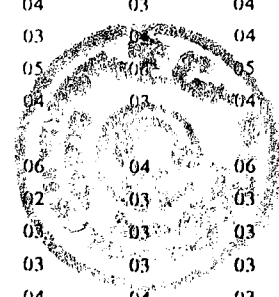
A. Çiğdem Mercanlıoğlu



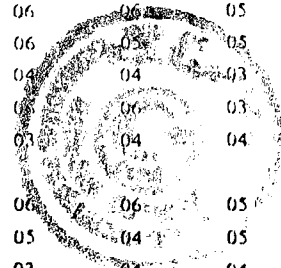
EK 3: ANKETLERİN DÖKÜM TABLOLARI

BANKALAR	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
GRUP 1	04	03	02	03	05	04	04	04	03	04
	05	03	04	02	04	05	05	06	06	06
GRUP 2	04	03	02	03	06	06	03	03	05	06
	04	05	04	06	05	04	03	06	04	05
	03	02	01	02	03	05	03	04	03	03
	05	05	06	05	06	04	05	04	04	04
GRUP 3	04	03	02	04	05	04	03	05	03	02
	04	05	06	06	06	05	05	05	04	06
	06	05	04	05	05	04	03	04	03	03
	06	06	04	03	04	04	04	06	03	06
	05	02	01	04	01	01	01	03	03	06
	03	03	06	04	04	03	03	03	03	04
GRUP 4	03	03	03	04	05	05	05	04	04	04
	05	03	05	03	05	04	05	05	04	04
	04	04	04	04	05	05	04	05	05	05
	02	03	03	03	05	05	04	03	02	06
	06	03	03	05	04	04	02	03	04	04
	04	03	04	04	04	05	03	04	03	06
GRUP 5	04	03	06	03	04	04	03	04	04	06
	06	03	04	03	06	02	04	05	03	05
	06	06	04	04	05	06	03	06	05	03
	04	03	04	06	04	06	03	04	03	06
	05	04	04	06	04	05	05	06	04	06
	04	04	02	05	04	05	04	05	03	04
GRUP 6	04	03	03	06	04	03	06	06	03	06
	04	03	05	06	06	06	06	04	05	06
	03	02	02	02	01	03	01	03	05	04
	03	03	06	06	06	02	02	04	03	04
	06	03	03	03	06	04	03	05	03	04
	06	06	06	06	06	06	06	06	05	06
	06	06	06	06	04	04	06	06	03	06
GRUP 7	06	06	05	03	05	06	06	06	04	05
	06	03	05	06	06	06	05	04	04	05
	05	03	04	05	06	03	04	05	03	05
	05	05	06	05	06	05	03	06	03	06
	03	03	03	04	05	05	05	05	05	06
	03	02	01	03	03	02	01	04	03	05
	03	03	02	04	06	02	01	03	02	06
	04	03	02	05	06	04	05	06	03	06
	04	03	06	06	06	04	04	05	04	03
GRUP 8	06	04	03	06	06	03	05	04	03	04
	04	05	06	06	04	04	06	04	04	04
GRUP 9	04	04	04	04	04	04	04	04	05	06
	05	05	06	06	06	05	04	05	03	06
	03	03	03	03	03	01	01	03	03	03
	06	05	03	06	05	04	05	06	03	06
	04	03	04	04	04	03	04	04	04	04
GRUP 10	04	05	03	05	06	03	06	06	05	04
	03	03	01	05	05	03	01	03	01	04
	04	03	04	04	04	03	04	04	05	04
	04	03	04	05	06	05	04	05	05	04
	05	03	05	06	06	06	03	04	03	06

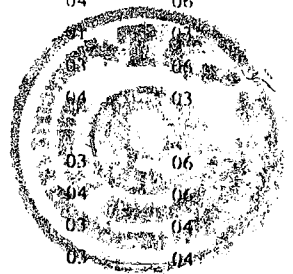
BANKALAR	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
GRUP 1	04	03	04	03	03	04	04	04	02	01
	05	06	06	03	03	02	06	06	03	03
GRUP 2	05	05	04	05	03	01	01	02	04	05
	05	05	05	06	04	06	06	06	04	05
	05	06	04	03	04	05	05	05	06	06
	06	06	06	06	03	03	06	06	05	04
GRUP 3	04	05	05	04	04	02	02	05	04	04
	06	05	06	06	05	05	05	06	5	05
	06	06	06	03	05	03	03	04	03	03
	04	05	06	03	04	03	04	04	06	04
	02	02	06	01	03	02	01	03	01	02
	04	04	03	04	03	03	04	03	03	04
GRUP 4	03	03	04	03	03	03	03	04	02	05
	03	03	06	03	05	03	04	04	03	03
	05	05	05	05	04	03	04	04	05	05
	04	02	02	06	02	02	02	03	02	06
	04	03	03	05	05	06	04	06	05	04
	04	04	04	03	06	04	03	04	04	06
GRUP 5	06	04	04	04	06	03	04	04	04	06
	06	04	06	06	05	06	03	06	04	05
	04	02	04	05	03	04	05	06	03	03
	06	06	06	03	04	06	06	06	03	01
	04	06	06	05	06	05	04	06	05	05
	05	05	06	04	05	03	04	03	03	04
GRUP 6	06	04	06	06	03	06	03	03	05	06
	06	06	06	05	05	06	01	05	04	04
	05	02	04	05	03	04	06	05	05	03
	03	03	06	04	04	06	04	03	02	06
	04	06	06	06	06	04	01	06	03	03
	06	06	06	06	06	06	06	06	06	06
	06	06	06	06	06	05	06	05	05	05
GRUP 7	06	06	06	03	05	06	06	05	03	03
	04	04	04	06	05	06	05	03	06	06
	04	03	04	04	05	03	03	04	03	02
	06	06	06	03	05	06	03	05	03	03
	06	04	05	05	04	04	03	06	06	06
	03	05	04	02	04	03	01	03	01	04
	04	03	02	05	05	01	01	06	02	02
	06	03	02	03	06	02	05	05	03	05
	06	06	04	04	06	05	06	06	03	06
GRUP 8	05	06	06	03	04	02	03	04	02	02
	04	06	06	04	03	03	03	04	03	06
GRUP 9	06	04	06	05	06	04	04	05	05	04
	04	03	06	06	05	05	04	04	03	04
	04	03	03	02	03	03	01	03	03	04
	04	04	06	06	04	06	03	05	05	05
	04	04	04	04	04	03	04	04	03	04
GRUP 10	05	06	05	04	03	02	03	06	04	06
	05	03	06	03	03	01	01	02	03	03
	03	03	04	04	04	03	03	03	03	03
	06	06	06	05	05	05	03	03	03	03
	04	05	05	06	05	05	06	04	04	03



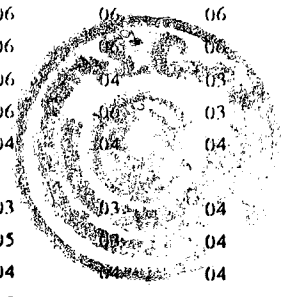
BANKALAR	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30
GRUP 1	03	05	04	03	04	03	04	04	04	05
	06	05	06	02	03	04	06	06	06	03
GRUP 2	01	01	01	01	04	03	05	06	05	02
	06	02	03	06	01	05	03	03	05	05
	05	05	05	03	06	02	04	04	06	05
	05	05	06	03	05	06	06	05	06	05
GRUP 3	03	04	05	01	03	05	06	05	06	02
	04	04	06	06	05	02	06	06	06	05
	06	04	05	01	03	03	03	04	06	05
	03	03	03	01	05	04	03	05	06	04
	04	01	03	01	02	06	03	03	05	04
	03	01	04	01	03	02	03	03	04	03
GRUP 4	03	03	05	02	05	02	03	05	05	05
	03	02	06	03	06	03	06	04	06	04
	04	05	04	04	04	02	05	05	04	03
	06	01	04	02	04	03	03	03	03	02
	02	03	06	03	05	03	03	05	06	05
	04	04	06	04	04	06	06	06	06	05
GRUP 5	04	06	06	06	06	06	06	06	06	03
	04	05	06	04	06	04	03	06	06	06
	03	06	04	01	05	01	06	04	05	06
	06	03	04	04	06	06	06	06	04	06
	05	06	06	06	05	04	04	04	06	03
	03	04	04	03	04	04	04	05	05	03
GRUP 6	03	04	03	03	04	05	05	06	06	06
	02	06	06	02	06	03	05	06	06	05
	02	04	06	06	04	03	05	06	06	04
	02	02	05	02	05	04	05	04	04	06
	06	06	06	03	05	05	03	06	05	06
	06	06	06	06	06	06	06	06	06	03
	03	06	06	03	06	05	06	06	06	06
GRUP 7	06	03	05	06	04	06	03	05	06	03
	06	06	04	03	04	03	06	06	06	04
	03	04	05	03	04	03	03	04	05	03
	06	05	06	03	06	05	06	06	06	05
	04	04	05	02	06	01	06	06	04	06
	01	02	03	01	05	01	06	04	05	05
	02	02	03	01	02	02	05	05	05	03
	06	03	06	01	04	03	05	06	05	03
	06	06	06	06	06	04	05	06	06	05
GRUP 8	04	02	06	03	03	02	03	06	04	06
	03	05	06	01	05	04	04	04	04	03
GRUP 9	06	05	06	04	05	05	05	06	06	05
	05	04	04	03	05	02	03	06	05	05
	01	01	04	02	01	01	02	04	04	03
	05	06	05	03	04	06	06	06	06	03
	04	04	04	03	03	03	04	03	04	04
GRUP 10	05	05	06	03	06	04	05	06	06	05
	02	02	04	04	04	02	03	05	04	05
	03	03	04	01	03	03	03	03	04	04
	03	03	06	01	06	02	05	06	04	04
	05	04	04	05	04	04	06	03	05	05



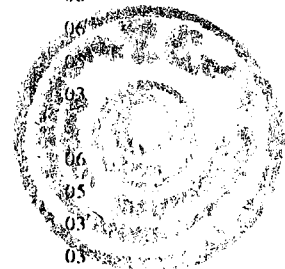
BANKALAR	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40
GRUP 1	03	34	04	03	04	03	03	03	03	04
	02	36	01	02	06	06	04	05	05	06
GRUP 2	01	01	02	01	03	04	01	01	06	03
	02	03	04	03	02	05	03	06	03	05
	06	04	02	03	06	06	06	03	05	06
	05	03	05	05	05	06	05	05	05	05
GRUP 3	05	03	02	02	05	06	06	05	05	06
	03	05	02	02	06	05	05	05	05	05
	03	03	03	04	05	03	05	05	03	05
	05	03	03	03	05	04	04	04	03	06
	05	03	01	05	05	03	05	05	01	04
	03	02	03	01	03	04	04	04	04	03
GRUP 4	04	05	03	04	05	05	03	04	03	04
	06	06	03	04	05	04	03	04	03	03
	02	03	02	03	03	04	03	05	03	04
	03	03	02	03	04	05	04	04	06	05
	05	06	03	04	04	03	04	05	03	06
	06	06	03	04	06	04	05	05	03	04
GRUP 5	06	05	05	06	06	04	02	02	02	06
	05	06	03	03	06	05	05	03	05	06
	06	06	04	03	05	04	06	02	03	06
	06	06	06	06	06	04	06	02	01	06
	04	05	03	04	06	06	05	05	03	06
	04	04	02	04	04	04	05	05	04	04
GRUP 6	01	06	01	03	06	06	03	06	05	06
	05	05	03	05	06	05	06	04	03	05
	05	06	03	03	06	02	04	02	03	05
	03	05	05	04	06	03	04	04	01	05
	03	03	01	03	06	06	06	05	03	06
	06	06	02	06	06	06	06	05	03	06
	05	06	05	05	06	05	05	03	03	06
GRUP 7	02	03	02	02	06	06	06	06	06	06
	03	06	03	03	06	06	06	06	06	06
	04	06	03	03	05	03	04	03	02	05
	04	06	05	04	06	05	06	04	06	05
	03	06	05	01	03	04	03	03	05	05
	05	05	03	05	05	06	02	04	02	05
	02	04	03	02	06	05	06	03	06	05
	05	03	03	03	06	03	03	04	03	06
06	05	06	05	05	05	06	03	01	06	
GRUP 8	03	05	03	03	06	03	05	03	05	01
	06	06	03	05	05	05	06	05	03	05
GRUP 9	05	04	05	04	06	04	06	03	03	06
	04	03	06	04	06	04	05	04	04	06
	03	02	01	03	04	04	04	01	04	06
	03	04	04	05	06	05	04	03	04	06
	03	04	05	03	04	05	05	05	04	06
GRUP 10	04	03	01	04	06	03	05	02	03	06
	06	05	05	06	06	05	06	03	04	06
	04	04	03	04	04	04	04	04	03	06
	05	05	03	06	04	05	06	05	03	06
	02	05	03	03	06	04	04	05	05	05



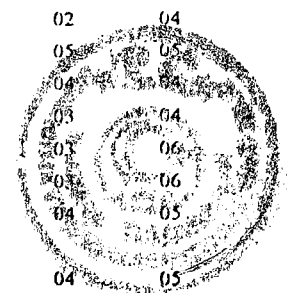
BANKALAR	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50
GRUP 1	04	04	04	04	04	04	03	04	03	03
	06	06	05	05	05	05	06	06	06	01
GRUP 2	03	03	04	04	03	03	04	04	03	01
	04	05	04	06	06	03	04	06	04	01
	06	06	06	06	06	06	05	06	05	06
	05	05	05	05	05	05	05	05	05	04
GRUP 3	06	04	05	05	06	05	05	06	05	01
	05	06	05	06	06	06	06	06	06	05
	06	04	05	06	06	05	05	05	04	02
	06	05	05	05	06	04	05	06	05	03
	04	06	04	05	04	05	04	04	03	03
	03	02	05	06	05	03	03	05	03	03
GRUP 4	04	04	03	04	06	04	03	04	03	03
	04	05	04	02	03	04	03	05	03	05
	04	03	03	05	05	05	05	05	05	02
	03	03	04	04	06	05	03	05	04	01
	06	05	04	06	06	03	04	06	05	05
	06	06	04	04	06	04	04	06	04	04
GRUP 5	06	05	05	06	06	04	06	06	06	05
	06	04	06	06	02	06	06	06	05	05
	05	04	06	06	06	06	06	06	05	03
	04	04	04	06	06	06	06	06	06	04
	06	06	06	06	06	05	05	05	04	01
	03	04	04	06	04	04	04	04	03	03
GRUP 6	06	06	06	06	05	05	05	05	05	05
	04	04	06	06	06	06	04	06	05	05
	05	05	05	04	04	05	04	04	04	04
	06	04	06	06	05	04	04	03	03	03
	06	06	04	04	06	06	06	06	06	01
	06	06	06	06	06	06	06	06	06	06
	06	06	06	06	05	06	06	06	05	06
GRUP 7	06	06	06	06	06	06	06	06	06	02
	06	05	05	05	05	06	06	06	06	05
	05	04	05	05	04	04	04	04	04	03
	06	05	06	06	06	06	05	06	06	05
	05	04	06	05	06	06	06	06	05	05
	05	05	06	03	04	04	03	06	03	06
	06	05	04	05	04	04	05	06	06	05
	05	05	05	05	06	05	04	04	03	01
	05	06	05	05	06	05	04	05	04	03
GRUP 8	05	03	04	03	06	05	06	05	04	03
	06	06	06	05	03	05	05	06	06	03
GRUP 9	06	06	06	06	06	06	06	06	06	06
	04	05	04	06	05	06	06	06	06	06
	03	04	03	03	06	05	06	06	06	03
	04	06	04	03	04	04	06	06	06	03
	04	04	04	04	06	04	04	04	04	04
GRUP 10	06	06	05	05	03	04	04	03	03	04
	03	03	06	05	06	06	05	05	05	04
	04	04	04	04	06	03	04	04	04	04
	05	06	05	05	05	04	06	05	05	03
	04	05	04	04	06	06	06	06	05	05



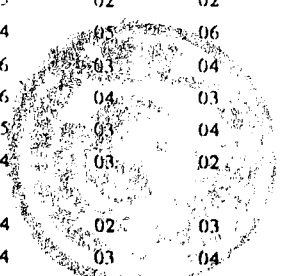
BANKALAR	S51	S52	S53	S54	S55	S56	S57	S58	S59
GRUP 1	03	01	03	03	05	04	04	04	04
	02	01	01	01	06	04	06	06	05
GRUP 2	03	03	01	03	04	06	04	04	03
	03	03	02	01	06	06	03	06	05
	05	03	03	01	06	06	06	06	05
	04	04	04	03	05	05	05	06	05
GRUP 3	02	02	02	02	05	05	05	05	05
	05	01	02	01	05	05	05	06	03
	03	02	02	02	05	05	05	06	03
	04	03	02	03	05	04	03	06	04
	03	03	04	03	04	04	02	05	02
	02	01	01	03	04	05	05	06	06
GRUP 4	04	03	02	01	05	04	04	04	05
	05	04	03	02	05	04	03	05	03
	02	04	02	02	05	05	03	05	02
	02	05	03	04	04	03	05	05	03
	03	04	03	01	04	03	05	06	05
	05	03	05	01	06	04	04	05	06
GRUP 5	05	03	01	03	06	06	06	06	06
	04	01	01	01	06	06	06	06	06
	05	03	03	01	05	03	03	06	06
	04	01	01	01	06	06	06	06	02
	03	03	03	03	05	05	04	06	06
	04	05	02	02	05	05	04	06	05
GRUP 6	05	03	01	01	06	06	04	06	06
	05	03	02	01	06	06	05	06	05
	06	05	01	01	05	05	05	04	05
	05	02	02	05	06	05	05	06	05
	06	01	01	01	06	06	06	06	06
	06	06	06	06	06	06	06	06	06
	06	01	01	01	06	06	06	06	06
GRUP 7	02	04	04	03	05	03	03	06	03
	04	01	01	01	06	06	06	06	06
	04	02	02	02	05	05	04	05	04
	06	05	06	05	06	06	05	05	04
	04	04	02	03	06	06	06	06	06
	06	03	02	02	06	05	05	06	04
	04	03	02	01	04	03	02	04	06
	03	03	03	01	05	04	04	06	03
	05	01	01	01	06	06	06	05	05
GRUP 8	03	04	03	03	05	04	04	06	05
	03	01	01	03	06	06	06	06	05
GRUP 9	05	03	03	01	05	05	06	06	05
	05	03	02	06	06	06	06	06	06
	03	01	01	01	06	06	06	06	06
	03	04	05	06	06	05	06	04	06
	04	04	03	03	04	04	03	04	06
GRUP 10	03	02	02	01	04	04	04	05	06
	06	03	03	03	05	04	03	04	05
	04	03	03	01	04	04	04	04	03
	02	06	05	03	05	02	03	04	03
	04	04	03	01	05	04	03	06	05



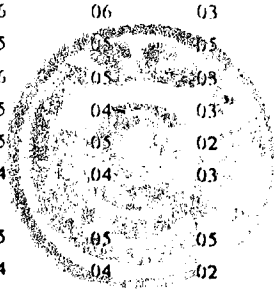
BANKALAR	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
GRUP 11	06	05	06	06	05	06	05	05	06	06
	03	02	02	03	04	04	03	02	04	02
	04	05	06	06	03	02	03	03	03	05
	04	03	02	05	04	04	05	03	02	04
GRUP 12	06	03	06	06	04	05	03	04	03	04
	04	03	06	06	05	06	03	06	03	06
	04	03	03	04	06	03	03	05	04	06
	03	04	02	02	06	04	03	03	03	02
	04	03	06	03	04	03	04	04	04	03
	06	05	03	03	04	04	04	06	05	06
GRUP 13	05	04	04	06	06	04	03	06	04	06
	04	03	06	05	06	05	04	05	05	05
	05	03	04	04	03	02	03	06	03	04
	04	04	04	03	03	02	04	03	03	01
GRUP 14	06	03	06	05	06	03	03	04	03	06
	03	04	03	04	01	03	04	04	03	03
	05	02	01	04	06	03	04	05	03	06
	01	01	03	04	03	03	01	03	04	01
	03	05	02	02	05	01	05	02	02	01
GRUP 15	06	04	04	03	04	05	04	03	05	05
	05	03	04	06	05	03	04	03	03	04
	03	03	04	03	04	04	04	04	02	04
	05	04	05	04	04	05	04	04	03	04
	04	03	01	02	04	03	04	04	03	02
	05	03	06	06	04	04	03	03	03	04
GRUP 16	04	04	03	06	05	03	04	04	03	03
	06	06	05	06	05	06	04	06	04	06
	05	04	03	04	04	03	03	03	04	03
	06	06	06	04	05	06	06	06	04	04
	03	03	04	05	03	05	03	06	05	06
GRUP 17	04	02	06	03	04	03	03	06	03	04
	05	04	06	03	05	05	04	05	03	05
	03	03	06	06	04	04	03	04	03	03
	06	05	03	06	04	03	06	06	04	06
	04	03	02	05	03	04	03	04	04	04
	05	03	06	05	06	03	03	05	04	06
GRUP 18	06	06	04	04	06	06	03	04	04	04
	06	04	06	06	06	04	04	04	04	04
	04	04	03	06	04	05	05	06	03	04
	04	03	06	03	06	03	03	05	03	05
	05	03	05	03	04	03	04	05	05	03
	03	05	06	05	05	03	03	04	04	04
GRUP 19	04	03	06	03	02	04	03	05	02	04
	03	03	02	04	05	04	03	04	05	05
	05	03	06	04	03	04	03	04	04	04
	03	04	02	06	05	06	03	05	03	04
	05	03	04	03	05	04	03	06	03	06
	03	03	05	05	04	04	03	06	03	06
	03	03	04	04	04	05	04	03	04	05
GRUP 20	04	03	04	04	03	04	04	06	04	05
	04	03	01	04	04	03	03	03	03	04



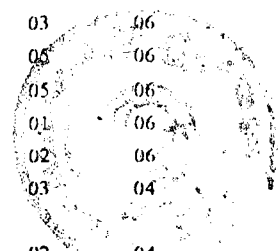
BANKALAR	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
GRUP 11	05	04	05	05	05	06	04	05	05	05
	02	02	04	04	04	02	02	03	03	04
	05	04	06	04	02	03	06	03	03	02
	04	04	03	03	03	02	02	03	03	03
GRUP 12	04	03	05	04	06	03	06	05	02	06
	06	04	06	06	06	05	04	06	02	06
	06	05	06	06	06	06	04	06	05	06
	04	05	06	03	05	03	01	04	02	02
	04	03	05	04	06	05	06	04	02	04
	06	03	06	04	06	05	05	06	06	06
GRUP 13	06	06	06	04	04	04	04	06	06	04
	03	03	06	02	04	03	02	04	04	03
	05	05	06	03	05	04	04	04	02	02
	03	04	04	04	03	01	02	02	03	05
GRUP 14	06	04	04	03	01	01	03	06	03	04
	04	04	06	02	03	04	02	04	02	04
	02	05	06	03	03	01	06	05	06	04
	03	03	06	04	01	01	01	04	04	04
	04	04	04	02	04	01	01	04	01	01
GRUP 15	05	05	06	05	06	03	05	04	03	04
	06	03	04	03	05	06	05	05	03	04
	03	04	04	02	05	02	05	04	02	04
	04	04	04	05	04	04	04	04	03	03
	03	04	03	03	05	01	01	04	02	02
	04	03	06	04	04	06	05	04	03	04
GRUP 16	04	04	06	05	05	05	04	03	03	06
	06	06	05	05	06	04	05	05	05	05
	05	03	04	04	04	01	02	03	02	03
	05	06	06	04	04	03	04	06	03	03
	05	03	02	01	04	03	04	04	06	03
GRUP 17	06	06	04	03	03	03	03	05	03	05
	05	06	06	03	06	02	05	05	02	05
	04	04	04	03	03	06	01	04	04	03
	06	06	05	03	06	03	01	06	03	03
	04	04	04	05	03	03	03	04	03	05
	06	05	06	04	05	03	06	05	05	06
GRUP 18	05	06	06	04	05	02	02	04	04	05
	04	04	06	06	03	03	04	04	05	04
	04	04	04	04	03	03	03	04	06	03
	06	06	04	04	04	03	03	05	06	06
	05	05	04	05	05	02	02	04	05	05
	06	04	06	05	05	05	06	05	02	06
GRUP 19	04	04	06	03	03	03	02	01	03	03
	04	03	06	03	05	02	01	05	02	02
	05	04	06	04	06	05	06	04	05	06
	04	05	06	03	05	03	02	06	03	04
	05	06	06	03	05	03	03	06	04	03
	05	06	06	05	05	05	06	05	03	04
	03	03	05	04	05	04	04	04	03	02
GRUP 20	05	04	05	04	06	06	06	04	02	03
	04	04	04	06	04	04	01	04	03	04



BANKALAR	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30
GRUP 11	06	05	06	03	05	06	05	06	06	06
	03	02	03	01	03	01	03	04	04	06
	05	01	02	05	03	04	03	02	06	03
	03	03	04	02	02	05	05	05	06	04
GRUP 12	03	04	06	03	04	06	05	06	06	06
	06	06	06	05	04	04	05	06	06	03
	04	06	06	03	06	04	05	06	06	06
	03	02	05	01	05	03	05	05	06	05
	04	02	03	04	03	01	03	03	06	06
	06	05	06	01	05	06	06	06	06	05
GRUP 13	06	03	06	03	03	03	06	04	06	05
	05	02	05	02	02	05	03	04	03	04
	04	03	06	04	04	03	04	04	04	02
	03	05	04	01	03	04	05	06	06	03
GRUP 14	01	03	06	01	04	01	01	04	04	05
	03	02	01	03	04	04	03	03	04	05
	03	03	06	01	06	03	03	06	06	02
	03	01	03	01	01	01	03	05	05	03
	01	01	02	01	01	01	03	02	02	03
GRUP 15	04	04	06	02	04	02	05	06	05	05
	03	04	06	04	04	03	04	06	06	06
	03	02	05	03	03	03	04	06	06	05
	04	04	03	02	03	03	04	04	04	03
	02	01	03	01	02	02	03	04	04	05
	05	05	04	04	05	06	04	03	06	06
GRUP 16	04	02	04	03	03	03	03	04	04	02
	06	03	05	06	05	05	05	05	06	05
	02	03	04	02	03	03	04	03	06	03
	04	03	04	03	04	04	06	06	06	05
	04	06	04	04	05	01	03	06	06	04
GRUP 17	06	03	06	03	03	04	06	05	05	03
	06	05	06	06	06	04	05	06	06	04
	01	03	04	01	04	04	04	06	06	05
	04	04	06	06	05	04	04	06	05	05
	03	04	05	03	04	04	04	04	05	06
	06	03	06	03	04	04	05	04	06	06
GRUP 18	05	06	06	05	05	05	05	06	05	05
	04	04	06	03	04	06	06	06	06	06
	06	03	03	01	05	06	06	04	06	04
	06	04	05	03	04	06	06	06	05	03
	04	05	04	03	03	04	05	05	05	05
	01	03	06	01	05	03	06	06	05	05
GRUP 19	02	01	03	06	01	05	03	06	04	06
	05	01	06	01	06	01	03	06	06	03
	05	05	05	06	06	06	05	05	05	05
	03	02	06	01	05	06	04	06	05	03
	03	03	06	03	05	04	04	05	04	03
	06	05	06	06	06	05	04	05	05	02
	05	02	06	05	04	03	03	04	04	03
GRUP 20	05	03	04	06	04	05	06	05	05	05
	04	01	04	01	04	04	01	04	04	02

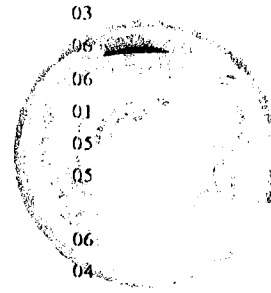


BANKALAR	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	S39	S40
GRUP 11	06	06	02	06	06	05	03	04	02	06
	01	03	03	01	06	02	06	03	06	05
	03	05	05	04	05	02	03	01	05	04
	03	04	03	03	04	02	03	03	03	04
GRUP 12	06	03	03	03	06	03	05	04	03	05
	03	03	01	01	06	06	03	04	03	06
	05	05	04	02	05	03	03	02	03	06
	05	05	04	02	04	03	06	04	05	06
	06	06	03	05	06	03	06	03	03	05
	03	05	05	05	06	06	05	03	03	06
GRUP 13	03	03	03	03	04	05	06	05	05	06
	01	03	03	01	06	04	06	03	06	05
	03	03	02	03	04	04	05	04	04	04
	03	05	05	03	04	03	06	05	04	05
GRUP 14	03	06	03	03	06	04	06	04	04	04
	05	04	03	03	06	05	05	04	03	05
	03	04	03	03	06	06	06	04	03	05
	03	04	05	02	06	05	05	02	06	06
	04	02	01	04	04	03	01	05	02	04
GRUP 15	05	06	03	02	05	06	06	03	06	05
	05	06	02	03	05	04	03	03	03	06
	04	05	03	02	03	04	05	04	05	04
	05	03	03	05	05	05	05	03	03	05
	06	05	04	03	04	05	05	03	03	06
	03	03	03	04	03	04	01	03	04	04
GRUP 16	02	03	03	03	05	05	05	03	05	04
	06	05	06	05	06	04	04	04	04	06
	04	04	04	04	04	02	02	03	03	06
	05	05	03	04	06	04	06	04	03	05
	05	06	05	04	04	04	06	03	01	06
GRUP 17	03	03	01	03	03	04	03	06	03	06
	04	04	02	02	06	04	06	03	05	06
	06	06	05	05	06	06	05	05	05	06
	06	06	01	05	05	03	06	01	03	05
	04	05	05	04	05	03	04	03	04	05
	05	05	04	03	06	05	05	03	03	06
GRUP 18	04	06	05	04	05	04	06	03	05	05
	04	06	04	01	06	06	03	03	06	06
	01	06	03	03	06	06	06	05	06	06
	06	06	05	06	06	04	05	03	01	06
	01	05	03	02	03	05	05	03	05	03
	05	06	04	01	06	05	05	04	05	04
GRUP 19	05	05	05	05	05	06	04	04	03	03
	03	05	02	03	06	04	06	05	03	06
	03	06	05	03	06	04	05	04	05	06
	06	06	03	06	05	04	06	02	05	06
	06	03	03	06	06	05	06	02	01	06
	05	06	05	05	06	05	05	02	02	06
	03	06	04	04	06	03	03	03	03	04
GRUP 20	03	06	03	05	06	05	06	04	02	04
	03	06	01	06	06	06	01	06	01	06

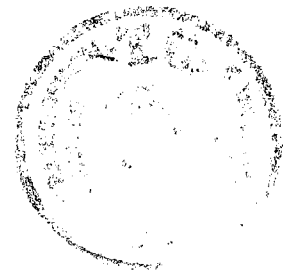


BANKALAR	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48	S49	S50
GRUP 11	06	05	04	05	06	05	05	06	06	03
	04	06	04	04	06	04	05	04	04	02
	05	05	03	06	03	03	03	03	03	05
	04	03	04	04	05	04	05	05	04	03
GRUP 12	04	04	04	05	06	05	05	06	05	06
	06	06	06	06	03	05	05	06	06	06
	06	06	06	06	06	06	06	06	06	01
	05	04	05	05	05	05	05	05	05	02
	05	05	04	04	06	06	06	06	06	01
	05	06	05	05	03	06	06	06	05	05
GRUP 13	06	05	05	06	06	06	06	06	06	05
	05	05	03	06	06	06	06	06	04	01
	04	03	05	05	06	04	04	03	04	03
	05	06	05	05	03	03	03	04	04	03
GRUP 14	05	05	04	04	06	04	04	04	04	04
	05	04	05	05	06	05	05	05	06	04
	05	06	06	06	05	05	06	06	05	05
	06	05	05	05	05	05	05	05	05	03
	03	04	02	02	04	04	05	05	04	04
GRUP 15	04	04	04	04	05	06	06	05	06	05
	04	05	02	02	04	04	05	05	04	02
	04	03	04	04	04	05	05	05	04	03
	04	04	04	04	05	05	04	05	04	04
	05	05	05	04	06	05	06	06	06	03
	05	05	04	04	03	04	04	06	05	03
GRUP 16	05	04	05	05	04	05	05	04	04	03
	05	06	05	05	05	06	06	06	05	05
	05	05	04	04	04	04	05	05	03	03
	04	06	06	06	04	06	06	06	06	03
	05	04	04	06	06	03	04	06	05	05
GRUP 17	06	06	06	06	06	06	04	06	06	01
	05	05	05	06	05	04	05	05	05	02
	06	06	06	06	06	06	06	06	06	06
	06	06	06	06	06	05	06	06	06	04
	05	05	06	06	03	04	03	04	04	05
	06	04	05	05	04	05	05	06	06	04
GRUP 18	04	02	05	05	06	06	06	06	06	04
	06	04	06	06	06	06	06	06	06	06
	05	06	04	04	05	05	04	05	04	04
	06	06	06	06	06	05	06	06	06	05
	03	03	04	05	05	05	06	06	05	03
	04	03	03	06	06	04	04	06	03	04
GRUP 19	06	06	06	06	06	05	04	05	05	05
	06	06	05	05	03	03	03	03	03	01
	06	04	06	06	06	05	05	05	05	05
	05	06	06	04	06	05	05	06	05	03
	06	06	06	06	06	06	04	06	04	03
	05	05	05	05	05	05	04	05	05	04
	06	06	05	06	05	05	04	04	05	01
GRUP 20	04	06	06	04	06	05	05	06	06	03
	06	06	06	06	06	04	03	03	03	03

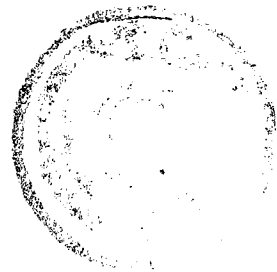
BANKALAR	S51	S52	S53	S54	S55	S56	S57	S58	S59
GRUP 11	04	05	03	01	04	04	04	06	05
	06	03	03	03	04	04	03	05	02
	06	05	03	01	05	05	03	06	05
	03	04	02	01	05	02	04	06	05
GRUP 12	06	03	02	03	06	05	05	06	06
	06	03	01	01	06	06	06	06	03
	03	01	01	01	06	06	03	06	06
	03	03	03	02	04	03	03	04	02
	05	04	03	03	05	03	03	06	03
	05	03	01	03	06	06	05	05	05
GRUP 13	04	02	02	01	05	05	06	06	05
	02	01	02	03	06	06	06	06	06
	04	03	02	01	06	05	05	06	06
	04	03	03	03	03	03	03	04	04
GRUP 14	04	03	03	03	06	04	04	04	04
	04	05	04	03	04	04	03	03	04
	04	05	03	05	04	03	03	05	05
	03	03	03	01	03	03	03	04	03
	04	04	04	05	04	03	02	04	04
GRUP 15	04	03	04	03	05	04	04	04	03
	03	01	01	01	04	06	04	06	05
	03	03	02	01	04	05	05	05	05
	04	03	02	01	05	05	03	05	05
	03	03	02	01	04	05	04	04	04
	04	02	02	03	06	05	04	05	05
GRUP 16	03	03	02	04	05	05	05	06	05
	05	03	03	03	06	06	06	06	05
	03	02	02	01	04	04	03	05	06
	03	02	02	01	06	05	06	06	04
	06	05	04	01	03	03	02	05	04
GRUP 17	03	06	01	03	05	05	03	06	05
	03	05	03	04	05	05	04	06	03
	06	05	03	05	06	05	05	06	06
	05	01	01	01	06	06	06	06	03
	06	02	03	02	06	05	05	05	06
	03	03	03	04	05	03	03	06	01
GRUP 18	04	02	02	01	06	06	06	04	04
	06	06	01	01	06	06	03	04	06
	04	03	03	04	06	06	06	06	06
	06	03	02	02	04	03	05	06	06
	04	03	04	01	03	02	02	05	05
	05	01	01	01	06	06	06	06	06
GRUP 19	05	05	05	05	01	05	03	05	06
	03	01	01	03	05	05	04	06	03
	05	01	01	01	06	05	05	06	06
	02	01	02	02	05	05	04	05	06
	03	01	02	06	06	06	06	06	01
	04	01	01	01	05	06	05	06	05
	04	02	01	03	06	06	05	06	05
GRUP 20	04	05	03	01	05	04	05	06	06
	03	03	01	01	06	06	06	06	04



BANKALAR	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
GRUP 1	4,5	3	3	2,5	4,5	4,5	4,5	5	4,5	5	4,5	4,5
GRUP 2	4	3,7	3,2	4	5	4,7	3,5	4,2	4	4,5	5,2	5,5
GRUP 3	4,6	4	3,8	4,3	4,1	3,5	3,1	4,3	3,1	4,5	4,3	4,5
GRUP 4	4	3,1	3,6	3,8	4,6	4,6	3,8	4	3,6	4,8	3,8	3,3
GRUP 5	4,8	3,8	4	4,5	4,5	4,6	3,6	5	3,6	5	5,1	4,5
GRUP 6	4,5	3,7	4,4	5	4,7	4	4,2	4,8	3,8	5,1	5,1	4,7
GRUP 7	4,3	3,4	3,7	4,5	5,4	4,1	3,7	4,8	3,4	5,2	5	4,4
GRUP 8	5	4,5	4,5	6	5	3,5	5,5	4	3,5	4	4,5	6
GRUP 9	4,4	4	4	4,6	4,4	3,4	3,6	4,4	3,6	4,2	4,4	3,6
GRUP 10	4	3,4	3,4	5	5,4	4	3,6	4,4	3,8	4,4	4,6	4,6
GRUP 11	4,2	3,7	4	4,7	4,2	3,7	4	3,5	3,5	4,2	4	3,5
GRUP 12	4,5	3,5	4,3	4	4,8	4,1	3,3	4,6	3,6	4,5	5	3,8
GRUP 13	4,5	3,5	4,5	4,5	4,5	3,2	3,5	5	3,7	4	4,2	4,5
GRUP 14	3,6	3	3	3,8	4,2	2,6	3,4	3,6	3	3,4	3,8	4
GRUP 15	4,6	3,3	4	4	4,1	4	3,8	3,5	3,1	3,8	4,1	3,8
GRUP 16	4,8	4,6	4,2	5	4,4	4,6	4	5	4	4,4	5	4,4
GRUP 17	4,5	3,3	4,8	4,6	4,3	3,6	3,6	5	3,5	4,6	5,1	5,1
GRUP 18	4,6	4,1	5	4,5	5,1	4	3,6	14,7	3,8	4	5	4,8
GRUP 19	3,7	3,1	4,1	4,1	4	4,4	3,1	4,7	3,4	4,8	4,2	4,4
GRUP 20	4	3	2,5	4	3,5	3,5	3,5	4,5	3,5	4,5	4,5	4



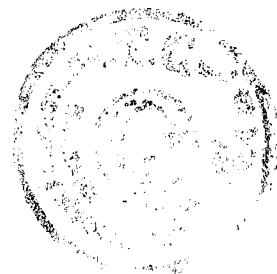
BANKALAR	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24
GRUP 1	5	3	3	3	5	5	2,5	2	4,5	5	5	2,5
GRUP 2	4,7	5	3,5	3,7	4,5	4,7	4,7	5	4,2	3,2	3,7	3,2
GRUP 3	5,3	3,5	4	3	3,1	4,1	3,6	3,6	3,8	2,8	4,3	1,8
GRUP 4	4	4,1	4,1	3,5	3,3	4,1	3,5	4,8	3,6	3	5,1	3
GRUP 5	5,3	4,5	4,8	4,5	4,3	5,1	3,6	4	4,1	5	5	4
GRUP 6	5,7	5,4	4,7	5,2	3,8	4,7	4,2	4,7	3,4	4,8	5,4	3,5
GRUP 7	4,1	3,8	5	4	3,6	4,7	3,3	4,1	4,4	3,8	4,7	2,8
GRUP 8	6	3,5	3,5	2,5	3	4	2,5	4	3,5	6	2	4
GRUP 9	5	4,6	4,4	4,2	3,2	4,2	4	4,2	4,2	4	4,6	3
GRUP 10	5,2	4,4	4,2	3,2	3,2	3,6	3,4	3,6	3,6	3,4	4,8	2,2
GRUP 11	4,5	3,7	3,5	3,2	3,5	3,5	3,5	3,5	4,2	2,7	3,7	2,7
GRUP 12	5,6	4,3	5,8	4,5	4,3	5,1	3,1	5	4,3	4,1	5,3	2,8
GRUP 13	5,5	3,2	4	3	3	4	3,7	3,5	4,5	3,2	5,2	2,5
GRUP 14	5,2	2,8	2,4	1,6	2,6	4,6	3,2	3,4	2,2	2	3,6	1,4
GRUP 15	4,5	3,6	4,8	3,6	4,1	4,1	2,6	3,5	3,5	3,3	4,5	2,6
GRUP 16	4,6	3,8	4,6	3,2	3,8	4,2	3,8	4	4	3,4	4,2	3,6
GRUP 17	4,8	3,5	4,3	3,3	3,1	4,8	3,3	4,5	4,3	3,6	5,5	3,6
GRUP 18	5	4,6	4,1	3	3,3	4,3	4,6	4,8	4,3	4,1	5	2,6
GRUP 19	5,8	3,5	4,8	3,5	3,4	4,4	3,2	3,7	4,1	2,8	5,4	4
GRUP 20	4,5	5	5	5	3,5	4	2,5	3,5	4,5	2	4	3,5



BANKALAR	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36
GRUP 1	3,5	3,5	5	5	5	4	2,5	5	2,5	2,5	5	4,5
GRUP 2	4	4	4,5	4,5	5,5	17	3,5	2,7	3,2	3	4	5,2
GRUP 3	3,5	3,6	4	4,3	5,5	3,8	4	3,1	2,3	2,8	4,8	4,1
GRUP 4	4,6	3,1	4,3	4,6	5	4	4,3	4,8	2,6	3,6	4,5	4,1
GRUP 5	5,3	4,1	4,8	5,1	5,3	4,5	5,1	5,3	3,8	4,3	5	4,6
GRUP 6	5,1	4,4	5	5,7	5,5	5,1	4	5,2	2,8	4,1	6	4,7
GRUP 7	4,5	3,1	5	5,3	5,3	4,1	3,7	4,8	3,6	3,1	5,3	4,7
GRUP 8	4	3	3,5	5	4	4,5	4,5	5,5	3	4	5,5	4
GRUP 9	3,6	3,4	4	5	5	4	3,6	3,4	4,2	3,8	5,2	4,4
GRUP 10	4,6	3	4,4	4,6	4,6	4,6	4,2	4,4	3	4,6	5,2	4,2
GRUP 11	3,2	4	4	4,2	5,5	4,7	3,2	4,5	3,2	3,5	5,2	2,7
GRUP 12	4,5	4	4,8	5,3	6	5,1	4,6	4,5	3,3	3	5,5	4
GRUP 13	3	3,7	4,5	4,5	4,7	3,5	2,5	3,5	3,2	2,5	4,5	4
GRUP 14	3,2	2	2,6	4	4,2	3,6	3,6	4	3	3	5,6	4,6
GRUP 15	3,5	3,1	4	4,8	5,1	5	4,6	4,6	3	3,1	4,1	4,6
GRUP 16	4	3,2	4,2	4,8	5,6	3,8	4,4	4,6	4	4,2	5	3,8
GRUP 17	4,3	4	4,6	5,1	5,5	4,8	4,6	4,8	3	3,6	5,1	4,1
GRUP 18	4,3	5	5,6	5,5	5,3	4,6	3,5	5,8	4	2,8	5,3	5
GRUP 19	4,7	4,2	3,7	5,2	4,7	3,5	4,4	5,2	3,8	4,5	5,7	4,4
GRUP 20	4	4,5	3,5	4,5	4,5	3,5	3,5	6	2	5,5	6	5,5



BANKALAR	S37	S38	S39	S40	S41	S42	S43	S44	S45	S46	S47	S48
GRUP 1	3,5	4	4	5	5	5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	5
GRUP 2	3,7	3,7	4,7	4,7	4,5	4,7	4,7	5,2	5	4,2	4,5	5,2
GRUP 3	4,8	4,6	3,5	4,8	5	4,5	4,8	5,1	5,5	4,6	4,6	5,3
GRUP 4	3,6	4,5	3,5	4,8	4,5	4,3	3,6	4,1	5,3	4,1	3,6	5,1
GRUP 5	4,8	3,1	3	5,6	5	4,5	5,1	6	5	5,1	5,5	5,5
GRUP 6	4,8	4,1	3	5,5	5,5	5,2	5,5	5,4	5,2	5,4	5	5,1
GRUP 7	4,6	4	4,1	5,4	5,4	5	5,3	5	5,2	5,1	4,7	5,4
GRUP 8	5,5	4	4	3	5,5	4,5	5	4	4,5	5	5,5	5,5
GRUP 9	5	2,8	3	4,8	4,2	5	4,2	4,4	5,4	5	5,6	5,6
GRUP 10	5	3,6	3,6	5	4,8	5,2	4,8	4,6	5,2	4,6	5	4,6
GRUP 11	3,7	2,7	4	4,7	4,7	4,7	3,7	4,7	5	4	4,5	4,5
GRUP 12	4,6	3,3	3,3	5,6	5,1	5,1	5	5,1	4,8	5,5	5,5	5,8
GRUP 13	5,7	4,2	4,7	5	5	4,7	4,5	5,5	5,2	4,7	4,7	4,7
GRUP 14	4,6	3,8	3,6	4,8	4,8	4,8	4,4	4,4	5,2	4,6	5	5
GRUP 15	4,1	3,1	4	5	4,3	4,3	3,8	3,6	4,5	4,8	5	5,3
GRUP 16	4,6	3,4	3,2	5,4	4,8	5	4,8	5,2	4,6	4,8	5,2	5,4
GRUP 17	4,8	3,5	3,8	5,6	5,6	5,3	5,6	5,8	5	5	4,8	5,5
GRUP 18	5	3,5	4,6	5	4,6	4	4,6	5,3	5,6	5,1	5,3	5,8
GRUP 19	5	3,1	3,1	5,2	5,7	5,5	5,5	5,4	5,2	4,8	4,1	4,8
GRUP 20	3,5	5	1,5	5	5	5,5	6	5	6	4,5	4	4,5



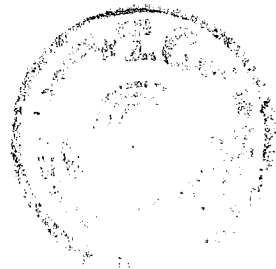
BANKALAR	S49	S50	S51	S52	S53	S54	S55	S56	S57	S58	S59
GRUP 1	4,5	2	2,5	1	2	2	5,5	4	5	5	4,5
GRUP 2	4,2	3	3,7	3,2	2,5	2	5,2	5,7	4,5	5,5	4,5
GRUP 3	4,3	2,8	3,1	2	2,1	2,3	4,6	4,6	4,1	5,6	3,8
GRUP 4	4	3,3	3,5	3,8	3	1,8	4,8	3,8	4	5	4
GRUP 5	4,8	3,5	4,1	2,6	1,8	1,8	5,5	5,1	4,6	6	5,1
GRUP 6	4,8	4,2	5,5	3	2	2,2	5,8	5,7	5,2	5,7	5,5
GRUP 7	4,7	3,8	4,2	2,8	2,5	2,1	5,4	4,8	4,5	5,4	4,5
GRUP 8	5	3	3	2,5	2	3	5,5	5	5	6	5
GRUP 9	5,2	4,4	4	3	2,8	2,8	5,4	5,2	4,6	5,2	5
GRUP 10	4	4	3,8	3,6	3,2	1,8	4,6	3,6	3,4	4,6	4,4
GRUP 11	4,2	3,2	4,7	4,2	2,7	1,5	4,5	3,7	3,5	5,7	4,2
GRUP 12	5,5	3,5	4,6	2,8	1,8	2,1	5,5	4,8	4,1	5,5	4,1
GRUP 13	4,5	3	3,5	2,2	2,2	2	5	4,7	5	5,5	5,2
GRUP 14	4,8	4	3,8	4	3,4	3,4	4,2	3,4	3	4	4
GRUP 15	4,8	3,3	3,5	2,5	2,1	1,6	4,6	5	4	4,8	4,5
GRUP 16	5	3,8	4	3	2,6	2	4,8	4,6	4,4	5,6	4,8
GRUP 17	5,5	3,6	4,3	3,6	2,3	3,1	5,5	4,8	4,3	5,8	4
GRUP 18	5	4,3	4,8	3	2,1	1,6	5,1	4,8	4,6	5,1	5,5
GRUP 19	4,5	3,1	3,7	1,7	1,8	3	4,8	5,4	4,5	5,7	4,5
GRUP 20	4,5	3	3,5	4	2	1	5,5	5	5,5	6	5



YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

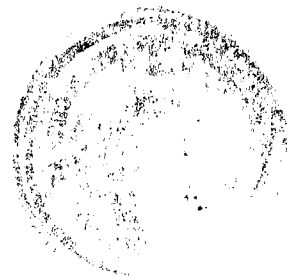
YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

BANKALAR	GÖZLEYİCİ	GİRİŞİMCİ	KAYNAK DAĞITICI	ARABULUCU	SÖZCÜ
GRUP 1	4,6	4,0	4,1	3,7	3,6
GRUP 20	4,3	3,5	3,8	3,9	3,5
GRUP 6	5,1	4,2	4,1	5,1	4,4
GRUP 19	4,9	3,3	4,1	3,8	3,8
GRUP 15	4,4	3,9	3,6	3,7	3,5
GRUP 10	4,4	3,7	3,6	4,2	3,9
GRUP 2	4,5	3,8	4,2	4,1	4,8
GRUP 16	4,4	4,5	4,2	3,9	4,3
GRUP 8	4,5	5,0	3,8	3,8	3,6
GRUP 18	4,8	4,2	5,8	4,4	4,5
GRUP 17	4,8	3,8	4,4	4,0	4,0
GRUP 9	4,5	4,0	3,7	4,2	3,9
GRUP 11	4,2	4,0	3,6	3,6	3,7
GRUP 5	4,9	4,1	4,3	4,8	4,2
GRUP 3	4,4	3,9	3,6	3,5	3,7
GRUP 4	4,4	3,7	3,5	3,9	4,1
GRUP 14	3,7	3,3	2,8	2,7	3,2
GRUP 7	4,8	3,9	4,0	4,3	4,0
GRUP 13	4,5	3,9	4,0	3,6	3,7
GRUP 12	5,2	3,8	4,1	4,4	4,2



YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

KODLAR	GÖZLE-									YİCİ
	S 5	S10	S13	S15	S18	S23	S26	S28	S29	
RUP 1	4.5	5.0	5.0	3.0	5.0	5.0	3.5	5.0	5.0	4.6
RUP 20	3.5	4.5	4.5	5.0	4.0	4.0	4.5	4.5	4.5	4.3
RUP 6	4.7	5.1	5.7	4.7	4.7	5.4	4.4	5.7	5.6	5.1
RUP 19	4.0	4.9	5.9	4.9	4.4	5.4	4.3	5.3	4.7	4.9
RUP 15	4.2	3.8	4.5	4.8	4.2	4.5	3.2	4.8	5.2	4.4
RUP 10	5.4	4.4	5.2	4.2	3.6	4.8	3.0	4.6	4.6	4.4
RUP 2	5.0	4.5	4.8	3.5	4.8	3.8	4.0	4.5	5.5	4.5
RUP 16	4.4	4.4	4.6	4.6	4.2	4.2	3.2	4.8	5.6	4.4
RUP 8	5.0	4.0	6.0	3.5	4.0	6.0	3.0	5.0	4.0	4.5
RUP 18	5.2	4.0	5.0	4.2	4.3	5.0	5.0	5.5	5.3	4.8
RUP 17	4.3	4.7	4.8	4.3	4.8	5.5	4.0	5.2	5.5	4.8
RUP 9	4.4	4.2	5.0	4.4	4.2	4.6	3.4	5.0	5.0	4.5
RUP 11	4.3	4.3	4.5	3.5	3.5	3.8	4.0	4.3	5.5	4.2
RUP 5	4.5	5.0	5.3	4.8	5.2	5.0	4.2	5.2	5.3	4.9
RUP 3	4.2	4.5	5.3	4.0	4.2	4.3	3.7	4.3	5.5	4.4
RUP 4	4.7	4.8	4.0	4.2	4.2	5.2	3.2	4.7	5.0	4.4
RUP 14	4.2	3.4	5.2	2.4	4.6	3.6	2.0	4.0	4.2	3.7
RUP 7	5.4	5.2	4.1	5.0	4.8	4.8	3.1	5.3	5.3	4.8
RUP 13	4.5	4.0	5.5	4.0	4.0	5.3	3.8	4.5	4.8	4.5
RUP 12	4.8	4.5	5.7	5.8	5.2	5.3	4.0	5.3	6.0	5.2



YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

SKALAR	GİRİ-										KAYNAK
	S1	S2	S7	ŞİMCİ	S3	S8	S12	S17	S21	S24	DAĞITICI
UP 1	4.5	3.0	4.5	4.0	3.0	5.0	4.5	5.0	4.5	2.5	4.1
UP 20	4.0	3.0	3.5	3.5	2.5	4.5	4.0	3.5	4.5	3.5	3.8
UP 6	4.6	3.7	4.3	4.2	4.4	4.9	4.7	3.9	3.4	3.6	4.1
UP 19	3.7	3.1	3.1	3.3	4.1	4.7	4.4	3.4	4.1	4.0	4.1
UP 15	4.7	3.3	3.8	3.9	4.0	3.5	3.8	4.2	3.5	2.7	3.6
UP 10	4.0	3.4	3.6	3.7	3.4	4.4	4.6	3.2	3.6	2.2	3.6
UP 2	4.0	3.8	3.5	3.8	3.3	4.3	5.5	4.5	4.3	3.3	4.2
UP 16	4.8	4.6	4.0	4.5	4.2	5.0	4.4	3.8	4.0	3.6	4.2
UP 8	5.0	4.5	5.5	5.0	4.5	4.0	6.0	3.0	3.5	2.0	3.8
UP 18	4.7	4.2	3.7	4.2	5.0	14.7	4.8	3.3	4.3	2.7	5.8
UP 17	4.5	3.3	3.7	3.8	4.8	5.0	5.2	3.2	4.3	3.7	4.4
UP 9	4.4	4.0	3.6	4.0	4.0	4.4	3.6	3.2	4.2	3.0	3.7
UP 11	4.3	3.8	4.0	4.0	4.0	3.5	3.5	3.5	4.3	2.8	3.6
UP 5	4.8	3.8	3.7	4.1	4.0	5.0	4.5	4.3	4.2	4.0	4.3
UP 3	4.7	4.0	3.2	3.9	3.8	4.3	4.5	3.2	3.8	1.8	3.6
UP 4	4.0	3.2	3.8	3.7	3.7	4.0	3.3	3.3	3.7	3.0	3.5
UP 14	3.6	3.0	3.4	3.3	3.0	3.6	4.0	2.6	2.2	1.4	2.8
UP 7	4.3	3.4	3.8	3.9	3.8	4.9	4.4	3.7	4.4	2.9	4.0
UP 13	4.5	3.5	3.6	3.8	4.5	5.0	4.5	3.0	4.5	2.5	4.0
UP 12	4.5	3.5	3.3	3.8	4.3	3.8	3.8	4.3	4.3	2.8	4.1



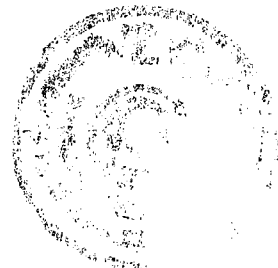
YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

SKALAR	ARABU-						
	S4	S14	S16	S22	S25	S27	LUCU
JP 1	2.5	3.0	3.0	5.0	3.5	5.0	3.7
JP 20	4.0	5.0	5.0	2.0	4.0	3.5	3.9
JP 6	5.0	5.4	5.3	4.9	5.1	5.0	5.1
JP 19	4.1	3.6	3.6	2.9	4.7	3.7	3.8
JP 15	4.0	3.7	3.7	3.3	3.5	4.0	3.7
JP 10	5.0	4.4	3.2	3.4	4.6	4.4	4.2
UP 2	4.0	5.0	3.8	3.3	4.0	4.5	4.1
UP 16	5.0	3.8	3.2	3.4	4.0	4.2	3.9
UP 8	6.0	3.5	2.5	3.5	4.0	3.5	3.8
UP 18	4.5	4.7	3.0	4.2	4.3	5.7	4.4
UP 17	4.7	3.5	3.3	3.7	4.3	4.7	4.0
UP 9	4.6	4.6	4.2	4.0	3.6	4.0	4.2
UP 11	4.8	3.8	3.3	2.8	3.3	4.0	3.6
UP 5	4.5	4.5	4.5	5.0	5.3	4.8	4.8
UP 3	4.3	3.5	3.0	2.8	3.5	4.0	3.5
UP 4	3.8	4.2	3.5	3.0	4.7	4.3	3.9
UP 14	3.8	2.8	1.6	2.0	3.2	2.6	2.7
UP 7	4.6	3.9	4.0	3.9	4.6	5.0	4.3
UP 13	4.5	3.3	3.0	3.3	3.0	4.5	3.6
UP 12	4.0	4.3	4.5	4.2	4.5	4.8	4.4



YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

ANKALAR	S6	S9	S11	S19	S20	sözcü
RUP 1	4.5	4.5	4.5	2.5	2.0	3.6
RUP 20	3.5	3.5	4.5	2.5	3.5	3.5
RUP 6	4.0	3.9	5.1	4.3	4.7	4.4
RUP 19	4.4	3.4	4.3	3.3	3.7	3.8
RUP 15	4.0	3.2	4.2	2.7	3.5	3.5
RUP 10	4.0	3.8	4.6	3.4	3.6	3.9
RUP 2	4.8	4.0	5.3	4.8	5.0	4.8
RUP 16	4.6	4.0	5.0	3.8	4.0	4.3
RUP 8	3.5	3.5	4.5	2.5	4.0	3.6
RUP 18	4.0	3.8	5.0	4.7	4.8	4.5
RUP 17	3.7	3.5	5.2	3.3	4.5	4.0
RUP 9	3.4	3.6	4.4	4.0	4.2	3.9
RUP 11	3.8	3.5	4.0	3.5	3.5	3.7
RUP 5	4.7	3.7	5.2	3.7	4.0	4.2
RUP 3	3.5	3.2	4.3	3.7	3.7	3.7
RUP 4	4.7	3.7	3.8	3.5	4.8	4.1
RUP 14	2.6	3.0	3.8	3.2	3.4	3.2
RUP 7	4.1	3.4	5.0	3.3	4.1	4.0
RUP 13	3.3	3.8	4.3	3.8	3.5	3.7
RUP 12	4.2	3.7	5.0	3.2	5.0	4.2

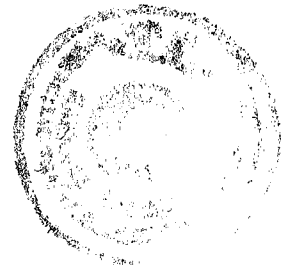


YÖNETİCİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMI

RASYONEL BİLGİ İŞLEME

SEZGİSEL BİLGİ İŞLEME

BANKALAR	GELENEK-			DUYGU-		
	MANTIK	SELLİK	PLANLAMA	VİZYON	KAVRAMA	SALLIK
GRUP 1	3,3	1,9	4,8	4,6	4,2	4,8
GRUP 20	4,1	2,7	5,3	4,7	4,3	5,4
GRUP 6	4,3	3,4	5,5	5,1	4,5	5,6
GRUP 19	4,4	2,7	5,5	4,8	4,3	5,0
GRUP 15	4,1	2,6	4,2	4,9	4,0	4,6
GRUP 10	4,2	3,3	4,9	4,7	4,3	4,1
GRUP 2	5,9	2,9	4,8	4,7	4,3	5,1
GRUP 16	4,2	3,1	5,0	5,0	4,0	4,8
GRUP 8	4,3	2,7	4,4	5,1	4,6	5,3
GRUP 18	4,2	3,2	4,7	5,4	4,7	5,1
GRUP 17	4,2	3,4	5,6	5,2	4,3	4,9
GRUP 9	3,8	3,4	4,5	5,4	4,1	5,1
GRUP 11	3,9	3,3	4,6	4,5	3,7	4,4
GRUP 5	4,6	2,8	5,3	5,2	4,1	5,3
GRUP 3	3,2	2,5	4,9	4,9	4,4	4,6
GRUP 4	3,9	3,1	4,2	4,5	4,1	4,3
GRUP 14	3,4	3,7	4,6	4,9	4,4	3,7
GRUP 7	3,9	3,1	5,2	5,1	4,6	5,0
GRUP 13	3,1	2,6	5,0	4,8	4,7	5,1
GRUP 12	4,1	3,0	5,2	5,4	4,2	4,8



YÖNETİCİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMI

RASYONEL BİLGİ İŞLEME

GRUPLAR	SORU 30	SORU 31	SORU 32	SORU 33	SORU 34	MANTIK
GRUP 1	4.0	2.5	5.0	2.5	2.5	3.3
GRUP 20	3.5	3.5	6.0	2.0	5.5	4.1
GRUP 6	5.1	4.0	5.3	2.9	4.1	4.3
GRUP 19	3.6	4.4	5.3	3.9	4.6	4.4
GRUP 15	5.0	4.7	4.7	3.0	3.2	4.1
GRUP 10	4.6	4.2	4.4	3.0	4.6	4.2
GRUP 2	17.0	3.5	2.8	3.3	3.0	5.9
GRUP 16	3.8	4.4	4.6	4.0	4.2	4.2
GRUP 8	4.5	4.5	5.5	3.0	4.0	4.3
GRUP 18	4.7	3.5	5.8	4.0	2.8	4.2
GRUP 17	4.8	4.7	4.8	3.0	3.7	4.2
GRUP 9	4.0	3.6	3.4	4.2	3.8	3.8
GRUP 11	4.8	3.3	4.5	3.3	3.5	3.9
GRUP 5	4.5	5.2	5.3	3.8	4.3	4.6
GRUP 3	3.8	4.0	3.2	2.3	2.8	3.2
GRUP 4	4.0	4.3	4.8	2.7	3.7	3.9
GRUP 14	3.6	3.6	4.0	3.0	3.0	3.4
GRUP 7	4.1	3.8	4.9	3.7	3.1	3.9
GRUP 13	3.5	2.5	3.5	3.3	2.5	3.1
GRUP 12	5.2	4.7	4.5	3.3	3.0	4.1



YÖNETİCİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMI

RASYONEL BİLGİ İŞLEME

BANKALAR	SORU 50	SORU 51	SORU 52	SORU 53	SORU 54	GELENEKSEL
GRUP 1	2.0	2.5	1.0	2.0	2.0	1.9
GRUP 20	3.0	3.5	4.0	2.0	1.0	2.7
GRUP 6	4.3	5.6	3.0	2.0	2.3	3.4
GRUP 19	3.1	3.7	1.7	1.9	3.0	2.7
GRUP 15	3.3	3.5	2.5	2.2	1.7	2.6
GRUP 10	4.0	3.8	3.6	3.2	1.8	3.3
GRUP 2	3.0	3.8	3.3	2.5	2.0	2.9
GRUP 16	3.8	4.0	3.0	2.6	2.0	3.1
GRUP 8	3.0	3.0	2.5	2.0	3.0	2.7
GRUP 18	4.3	4.8	3.0	2.2	1.7	3.2
GRUP 17	3.7	4.3	3.7	2.3	3.2	3.4
GRUP 9	4.4	4.0	3.0	2.8	2.8	3.4
GRUP 11	3.3	4.8	4.3	2.8	1.5	3.3
GRUP 5	3.5	4.2	2.7	1.8	1.8	2.8
GRUP 3	2.8	3.2	2.0	2.2	2.3	2.5
GRUP 4	3.3	3.5	3.8	3.0	1.8	3.1
GRUP 14	4.0	3.8	4.0	3.4	3.4	3.7
GRUP 7	3.9	4.2	2.9	2.6	2.1	3.1
GRUP 13	3.0	3.5	2.3	2.3	2.0	2.6
GRUP 12	3.5	4.7	2.8	1.8	2.2	3.0



YÖNETİCİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMI

RASYONEL BİLGİ İŞLEME

SANKALAR	SORU 40	SORU 41	SORU 42	SORU 43	SORU 44	PLANLAMA
GRUP 1	5.0	5.0	5.0	4.5	4.5	4.8
GRUP 20	5.0	5.0	5.5	6.0	5.0	5.3
GRUP 6	5.6	5.6	5.3	5.6	5.4	5.5
GRUP 19	5.3	5.7	5.6	5.6	5.4	5.5
GRUP 15	5.0	4.3	4.3	3.8	3.7	4.2
GRUP 10	5.0	4.8	5.2	4.8	4.6	4.9
GRUP 2	4.8	4.5	4.8	4.8	5.3	4.8
GRUP 16	5.4	4.8	5.0	4.8	5.2	5.0
GRUP 8	3.0	5.5	4.5	5.0	4.0	4.4
GRUP 18	5.0	4.7	4.0	4.7	5.3	4.7
GRUP 17	5.7	5.7	5.3	5.7	5.8	5.6
GRUP 9	4.8	4.2	5.0	4.2	4.4	4.5
GRUP 11	4.8	4.8	4.8	3.8	4.8	4.6
GRUP 5	5.7	5.0	4.5	5.2	6.0	5.3
GRUP 3	4.8	5.0	4.5	4.8	5.2	4.9
GRUP 4	4.3	4.5	4.3	3.7	4.2	4.2
GRUP 14	4.8	4.8	4.8	4.4	4.4	4.6
GRUP 7	5.4	5.4	5.0	5.3	5.0	5.2
GRUP 13	5.0	5.0	4.8	4.5	5.5	5.0
GRUP 12	5.7	5.2	5.2	5.0	5.2	5.2



YÖNETİCİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMI

SEZGİSEL BİLGİ İŞLEME

BAŞLIKLAR	SORU 45	SORU 46	SORU 47	SORU 48	SORU 49	VİZYON
GRUP 1	4.5	4.5	4.5	5.0	4.5	4.6
GRUP 20	6.0	4.5	4.0	4.5	4.5	4.7
GRUP 6	5.3	5.4	5.0	5.1	4.9	5.1
GRUP 19	5.3	4.9	4.1	4.9	4.6	4.8
GRUP 15	4.5	4.8	5.0	5.3	4.8	4.9
GRUP 10	5.2	4.6	5.0	4.6	4.0	4.7
GRUP 2	5.0	4.3	4.5	5.3	4.3	4.7
GRUP 16	4.6	4.8	5.2	5.4	5.0	5.0
GRUP 8	4.5	5.0	5.5	5.5	5.0	5.1
GRUP 18	5.7	5.2	5.3	5.8	5.0	5.4
GRUP 17	5.0	5.0	4.8	5.5	5.5	5.2
GRUP 9	5.4	5.0	5.6	5.6	5.2	5.4
GRUP 11	5.0	4.0	4.5	4.5	4.3	4.5
GRUP 5	5.0	5.2	5.5	5.5	4.8	5.2
GRUP 3	5.5	4.7	4.7	5.3	4.3	4.9
GRUP 4	5.3	4.2	3.7	5.2	4.0	4.5
GRUP 14	5.2	4.6	5.0	5.0	4.8	4.9
GRUP 7	5.2	5.1	4.8	5.4	4.8	5.1
GRUP 13	5.3	4.8	4.9	4.8	4.5	4.8
GRUP 12	4.8	5.5	5.5	5.8	5.5	5.4



YÖNETİCİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMI

SEZGİSEL BİLGİ İŞLEME

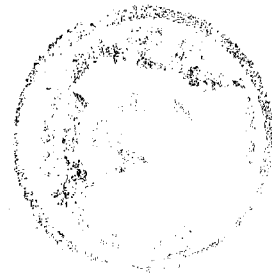
BANKALAR	SORU 35	SORU 36	SORU 37	SORU 38	SORU 39	KAVRAMA
GRUP 1	5.0	4.5	3.5	4.0	4.0	4.2
GRUP 20	6.0	5.5	3.5	5.0	1.5	4.3
GRUP 6	6.0	6.0	4.7	4.9	4.1	4.5
GRUP 19	5.7	4.4	5.0	3.1	3.1	4.3
GRUP 15	4.2	4.7	4.2	4.0	4.0	4.0
GRUP 10	5.2	4.2	5.0	3.6	3.6	4.3
GRUP 2	4.0	5.3	3.8	3.8	4.8	4.3
GRUP 16	5.0	3.8	4.6	3.4	3.2	4.0
GRUP 8	5.5	4.0	5.5	4.0	4.0	4.6
GRUP 18	5.3	5.0	5.0	3.5	4.7	4.7
GRUP 17	5.2	4.2	4.8	3.5	3.8	4.3
GRUP 9	5.2	4.4	5.0	2.8	3.0	4.1
GRUP 11	5.3	2.8	3.8	2.8	4.0	3.7
GRUP 5	5.0	4.7	4.8	3.2	3.0	4.1
GRUP 3	4.8	4.2	4.8	4.7	3.5	4.4
GRUP 4	4.5	4.2	3.7	4.5	3.5	4.1
GRUP 14	5.6	4.6	4.6	3.8	3.6	4.4
GRUP 7	5.3	4.8	4.7	4.0	4.1	4.6
GRUP 13	4.5	4.0	5.8	4.3	4.8	4.7
GRUP 12	5.5	4.0	4.7	3.3	3.3	4.2



YÖNETİCİNİN KARAR VERME YAKLAŞIMI

SEZGİSEL BİLGİ İŞLEME

ANKALAR	SORU 55	SORU 56	SORU 57	SORU 58	SORU 59	DUYGUSALLIK
GRUP 1	5.5	4.0	5.0	5.0	4.5	4.8
GRUP 20	5.5	5.0	5.5	6.0	5.0	5.4
GRUP 6	5.9	5.7	5.3	5.7	5.6	5.6
GRUP 19	4.9	5.4	4.6	5.7	4.6	5.0
GRUP 15	4.7	5.0	4.0	4.8	4.5	4.6
GRUP 10	4.6	3.6	3.4	4.6	4.4	4.1
GRUP 2	5.3	5.8	4.5	5.5	4.5	5.1
GRUP 16	4.8	4.6	4.4	5.6	4.8	4.8
GRUP 8	5.5	5.0	5.0	6.0	5.0	5.3
GRUP 18	5.2	4.8	4.6	5.2	5.5	5.1
GRUP 17	5.5	4.8	4.3	5.8	4.0	4.9
GRUP 9	5.4	5.2	4.6	5.2	5.0	5.1
GRUP 11	4.5	3.8	3.5	5.8	4.3	4.4
GRUP 5	5.5	5.2	4.7	6.0	5.2	5.3
GRUP 3	4.7	4.7	4.2	5.7	3.8	4.6
GRUP 4	4.8	3.8	4.0	5.0	4.0	4.3
GRUP 14	4.2	3.4	3.0	4.0	4.0	3.7
GRUP 7	5.4	4.9	4.6	5.4	4.6	5.0
GRUP 13	5.0	4.8	5.0	5.5	5.3	5.1
GRUP 12	5.5	4.8	4.2	5.5	4.2	4.8

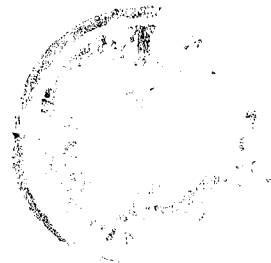


1998 (%)

SERMAYE YETERLİLİĞİ RASYOLARI

AKTİF KALİTESİ

BANKALAR	Özsermaye Yoğunluğu	Toplam Riski Karşılama Oranı	Krediler/ Aktifler	Taliftteki Kredil/ Toplam Krediler
GRUP 1	8.0	7.4	12.3	0.3
GRUP 20	5.8	4.7	43.5	5.8
GRUP 6	10.9	5.0	42.0	1.5
GRUP 19	7.8	1.7	60.7	0.4
GRUP 15	8.8	3.9	36.8	1.6
GRUP 10	10.5	4.3	51.7	3.2
GRUP 20	9.4	2.4	38.2	4.3
GRUP 16	8.1	3.1	26.4	0.5
GRUP 8	10.7	2.9	34.3	10.7
GRUP 18	8.2	4.0	29.7	3.7
GRUP 17	12.3	3.8	40.5	0.6
GRUP 9	7.8	2.1	37.4	6.4
GRUP 11	13.2	3.5	39.8	1.4
GRUP 5	11.4	4.9	50.5	0.0
GRUP 3	12.3	3.7	21.2	2.9
GRUP 4	11.0	4.3	24.3	1.7
GRUP 14	19.0	10.0	25.8	4.7
GRUP 7	15.0	5.9	24.8	1.0
GRUP 13	26.5	17.0	37.0	3.7
GRUP 12	36.1	10.5	26.0	1.0



EK 4: BANKALARIN PERFORMANS RASYOLARI

1998 (%)

LİKİDİTE RASYOLARI**KARLILIK RASYOLARI**

BANKALAR	Likid Aktifler / Toplam Aktifler	Likid Aktifler / Ybn.Kaynaklar	Aktif Karlılık	Özsermaye Karlılığı
GRUP 1	71.2	80.2	0.4	7.3
GRUP 20	6.9	8.2	0.0	0.3
GRUP 6	28.7	34.4	1.0	14.8
GRUP 19	20.4	23.9	1.8	33.1
GRUP 15	28.4	35.1	0.8	16.8
GRUP 10	30.4	36.8	3.4	50.3
GRUP 20	37.5	45.1	4.1	94.6
GRUP 16	63.2	76.1	4.1	118.5
GRUP 8	40.0	48.5	4.2	86.7
GRUP 18	54.1	64.9	4.6	132.1
GRUP 17	47.4	59.1	9.3	273.5
GRUP 9	42.2	48.9	2.2	40.2
GRUP 11	36.9	47.9	8.0	238.1
GRUP 5	30.2	37.1	2.8	34.9
GRUP 3	58.7	84.5	8.1	176.6
GRUP 4	52.3	65.1	5.5	123.7
GRUP 14	51.3	71.3	2.7	20.7
GRUP 7	54.8	71.4	8.7	163.9
GRUP 13	38.2	56.3	12.7	93.2
GRUP 12	50.2	91.6	17.4	90.1