

ŞUBE MÜDÜRLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN BANKA ŞUBE PERFORMANSINA ETKİSİ

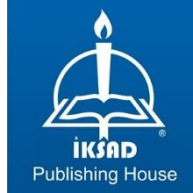
Dr. Özkan ÇITAK
Prof. Dr. Gaye ATILLA



**ŞUBE MÜDÜRLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN
BANKA ŞUBE PERFORMANSINA ETKİSİ**

Dr. Özkan ÇITAK
Prof. Dr. Gaye ATILLA

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17592252>



Copyright © 2025 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or
transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical
methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses
permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social
Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2025©

ISBN: 978-625-378-382-2

Cover Design: İbrahim KAYA

November / 2025

Ankara / Türkiye

Size = 16x24 cm

ÖNSÖZ

Bankacılık sektörünün hızla geliştiği günümüzde, bankaların bu başarısının altında yatan sebeplerden en mühimi hiç kuşkusuz banka yöneticileridir. Bu araştırmada, banka şube müdürlerinin fiziksel, sosyal ve kültürel birtakım özellikleri seçilerek şube karlılığına etkisinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, başarılı bir yöneticinin hangi özelliklerde olması veya hangi özelliklere sahip kişilerin müdür yapılması noktasında fikir ortaya konmuştur.

Bu Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD’de Yard. Doç. Dr. Gaye ATILLA GÖK Danışmanlığında hazırlanan 2016 tarihli “Şube Müdürlerinin Demografik Özelliklerinin Banka Şube Performansına Etkisi” isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir. Çalışmamda, sabırla beni dinleyen ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Gaye ATILLA’ ya, yüksek lisans eğitimim boyunca faydalandığım saygıdeğer hocam Prof. Dr. Aygen OKSAY’ a, hem fikir, hem de gayret veren dostum Doç. Dr. Nuri AVŞARLIGİL’ e, yeni ufuklar açan değerli hocam Prof. Dr. Kemal VATANSEVER’ e, sabırları ve manevi destekleri için Eşim Zeynep’e, Canım oğullarım Muzaffer ve Emiralp’ e teşekkür ederim.

Dr. Özkan ÇITAK

2025

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	v
TABLolar DİZİNİ.....	vi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM	1
BANKACILIK SİSTEMİ VE TÜRKİYE’DE BANKACILIK	1
1.1. BANKACILIĞIN TANIMI.....	1
1.2. BANKANIN TEMEL FONKSİYONLARI	1
1.3. BANKACILIK HİZMETLERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	2
1.4. DÜNYADA BANKACILIĞIN GELİŞİMİ.....	5
1.5. TÜRKİYE’DE BANKACILIK SEKTÖRÜ	6
1.5.1. Türk Bankacılık Tarihi	6
1.5.2. Türk Bankacılık Sektörünün Durumu	8
1.5.3. Bankacılık Sektörünün Gelişimi.....	8
1.5.4. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar.....	9
1.5.5. Şube Sayısı ve İstihdam.....	11
1.6. BANKACILIKTA KARLILIK	19
1.6.1. Bankacılık Sektöründe Karlılığın Ölçülmesi.....	20
1.6.2. Net Faiz Marjı.....	20
1.6.2.1. Faiz Gelirleri ve Giderleri	21
1.6.2.2. Faiz Dışı Gelirler ve Giderleri	22
İKİNCİ BÖLÜM	24
BANKA YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ	24
2.1. Yaş	24
2.2. Cinsiyet.....	25
2.3. Tecrübe	26

2.4. Eğitim	27
2.5. Kurum İçi Eğitim	29
2.5.1. Kurum İçi Eğitim Amaçları	29
2.5.2. Kurum İçi Eğitimin Özellikleri	31
2.5.3. Kurum İçi Eğitimin Faydaları	32
2.6. Medeni Durum ve Çocuk Sayısı	33
2.7. Yurt Dışı Deneyim ve Yabancı Dil Bilgisi	34
2.8. Sosyal Medya Okuryazarlığı	34
2.9. Fiziksel Faaliyetler	34
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	36
BANKA ŞUBE YÖNETİCİLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN ŞUBE PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	36
3.1. Araştırmanın Amacı	36
3.2. Araştırmanın Kısıtları	37
3.3. Evren ve Örneklem	38
3.4. Araştırmanın Yöntemi	38
3.5. Hipotezler	38
3.6. Bulgular	39
3.6.1. Tanımlayıcı Bulgular	39
3.6.2. Hipotezlere Dayalı Bulgular	41
3.6.2.1. Demografik Özellikler ve Şube Performansına Yönelik Çoklu Ayırma Analizi (Diskriminant) Bulguları	41
3.6.2.2. Lojistik Regresyon	51
SONUÇ	60
KAYNAKÇA	67
ÖZ GEÇMİŞ	73

KISALTMALAR

BDDK : Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

TBB : Türkiye Bankalar Birliği

FDGG : Faiz Dışı Gelir ve Gider

NFM : Net Faiz Marjı

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı	10
Tablo 2: Personel ve Şube Sayısı	11
Tablo 3: Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları	12
Tablo 4: İnternet Bankacılığı Kullanan Kişi Sayısı (Bin Kişi).....	13
Tablo 5: İnternet Bankacılığında Finansal İşlemler (Bin)	14
Tablo 6: İnternet Bankacılığında Yatırım İşlemleri Adedi (Bin)	14
Tablo 7: İhtiyaç Kredisi, Diğer Krediler ve Konut Kredileri Stoku	15
Tablo 8: Kredi Kartları İşlem Hacmi/GSYH (Yüzde).....	16
Tablo 9:ATM, POS, Banka Kartı ve Kredi Kartı Sayısı (Bin).....	17
Tablo 10: Faiz Geliri, Faiz Gideri ve Net Faiz Geliri/Toplam Aktifler (Yüzde).....	17
Tablo 11:Net Ücret, Komisyon ve Bankacılık Hizmetleri/Toplam Aktifler (Yüzde).....	18
Tablo 12: Banka Şube Müdürlerinin Demografik Verileri.....	40
Tablo 13. Box's M Testi Sonuçları	43
Tablo 14. Değişkenlerin Korelasyonlarının Karşılaştırılması	44
Tablo 15. Kanonikal Ayırma Fonksiyonlar Özeti (Eigenvalues)	46
Tablo 16. Wilks' Lambda Değeri.....	46
Tablo 17. Standartlaştırılmış Kanonik Ayırma Fonksiyonu Katsayıları	48
Tablo 18: Standartlaştırılmamış Kanonik Diskriminant Fonksiyonu Katsayıları.....	49
Tablo 19:Gruplar için Sınıflandırma Sonuçları	50
Tablo 20:Vaka İşleme Özeti	52

Tablo 21:Başlangıç Adımı Sınıflandırma Tablosu	52
Tablo 22: Başlangıç Adımında Denkleme Giren Değişkenler	53
Tablo 23. Başlangıç Adımında Denkleme Girmeyen Değişkenler.....	54
Tablo 24:Anlamlılık Testi	54
Tablo 25:Model Özeti.....	54
Tablo 26:Sınıflandırma Tablosu	55
Tablo 27: Bağımlı Değişkenli Modeldeki Değişkenler	56
Tablo 28:Korelasyon Matrisi.....	58
Tablo 29. Hipotezlerin Kabul-Red Tablosu.....	65

GİRİŞ

Kurumsal firmaların en güzide örneklerinden biri, bankalardır. Bankacılık sektörü dünya ekonomileri açısından kimi zaman lokomotif olmuş, kimi zaman da dünya ekonomisini çıkmaza sokmuştur. Parayı kazanmanın, elde etmenin tüm insanlığın ana hedefi haline geldiği dünyamızda, para toplayan ve para dağıtan kurumlar olarak bankaların önemi büyüktür. Banka deyince de akla hizmet alınan banka şubeleri gelmektedir. Şubeler, bankalar açısından bankanın müşteri ile temas ettiği birimlerdir.

Banka şubeleri, mevduat toplamak ve kredi vermek başta olmak üzere; kiralık kasa hizmetleri, havale, eft, döviz alım-satımı, leasing, faktoring, fortfaiting, çek karnesi verme, çek tahsil etme, teminat mektubu verme, akreditif açma, sigortacılık hizmetleri, başta olmak üzere birçok işleme aracılık etme görevlerini sürdürmektedir. Bu görevlerin neredeyse tamamının başvurusu ve çoğunun işlemi şubelerde yapılmaktadır. Bu sebeptendir ki, şube çalışanları ve müdürleri bu gemide kürekleri çeken, geminin hızını yani performansı etkileyen en önemli birimlerdir.

Şubenin performansı bölgeyi, bölge performansları bankayı, bankalar ülke ekonomilerini, ülke ekonomileri de diğer dünya ülkelerini etkilemekte ve bu etkileşim halinde devam etmektedir. Şubelerin yöneticileri bu zincirde görevlerinin kimi zaman farkında, kimi zamanda günlük vazifelerin içinde boğulup gitmektedirler. Banka müdürlerinin başarıya ulaşabilmeleri için günü kurtarmaktan çok, makro hedeflere ulaşmaları, şubelerini ve bankalarını başarıya taşımaları için önemli bir ölçüt olan faiz dışı gelir gider rasyosunu yükseltmeleri çok önemlidir. Rekabetin tüm sektörlerde olduğu gibi, bankacılık sektöründe de çok yoğun yaşandığı günümüzde, faiz dışı gelir gider daha da büyük önem kazanmaktadır.

Ayrıca, faiz oranlarındaki hızlı düşüşler, pazarlama faaliyetleri, risk grupları ve müşterilere özel kampanyalı faiz uygulamaları ve rekabetin gün geçtikçe artması gibi sebeplerle bankaların faiz gelirleri düşmektedir. Bankaların gelirlerindeki azalış nedeniyle, banka şube müdürleri genel müdürlükleri tarafından Faiz Dışı Gelir Gider (FDGG) rasyosunu yükseltmeleri, şube karlılıklarını arttırmaları istenmektedir. Şubenin Faiz Dışı gelir gider oranının yüksek olması, banka bölge ve genel müdürleri tarafından şube müdürlerinin başarılı olduğunun göstergesidir.

Bugüne kadar banka performansları çok çeşitli kriterlerle ölçülmüştür. Bu çalışmanın amacı, bankaların gelişiminde, karlılıklarının artmasında, önemli göreve sahip olan banka yöneticilerinin hangi özelliklerinin bankanın performansına katkı sağlayacağını bulmaktır. Bu özellikleri belirlemek, banka müdürlerinin seçiminde dikkat edilmesi gereken hususlar hakkında karar vericilere destek sağlayacaktır. Mevcut banka müdürlerinin kişisel gelişim planlarına katkıda bulunmak ise çalışmanın diğer bir amacıdır. Çalışmanın verileri, Denizli Bölgede faaliyet gösteren, borsada en çok işlem gören, beş bankanın bölge müdürlüklerinden temin edilmiştir. Veriler 188 banka şube müdürünün özellikleri ve şubenin faiz dışı gelir gider oranıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde bankacılık sistemi ve Türkiye'deki bankacılık sektörüne ilişkin bilgiler verilmektedir. Bu bölümde ayrıca bankacılık sektöründeki karlılık, faiz gelirleri, faiz dışı gelirler ve giderler üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, şube yöneticilerinin yaş, cinsiyet, tecrübe, medeni durum, çocuk sayısı, yabancı dil bilgisi, yurt dışı tecrübesi, sosyal medya okuryazarlığı ve fiziksel faaliyetlerde bulunup bulunmadığı gibi kriterler üzerinde durulmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise öncelikle, banka müdürünün özelliklerinin faiz dışı gelir gideri etkileyip etkilemediği diskriminant analiz

modeliyle araştırılmıştır. Doğrusal regresyon modeli kullanılarak FDGG'yi etkileyen özellikler ve etkileme düzeyleri belirlenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BANKACILIK SİSTEMİ VE TÜRKİYE’DE BANKACILIK

1.1. BANKACILIĞIN TANIMI

Bankacılık sektörü dünyadaki ticaretin gelişiminin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Yahudi tüccarların pazarlarda kurdukları masalarda para alıp satmaları bankacılığın temelini oluşturmaktadır. Daha da eskiye gidilirse, bankacılığın temeli, köleci hatta ilkel topluma kadar ulaşmaktadır. Bu nedenle geçirilen her ekonomik devir için bir başka tanım yapılması gerekir. Ancak bankacılık sektöründe hemen her dönemde geçerli olan bir işlev vardır. Bu işlev, paranın emanet ya da ödünç alınması ve yine ödünç verilmesi ya da saklanmasıdır (Yakar,2009:6). Avrupa Birliği banka hukuku koordinasyonu tüzüğüne verdiği tanıma göre; banka, halkın mevduat ya da başka geri ödenmesi gerekli olan paralarını kabul etme ve kendi hesabına krediler açma faaliyetlerini yürüten bir işletmedir (Erüstün,2006:14).

1.2. BANKANIN TEMEL FONKSİYONLARI

Bankaların temel fonksiyonu, finansal sistem içinde fon fazlası olan bireyler, firmalar ve devlet kurumlarından fonları toplayıp, fon ihtiyacı olan birey, firma ve devlet kurumlarına aktarmaktır. Banka bu fonksiyonu yerine getirirken, fon topladıklarına faiz vermekte, fon dağıttıklarından da faiz ve komisyon almaktadır. Banka para toplayıp, para satan bir anonim şirkettir.

Bir ülke ekonomisinde etkin bir para politikasından ve ekonomik derinlikten söz edebilmek için, ülke ekonomisinin gelişmiş bir bankacılık

sistemine sahip olması gerekmektedir. Bankaların mali sistem içinde yerine getirdiği temel fonksiyonlar;

- Fon transferi,
- Kaynak sağlama,
- Kısa vadeli kaynakları, uzun vadeli fonlar hâline dönüştürme,
- Hizmet fonksiyonu,
- Kaynak kullanımını iyileştirme,
- Para politikasının etkinliğini artırma,
- Ticareti geliştirme,
- Finansal danışmanlık ve
- Kaydi para oluşturma fonksiyonu olarak sıralanabilir (Atık, 2013:7-8).

1.3. BANKACILIK HİZMETLERİ VE ÖZELLİKLERİ

Bankacılıkta hizmet, bankaların performanslarını ve değerinin yükselmesini sağlayan önemli bir faktördür. Kişiler için hizmet, alınan faydadan ibarettir. Bankacılık sektöründe artan rekabet ortamı, bankacılıkta yeni hizmet ve ürünlerin sunulmasını gündeme getirmiş, hizmetler ve kaliteli bir sunum rekabet avantajı sağlamak için en önemli faktör olmuştur. Bankalar her geçen gün yeni ürün üretmekte ve müşteri odaklı stratejiler geliştirmektedirler. Bankaların müşterilerinin zihninde, olumlu izlenim bırakması, pazar payını artırması ve şiddetli rekabette faaliyetlerini sürdürmesi ancak hizmette çeşitlilik ve kalite seviyesi ile mümkün olabilmektedir (Usta Süleyman, 2009:33).

Aşağıda bankacılık hizmetleri başlıklar halinde ele alınmıştır:

- **Mevduat İşlemleri:** Bankalarda, vadesiz ve vadeli olmak üzere, iki tür hesap türü vardır. Bankalar; tasarruf, resmi kuruluşlar, ticari kuruluşlar, diğer kuruluşlar, bankalar arası mevduat kabul ve işlemlerini yapmaktadırlar.

– **İnternet Bankacılık Hizmetleri:** İnternet kullanımının yaygınlaşması ile internet aracılığıyla yapılan bankacılık işlemleri, gün geçtikçe artmaktadır. İnternet bankacılığı, bankacılık işlemlerinin internet ortamında bankaların web siteleri üzerinden istenildiği zaman dünyanın her yerinden ulaşılarak yapılmasını sağlamaktadır. İnternet bankacılığında, banka personeli ile birebir ilişki içinde bulunulmamaktadır. Böylelikle, bankanın işlem ve operasyon maliyetleri aşağı çekilmiş olmaktadır. Müşteri, bankacılık işlemlerini yaparken kendi girdiği talimatlar doğrultusunda otomatik olarak gerçekleştirmektedir (MEGEP,2007).

İnternet bankacılığın başka versiyonu olarak, müşteriler mobil bankacılıkla artık cep telefonlarından bankacılık hizmetlerine ulaşabilmektedir. Mesaj onaylarıyla ve bir takım güvenlik adımlarından geçtikten sonra mobil internet hizmetlerine ulaşabilmektedirler. İnternet bankacılığı 7 gün 24 saat, internet erişimine sahip herhangi bir cihaz aracılığıyla dünyanın her yerinden kullanılabilir. İnternet bankacılığının sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- Her istendiğinde hızlı ve kesintisiz bankacılık işlemleri yapabilmek,
- Şubeye gitmeden, sıra beklemeden, kolayca bankacılık işlemleri yapabilmek,
- Detaylı rapor ve bilgi ulaşabilmek,
- Gün geçtikçe birçok bankacılık ürününden faydalanabilmek,
- Bankacılık işlemlerini çok daha ekonomik bir şekilde yapabilmek,
- İşlem güvenliği açısından riski çok yüksek olmamakla beraber belli bir risk düzeyinde, işlemlerin banka personeli tarafından dahi görülememesi nedeniyle, gizli ve güvenli bankacılık hizmeti sağlar.

– **Havale İşlemleri:** Aynı bankanın çatısı altında farklı şubelerin kendi aralarında yapılan para transfer işlemidir.

– **EFT İşlemleri:** EFT (Elektronik Fon Transferi), farklı bankalar arasındaki para transferidir. Bu işleme Merkez Bankası aracılık etmektedir. Belirli saatler arasında ve iş günlerinde gerçekleşmektedir.

– **Faturalı Ödeme Hizmetleri:** Müşterilerin bankaya vereceği otomatik ödeme talimatı ile elektrik, su, telefon gibi fatura ödemelerinin banka aracılığı ile müşteri hesabından yapıldığı işlemlerdir. Bankalar, şubeye gitmeksizin gerçekleştirilen bu hizmetten herhangi bir ücret almamaktadır.

– **Müşteri Danışmanlığı Hizmetleri:** Bankalardaki, müşteri temsilcileri aracılığı ile müşterilerin hiçbir aracıya gerek kalmadan doğrudan bilgiye en kısa sürede ulaşabileceği danışmanlık hizmeti sağlanmaktadır. Bu birimler sayesinde müşteriler başvurdıkları işlemin durumu, aşaması ve ilgili sorunlar konusunda bilgi edinmektedir.

– **Kambiyo İşlemleri:** Kambiyo, yabancı para ve bu paralarla ödeme yapmayı sağlayan belgelerdir. Bir ülkeden yurtdışına ve yurtdışından ülkeye yönelik her bir mal, hizmet hareketi karşılığında ve ters istikamette para transferi oluşmasını sağlar. Ayrıca, kambiyo işlemleri, yabancı paranın Türk parasına, Türk parasının da yabancı paraya çevrilmesine ve yabancı para ile döviz tevdiat işlemi yapılmasına sebep olur.

– **Akreditif İşlemleri:** Bankalar ithalat ve ihracat işlemlerine aracılık etmektedir. Akreditif de, ithalatçı tarafından açılan bir gayri nakdi kredi türüdür. Bankalar bu hizmete aracılık ederek, hem komisyon alırken hem de ithalatçı ve ihracatçı arasında bir güven unsuru olurlar (Sezgin ve Şendoğdu,2008: 93).

Banka hizmetleri elle tutulmaz gözle görülmez bir özelliğe sahiptir. Diğer sektörlerden farklı olarak hizmet sistemleri farklılık göstermektedir. Banka hizmetlerinin konusunu; kredi verme, para yatırma ve transfer işlemleri gibi farklı biçim ve nitelikteki paralarla ilgilidir.Soyut olan banka hizmetleri müşterilerle bankacılar arasında yapılan sözleşmelerle biçimlenir. Krediler, vadeli mevduatlar gibi hizmetler ayrıntılı sözleşmelerle belirlenir. Banka

hizmetlerinin pazarlanmasında kural, hizmetlerin doğrudan müşterilere dağıtımıdır. Yapılan pazarlama ve doğrudan dağıtım faaliyetleri, bankaların şubeleri aracılığı ile yapılır.

1.4. DÜNYADA BANKACILIĞIN GELİŞİMİ

Dünyada Bankacılık hizmetleri, dünya tarihinde para kullanımının başlamasıyla birlikte ortaya çıkan ve kökeni çok eskilere dayanan hizmetlerdir. Tarihte ilk bankacılık hizmetlerinin eski Sümer ve Babil'e kadar uzandığı bilinmektedir. Sümerlerde M.Ö. 3500 yıllarında kurulan “maket” adı verilen yapılar, tarihte bilinen ilk bankacılık örneğidir. Bu yapıların, hasat kalktıktan sonra ödemek üzere tohum gibi hammadde ve teçhizat alımı için çiftçilere ilk dönemlerde fiziki, daha sonraları parasal kredi açtıkları yönünde bilgilere ulaşılmaktadır (Parasız,2000: 107).

20. yüzyılda, I. Dünya Savaşı ve ardından yaşanan ekonomik buhran, İngiliz İmparatorluğu'nun güç kaybetmesi, Avrupa'daki milliyetçi akımların güç kazanması ve özellikle Afrika'daki sömürgeciliğin düşüşe geçmesi, uluslararası ticaretin yavaşlaması gibi sebepler finansal sektörü özellikle bankacılığı sıkıntıya sokmuştur. II. Dünya Savaşının yaraları sarılana kadar, uluslararası bankacılık sektöründeki yaşanan bu gerileme devam etmiştir. 1960'lı yıllara gelindiğinde, uluslararası ticaret ve yatırımlardaki artışla beraber meydana gelen makroekonomik gelişmeler, teknoloji alanındaki ilerlemelerin etkisiyle işlem maliyetlerinin azalması ve yeni finansal ürün ve hizmetlere ilişkin düzenlemelerin geliştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte, ABD'de bankaların denetimine ilişkin getirilen katı düzenlemeler, Euro/Dolar piyasalarının ortaya çıkışı, bankaların değişik örgütsel yapıları kullanmaya başlamaları gibi mikro ekonomik gelişmeler, uluslararası ticaret bankaların sayılarının yeniden hızla artmasında ve yayılmalarında etkili olmuştur (Özkay,2006: 4).

20. yüzyılda müşterilerden mevduat toplamak ve topladığı mevduatı krediye çevirmek gibi görevleri olan ticari bankalar, günümüzde oldukça yaygınlaşmış finansal hizmetleri ile önemli bir değişikliğe uğramıştır. Avrupa'daki bankacılık sektörüne bakıldığında, Avrupa Birliği bankacılık sektörünün son yıllarda önemli değişiklikler geçirdiği görülmektedir. Bu bağlamda yaşanan önemli değişimler, Euro'nun ortak para birimi olarak üye ülkelerde kullanılmaya başlanması, yeni üyelerin AB'ye katılması ve en önemlisi de Avrupa'da finansal piyasaların entegrasyonunun sağlanmasına yönelik Mali Hizmetler Eylem Planı'nın hazırlanması olmuştur. AB finansal piyasalarının değişen yapısı bazı değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Yeni katılan ülkelerin ekonomik buhranlara girmesi de birliğin handikapları haline gelmiştir. Yeni gelişmelerle, bankalar geleneksel rolleri değişmiştir. Piyasalarda oluşan yeni rekabet ortamı ile bankaların kârlılıklarını artırmak için farklı ürün ve coğrafi bölgelere yatırım yapmaya başladıkları görülmektedir (Yücedağ,2009: 32).

1.5. TÜRKİYE'DE BANKACILIK SEKTÖRÜ

1.5.1. Türk Bankacılık Tarihi

Türkiye, geçmişi 19. yüzyıla kadar uzanan bankacılık tarihine sahiptir. Yani bankacılık dünya geneliyle kıyaslandığında Türkiye'de yeni bir sistemdir. Bu sebeple devlet bankacılık sektörünün gelişiminde öncü rol üstlenmiştir. Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda, ulusal bir bankacılık sektörünün oluşturulması çalışmaları çerçevesinde, kamu sermayesinin ağırlıkta olduğu bankalar kurulmuş ve bu bankalar mevcut yabancı sermayeli bankalar ve daha sonra kurulan özel bankalarla birlikte Türk bankacılık sektörünü oluşturmuştur (Güneş,2014: 10).

Cumhuriyetin ilk yıllarında yapılan 1. İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar gereğince, devletçilik politikası hâkim olmuştur. Finansal piyasaları desteklemek ve finanse etmek üzere sırasıyla, 1924 yılında Türkiye İş

Bankası, 1925 yılında Sınai ve Maadin Bankası ve 1927 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur. Bu bankalar çeşitli amaçlarla piyasayı rahatlatmak amacıyla kurulmuştur. Türkiye İş Bankası'nın kuruluş amacı firmalara ticari krediler vermek, Sınai ve Maadin Bankası'nın amacı yatırımları ve endüstriyi kredilendirmek ve desteklemektir. Emlak ve Eytam Bankası ise bireylerin konut sahibi olabilmeleri için konut kredileri üzerine yoğunlaşmıştır (Bakdur, 2003:11).

1980 yılına kadar devlet bünyesinde yürümekte olan ve kısıtlı mali araçlar ile hizmet veren bankacılık sektörü, ihtilal sonrası 1980 yılından itibaren liberalleşme yönünde hızlı adımlar atılmasıyla derinleşmeye başlamıştır. Türk bankacılık sisteminin gelişmesi çerçevesinde 1980'lerde kanun ve yönetmeliklerle bir takım değişiklikler ve gelişmeler yaşanmıştır. Bu düzenlemeler temel olarak bankacılığın daha verimli bir ortamda çalışması ve bankacılıkta rekabetin teşvik edilmesi yönünde olmuştur. Bu bağlamda, finansal piyasalarda, faiz oranları ve döviz kurları serbest bırakılmış, bankacılık sektöründe yeni girişimlere olanak tanınmış ve yabancı bankaların Türkiye'de faaliyette bulunması ve şube açması için çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. 1986 yılında bankacılık sisteminin likit yapısını düzenlemek amacıyla Bankalar arası Para Piyasası kurulmuştur. Aynı yıl içinde Tekdüzen Hesap düzeni ve standart raporlama sistemi oluşturulmuştur. 1987 yılında, bankaların bağımsız dış denetçiler tarafından denetlenmesine başlanmıştır. Aynı yıl içinde sermaye piyasalarının gelişimi için yasal ve kurumsal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde, bankalar borsaya aracılık etme, hisse senedi arzı ve bunların ikincil piyasada alım satımı işlemleri, yatırım fonu yönetimi ve mali danışmanlık hizmetleri gibi hizmetler vermeye başlamışlardır (Bakdur, 2003: 12).

1.5.2. Türk Bankacılık Sektörünün Durumu

Türk Bankacılık sektöründe Aralık 2014 itibarıyla 32 adet mevduat, 13 adet kalkınma ve yatırım, 4 adet katılım bankası olmak üzere toplam 49 banka bulunmaktadır. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'na göre:

- **Mevduat Bankası:** Kendi nam ve hesabına mevduat kabul etmek ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini,
- **Katılım Bankası:** Özel cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplamak ve kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini,
- **Kalkınma ve Yatırım Bankası:** Mevduat veya katılım fonu kabul etme dışında; kredi kullandırmak esas olmak üzere faaliyet gösteren ve/veya özel kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getiren kuruluşlar ile yurt dışında kurulu bu nitelikteki kuruluşların Türkiye'deki şubelerini ifade etmektedir (TBB,2015).

1.5.3. Bankacılık Sektörünün Gelişimi

Son beş yılda, küresel piyasalarda yaşanan yüksek riskli ve belirsiz ortamda Türkiye'de finansal istikrar güçlü bir görünüm sergilemiştir. Finansal sektörün çok büyük bir bölümünü oluşturan bankacılık sektörü, büyüme, sermaye yeterliliği, aktif kalitesi, likidite, karlılık gibi temel kriterler esas alındığında başarılı bir performans göstermiş, ekonomik faaliyetin finansmanı işlevini sağlıklı olarak sürdürmüştür. Son beş yılda, sabit fiyatlarla toplam aktifler %62 oranında artmıştır. Toplam aktiflerin GSYH 'ya oranı 31 puan yükselerek %105'e yükselmiştir. Bilançonun yarıdan fazlası yerleşiklere ait olan mevduat ile finanse edilmiştir. Son dönemde yurtdışı borçlanmanın finansmana olan katkısı artmaktadır. Öz kaynaklar aktiflerin %11,3'ünü finanse etmiştir. Bu nedenle kaldıraç oranı

8,9 ile ihtiyatlı bir düzeyde kalmıştır. Bilanço dışı işlemlerde, özellikle kur ve faiz riskinin yönetilmesine yönelik işlemler nedeniyle türev işlemler kaleminde hızlı bir artış olmuştur. Net döviz pozisyonu riski düşük düzeylerde seyretmiştir (TBB, 2014).

1.5.4. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankalar

Türkiye’de 2016 yılının ilk çeyreği ile birlikte faaliyet gösteren banka sayısı, 47 olarak tespit edilmiştir. Bunlardan 13 tanesi katılım bankasıdır. Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarının sayısı ise 47’dir. Portigon A.G.’nin kapanması, Bank of Tokyo Mitsubishi A.Ş.’nin açılması sonucu banka sayısı değişmemiştir. Bankaların 34 tanesi mevduat bankası, 13 tanesi ise kalkınma ve yatırım bankasıdır. Mevduat bankalarından 3’ü kamusal sermayeli, 11’i ise özel sermayeli bankadır. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (TMSF) bünyesinde 1 banka bulunmaktadır. Yurtdışı yerleşiklerin % 51 ve daha fazla oranda paya sahip oldukları yabancı sermayeli mevduat bankalarının sayısı 19’dır. Kalkınma ve yatırım bankalarının 3’ü kamu sermayeli, 6’sı özel sermayeli ve 4’ü yabancı sermayeli bankadır (TBB,2016).

Tablo 1: Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı

	Mart		Aralık		Mart	
	2015		2015		2016	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
Mevduat Bankaları	34	11.195	34	11.151	34	11.143
Kamu Sermayeli Bankalar	3	3.529	3	3.681	3	3.689
Özel Sermayeli Bankalar	11	5.449	9	4.299	9	4.299
Fondaki Bankalar	1	1	1	1	1	1
Yabancı Sermayeli Bankalar	19	2.216	21	3.170	21	3.154
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	41	13	42	13	42
Toplam	47	11.236	47	11.193	47	11.185

Kaynak: Türkiye'de Bankacılık Sistemi, Banka, Şube ve Personel Sayıları 2016, TBB

Tablo 1'de görüldüğü gibi bankacılık sisteminde Ocak-Mart 2016 döneminde faaliyet gösteren banka sayısı 47'tür. Mevduat bankaları sayısı 34, kalkınma ve yatırım bankaları sayısı 13 ve katılım bankaları sayısı 6'dır. Mevduat bankalarından 3 tanesi kamu sermayeli, 9 tanesi özel sermayeli ve 21 tanesi yabancı sermayeli bankadır. Bununla birlikte 2015'in ilk çeyreğinde yaşanan güncel bir gelişme vardır. T.C. Ziraat Bankası genel kurulunda katılım bankası kurma kararı almıştır. Aynı şekilde T.C. Halk Bankası ve Vakıfbank' da kurmayı planlamaktadır.

29 Mayıs 2015 tarihinde Ziraat Katılım Bankası açılmıştır. Sektörel açıdan bakıldığında ise kamu sermayeli bankaların katılım bankası kurmasının rekabeti arttırdığı söylenebilir. Aynı zamanda yurt dışı, özellikle Ortadoğu'dan sermaye gelişi de arttırılmıştır. Son olarak hedef ise İstanbul'u faiz bankacılıkta merkez haline getirmektir. Böylelikle, Arap sermayesini Türkiye'ye çekmek daha kolay hale gelmiştir.

1.5.5. Şube Sayısı ve İstihdam

Türkiye’de 2016 verilerine göre bankaların toplam şube sayısı 11.185’tir. Mart 2015 verilerine göre özel sermayeli bankaların şube sayıları 5.449’dan 4.299’a düşerek 150 kadar azalmıştır. Bununla birlikte kamu sermayeli bankaların 3.529 olan şube sayısı 160 artarak Mart 2016’da 3.689’a yükselmiştir. Ayrıca yabancı sermayeli bankaların şube sayısı 2.216’dan 3.154’e yükselerek, 938 artış göstermiştir. Son olarak kalkınma ve yatırım bankalarının şube sayısı bir artarak 42’ye ulaşmıştır. Bankaların istihdamı Mart 2016’da 200.623 kişidir. Çalışan sayısı kamu sermayeli mevduat bankalarında 58.132, özel sermayeli bankalarda 74.688, yabancı sermayeli bankalarda 62.213 kişidir.

Tablo 2: Personel ve Şube Sayısı

	Mart 2015		Aralık 2015		Mart 2016	
	Personel	Şube	Personel	Şube	Personel	Şube
Mevduat Bankaları	195.999	1.195	195.838	1.151	195.251	1.143
Kamu Sermayeli Bankalar	56.809	3.529	58.211	3.681	58.132	3.689
Özel Sermayeli Bankalar	95.645	5.449	74.756	4.299	74.688	4.299
Fondaki Bankalar	228	1	225	1	218	1
Yabancı Sermayeli Bankalar	43.317	2.216	62.646	3.170	62.213	3.154
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	5.482	41	5.366	42	5.372	42
Toplam	201.481	11.236	201.204	11.193	200.623	11.185

Kaynak: Türkiye’de Bankacılık Sistemi, Banka, Şube ve Personel Sayıları 2016, TBB

Tablo 2’de, görüldüğü gibi kamu sermayeli bankaların ve yabancı sermayeli bankaların şube ve personel sayısı, gün geçtikçe artmaktadır. Bu artış, sektörün personel açığı ve iş gücü ihtiyacını da etkilemektedir. Şube sayısının artması, hinterland olarak banka şubelerinin müşterilerine daha kolay ve yerinde hizmet vermesini kolaylaştırmaktadır. Bankalar pazarlama

ağlarını daha rahat kurmaktadırlar. Kurumsal, ticari, özel işlem, organize sanayi, sanayi, bireysel, tarımsal şube gibi segmentlerle müşterilerini de ayırarak daha özelliikli hizmetler sunmaktadırlar.

Tablo 3: Cinsiyet Dağılımına Göre Banka Çalışanları

	Mart 2015			Aralık 2015			Mart 2016		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Mevduat Bankaları	94.150	101.849	195.999	4.700	101.138	195.838	4.311	100.940	195.251
Kamu Sermayeli Bankalar	31.544	25.265	56.809	32.628	25.583	58.211	32.536	25.596	58.132
Özel Sermayeli Bankalar	42.812	52.833	95.645	33.963	40.793	74.756	33.898	40.790	74.688
Fondaki Bankalar	146	82	228	145	80	225	141	77	218
Yabancı Sermayeli Bankalar	19.648	23.669	43.317	27.964	34.682	62.646	27.736	34.477	62.213
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	3.579	1.903	5.482	3.509	1.857	5.366	3.520	1.852	5.372
Toplam	97.729	103.752	201.481	98.209	102.995	201.204	97.831	102.792	200.623

Kaynak: Türkiye'de Bankacılık Sistemi, Banka, Şube ve Personel Sayıları 2016, TBB

Tablo 3’de sektördeki erkek ve kadın çalışan sayıları görülmektedir. Sektörde hemen her dönem kadın çalışan sayısının fazla olduğu görülmektedir. Bankacılığın ülkemizde ilk yapılmaya başladığı, Cumhuriyet öncesi bankacılık döneminde hiç kadın bankacı yoktu. Cumhuriyetin ilk yıllarında da sektördeki bankacı sayısı yok denecek kadar azdı.Bugüne

geldiğimizde 2015 yılı itibariyle bankalarda çalışan kadın sayısının, erkek çalışandan fazla olduğu Tablo 3’de görülmektedir.

Üniversitelerin, Bankacılık ve Sigortacılık bölümlerinde de kadın oranı yüksektir. Bu oranın yüksekliği de, sektördeki kadın oranının daha da artacağına göstergesidir. Bankacılık mesleğinin fiziksel güce dayanmaması ve ikili ilişkilerinin de ön planda olduğu bir sektör olması sebebiyle, kadınların, erkeklere oranla sektörde sayısı gittikçe artmaktadır.

Tablo 4: İnternet Bankacılığı Kullanan Kişi Sayısı (Bin Kişi)

	Mart 2012	Mart 2013	Mart 2014	Mart 2015	Mart 2016
Bireysel Müşteri	8.485	10.246	12.039	14.229	17.231
Kurumsal Müşteri	844	953	1.066	1.178	1.280
Toplam Müşteri sayısı	9.329	11.199	13.105	15.407	18.511

Kaynak: Türkiye’de Bankacılık Sistemi, Banka, İnternet ve Mobil Bankacılık İşlemleri 2016, TBB

Tablo 4’de görüldüğü gibi yıllar itibariyle internet bankacılığı kullanan bireysel müşteri ve kurumsal müşteri sayıları artmaktadır. Farklı bir ifadeyle sektörde, hızla internet bankacılığı ön plana çıkmaktadır. Mart 2016 sonu itibariyle internet müşteri sayısı 18 milyonu geçmiştir. Mobil internet kullanımının artması sebebiyle zamanla mobil-internet şube kullanımı da artacaktır. Aktif müşteri sayısının düzenli olarak artacağını göstermektedir. Teknolojideki bu gelişmeler ve internet kullanıcılarının artması sektörde şubeye olan ihtiyacın azalacağı ya da şubelerin kapanacağını düşünebilir. Ancak her geçen gün banka şube sayısı da artmaktadır. Çünkü internet kullanımı operasyonel yükü azaltmaktadır. Şube pazarlama personeli ve kaliteli müdür ihtiyacını artırmaktadır.

Tablo 5: İnternet Bankacılığında Finansal İşlemler (Bin)

	Mart 2012	Mart 2013	Mart 2014	Mart 2015	Mart 2016
Para Transferleri	48.238	54.836	60.805	62.251	68.275
Ödemeler	34.305	38.204	44.171	51.622	48.699
Yatırım İşlemleri	-	-	10.895	11.631	10.767
Kredi Kartı İşlemleri	9.505	10.741	11.357	11.669	12.303
Diğer Finansal İşlemler	2.201	3.134	2.641	3.215	10.089
Toplam	94.249	106.914	129.870	140.389	150.133

Kaynak: Türkiye'de Bankacılık Sistemi, Banka, İnternet ve Mobil Bankacılık İşlemleri 2016, TBB

Tablo 5’de internet bankacılığında finansal işlemlerin sürekli olarak arttığı görülmektedir. Mart 2016 sonu itibariyle internet bankacılığı finansal işlemler miktarı 68 milyonu geçmiştir. Müşteri sayısı ile birlikte işlem hacmi de artmaktadır. Gün geçtikçe sektörde operasyon personel sayısı azalacak, şube müdürü ve pazarlama personel sayısı artacaktır. Bu da kaliteli, özelliikli, müdürlere olan ihtiyacı arttıracaktır.

Tablo 6: İnternet Bankacılığında Yatırım İşlemleri Adedi (Bin)

	Mart 2012	Mart 2013	Mart 2014	Mart 2015	Mart 2016
Yatırım Fonları	2.527	2.334	2.092	2.241	1.914
Döviz İşlemleri	2.222	2.135	2.519	2.946	3.310
Vadeli Hesaplar	723	686	850	964	985
Gerçekleşen Hisse Senedi İşlemleri	3.376	3.507	3.938	4.686	3.993
Repo İşlemleri	83	80	115	125	102
Tahvil ve Bono İşlemleri	55	54	52	55	55
Altın	500	618	442	350	232
VOB	729	664	749	265	177
Toplam	10.216	10.076	10.759	11.631	10.767

Kaynak: Türkiye'de Bankacılık Sistemi, Banka, İnternet ve Mobil Bankacılık İşlemleri 2016, TBB

Tablo 6’da görüldüğü gibi internet bankacılığında yatırım işlemleri benzer seviyelerde olup, Mart 2016 itibariyle 10 milyonu geçmiştir. Finansal

işlemlere benzer olarak, müşteri sayısı ile birlikte işlem hacmi de artmaktadır. Gün geçtikçe sektörde operasyon personel sayısı azalacak, şube müdürü ve pazarlama personel sayısı artacaktır. Bu da kaliteli, özellikli, müdürlere olan ihtiyacı arttıracaktır.

Tablo 7: İhtiyaç Kredisi, Diğer Krediler ve Konut Kredileri Stoku

İhtiyaç Kredisi, Diğer Krediler	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Eylül 2015
Toplam (Milyon TL)	41.365	59.275	82.537	94.971	115.803	135.316	144.770
Kişi Başı (Bin TL)	4,8	6	7,7	8,3	9,5	10,1	8,3
Konut Kredisi	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Toplam (Milyon TL)	42.733	57.584	69.755	79.552	97.550	109.854	132.620
Kişi Başı (Bin TL)	43,9	53,2	54,5	55,4	59,4	61	67

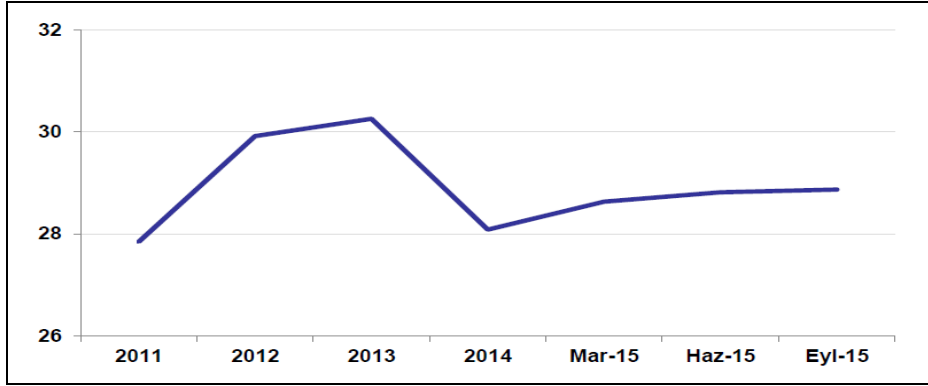
Kaynak: Türkiye'de Bankacılık Sistemi, Banka, İnternet ve Mobil Bankacılık İşlemleri 2016, TBB

Tablo 7’de 2009 -2014 Eylül arası bireysel kredilerinin rakamsal gelişimi ve kişi başına düşen kredi tutarı gösterilmektedir. Tablo 7’de, bireysel krediler, ihtiyaç kredisi ve diğer krediler, konut kredisi olarak ayrılmıştır. 2009 yılına göre ihtiyaç kredilerinin yüzde 400 civarında arttığı, konut kredilerinin ise yüzde 300 civarında arttığı gözlenmektedir. Faiz oranlarının düşük seyretmesi sebebiyle sektör hızla büyümektedir.

Konut kredilerinin artışı, ülke ekonomisi ve gelişmişlik açısından önemli bir göstergedir. Konut kredi rakamlarının artması, yatırım ve işsizlik rakamlarını doğrudan etkilemektedir. Konut kredileri arttıkça konut satışları artmaktadır. İnşaat sektörü, ekonominin lokomotifi görevindedir. 300’den

fazla kalemi doğrudan etkilemektedir. Bu kadar kalemin etkilenmesi de ekonominin canlanmasına sebebiyet vermektedir.

Tablo 8: Kredi Kartları İşlem Hacmi/GSYH (Yüzde)



Kaynak: Türkiye’de Bankacılık Sektörü, Kredi Kartları İşlem Hacmi, 2016, BDDK

Tablo 8’de, kredi kartlarının işlem hacmi görülmektedir. İşlem hacimlerinde 2010-2013 yılları arasında düzenli bir artış gözlemlenmektedir. 2013 yılında, BDDK tarafından alınan önlemler sonrası, Haziran 2014 kadar 1 yıllık bir süreçte kredi kartı işlem hacminde azalma gözlenmektedir.

BDDK 2013 yılında yayınladığı yönetmelik madde 26’da; “Mal veya hizmet alımı sonrası belli bir ücret karşılığı borcun taksitlendirilmesi veya ödemenin ertelendiği dönemler de dâhil olmak üzere, kredi kartları ile gerçekleştirilecek mal ve hizmet alımları ile nakit çekimlerinde taksitlendirme süresi dokuz ayı geçemez.” Bu süre, elektrikli ve elektronik eşya ile bilgisayar alımları, araç kiralama, telekomünikasyon ve kuyumculukla ilgili işlemlerde altı ay, beyaz eşya ve mobilya alımlarında on iki ay olarak uygulanır. Kredi kartlarıyla gıda ve akaryakıt alımlarında taksit uygulanamaz” denilmektedir (BDDK,2013:33).

Kredi kartı taksit sayısının azaltılması ve bazı sektörlerde kaldırılması, sonrası sektör 2014 haziran itibariyle normal seyrine dönmüş, tekrar artış devam etmektedir. Harcamaların kredi kartıyla olması kayıt dışı ekonomiye de darbe vurmaktadır. Dünya genelinde fiziki paranın

kaldırılması düşünülmekte, plastik para da denilen kredi kartlarına geçilmek istenmektedir. Bunun birçok sebebi vardır. Güvenli şekilde alış-veriş ve kayıt dışı ekonominin bitirilmesi ana hedeftir.

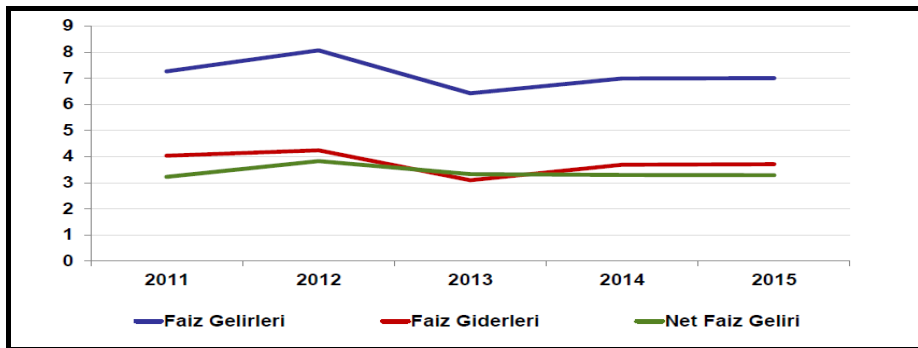
Tablo 9:ATM, POS, Banka Kartı ve Kredi Kartı Sayısı (Bin)

	2011	2012	2013	2014	2015
ATM	32	36	42	46	48
POS	1.977	2.134	2.293	2.191	2.158
Banka Kartı	81.880	91.263	100.165	105.513	112.384
Kredi Kartı	51.361	54.342	56.835	57.007	58.215

Kaynak: Türkiye’de Bankacılık Sektörü, ATM, POS, Banka Kartı ve Kredi Kartı Sayısı, 2016, BDDK

Tablo 9’da 2011-2015 arası ATM, POS, Banka Kartı, Kredi Kartı sayıları görülmektedir. ATM sayısı, beş yılda 32’den 48’e yükselmiştir. POS (Point of Sale) sayısı, Kredi Kartı, Banka kartı ve ATM sayısı birbirleri ile direkt etkilidir. Dolayısıyla hepsinin rakamları da doğru orantılı olarak artmıştır.

Tablo 10: Faiz Geliri, Faiz Gideri ve Net Faiz Geliri/Toplam Aktifler (Yüzde)

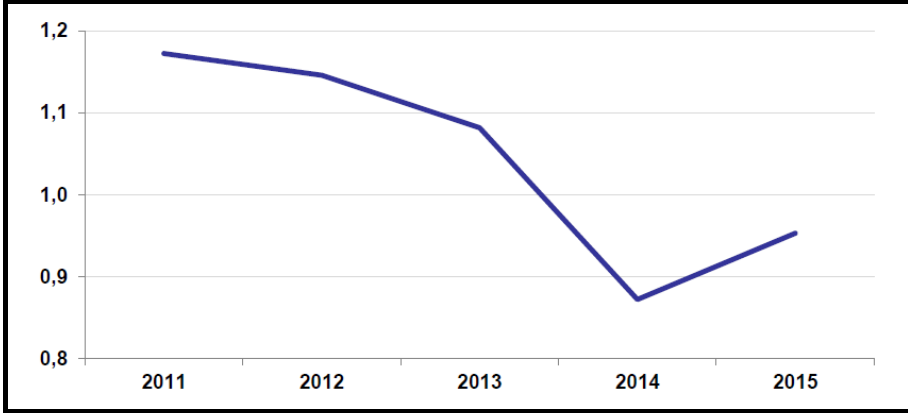


Kaynak: Türkiye’de Bankacılık Sektörü, Faiz Geliri, Faiz Gideri ve Net Faiz Geliri/Toplam Aktifler (Yüzde), 2016, BDDK

Tablo 10’da,faiz gelirleri, faiz giderleri ve net faiz gelirleri verilmiştir. Faiz gelirlerinin 2012-2013 arasında düştüğü görülmektedir. Bu düşüş, faiz oranlarının azalmasından ve sektördeki rekabetten kaynaklanmaktadır. Faiz giderlerinde de bir düşüş söz konusu olup, rekabet sebebiyle faiz gelirlerinden daha az bir düşüş gözlenmektedir.

Faiz gelirlerinde gözlenen bu düşüş, faiz dışı gelirin önemini de gün geçtikçe arttırmaktadır. Artık bankalar ve banka şubeleri faiz dışında gelir kazanacak faaliyetleri önemsemekte ve banka şube müdürlerine faiz dışı gelir elde etmeleri performans toplantılarında baskılamaktadır. Bu hedef baskısı şube müdürleri başta olmak üzere operasyondan gişeye ve özellikle pazarlama personelinin en önemli hedeflerinden biri haline gelmiştir. Sektör “kılı kırk yarmak” ya da müşterinin “etinden, sütünden, derisinden faydalanmak” gibi deyimler ile eğitimlerinde ve performans toplantılarında banka çalışanlarına yapacakları işin püf noktaları anlatılmaktadır.

Tablo 11:Net Ücret, Komisyon ve Bankacılık Hizmetleri/Toplam Aktifler (Yüzde)



Kaynak: Türkiye’de Bankacılık Sektörü, Net Ücret, Komisyon ve Bankacılık Hizmetleri, 2016, BDDK

Tablo 11’de görüldüğü gibi,faiz dışı gelir 2014 yılına kadar hızla düşmektedir.Bunun en önemli sebebi dosya masrafı ve komisyon hakkında yargıtayın verdiği kararla birlikte bankaların dosya masraflarını müşterilerine iade etmesi ve yeni dosya masrafı almamasından veya daha az

almasından kaynaklanmaktadır. Bununla beraber bankaların kredi verme dışındaki diğer hizmetlerden komisyon almaya devam etmesi ve gelirlerini arttırması mümkündür. İşte bu noktada görev şube müdür ve personellerine düşmektedir. Banka şube yöneticilerinin, personeline faiz dışı gelirin önemini anlatması, personeli doğru yönlendirmesi, sonucunda şubeler, faiz dışı gelirlerini arttırmaktadır. Bu artış da şube ve bankayı karlı hale getirmektedir. Bugün Dünya'nın en büyük yerel bankalarından biri olan özel bir banka Türkiye pazarından çıkmak istemektedir. Bunun temel sebebi karlılık ve faiz gelirlerinin düşmesini göstermektedir. Önümüzdeki günlerde, diğer yabancı sermayeli bankaların Türkiye pazarı konusunda tavırları da piyasalar ve uzmanlar tarafından merak edilmektedir. Bankacılık sektörünün gelişimi açısından net ücret, komisyon, bankacılık hizmet gelirlerinin artması önemlidir. Banka karlılığı, bir anonim şirket olan bankalar için ana hedeftir.

1.6. BANKACILIKTA KARLILIK

Finansal sistemin, temelini oluşturan yapıların başında bankalar gelmektedir. Bankalar tasarruf sahibi birey, firma ya da kamu kurumlarından fon toplayıp, tüketici ya da yatırımcıya borç veren finansal araçlardır. Bunu gerçekleştirmeleri esnasında bankalar bazı temel hizmetleri de sunmaktadırlar. Bunlar likiditeye aracılık, riske aracılık, hizmet aracılığı ve vadeye aracılıktır. Bu hizmetlerin gerçekleştirilmesi esnasında ise bazı riskler ortaya çıkmaktadır. Bunlar; operasyonel risk, likidite riski, faaliyet riski, kredi riski ve faiz oranı riskidir. Bu risklere ilave olarak yaptıkları faaliyetlerin sonucu olarak bankalar, iflas etme riskine de maruz kalmaktadırlar. Bu sebeple, bankaların devamlılıkları büyük ölçüde aracılık faaliyetleri sonucu üstlendikleri riskleri doğru fiyatlandırmalarına ve bu riskleri etkin yönetmelerine bağlıdır (Eken,1997:17).

1.6.1. Bankacılık Sektöründe Karlılığın Ölçülmesi

Bankalar anonim şirket statüsünde olduklarından ve tüm anonim şirketler gibi bankalar da gelir sağlamak yani kar sağlamak için faaliyet gösterirler. Bankalar da kâr amacı güden işletmelerdir. Günümüzde, göz önünde bulundurulması gereken en önemli ekonomik unsurlarından bir tanesi bankacılık sisteminin kârlılığıdır. Banka yönetimlerinin başarısı, bankanın ne kadar karlı olduğu ile doğrudan ilgilidir (Freixas ve Rochet,1997:41).

Kar veya getirinin maksimum kılınmasının iki ana unsuru bulunmaktadır. Bunlar “faaliyet gelirlerinin maksimize edilmesi” veya “faaliyet giderlerinin minimize edilmesidir. Bu şekilde bakıldığında özünde bir şirketten farklı olmayan bankaların, ne türde olursa olsun diğer şirketlerden hatta bireysel küçük işletmelerden bile hiçbir farkı yoktur. Küreselleşen dünyada hızla artan rekabet, giderlerin minimize hale gelmesi ve karlılığın maksimize edilmesi denkleminin sağlanmasını giderek güçleştirmektedir (Tunay,2005: 4).

Bankaların karlılığının ölçülmesinde en temel 3 adım vardır. Bunlar;

- Net faiz marjı,
- Aktiflerden sağlanan getiri ve
- Öz kaynaklardan sağlanan getiridir.

Karlılığı doğrudan etkileyen bu adımları daha detaylı olarak incelenmesi, bankaların karlılığa ilişkin beklentilerinin gerçekleşmesi açısından daha yararlı olacaktır (Kolb ve Rodriguez,1996:364).

1.6.2. Net Faiz Marjı

Ekonomide, finansal piyasaların önemli elemanlarından biri olan bankalar, finansman kapasitesi olan birimlerden, finansman açığı olan birimlere doğru kaynak aktarımı fonksiyonunu yerine getirirken kâr

maksimizasyonunu hedeflerler. Her firma gibi bankaların da hedefi karlılıktır. Bankalar ellerinde bulundurdıkları fonları, fon ihtiyacı olan birimlere kredi olarak verirken karşılığında faiz geliri elde etmektedirler. Ödünç verdikleri bu fonları ilk aldıklarında ise fon sahiplerine faiz ödeyerek faiz giderine katlanırlar. Bankaların yapmış oldukları bu fon alışverişlerinde ortaya çıkan faiz gelirleri ile faiz giderleri arasındaki fark “Net Faiz Geliri” olarak tanımlanmaktadır. Bankanın elde ettiği net faiz gelirin, getiri sağladığı aktiflerine oranı ise “Net Faiz Marjı” olarak ifade edilmektedir. Bankanın karlılığının, hali hazırda ve gelecekte oluşacak durumları en doğru gösteren unsur, net faiz marjlarıdır (Miller ve VanHoose,2004:364). Net faiz marjı, banka yöneticilerinin, faiz gelirleri ile faiz giderleri arasındaki marjı arttırmak için, bankanın gelir getiren aktiflerini ve düşük maliyetli fon kaynaklarını ne kadar etkin kullanabildiğini göstermektedir (Teker 1998: 12).

Net faiz marjı, bankaların aracılık faaliyetlerinden kaynaklanan maliyetlerini gösteren en önemli unsur olduğu için büyük önem taşımaktadır. Net faiz marjı, aynı zamanda bankacılık sistemindeki verimliliğin ölçülmesinde belirleyici bir gösterge niteliği taşımaktadır (Kaya,2001:3).

Bankaların bilanço kalemlerini incelediğinde ticari bir bankanın gelir ve gider kalemleri genel olarak faiz gelirleri ve giderleri, faiz dışı gelirler ve giderler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Aydın,2000:34).

1.6.2.1. Faiz Gelirleri ve Giderleri

Faiz gelirleri; müşterilere verilen kredilerden elde edilen faiz gelirleri, bankalardan elde edilen faiz gelirleri, menkul değerlerden elde edilen faiz gelirleri ve diğer işlemlerden elde edilen faiz gelirlerinden oluşur.

Faiz giderleri ise, toplanan mevduatlara karşılık ödenen faizler, kullanılan kredilere ödenen faiz giderlerinden ve çıkarılan menkul kıymetlere ödenen faiz giderlerinden oluşmaktadır.

1.6.2.2. Faiz Dışı Gelirler ve Giderleri

Faiz dışı gelirler, kredi faiz gelirleri haricindeki gelirlerdir. Bunlar; net ücret ve komisyonlar, sermaye piyasası işlemlerinden doğan karlar, kambiyo karları, iştirak karları ve diğer faaliyet gelirlerinden doğan karlardan oluşmaktadır.

Faiz dışı giderler, bankaların faaliyetlerinden kaynaklanan giderleridir. Bunlar, personel giderleri, vergi ve harç giderleri, amortisman ve karşılık giderleri, kambiyo zararları ve şube kirası, elektrik-su gibi diğer giderlerden oluşmaktadır.

Özellikle günümüz rekabet ortamında tüm dünyada bankacılık sektöründe kredi ve mevduatlardan elde edilen faiz gelirlerinde bir düşüş olmuştur. Faiz gelirlerindeki bu düşüş bankaları diğer ürünlerden gelir kazanma yoluna itmiştir. Özellikle bankalar, çekler, teminat mektupları, eft, havale işlemleri, ithalat-ihracat işlemleri gibi bankacılık hizmetlerinden komisyon geliri elde etmeye ve kredi kartları, hesap işletim ücretleri, sigortacılık hizmetleri, finansal aracılık gibi yeni ürünlerinden faiz dışı gelirler elde etmeye yöneltmiştir. Bazı bankalar yatırım bankaları gibi hisse senedi satışlarına aracılık ve sigorta acenteliği gibi farklı ürünler sunarken, bazı bankalar ise tahvil borçlanması ve elektronik fon transferi (EFT) gibi geleneksel hizmetlerinden nakit artışı yaratarak faiz dışı gelirlerini arttırmaya yönelmişlerdir. Bankalar faiz dışı gelirleri artırmak için çeşitli yöntemlere başvurumaktadırlar (DeYoung vd.,2004:50).

Bankacılık sektöründe sermayesi fazla olan bankaların faiz marjları yüksek olmakta ve daha karlı bir şekilde faaliyet göstermektedirler. Kaynak olarak mevduata bağlı kalan veya faiz dışı gelirleri düşük olan bankaların ise

karları diğer bankalara göre daha düşük olmaktadır. Rekabet ortamında bankaların faiz dışı gelirleri ile ön plana çıkmaktadırlar. Bankaların sahip oldukları mevduatların maliyetinin yüksek olması maliyetleri yukarı çekmektedir. Banka şubelerinin artması da giderleri arttırdığı için karlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Demirgüç-Kunt ve Huizinga, 1999: 379-408).

FDGG, banka performansının önemli göstergelerinden biridir. Banka yönetimleri de bu veriyi önemsemekte ve banka müdürlerinin performansında önemli bir ölçüt olarak alınmaktadır. Bunun en önemli sebebi şube yöneticisinin şubeyi idare ederken personel maaş giderinden, kira giderine, elektrik su giderine diğer yandan faiz dışında elde edilen komisyonlarının eft-havale komisyonları, çek karnesi ücretleri, kredi komisyonları gibi gelir kalemlerinin yani net gelir gider yönetiminin önemi büyüktür. Şube yöneticisinin performansı da işte bu noktada öne çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

BANKA YÖNETİCİSİNİN ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde yöneticinin yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, mesleki tecrübesi, kurum içi eğitimi, aile profili, çocuk sayısı ve sosyal hayatı gibi özellikleri incelenecektir.

2.1. Yaş

Yaş etkeni, demografik kriterler arasında karar almayı önemli ölçüde etkileyen unsurlar arasında kabul edilir. Günümüze kadar yapılmış bazı bilimsel araştırmalarda değinilen demografik kriter, değişik hesap türleri kullanılarak analizlere konu olmuştur. Bazı araştırmacılar, analizlerinde ortalama değer olarak “yaş” faktörünü kullanırken, diğer araştırmacılar üyeler arasındaki yaş farkını kullanarak, bu demografik faktörün standart sapmasını kullanarak grup farklılığı üzerinden değerlendirme yapmışlardır (Bantel ve Jackson,1989:107).Yaşla ilgili yapılan araştırmalarda;

– Yaşlı yöneticilerin, genç yöneticilere göre daha düşük performans gösterdikleri ve başarısız oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Carlsson vd., 1970: 710).

– Firmaların üst seviyelerinde yönetim kadrolarında yer alan yaşlı yöneticiler, belli olgunluğa ulaşmış, gelirleri yüksek olan insanlardır. Bu nedenle bu tür yöneticiler iş hayatlarının son dönemlerinde riskli kararlar alıp, başarısız olmaktan korkabilirler. Buna rağmen genç yöneticiler, üstün bir kariyere sahip olmak adına çok daha fazla çalışıp, kazanlı ve etkili olmak zorundadır. Bu vaka genç yöneticileri bazen başarılı yaparken, bazen de almış oldukları risk nedeniyle başarısız ve kötü sona götürebilir (Carlsson vd., 1970: 710).

Yaşın, hem iş performansını, hem de girişimcilik maksadını etkilediği, yapılan birçok bilimsel çalışmada ortaya konmuştur. Araştırmalar, fertlerin girişimcilik kariyerlerine genç yaşlarda başladıklarını göstermektedir. Özellikle girişimcilerin, 22-44 yaşları arasında kariyerlerine başladıkları gözlenir (Reynolds vd., 2000: 18). Hindistan’da yapılan bir araştırma, genç yaştaki bireylerin, yaşlılardan daha fazla girişimci ruha sahip olduklarını göstermektedir (Sinha, 1996: 23-39). Sonuç olarak, genç yaştaki üniversite öğrencileri ve yeni mezunlar, girişimci ruhun yüksek seviyede olduğu gruplar olarak düşünülebilir (Şeşen ve Basım,2012: 21).

2.2. Cinsiyet

Günümüzde küreselleşme ve global dünyadaki yaşanan yarış, bilgi teknolojisi ve değişen iş çevresi, firmaları yeni pazarlara ve yeni teknik arayışlara itmektedir. Rakipler karşısında daha etkin ve uygulanabilir stratejileri geliştirebilmek adına, özellikle uluslararası faaliyette bulunan küresel firmalar, heterojen yönetim gruplarına ve grup çalışmalarına önceki duruşlarından farklı olarak daha çok önem vermektedirler. Birçok bilim adamı, ticari hayatta heterojen yönetim gruplarının değerini vurgulayan çalışmalar yapmışlar ve bu stildeki yönetim yapılarının daha verimli ve etkili olduğunu iddia etmektedirler.

Geçtiğimiz yüzyıllarda, kadınlara üst düzey yönetim kadrolarında çok fazla yer verilmezken, değişim ve gelişim adına kadınlar yavaş yavaş önem kazanmaya ve üst düzey yönetim kadroları için itibar görmeye başlamıştır. Yeniden şekillenen üst düzey yönetim kadroları, 1984 yılında ortaya çıkan Üst kademe Teori’ye ek bir araştırma alanı olarak analizlerinde “cinsiyet” faktörünü de test etme olanağı sunmuştur. Yapılan bilimsel çalışmalar neticesinde, Üst kademe Teori’nin yaratıcısı olan Hambrick 1996 yılında yeni çalışmasıyla beraber, üst düzey yönetim kadrolarında yer alan kadın

yöneticilerin, sosyal çevrede meydana gelen değişikliklerin içerisinde fırsat ve tehlikeleri daha iyi sezinleyebildiği sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmayı takiben araştırmacılar “cinsiyet” faktörüne daha fazla önem vermiş ve yeni analizler yapmıştır. Araştırmacılar üst düzey kadın yöneticilerin daha etkin stratejik karar alabildiklerini ve alınan bu stratejik kararların problem çözmede daha başarılı olduğu sonucuna varmıştır (Hema ve Daewoo, 2005:1712-1720).

Sosyal ve bilimsel araştırmalarda desteklenmekte olan bu yenilik, Avrupa ve Amerika da kadınların üst düzey yönetim kadrolarındaki kusurlu halleri ve yanlış uygulamaları sonucunda başarısız olma ihtimallerini temsil eden fikrin yıkılmasında etkili olmuştur (Kellerman, 2004: 282). Bu ve benzeri önyargıları yıkmak için kadın yöneticiler daha gayretli çalışmaktadırlar. İş yaşamında zorluklara karşı daha dirayetli davranmaktadırlar.

2.3. Tecrübe

Yöneticiler, kazandıkları yetenek ve tecrübelerini geçmişteki iş deneyimlerine borçludurlar, bu sebeple sahip olunan işlevsel geçmiş deneyiminin biçimi, derinliği, derecesi, odaklanmış ya da çeşitlendirilmiş olup olmadığı verdikleri kararlarda önemli etki yaratan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst Kademe Kuramına göre firmalardaki yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve işlevsel geçmiş deneyimi şirketin başarı ve performansını etkileyen doğru karar alma sürelerini pozitif etkilemektedir (Hambrick ve Mason, 1984: 193-206).

İş yaşamı, kişinin eğitimini bitirdikten sonra çalışma hayatındaki geçirdiği süredir. Günümüzde birçok işletme, işe alım süreçlerinde ve özellikle yönetimlerini oluştururken, insan kaynakları, personel ve yönetici adaylarının özgeçmişlerini inceler ve bu özgeçmişlere göre uygun pozisyonda doğru yöneticileri görevlendirirler. Çok tecrübeye sahip personel

ve yöneticiler, iş hayatı hakkında deneyim ve tecrübe sahibi kişilerdir. İşlevsel deneyimden ziyade, uzun bir iş hayatına sahip yöneticiler farklı pozisyon ve kademelerde görev alabileceği gibi, tüm iş hayatı boyunca aynı faaliyet kolunda da çalışmış olabilir.

Bozkurt ve Bozkurt (2008: 13)'un yaptığı bir araştırmada, çalışanların meslek kıdemini incelediğinde 6-10 yıl arası çalışan kişilerin memnuniyet düzeyi, 11 yıl ve üstü çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlardan farklıdır. 11 yıl ve üstü çalışanlarla 1-5 yıl arası çalışanların memnuniyet düzeyleri benzerlik göstermektedir. Yani 1-5 arası ile 11 yıl ve üstü çalışanlar 6-10 yıl arası çalışanlardan daha fazla iş tatminine sahiptir. Bu araştırma sonucunu da, kaynaklar incelediğinde elde edilen bilimsel sonuçların uygunluk gösterdiğini ortaya koymuş ve literatürlerde işe yeni başlayan bireylerin ustalık ve maharetlerini heyecanla kullanmalarından dolayı diğer çalışanlara göre daha fazla doyumluk duymakta oldukları buna karşılık ilerleyen zamanlarda çabaların karşılığının alınmadığı düşüncesi ile iş tatmin düzeyinin düşük seyrettiği ve yine yaşın ve iş deneyiminin artışı sonucu uyumun artması ile meslekte daha eski olanların iş tatmin düzeyinin yine yüksek seyrettiği bilgilerini vermiştir. Çalışma hayatının ilk yıllarındaki heyecan yerini durağanlığa bırakmaktadır. İlerleyen yıllarda, çalışan konuda uzmanlaşmak, ustalığa ulaşmak kişinin performansını arttırmaktadır.

2.4. Eğitim

Eğitim, firmaların üst yönetim kadrosu belirlerken önemsedikleri demografik faktörlerden biridir. Mali ve ekonomik gücü ne olursa olsun, firmalar eğitim seviyesi yüksek personeller çalıştırmak isterler. Yönetici kadrolarının eğitim düzeyleri ve firmaların mali ve ekonomik performansları üzerine yapılan birçok bilimsel çalışmada, eğitim seviyeleri yüksek olan

yöneticilerin başlarında olduğu işletmelerin performansları daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Carpenter vd., 2004:749).

Yüksek seviyede eğitim almış olan ve özellikle de stratejik yönetim konusunda uzman olan yöneticiler, kritik analitik düşünce ve güncel analiz teknikleri konusunda diğer yöneticilere göre daha üstün bilgiler ile donatılmıştır. Yüksek lisans ve doktora eğitimini işletme yönetimi, büyüme stratejileri, ekonomik gelişmeler ve kriz yönetimleri üzerine alan yöneticiler özellikle geçmişte yaşanmış ekonomik krizlerin nedenlerini yorumlayarak, sıkıntılı süreçlerde ve kriz ortamlarında firmaların hangi noktalarda yanlış adımlar ve stratejileri uygulayarak bu krizlere yakalandıklarını yakından analiz etme imkânına sahip olmuştur. Eğitimlerinde, farklı sektörleri ve farklı firmaları gerek iç dinamikleri, gerekse de dış dinamikleri olarak hem siyasi, ekonomik hem de çevresel faktörler açısından çözümleme yapılması gerekir. Dolayısıyla kritik analitik yapma yeteneğine sahip olmuş yöneticiler, iş hayatlarında bu analiz yöntemlerini kullanarak rakipleri ve sektör karşısında firmasına en uygun stratejiyi kolaylıkla tercih edebilir ve uygulayabilirler (Porter,1980: 109).

Collins, yöneticilerin eğitim düzeyleri ve firmaların performansları üzerine İngiltere ve Amerika'da farklı sektördeki firmaları incelemiştir. Bu çalışmalarda; yöneticilerin eğitim seviyeleri firma performanslarını pozitif olarak etkilemektedir (Collins, 1971: 1002-1019).

Eğitim seviyeleri yüksek yöneticiler, analizsel ve yönetsel anlamda stratejik kararlarının yanı sıra ürün modernizasyonu ve yeni ürün tasarımları gibi birçok konuda da firmanın faydasına olan destekler sağlamaktadır (Collins ve Moore, 1970: 285-307).İçinde faaliyette bulunan ülkedeki üniversitelerin kamuoyundaki ve iş dünyasındaki statüsü veya prestiji, işe kabulde ve kariyer yapmada önemli bir etken durumundadır.Örneğin ülkemizde Ortadoğu Teknik veya Boğaziçi Üniversitelerinden mezun

olanların yüksek ücret politikası izleyen iş örgütlerinde iş bulma ve kariyer geliştirme şansları daha yüksek bulunmaktadır (Bingöl,2013: 338).

2.5. Kurum İçi Eğitim

Kurumlar personel alımında sonra personellerine işlerini asgari olarak yürütebilecekleri kadar kimi zamanda maksimum verim elde etmek amacıyla belirli sürelerde eğitimlere göndermektedirler. Kurumdan kuruma eğitim süreleri ve süreçleri değişmektedir. Bazı kurumlar oryantasyon eğitiminden başka, kurum içi eğitim vermemektedir. Uzun vadeli personeller için kariyer gruplarında kurum içi eğitim gün sayıları artmaktadır.

2.5.1. Kurum İçi Eğitim Amaçları

Kurumlarda uygulanan kariyer planlamaları ve eğitimlerin hedefi, personelin kurumun hedeflerine ulaşmada daha faydalı ve etkin olmasını sağlamaktır. Yönetici ve personelin güncel bilgilerle donatılması işlemi kurum içi eğitimlerle mümkün olmaktadır. Bu organizasyonların amacı mesleki bilgilendirmelerdir. İnsan hayatında aldığı eğitim ve bilgiler genel olarak hayatını kolaylaştırırken ve sosyal ve kültürel farklılık oluşturmaktadır. Kurum içi eğitimler ise kişinin özellikli bilgiye ulaşması ve meslek ya da kuruma ait özel bilgiyle donanmasını sağlamaktır (Tutum,1976:125).

Kurum içi eğitimin hedefleri, firmadan firmaya bazı farklılıklar göstermektedir. Farklılıkların oluşmasının sebebi, kurumun ihtiyaçları ile eğitilecek personelin gereksinimleridir. Kurum içi eğitimle belirlenen hedefler hem kurumun hem de eğitilmesi planlanan personellerin durumlarına göre güncellenmektedir (Demirtaş,2010: 43).

Kurum içi eğitimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Şahin ve Güçlü, 2010: 226-227, Ersen, 1997: 119):

- İşe yeni başlayan personeli kuruma oryante etmek ve kurumun misyon ve vizyonu öğretmek,
- Mevcut iş akışını ve sürekli değişiklik gösteren süreçlere personelin uyumunu sağlamak ve adaptasyonunu hızlandırmak,
- Kesintisiz olarak süren gelişmeler, güncellemeler, inovasyonlara uyumu kolaylaştırmak ve bu bağlamda üretim tekniklerini geliştirebilecek personele sahip olmak,
- Üretimde verimliliği artırıp, zararı minimize edip, karlılığı yükseltmek ve hatalı üretimi minimum düzeyde tutmak,
- Kurum kimliğini dış çevreden gelebilecek yeni fikirler, var olan bilgi birikiminden yola çıkılarak daha gelişmiş, daha kaliteli, daha işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamalarına karşı esnek bir yapıya gelmesini sağlamak,
- Zamanın gerekliliklerinden uzak kalmadan, değişen ve gelişen dünyada teknolojik değişime direnmemek, güncelliğimizi korumak ve araçların yerinde ve zamanında kullanılmasını sağlamak,
- İş ve işçi güvenliği ve sağlığı konusunda azami dikkatin gösterilmesini sağlamak ve iş ile ilgili şikâyetleri ve kusurları minimize etmek,
- Kuruma zindelik kazandırmak ve kurumu saygın bir konuma gelmesini sağlamak,
- Bakım ve onarım giderlerini minimum seviyelere düşürmek,
- İşe başlama saatlerine riayet edilmesini sağlamak ve devamsızlık oranlarını minimum seviyelerde tutmakla ilgili önlemleri almak,
- Yönetici kadrolarının teftiş ve sorumluluklarını azaltmak,
- Personel arasında irtibatı ve organize olma kabiliyetlerini de en yüksek seviyelere ulaşmasını sağlamak,
- Personele, örgütün hedef, misyon ve vizyonunu bir bütünlük arz edecek biçimde kavranmasını sağlayacak becerileri kazandırmak,

- Personele, işin gerekliliklerini öğretmenin yanında, personelin eğitim eksikliklerini de gidermek,
- Personele, kariyer yapmasını destekleyerek, üst yönetim için kurum içinden yetişmiş personel sağlamak,
- Personelin kurum kimliğini ön plana çıkartıp aidiyet duygusunu yükseltmek ve
- Personelin özgüvenini geliştirerek, gerekli adaptasyon ve motivasyon ile moralini yüksek tutmak kurum içi eğitim hedeflerindendir.
- Kurum içi eğitimin temel amacı, kişilerin bilgiye kolay ulaşabileceği ve bu bilgileri farklı alanlarda kullanması intibasını oluşturmaktır. Eğitim, yönetimin gelişimine destekte bulunmaktadır. Bir yöneticinin profesyonel yönetim ortaya koyması kadar, personelin de kendini geliştirmesi ve nitelikli personel olması o kadar önemlidir. Personel de eğitilerek, kendini geliştirerek, sorumluluk, kuruma bağlılık ile örgütün başarısına katkı sağlamaktadır.

2.5.2. Kurum İçi Eğitimin Özellikleri

Kurum içi eğitim, çalışanın hizmete adapte olmasını sağlamak, etkinliğini arttırmak ve gelecekteki görev ve mesuliyetleri için kendini geliştirmek amacıyla verilen eğitimler olarak tanımlanmaktadır. Kurum içi eğitimin özellikleri şunlardır: (Sezgin ve Ünlüönen, 2011: 3-5)

- Kurumda çalıştığı sürede uygulanır,
- Yaptığı göreve yöneliktir,
- Personelin ve kurumun etkinliğini ve çıktılarını maksimum seviyeye çıkarmaya yöneliktir,
- Kurumun gelişimini ve personelin şahsi beceri, bilgi ve yeteneklerini geliştirmeyi hedefler ve

- Çalışanların kariyerlerini yükseltmelerini destekler.

Kurum içi eğitim programının hedefi, kurumsal bir örgütte pozitif yönde gelişimin olmasıdır. Bu gelişimi destekleyecek eğitimler; her kurumda, belirli düzeylerde farklı personele uygun yöntemlerle düzenlenebilir. Bu değişikliği oluşturacak kurum içi eğitimin genel özellikleri aşağıda sıralanmaktadır (Köse,2006: 25):

- Kurum içi eğitimin hedefleri, kurumun vizyon ve misyonuna uygun olarak seçilir.

– Kurum içi eğitim programları oluşturulurken, personelin demografik özellikleri (yaş, eğitim ihtiyacı, öğrenim durumları vb.) ve gelecek planlamaları değerlendirilmektedir.

- Kurum içi eğitim programları, kısa sürede tamamlanmak üzere hazırlanmaktadır.

– Kurum içi eğitim, yetişkin personel profiline göre hazırlanmaktadır. Bu sebeple, eğitimler homojen gruplara göre hitap etmektedir.

- Kurum içi eğitimde yapılacak eğitim, teorik ve pratik olarak planlanmaktadır.

– Kurum içi eğitimde yapılan eğitim ve öğretim çoğu zaman uygulamalı olarak yapılmaktadır.

2.5.3. Kurum İçi Eğitimin Faydaları

Kurum içi eğitim, personelin iş becerilerini arttırmak, ihtiyacı olan bilgi ve becerileri kazandırmak amacıyla yapıldığından, bu eğitim bir mesleki eğitimidir. Bu sebeple meslek eğitiminden beklenen faydalarla benzer kazanımları içermektedir (Kazu ve Gümüş,2001: 186).

Bir işe başlamadan önce alınan eğitimin içeriği, personelin işsiz kalması durumunda veya yeni bir iş arama sürecinde önem arz eder. Kişinin aldığı eğitim kişisel gelişimine katkı sağlar. Kurumlarda alınan kurum içi

eğitimler; genellikle personele işiyle ilgili bilgi ve yetenekler kazandırmak amacıyla yapıldığından, mesleki eğitim niteliği taşır (Tortop,2006: 150).

Kurumsal eğitimin birtakım faydaları vardır. Bu faydalar arasında:

- Personelin diğer çalışanlarla daha kolay iletişim kurma imkânı bulmak, kurumdaki diğer personelin bakış açılarını öğrenmek,
- Bazı sorunlar konusunda fikir ayrılıkları ve benzerlikleri konusunda bilgi edinmek,
- Aynı kurumda çalışıyor olmanın pozitif ve negatif yönleri görerek kuruma ilişkin fikirleri yeniden gözden geçirmek,
- Diğer personelin bakış açılarını ilişkin gözlem yapma imkânı bulmak bu yararlar arasında sayılabilir (Pehlivan,1997: 106).

2.6. Medeni Durum ve Çocuk Sayısı

Kişinin evli ya da bekâr olma durum olarak nitelendirilen medeni durum, yöneticiler açısından da farklılık oluşturabilmektedir. Bilgiç (1998: 557)’in, bireysel özellikler ve iş tatmini ilişkisinin incelediği araştırmasında, Türkiye’de farklı kurumlarda çalışan kadın ve erkek çalışanlarla yaptığı araştırmasının cinsiyetle ilgili sonucu olarak, bu parametre genel iş tatmini düzeyinde herhangi bir farklılık oluşturmadığını belirtmektedir. Bilgiç, ayrıca medeni durumun da genel iş doyumu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir.

Bilgiç’in, böyle bir sonuca varmasına rağmen, evli olanların bekâr olanlara göre daha düzenli bir hayat tarzları olacağını öngörerek daha başarılı olacağı düşünülmektedir. Çocuk sahibi olma ve aile sorumluluğunu taşımak da bir liderlik sınavıdır. Peygamber Efendimiz (SAV) “Hepiniz çobansınız ve maiyetinizdekilerden sorumlusunuz” sözü uyarınca liderlik de aileden başlar.

2.7. Yurt Dışı Deneyim ve Yabancı Dil Bilgisi

Firmalar, çeşitli itici güçler nedeniyle küreselleşme eğilimi süreci içerisine girmekte, uluslararası faaliyetlerini yoğunlaştırmaktadır. Özellikle çok uluslu işletmeler, ana ülkeden ev sahibi ülkede bulunan yatırımları için yönetici görevlendirme yoluna gitmektedir. Bu bağlamda yabancı ülkelerdeki bağlı şirketlerde görevlendirilenler, önemli uluslararası deneyim elde etmektedirler. Bu deneyime sahip olanlar, kariyerlerini geliştirmede önemli bir fırsat yakalamış olurlar (Bingöl,2008: 340).

2.8. Sosyal Medya Okuryazarlığı

Sosyal uğraşlar günümüzde yerini sosyal medyaya bırakmıştır. Sosyal medya okuryazarlığı, sosyalleşme konusunda hızlı ve etkili sonuçlar elde etmeye yaramakta ve bilgiye hızlı ulaşımı sağlamaktadır.

Sosyal uğraşların iki yönü vardır. Bunlardan birisi, iş görenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktadır. İkinci önemli yönü ise sosyal uğraşlara katılan iş görenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer iş görenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde hangi konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar, iş görenleri işletmeye bağlayan, sevdiren ve özendiren geleneksel araçlar arasında sayılabilir. Günümüzde birçok işletmelerin bu araçlardan geniş ölçüde yararlandıkları görülür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 83).

Özellikle, Facebook, Twitter, Instagram, Snapchat, Whatsapp türü uygulamalar sosyalleşmeye ve hızlı bilgi alışverişine olanak sağlamaktadır.

2.9. Fiziksel Faaliyetler

Birçok meslek dalında kendine has rahatsızlıklar meydana gelmektedir. Bazı işlere özel meslek hastalıkları oluşmuştur. Bu tür rahatsızlıkları önlemek

için de bir takım egzersizler yapmak gerekmektedir. Gerekli egzersizler yapılmadığında da özellikle masa başı mesleklerde boyun, omuz ve sırt kaslarında oluşan tutulmalar çeşitli ağrılara sebebiyet vermektedir.

Fiziksel faaliyetler yapıldığında, kasların düzenli kullanılması ve oksijenin yeterli miktarda alınmasını sağlar. Böylelikle kişinin, iş yaşamında ve özel yaşamındaki performansı artar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 314).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BANKA ŞUBE YÖNETİCİLERİNİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNİN ŞUBE PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın modeli ve yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Bu araştırma kapsamında Denizli bölgesinde faaliyet gösteren ve borsada işlem gören en aktif 5 bankanın 188 şubesinin müdürlerinin sahip olduğu demografik özelliklerinin, şube karlılıklarına etkisi araştırılmış, analiz edilmiş ve sonuçlar ortaya konmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, banka şube müdürlerinin fiziksel, sosyal ve kültürel birtakım özellikleri seçilerek şube karlılığına etkisinin araştırılmasıdır. Bu özellikler; yaş, tecrübe, kurum içi eğitim süreleri, cinsiyet, çocuk sayısı, sosyal medya okuryazarlığı, fiziksel faaliyetler, yabancı dil bilgisi ve yurt dışı tecrübesinin olup olmadığıdır.

Yaş kriteri seçilmesinin sebebi, şube müdürlerinin genç ya da yaşlı olmalarının şube yönetim performansına nasıl bir etki yaptığının anlaşılması hedeflenmiştir.

Tecrübe kriterinde ise, yaş kriterinden bağımsız kişilerin aktif çalıştıkları dönem itibarıyla edindikleri deneyimin karlılığa etkileri araştırılacaktır.

Kurum içi eğitim süresi ile ilgili ise, kişinin kurumda aldığı eğitimlerin şube yönetimine dolayısıyla karlılığa etkisi araştırılacaktır.

Cinsiyet kriterinde, farklı cinsiyetteki şube müdürlerinin şubelerinin karlılıkları araştırılacaktır.

Çocuk sayısı kriterinde ise, şube müdürlerinin çocuk sayıları ile bağlantılı üzerlerindeki sorumlulukların, müdürlerin iş hayatına yansımaları ve şube karlılıkları üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

Sosyal medya okuryazarlığı kriteri ya da sosyal medya okuryazarlığı da denebilir, banka şube müdürlerinin, internet, mobil internet kullanımları ve sosyal medya ile bağlantılarının şube performansı dolayısıyla şube karlılıkları üzerindeki etkilerine bakılacaktır. Günümüzde sosyal hayata uyum kadar, insanlarla iletişim kurmanın en kolay yollarından biri haline gelen sosyal medya araçlarını kullanan şube müdürlerinin, karlılıklara etkisi araştırılacaktır.

Fiziksel faaliyetler kriteri ise, yoğun iş hayatı içerisinde zamanı iyi kullanıp kendine zaman ayıran ve özellikle fiziksel aktivitelerde bulunan kişilerin başarılı oldukları bilinmektedir. Bu bağlamda fiziksel aktivite yapan şube müdürlerinin şube karlılıklarına etkileri araştırılacaktır.

Yabancı dil bilgisi kriteri ise, şube müdürlerinin kaç tane yabancı dil bildikleri ve bu bilgilerinin şube performansına ve karlılığına etkisi araştırılacaktır.

Yurt dışı tecrübesi kriterinde ise, şube müdürlerinin herhangi bir sebeple, yurt dışına çıkmaları, farklı ülkelere seyahat etmelerinin şube performans ve karlılığına etkileri araştırılacaktır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmanın kısıtı, verilerin birebir şube müdürlerinden değil, aracı vasıtasıyla bölge müdürlük personellerinden alınmasıdır. Veriler bankaların özel bilgileridir. Verilerin toplanması aşamasında aradaki aracılar verileri objektif olarak vermemiş olabilir. Çünkü banka bölge müdürlükleri, şube müdürlerinin bağlı olduğu, hiyerarşik olarak bir üst mercidir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmada, Bankaların kendi organizasyon yapıları içerisinde Denizli bölge olarak belirledikleri; Denizli, Aydın, Muğla ve Uşak illerindeki 5 farklı devlet veya özel bankanın toplam 188 şubesinin müdürleri bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bununla birlikte beş bankanın bölge müdürlüklerinden şube müdürlerinin özellikleri talep edilerek evrenin tamamına ulaşılması sağlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada öncelikle diskriminant analiz modeli aracılığıyla, veriler gruplara ayrılmıştır. Diskriminant analizi, kategorik değişkenler ile metrik değişkenler arasındaki ilişkileri tahmin etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik tekniğidir (Kalaycı, 2010: 335). Banka müdürlerinin demografik özellikleri kategorik, performans ise metrik özelliktedir. Bu nedenle, banka performansı ile banka müdürlerinin hangi demografik özelliklerinin ilişkili olduğunu tespit etmek, başarılı banka ve başarısız banka ayırımı yapmada banka müdürlerinin hangi özelliklerinin etkili olduğunu ortaya koymak amacıyla diskriminant (ayırma) analizi uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan banka şube yöneticilerine ait veriler elektronik posta aracılığıyla, veri seti ise merkez şubelerle görüşmeler sonunda elde edilmiştir. Buna göre banka müdürlerinin demografik özelliklerinin performansları üzerindeki etkiyi belirlemek ve bir model içerisinde sunabilmek için lojistik regresyon analizinden faydalanılmıştır.

3.5. Hipotezler

H₁: Yöneticilerin tecrübeleri şubenin performansı üzerinde etkilidir.

H₂: Yöneticilerin yurt dışı deneyiminin olması şubenin performansı üzerinde etkilidir.

H₃: Kurum içi eğitim şube yöneticilerinin şubenin performansı üzerinde etkilidir.

H₄: Şube yöneticilerinin çocuk sayıları şubenin performansı üzerinde etkilidir.

H₅: Şube yöneticilerinin fiziksel faaliyet yapmaları şubenin performansı üzerinde etkilidir.

H₆: Şube yöneticilerinin yaşları şubenin performansı üzerinde etkilidir.

H₇: Şube yöneticilerinin sosyal medya okuryazarlıkları şubenin performansı üzerinde etkilidir.

H₈: Şube yöneticilerinin yurt dışı tecrübesi şubenin performansı üzerinde etkilidir.

H₉: Şube yöneticilerinin tecrübeleri şubenin performansı üzerinde etkilidir.

3.6. Bulgular

Araştırmanın bu kısmında çalışmanın amacına uygun olarak diskriminant (ayırma) analizi ve lojistik regresyon analizine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

3.6.1. Tanımlayıcı Bulgular

Banka müdürlerinin demografik özelliklerinin performansları üzerindeki etkisini belirlemek, her şeyden önce onların bazı kişisel karakteristikleriyle yakıdan ilişkilidir. Bu yüzden örneklem grubuna giren katılımcıların eğitim durumu, cinsiyet, yaş, kurum içi eğitim gün sayısı, tecrübe, sosyal medya okuryazarlığı, fiziksel faaliyet alışkanlığı ve yurt dışı deneyimlerine ilişkin veriler bu başlık altında irdelenmektedir.

Tablo 12: Banka Şube Müdürlerinin Demografik Verileri

Cinsiyet	n	Yüzde (%)	Kurum İçi Eğitim Gün S.		Yüzde (%)
Kadın	76	40 %	0-99	7	52 %
Erkek	112	60 %	100+	1	48 %
Toplam	188	100	Toplam	88	100
Yaş	n	Yüzde(%)	Kurum İ.E.G. S.	n	Yüzde(%)
30-40	37	20 %	0-99	97	52 %
41-50	126	67 %	100+	91	48 %
51 +	25	13 %	Toplam	88	100
Toplam	188	100	Sosyal Medya Okur Yaz.	n	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	n	Yüzde(%)	Var	54	29 %
Lise	17	9 %	Yok	134	71 %
Ön Lisans	26	14 %	Toplam	88	100
Lisans	131	70 %	Sosyal Medya Okur Yaz.	N	Yüzde (%)
Yüksek L.	14	7 %	Var	4	29 %
Toplam	188	100	Yok	34	71 %
Tecrübe	n	Yüzde (%)	Toplam	88	100
0-15 yıl	35	19 %	Fiziksel Faaliyet Alışkanlığı	n	Yüzde (%)
16-25 yıl	113	60 %	Düzenli	0	11 %
26+ yıl	40	21 %	Düzenli Değil	68	89 %
Toplam	188	100	Toplam	88	100
YurtDışı Tecrübesi	n	Yüzde(%)	Çocuk Sayısı	n	Yüzde(%)
Var	1	32 %	0	4	13 %
Yok	27	68 %	1	36	72 %
Toplam	88	100	2+	8	15 %
			Toplam	88	100

Tablo 12’de şube müdürlerine ait demografik veriler gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların %70’i (n=31) lise, %14’ü (n=26) ön lisans,

%9'u (n=17) lise ve %7'si (n=14) yüksek lisans mezunudur. Ayrıca katılımcıların %60'ını (n=112) erkekler oluştururken, yaş grubu 41-50 olanlar örneklemin %67'sini (n=126) temsil etmektedir. Kurum içi eğitim gün sayısı 0-99 olanlar % 52'sini (n=97), sosyal medya okuryazarlığı olmayanlar ise katılımcıların % 71'ini (n=134) oluşturmaktadır. Düzenli olarak fiziksel faaliyet yapanlar % 11 (n=20) ve düzenli fiziksel faaliyet yapmayanlar ise çalışmanın % 89'unu (n=168) oluşturmaktadır. Yurt dışı deneyimi olanlar % 32 (n=61), son olarak çocuk sayısı 1 olanlar araştırmanın % 72'sini (n=136), çocuk sayısı 2 ve üzeri olanlar çalışmanın % 15' ini (n=28) ve hiç çocuğu olmayanlar ise % 13'ünü (n=24) oluşturmaktadır.

3.6.2. Hipotezlere Dayalı Bulgular

3.6.2.1. Demografik Özellikler ve Şube Performansına Yönelik Çoklu Ayırma Analizi (Diskriminant) Bulguları

Aynı zamanda bir gruplama tekniği olan diskriminant analizi, gruplar arası farklılıkları belirlemede en etkili değişkenleri belirlemek için kullanılır. Belirli bir gruba dâhil olmayan ya da nereden geldiği belirsiz olan değişkenleri hangi gruba dâhil edileceğini belirlemede kullanılır. Analiz genel anlamda bir ayırma olayıdır. Grupları birbirlerinden ayırmada en iyi fonksiyonu bulmakta kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden birisidir (Çamdeviren,2000: 89).

Diskriminant analiz, iki veya daha fazla sayıdaki grubun ayrımlarının diskriminant değişkenleri ile ortaya koyulmasıdır. Farklı bir ifadeyle bağımlı değişkenin kategorik, bağımsız değişkenin metrik olduğu durumlarda kullanılan uygun istatistik tekniğidir (Gegez,2010: 317). Bilimsel çalışmalarda, diskriminant analizi ile sınıflandırma olasılıklarını düşürerek gözlemleri ait oldukları gruplara ayırmak veya bu gözlemlerin çekilmiş oldukları grupları belirlemek amaçlanmaktadır (Johnson ve Wichern,2002:

369).Diskriminant Analizinde gruplar arası farklılık bulmak amaçlandığı için analizin hipotezleri;

H_0 : Gruplar arasında farklılık yoktur.

H_1 : Gruplar arasında farklılık vardır.

Gruplar arası fark yoktur anlamını taşıyan H_0 hipotezi reddedildikten sonra, gruplar arası farkın olduğu sonucuna varılır. Bu farklılığın ana nedeni ise diskriminant (ayırıcı) analizi yardımıyla ortaya koyulur (Ünsal,2000: 19).

3.6.2.1.1. Çoklu Ayırma Analizi (Diskriminant) Uygulanması

Türkiye Bankacılık Sektöründe Denizli bölgesinde faaliyet gösteren, 5 bankanın karlılıklarının analiz edilmesi suretiyle performanslarının ölçülmesine ilişkin olarak kullanılan nicel yöntemler, istatistikî açıdan ‘Tek Değişkenli’ ve ‘Çok Değişkenli’ analiz teknikleri olarak ele alınabilir. Tek değişkenli analizler yeterli olmamakta, çok değişkenli analiz teknikleri, incelenen olayı bir bütün olarak ele aldığından bütünlüğü sağlayan değişkenlerin bağımlılık yapısını açıklamaya çalışmaktadır (Pekkaya vd., 2001: 2-3).

Veri setinde, bankaların organizasyon yapısı içerisinde Denizli bölge olarak belirledikleri, Denizli, Aydın, Muğla ve Uşak illerindeki 5 farklı devlet ve özel bankanın,30.09.2014 ile 31.12.2014 tarihleri arasında, toplam 188 şube, karlı olan şubeler 1, zarar eden şubeler ise 0 olacak şekilde kodlanmış olup, SPSS 16.0 paket programında, diskriminant analiz uygulanmıştır.

3.6.2.1.1.1. Kovaryans Homojenliği Box’s M Testi

İlk olarak Diskriminant Analizinin önemli varsayımlarından biri olan kovaryansların homojenliği varsayımının sağlanıp sağlanmadığını kontrol etmek için Box’s M testi kullanılmıştır (Kalaycı,2010: 345). Burada test edilen hipotezler şu şekildedir:

H_0 : Grupların kovaryans matrisleri eşittir.

H_1 : Grupların kovaryans matrisleri eşit değildir.

Söz konusu test, çoklu normallikten uzaklaşma durumuna hassas olup, normallik varsayımı ihlal edildiğinde matrislerin eşit olmadıklarını belirtme eğilimine sahiptir. Test, grup kovaryans matrislerinin determinantına dayanmaktadır. Gruplardaki örneklem sayısı büyük ise, grup kovaryans matrisleri birbirinden çok farklılık göstermemekle beraber önemlilik ihtimali küçük olabilir. Bu test çok değişkenli normal dağılımdan uzaklaşma durumuna karşı hassastır. Doğrusal diskriminant fonksiyonunun optimal olabilmesi ve yanlış sınıflandırma ihtimalini minimize edebilmesi için her bir grup, çok değişkenli normal kitleden alınan bir örneklem olmalı ve ayrıca bütün grupların kovaryans matrisleri eşit olmalıdır (Kalaycı, 2010: 345).

Tablo 13. Box's M Testi Sonuçları

Box's M		254,220
F	Approx.	6,715
	df1	36
	df2	7,741E4
	Sig.	,000

Tablo 13'te görüldüğü gibi (Box's M = 254,220; $p=0,000 < 0,05$) anlamlılık düzeyinde sıfır hipotezi reddedilememektedir. Yani gruplar kovaryans matrisleri açısından eşittir. Grupların kovaryans matrisleri eşit olduğu için H_0 hipotezi kabul edilir. Böylece diskriminant analizinin uygulanabilmesi için gerekli olan bu varsayımın sağlandığı kabul edilir.

Tablo 14. Değişkenlerin Korelasyonlarının Karşılaştırılması

Değişkenler									
1.Yaş									
2.Eğitim	,050								
3.Tecrübe	781	,039							
4.Cinsiyet	371	,124	244						
5.Yurtdışı Tecrübe	037	,016	009	,052					
6.Sosyal M.O.Y.	,476	032	,397	,347	002				
7.Çocuk Sayısı	425	,026	368	169	150	,474			
8.Kurum İçi Eğitim	008	000	001	091	025	040	,031		
9.Fiziksel Faaliyet	,111	032	,099	,114	,043	182	,200	,030	

Bu adımda ikinci olarak değişkenler arasında çoklu korelasyonun olup olmadığını kontrol etmek için bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Dikkat edildiği gibi, değişkenler arası korelasyonlar genelde düşüktür. Bu da regresyon analizinde olduğu gibi, ayırma analizinde de aranan bir husustur. Yoksa, bağımsız değişkenler arasında korelasyon yüksek çıkarsa, çoklu eş doğrusallık problemi ile karşılaşırız ki, bu da analizin sonuçlarını olumsuz etkiler (Nakip,2006: 489). Tablo 14’de görüldüğü gibi yaş ile tecrübe arasında yüksek korelasyon vardır. Diğer değişkenler arasındaki korelasyon 0,70’ten küçük olduğu için değişkenler arasında çoklu korelasyon olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak yaş ile tecrübe değişkenleri arasında ($r=,781$; $p=0,000<0,05$) güçlü korelasyon (Gegez,2010: 278) olduğu tespit edildiği için yaş ve tecrübe değişkenlerinden birinin analizden çıkarılması

veya iki değişkenin birleştirilmesi yoluna gidilmesi gerekir (Kalaycı,2010: 341).

Dolayısıyla bu iki veriden, yaş değişkeni analiz dışı bırakılacaktır. Çünkü iki değişken arasındaki korelasyonun 0,70'ten büyük olması çoklu bağlantı problemine neden olacaktır. Şöyle ki eğer bağımsız değişkenlerden biri, diğer bir bağımsız değişkenle yüksek korelasyon veriyorsa, çoklu doğrusal bağlantı problemi ortaya çıkar dolayısıyla bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmaması gerekir (Çokluk,2010: 112). Bu tip uygulamalar gerçekleştirilerek ayırma analizinin optimal olabilmesi ve yanlış sınıflandırmayı asgarileştirilebilmesi amaçlanmaktadır (Kalaycı,2010: 341).

3.6.2.1.1.2. Çoklu Ayırma Fonksiyonlarının Öneminin Değerlendirilmesi

Diskriminant fonksiyonunun ne kadar önemli olduğunu belirlemek için doğal korelasyon, özdeğer ve Wilks' Lambda istatistiklerine bakılır. Doğal korelasyon, diskriminant skorları ve gruplar arasındaki korelasyonu ölçerve açıklanan toplam varyansı gösterir.Öz değer, her bir faktörün faktör yüklerinin kareleri toplamı, her bir faktör tarafından açıklanan varyansın oranının hesaplanmasında ve önemli faktör sayısına karar vermede kullanılan bir katsayıdır. Özdeğer yükseldikçe, faktörün açıkladığı varyans da yükselir (Büyüköztürk,2002: 473). Wilks' Lambda, her bir diskriminant fonksiyonu için öz değer istatistiğinin anlamlılığını test eder (Kalaycı, 2010: 342). Aşağıdaki tabloda bu değer 0,856'dır. Bu değeri yorumlayabilmek için karelerinin alınması gerekmektedir (0,732736). Buna göre model bağımlı değişkendeki varyansın %73'ünü açıklayabilmektedir. Özdeğerler, Diskriminant Analizinin ne kadar önemli olduğunu değerlendirmede kullanılan bir istatistiktir.

Öz değer (eigenvalue) istatistiği ne kadar büyükse, bağımlı değişkendeki varyansın daha büyük bir kısmı o fonksiyon tarafından açıklanacak demektir (Kalaycı 2010: 342). Özdeğer sıfır değerini aldığı anda Diskriminant Analizinin herhangi bir ayırt edici özelliğinin olmadığı anlaşılmaktadır. Kesin bir değer olmamakla birlikte 0,40'tan büyük özdeğerler mükemmel olarak kabul edilir. Bu örnekte de özdeğer istatistiği 2,739 olduğundan bu fonksiyonun iyi bir ayırımı sağladığı söylenebilir. Tablo 16'da hipotezi oluşturan grupların grup ortalamalarının farklı olup olmadıklarını test eden Wilks' Lambda testinin sonuçları verilmiştir. Bu test yardımıyla her bir diskriminant fonksiyonu için öz değerın önemi belirlenebilmektedir.

Tablo 15. Kanonikal Ayırma Fonksiyonlar Özeti (Eigenvalues)

Fonksiyon	Özdeğer	% Varyans	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon
1	2,739 ^a	100,0	100,0	,856

Öz değer, diskriminant analizinin ne kadar değerli olduğunu değerlendirmede kullanılan bir istatistiktir (Kamışlı ve Girginer,2010: 21). Öz değerın büyüklüğü, bağımlı değişkendeki varyansın daha büyük bir kısmının, o fonksiyon tarafından açıklanacağını göstermektedir (Kalaycı,2010: 345). Tablo 15'te görüldüğü gibi özdeğer bu analizde 2,739 olarak bulunduğundan oldukça iyi bir değer elde edilmiş olur. Ayırma fonksiyonunun önemini belirten istatistikler incelendiğinde; 2,739 değeri alan öz değer istatistiği, ayırma analizinin iyi bir ayırmacılık sağladığını göstermektedir. Bir başka deyişle bu durumda Diskriminant Analizi iyi bir ayırımsağlamaktadır (Kamışlı ve Girginer,2010: 21).

Tablo 16. Wilks' Lambda Değeri

Test Fonksiyonu	Wilks' Lambda	Ki Kare	f	ig.
1	,267	240,020		000

Eğer bir ayırma analizinin sonuçları istatistiki açıdan anlamlı değilse, o modele dayanarak tahmin yapmak ya da modeli yorumlamak doğru değildir. Ayrıca bulunan lambda değerinin geçerliliği Ki Kare ile ölçülür. Buna göre Lambda değeri küçüldükçe, hesaplanan Ki-kare değeri artar. Wilks' Lambda istatistiğinin sonuçları, ayırma skorlarındaki toplam varyansın gruplar arasındaki farklar tarafından açıklanamayan kısmını gösterir. Büyük Wilks' Lambda değerleri grup ortalamalarının farklı olmadıklarını ifade eder (Nakip,2006: 489-490).

Wilks' Lambda istatistiği ise, diskriminant skorlarındaki toplam varyansın gruplar arasındaki farklar tarafından açıklanamayan kısmını (oranını) gösterir. Lambda'nın 1 olması, gözlenen grup ortalamalarının farklı olmadığını, 1'den küçük değerler ise grup ortalamalarının farklı olduğunu belirtir. Wilks' Lambda değeri ne kadar küçük olursa modelin ayırt edicilik gücü de o oranda artar. Wilks' Lambda istatistiği 0 ile 1 arasında değerler alır. Bu uygulamada Tablo 16'da görüldüğü gibi Wilks' Lambda değeri 0,267 olarak bulunmuştur. Bu da fonksiyonun ayırma skorlarındaki toplam varyansın %26'sını açıklayamadığı anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre ayırma modelimiz 0.00 anlamlılık düzeyinde geçerli olup, üzerinde yorum ve tahminler yapılabilir.

3.6.2.1.1.3. Çoklu Ayırma (Diskriminant) Analizinde Bağımsız Değişkenlerin Öneminin Değerlendirilmesi

Bağımsız değişkenlerin öneminin değerlendirilmesi için diskriminant fonksiyonu katsayılarına ve yapı matrisindeki her bir değişkenin yüküne bakmak gerekir. Tablo 17'de görüldüğü gibi, gruplara ayırmada tüm değişkenler önemli ayırt edici bağımsız değişkendir. Burada standartlaştırılmış katsayıların kullanılmasının sebebi, bağımsız değişkenlerdeki farklı ortalamalar ve farklı standart sapmaların etkilerini ortadan kaldırmaktır. Aksi takdirde daha küçük standart sapması olan

değişkenlerin daha büyük ayırma katsayısı olan durumu ortaya çıkabilir. Bu durumda bağımsız değişkenlerin nispi öneminin değerlendirilmesi zorlaşır (Nakip, 2006: 490).

Tablo 17. Standartlaştırılmış Kanonik Ayırma Fonksiyonu Katsayıları

Değişkenler	Fonksiyon 1
Eğitim	,202
Tecrübe	,455
Cinsiyet	-,413
Yurtdışı Tecrübesi	,270
Sosyal Medya Okuryazarlığı	-,237
Çocuk Sayısı	,194
Kurum içi Eğitim Gün Sayısı	,548
Fiziksel Faaliyet	,464

Yapı matrisi de bağımsız değişkenlerin öneminin değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir matristir. Bu matris her bir değişkenin diskriminant fonksiyonu ile korelasyonunu gösterir. Matristeki büyük rakamlar büyük katkıyı, küçük rakamlar ise düşük katkıyı gösterir. Katsayı işaretinin ise özel bir anlamı yoktur.

Tablo 17'deki matrise göre de diskriminant fonksiyonu ile en yüksek korelasyona sahip bağımsız değişkenler kurum içi eğitim gün sayısı ile Tecrübe yani tecrübe yılı değişkenleridir. Yaş değişkeni ile tecrübe değişkeni arasında yüksek korelasyon vardır. İşaretlerine bakılmaksızın katsayısı en yüksek olan değişken, iki grubu birbirinden ayıran en güçlü değişken; katsayısı en düşük olan değişkense, iki grubu birbirinden ayıran en zayıf değişken demektir (Nakip,2006: 490). Bu durumda, birinci derecede Kurum içi Eğitim Gün Sayısı, ikinci derecede fiziksel faaliyet yapma ve üçüncü derecede tecrübe gelmektedir.

3.6.2.1.1.4. Çoklu Ayırma (Diskriminant) Analizi Fonksiyonu

Ayırma analizinin en önemli çıktılarından birisi de kanonik ayırma fonksiyonu katsayılarıdır. Buna, standartlaştırılmamış katsayılar da denir. Bu denklemden hangi değişkenin, iki grubu ne ölçüde ayırdığını öğrenebiliriz (Nakip,2006: 491). Kanonik Diskriminant Katsayıları, yeni gözlemleri sınıflandırmada kullanılacak gerçek tahmin modelini oluşturmada kullanılır. Dolayısıyla diskriminant fonksiyonunu yazabilmek için, kanonik diskriminant katsayılarının incelenmesi gerekmektedir (Kamışlı ve Girginer,2010: 21).

Tablo 18: Standartlaştırılmamış Kanonik Diskriminant Fonksiyonu Katsayıları

Değişkenler	Fonksiyon
Eğitim	,301
Tecrübe	,117
Cinsiyet	-,896
Yurtdışı	,653
Sosyal Medya Okuryazarlığı	-,690
Çocuk Sayısı	,330
Kurum İçi Eğitim Gün Sayısı	,038
Fiziksel Faaliyet	1,329
(Sabit)	-6,765

Fonksiyon, mevcut gözlemlerin bağımsız değişkenlerine ait verilerini kullanarak, yeniden gruplara atamalarını sağlar. Bununla birlikte fonksiyon, dışarıdan alınan bir gözlemin, verilerini denklemdaki yerine koyarak, hangi gruba dâhil olduğunu belirler (Nakip,2006: 491). O halde ayırma (diskriminant) fonksiyonu;

$$Z = -6,765 + 0,301 \text{ Eğitim} + 0,117 \text{ Tecrübe} - 0,896 \text{ Cinsiyet} + 0,653 \text{ Yurtdışı} - 0,690 \text{ Sosyal medya okuryazarlığı} + 0,330 \text{ Çocuk sayısı} + 0,038 \text{ Kurum içi eğitim gün sayısı} + 1,329 \text{ Fiziksel faaliyet yapma}$$

şeklinde dir. Ayırma fonksiyonu bağımsız değişkenlerin lineer kombinasyonudur.

Z değeri diskriminant skorudur. Bu eşitlik çoklu regresyona benzemektedir. Fakat burada katsayılar bağımsız değişkenlerin ortalamaları arasındaki uzaklığı maksimize ederler. Bu eşitlik yardımıyla yeni gözlemleri sınıflandırmada kullanılabilecek gerçek tahmin modeli oluşturulur (Nakip, 2006: 491).

3.6.2.1.1.5. Çoklu Ayırma (Diskriminant) Analizinin Başarısının Değerlendirilmesi

Diskriminant Analizinde, analizin başarısı doğru sınıflandırma yüzdesidir. Doğru sınıflandırma yüzdesi ne kadar yüksekse analiz o kadar başarılıdır.

Tablo 19: Gruplar için Sınıflandırma Sonuçları

		KARLILIK	Öngörülen Grup Üyeliği		Total
				1	
Orijinal	Sayım	0	10	6	16
		1		69	2
	%	0	4,8	5,2	00,0
		1	,2	95,8	00,0

a. Orijinal gruplandırılmış vakaların %95,2'si doğru sınıflandırılmış

Sınıflandırma tablosunda da görüldüğü şekilde zarar eden 110 banka şubesinin tamamı doğru gruba atanmıştır. Kar eden 69 banka şubesinden sadece 7 tanesi zarar eder olarak değerlendirilmiş ve geri kalan 62 tanesinin karlı olduğu, tahmin edilen diskriminant fonksiyonu ile de ortaya

konulmuştur. Doğru sınıflandırma yüzdesi 0 grubu için %94,8,1 grubu için %95,8 ve toplamda da % 95,2 olup oldukça iyi bir sınıflandırma oranı elde edilmiştir.

Analize ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında; Diskriminant Analizi uygulaması ile oluşturulan fonksiyonun önemini belirten istatistikler incelendiğinde; analizin ayırıcılık değerinin (öz değer = 2,739) iyi bir ayırım sağladığını söyleyebiliriz. Ayırma fonksiyonun iyi bir ayırmacı olduğu (kanonik korelasyon = 0.856) ve modelin ayırt edicilik gücünün (Wilks' lambda = 0.267) oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.6.2.2. Lojistik Regresyon

Lojistik regresyon analizinin temel odağı, bireylerin farklı gruplara ayrılarak sınıflanmasıdır (Çokluk,2010: 134). Lojistik Regresyon Analizi'nin kullanım amacı ise istatistikte kullanılan diğer model yapılandırma teknikleri ile aynıdır. Şöyle ki, en az değişkeni kullanarak en iyi uyuma sahip olacak şekilde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlayabilen ve genel olarak kabul edilebilir bir modeli kurmaktır (Kamışlı ve Girginer, 2010: 10).Lojistik regresyonda bağımlı değişken kesikli bir değer olmalıdır.Böylece lojistik regresyonda bağımlı değişkenin alabileceği değerlerden birinin gerçekleşme olasılığı kestirilir (Bircan, 2004: 187).

Aşağıda kurulan modellerle Türkiye'de faaliyet gösteren 5 bankanın Denizli bölgesindeki 188 şubesinin karlılıkları ve şube müdürlerinin demografik özelliklerini lojistik regresyon analiziyle sınıflandırarak şubelerin performanslarının karşılaştırma yoluna gidilecektir.

Tablo 20:Vaka İşleme Özeti

Ağırlıksız Durumlar ^a			Oran
Analizde dâhil Edilmiş durumlar		88	00,0
	Eksik durumlar		,0
	Toplam	88	100,0
Seçili olmayan durumlar			,0
Toplam		88	100,0

Tablo 20’de görüldüğü gibi bağımlı değişken olarak tanımlanan 188 şubeden karlı olanlar (1) zarar edenler (0) olarak kodlanmıştır. Buna göre Tablo 21 incelendiğinde eldeki 188 şube verilerinin tamamının gözlemlenmiş olduğu söylenebilir. Farklı bir ifadeyle analizde kayıp gözlem yoktur.

Tablo 21:Başlangıç Adımı Sınıflandırma Tablosu

Gözlemlenen	Tahmin	
	KARLILIK	
	0	Doğru Yüzde
Step 0 Karlılık	116	100,0
Genel Yüzdesi	72	,0
		61,7

a. Sabit modele dahil edilmiştir

b. Kesim değeri 500.

Başlangıç çözümüne bakarsak zarar eden banka şubelerinin tamamının doğru atandığı, fakat buna karşın karlı gözüken banka şubelerinin tamamının da yanlış atandığı gözükmektedir. Bunun ana sebebi gerekli değişkenlerin modele alınmaması olarak gösterilebilir ve diğer aşamaya geçmeye karar verilir.

Lojistik Regresyon Analizinin parametre tahminleri ve diğer ilgili istatistikler göz önüne alındığında; her bir bağımsız değişken, 0.05 anlamlılık seviyesine göre ($p > 0.05$) incelenmiş ve istatistiksel olarak önemli bulunmayanlar modelden atılarak, istatistiksel olarak önemli bulunan ($p < 0.05$) bağımsız değişkenler ile analiz tekrarlanmıştır. Sonuca ilişkin değerler Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22: Başlangıç Adımında Denkleme Giren Değişkenler

		B	.E.	Wald	Df	ig.	Exp(B)
Adım 0	Sabit	,477	150	10,105		001	0,621

Tekrarlanan lojistik regresyon analizindeki değişkenlere ilişkin değerlerin verildiği Tablo 22’ten görüleceği gibi; 0.05 anlamlılık düzeyine görebaşlangıç çözümünde oluşan denkleme sadece sabit katsayı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Sabit kat sayıya ilişkin “b” değeri, ilk sütunda verilmiştir. Söz konusu “b” değeri çoklu regresyonda tahmin fonksiyonu oluşturulmasında kullanılır.

Lojistik regresyonda ise, bunlar kişinin bir işi ya da diğerini yapma olasılığını belirlemede kullanılır. Ayrıca b katsayısının işareti, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü göstermektedir (Kamışlı ve Girginer,2010: 17).

Söz konusu değişkenlere ait “b” değerleri incelendiğinde; “sabit” (-,477) değerinin banka şube müdürlerinin performansının gerçekleşme olasılığını azalttığı söylenebilir. “Exp(B)” sütununda yer alan değerler ise odds oranlarıdır. Çalışmada odds oranı, işlem bazlı manipülasyon olma olasılığının, işlem bazlı manipülasyon olmama olasılığına oranıdır. Tablo 22’ten

görülebileceği gibi; istatistiksel olarak önemli bulunan ($p < 0.005$) “sabit” değişkenin odds oranı 0,621’dir.

Tablo 23. Başlangıç Adımında Denkleme Girmeyen Değişkenler

			Score	f	Sig.
Adım 0	Değişkenler	Eğitim	24,398		,000
		Tecrübe	70,575		,000
		Cinsiyet	23,610		,000
		Yurtdışı Tecrübe	40,139		,000
		Sosyal Medya Okuryazarlığı	28,171		,000
		Çocuk Sayısı	43,219		,000
		Kurum içi eğitim gün sayısı	74,195		,000
		Fiziksel Faaliyet	49,757		,000
	Genel İstatistikler		137,718		,000

Tablo 23’ten görülebileceği gibi başlangıç adımında oluşan denkleme hiçbir değişken alınmamıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere başlangıç çözümü yetersizdir. Doğru çözüme ulaşmak için diğer adıma geçip analize devam edilmelidir. Birinci adımın çözümü aşağıdaki gibidir.

Tablo 24: Anlamlılık Testi

Model Katsayıları Omnibus Testleri				
Adım 1		Ki Kare	Df	Sig.
	Step	224,611	8	,000
	Block	224,611	8	,000
	Model	224,611	8	,000

Tablo 24 incelendiğinde adım 1’deki anlamlılık (sig.) değerine bakarsak $0 < 0,005$ olduğundan kurulan lojistik model anlamlıdır.

Tablo 25: Model Özeti

Step	-2Log likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
	25,619 ^a	,697	,948

Modele ait Nagelkerke $R^2 = 0,948$ olarak bulunmuştur. Yani kurulan lojistik modelin kullanılan değişkenlerce açıklanma oranı yaklaşık %95'dir. Yine Cox ve Snell R^2 de 0,697 olarak bulunmuştur. Bu açıklama oranlarının yeterince yüksek ve modelin anlamlı olduğu, ayrıca dışarıda kalan değişkenlerin çok fazla önemli olmadığı, modele alınan değişkenlerin yeterli olduğu söylenebilir.

Tablo 26:Sınıflandırma Tablosu

	Gözlenen	Öngörülen		
		KARLILIK		Düzeltilmiş Yüzde
		0	1	
Step 1	Karlılık	112		96,6
		1	1	98,6
	Genel Yüzdesi			97,3

Doğru sınıflandırma oranı = $(112 + 71) / 30 = \% 60,1$

Tablo 26'dan anlaşılabacağı üzere, birinci adımdan sonra kurulan denkleme göre 116 Şubenin 112'sinin doğru atandığı fakat 4' ünün yanlış atandığı görülmektedir. Yani bu grupta doğru sınıflandırma oranı % 96,6'dır. Buna karşılık diğer gruptaki 72 şube içerisinde, 1 şubenin yanlış atandığı, karlı 71 şubenin ise doğru atandığını söylenebilir. Sonuç olarak kurulan bu lojistik analizin % 97'lik bir doğrulukla sınıflandırmaları doğru yaptığı ifade edilebilir.

Lojistik Regresyon Analizinin parametre tahminleri ve diğer ilgili istatistikler göz önüne alındığında; her bir bağımsız değişken, 0.05 anlamlılık seviyesine göre ($p > 0.05$) incelenmiş ve istatistiksel olarak önemli bulunmayanlar modelden atılarak, istatistiksel olarak önemli bulunan ($p < 0.05$) bağımsız değişkenler ile analiz tekrarlanmıştır.

Tablo 27: Bağımlı Değişkenli Modeldeki Değişkenler

Adım	Değişkenler	B	.E.	ald	f	ig.	Exp(B)
Step 1 ^a	Eğitim	1,786	,946	,564		059	5,966
	Tecrübe	,476	,200	,699		017	1,610
	Cinsiyet	-4,923	1,611	,342		002	,007
	Yurtdışı Tecrübe	4,825	2,097	,296		021	124,609
	Sosyal Medya Okuryazarlığı	-,727	2,068	124		725	,483
	Çocuk Sayısı	3,175	1,538	,260		039	23,935
	Kurum İçi Eğitim Gün Sayısı	,243	,072	1,388		001	1,276
	Fiziksel Faaliyet	5,566	,074	,202		007	261,341
	Sabit	-46,197	4,285	0,458		001	,000

Tablo 27’de görüleceği üzere birinci adımda girilen değişkenler: Eğitim, Tecrübe, cinsiyet, yurtdışı tecrübe, sosyal medya okuryazarlığı, çocuk sayısı, kurum içi eğitim, fiziksel faaliyetlerde bulunma. Tekrarlanan lojistik regresyon analizindeki değişkenlere ilişkin olarak; 0.05 anlamlılık düzeyine göre; “Tecrübe” ($p = 0.017$), “Cinsiyet” ($p = 0.002$), “Yurtdışı Deneyimi” ($p = 0.021$), “Çocuk Sayısı” ($p = 0.039$), “Kurum İçi Eğitim Gün” ($p = 0.001$) ve “Spor” ($p = 0.007$) bağımsız değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Her değişken ile ilgili “b” değerleri ve sabit, ilk sütunda verilmiştir. Söz konusu b’ler, çoklu regresyonda tahmin fonksiyonu oluşturulmasında kullanılır. Lojistik regresyonda ise, bunlar kişinin bir işi ya da diğerini yapma olasılığını belirlemede kullanılır. Ayrıca b katsayısının işareti, bağımsız

değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü göstermektedir. (Kamışlı ve Girginer, 2010: 17).

Çalışmada banka şube müdürlerinin sahip oldukları özelliklerin şube karlılığına etkisi araştırılmaktadır. Şube müdürlerinin özelliklerinin performansına etkisi olma durumu “1”, olmama durumu ise “0” ile kodlandığından; negatif “b” katsayısına sahip bağımsız değişkenlerin, performansı azalttığı söylenebilir. Sözü edilen “b” katsayıları incelendiğinde; “Cinsiyet” in (-4,923) şube müdürlerinin performanslarını azalttığı söylenebilir. Bununla birlikte “Tecrübe” (0,476), “Yurtdışı Deneyimi” (4,825), “Çocuk Sayısı” (3,175), “Kurum İçi Eğitim Gün” (0,243) ve “Spor” (5,566) bağımsız değişkenlerinin şube müdürlerinin performanslarını artırdığı söylenebilir.

Modelin sabit teriminin -46,197, “Cinsiyet” değişkenine ait kat sayının (-4,923), “Tecrübe” (0,476), “Yurtdışı Deneyimi” (4,825), “Çocuk Sayısı” (3,175), “Kurum İçi Eğitim Gün”(0,243) ve “Spor” değişkenine ait kat sayının (5,566) olduğu tablo 27’den anlaşılmaktadır. “Exp (B)” sütununda yer alan değerler ise odds oranlarıdır. Bu değişkenlere ait odds oranlarının sırasıyla 0.007, 1.610, 124.609, 23.935, 1.276, 261.341 Tablo 27’de görülmektedir.

“Tecrübe” değişkeni bir birim arttırıldığında, şube müdürlerinin performansları yaklaşık 1.610 kat artmaktadır.“Yurtdışı Deneyimi” değişkeni bir birim arttırıldığında, şube müdürlerinin performansları yaklaşık 124.609 kat artmaktadır.“Çocuk Sayısı” değişkeni bir birim arttırıldığında, şube müdürlerinin performansları yaklaşık 23.935 kat artmaktadır. “Kurum İçi Eğitim Gün” değişkeni bir birim arttırıldığında, şube müdürlerinin performansları yaklaşık 1.610 kat artmaktadır. “Spor” değişkeni bir birim arttırıldığında, şube müdürlerinin performansları yaklaşık 1.276 kat artmaktadır.Birinci adımdan sonra kurulan denkleme tüm değişkenler

alınmıştır ki buda kurulan lojistik modelin yeterliliğini gösterir. Analiz sonucunda çıkan denklem aşağıdaki gibidir.

$$Y = -46,197 + 5,566 \text{ Fiziksel Faaliyet} + 0,243 \text{ Kurum İçi Eğitim Gün Sayısı} + 3,175 \text{ Çocuk Sayısı} - 0,727 \text{ Sosyal Medya Okuryazarlığı} + 4,825 \text{ Yurt dışı tecrübe} - 4,923 \text{ Cinsiyet} + 0,476 \text{ Tecrübe} + 1,786 \text{ Eğitim}$$

Tablo 28:Korelasyon Matrisi

Değişkenler	Sabit								
1.Sabit	,000								
2.Eğitim	,641	,000							
3.Tecrübe	-,721	188	,000						
4.Cinsiyet	587	,288	,529	,000					
5.Yurtdışı Deneyim	,654	540	277	,310	,000				
6.Sosyal M.O.Y.	-,330	,009	448	,030	,008	,000			
7.Çocuk sayısı	-,610	403	336	,485	266	514	,000		
8.Kurum İçi E.G.S	-,906	548	513	,598	591	034	444	,000	
9.Fiziksel Faaliyet	-,704	337	565	,506	645	059	278	658	,000

Ayrıca korelasyon matrisine bakılarak değişkenlerin kendi aralarında ilişkiye sahip olup olmadıkları incelenebilir. Bu sayede, tecrübe ile eğitim arasında pozitif yönlü zayıf korelasyon (0,188), kurum içi eğitim ile cinsiyet arasında negatif yönde yüksek bir korelasyon (-0,598), çocuk sayısı ile cinsiyet arasında negatif yönde vasat bir korelasyon (-,485),Tecrübe ile

fiziksel faaliyetlerde bulunma arasında ise pozitif yönde(0,565) yüksek bir korelasyonvar olduğu söylenebilir (Gegez 2010: 278).

Genel olarak diskriminant analizi ve lojistik regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında; Bu çalışmada, banka şube müdürlerinin özelliklerine ilişkin veriler kullanılarak, şube müdürlerinin sahip olduğu özelliklerin şube performansına herhangi bir etkisinin olup olmadığının belirlenebilmesi ve bu bağlamda bir ayırma fonksiyonun oluşturulması amacıyla, Lojistik Regresyon ve Diskriminant analizleri kullanılmıştır.

Tablo 28’de diskriminant analizi uygulamasıyla ile oluşturulan fonksiyonun önemini belirten istatistikler incelendiğinde; analizin ayırıcılık değerinin (öz değer = 2,739) iyi bir ayırım sağladığını söyleyebiliriz. Ayırma fonksiyonun iyi bir ayırmacı olduğu (kanonik korelasyon = 0.856) ve modelin ayırt edicilik gücünün (Wilks’ lambda = 0.267) oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Banka şube müdürlerinin özelliklerine ilişkin veriler kullanılarak, şube müdürlerinin sahip olduğu özelliklerin şube karlılığına ne kadar etki ettiğinin belirlenebilmesi amacıyla yönelik yapılan bu çalışmada, uygulanan bir diğer analiz ise Lojistik Regresyon uygulamasıdır. Buna göre grup ortalamaları arasında önemli bir fark olmamasının başlıca nedeni; bağımsız değişkenlerin normal dağıldığı varsayılarak analizin yapılmasıdır. Bununla beraber şube yöneticilerinin özelliklerini şube performansına olan etkisini ayırmada; “Tecrübe”, “Yurtdışı Deneyimi”, “Çocuk Sayısı”, “Kurum İçi Eğitim Gün” ve “Spor” önemli ayırt edici bağımsız değişkenler olduğu belirlenmiştir.

Analizin şube yöneticilerinin özelliklerinin şube performansına etkisi açısından genel olarak doğru sınıflandırma başarısı % 95,2 olup oldukça iyi bir sınıflandırma oranı elde edilmiştir.

SONUÇ

Türk Bankacılık Sektöründe yaşanan rekabet, bankaları kaynaklarını en etkin şekilde çalışmaya zorlamıştır. Bunu sağlamak için bankaların rekabet ettikleri sektör içindeki performanslarını göreceli olarak değerlendirmesi ve etkinliklerini artırmalarını zorunlu kılmıştır. Günümüzde ekonominin gelişmesi, müşterilerin bilinçlenmesi, artan rekabet baskısı ve ilerleyen teknoloji bankaların mevduat toplayıp kredi verme gibi geleneksel bankacılık işlemlerinin dışına çıkarak yeni finansal ürün ve hizmet geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir.

Bankaların ürün çeşitliliğindeki artış özellikle geleneksel olmayan gelir kaynaklarını artırarak banka gelirlerinin tek bir kaynaktan gelmesi durumuna son vermiştir. Faiz dışı faaliyetlere doğru kayışla birlikte gelir kaynaklarındaki çeşitlendirmenin banka kârını artıracığı, kârlılıktaki dalgalanmayı azaltacağı ve banka riskinin düşmesine katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Bu bağlamda faiz dışı gelirlerden faiz dışı giderler düşüldüğü zaman oluşan veri şube karını ya da zararını vermektedir. Şube kârı da banka kârlılığını oluşturduğundan çok mühim bir veridir. Şube yöneticilerinin performansları da bu veriye bakıp değerlendirilmektedir.

Bu araştırma ile banka şubelerinin karlılıklarına, banka şube müdürlerinin demografik özelliklerinin etkileri araştırılmıştır. Banka şube müdürlerinin hangi özelliklerinin, şube karlılığına etkili olduğu araştırılmıştır. Araştırmada önce diskriminant analiz, sonrasında da lojistik regresyon yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre Diskriminant analiz verileriyle kurum içi eğitim gün sayısının ve tecrübenin şube müdürünün başarısında en çok öneme sahip olduğu anlaşılmıştır.

Analiz sonucunda banka müdürlerinin eğitim seviyesi, kıdemi, cinsiyeti, yurt dışı tecrübesi, sosyal medya kullanma oranı, çocuk sayısı, kurum içi aldıkları eğitim gün sayısı ve fiziksel faaliyet yapma

alışkanlıklarıyla banka performansı arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kurum içi eğitim gün sayısı fazla olan, yüksek kıdeme sahip, eğitim seviyesi ve tecrübesi yüksek olan banka müdürlerinin çalıştıkları bankalar başarılı ve kar eden şubelerdir. Sosyal medyada fazla zaman harcayan ve erkek yöneticilerin müdürlüğünü yaptığı banka şubeleri ise genellikle başarısız veya düşük karlılıkla çalışan şubelerdir.

Buna göre demografik değişkenler bir model dâhilinde ele alınırsa spora vakit ayırmak, yurt dışı tecrübesine ve yüksek eğitim seviyesine sahip olmak, kadın olmak, birden fazla çocuğu bulunmak, sosyal medya çok vakit geçirmemek ve kıdemli olmak banka müdürlerinin başarılarını olumlu yönde etkilemektedir.

Bankacılık sektöründe, kurum içi eğitime önem verilmektedir. Çoğunlukla 5 yıldızlı otellerde ve banka akademi merkezlerinde 7-15 günlük eğitim programlarıyla, kimi zamanda hafta sonu eğitim ve motivasyon faaliyetleri ile eğitim sık sık uygulanmaktadır. Özellikle kariyer gruplarına bu konuda öncelik verilmektedir. Kurum içi eğitim, kişiye bilgi ve beceri konusunda ciddi katkılar sağladığı da çalışmada anlaşılmıştır. Kurum içi eğitim gün sayısı çok olan şube müdürlerinin şubelerinin daha kârlı olduğu anlaşılmıştır.

Tecrübe, çalışma hayatında yıllara yaygın kazanılan tecrübedir. Tecrübe ne kadar fazla ise problemlere karşı etkili ve doğru çözüm yolları yöneticiler tarafından ortaya konmaktadır. Tecrübenin, şube karlılığını olumlu etkilediği araştırma sonucunda anlaşılmıştır.

Yine diskriminant analiz sonuçlarına göre, sosyal medya okuryazarlığının ise negatif etkisi gözlenmiştir. Sosyal medya okuryazarlığı, iş yaşamında ve aile hayatında kişiyi telefon ve bilgisayara bağlı hale getirmekte ve hayattan soyutlamaktadır. Burada da sosyal medya okuryazarlığı yani sosyal medyayı aktif kullanımının kişinin başarısına negatif

etki ettiği gözlenmiştir. Banka şube yöneticisinin, sosyal medya okuryazarlığı şube karlılığını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet faktörü ile ilgili, erkek şube müdürü olmanın, şube performansına negatif etkisi gözlenmiştir. Yani erkek şube müdürleri, kadın şube müdürlerine göre daha az başarılıdırlar.

Lojistik regresyon modeliyle, fiziksel faaliyetlerde bulunan, yurt dışı tecrübesi olan, kadın, eğitim seviyesi yüksek, çocuk sayıları fazla olan ve sosyal medyaya çok vakit ayırmayan, Tecrübeli şube müdürlerinin daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Ayrıca Lojistik regresyon modeliyle, bağımsız verilerin, birbirileri aralarında ilişkileri bakılmıştır.

Şube yöneticilerinin özelliklerini şube performansına olan etkisini ayırmada; “Tecrübe”, “Yurtdışı Deneyimi”, “Çocuk Sayısı”, “Kurum İçi Eğitim Gün” ve “Spor” önemli ayırt edici bağımsız değişkenler olduğu belirlenmiştir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda ise lojistik regresyon analizine daha fazla önem verilerek şirketlerin bir ön analizi olmaktan çıkarılıp daha fazla zaman ve para ayrılarak güçlü alansal araştırmalarla daha kaliteli veriler elde edilip, şirketlerin ve idari mercilerin karar almasını sağlayan somut ve kullanılabilirliği yaygın analizler elde edilmelidir. Böylece, bankalar ve lokomotifleri olan şubeleri gerek kendi bünyelerinde, gerek sektörel çaplı kararlar alırken, somut ve güvenilir kaynaklardan yararlanma şansı elde edebileceklerdir.

Bugüne kadar Türk bankacılık sektörüne yönelik gerçekleştirilen mali başarısızlık çalışmaları sınırlı sayıdadır. Aşağıda bu çalışmalarda kullanılan yöntemler ve elde edilen sonuçlar özetlenmektedir.

Çilli ve Temel (1988) çalışmasında, bankaların mali sıkıntıya düşmelerinin öngörülebilmesinde çok değişkenli istatistiksel yaklaşımların kullanılmasının umut verici sonuçlar verdiğini ve sistemin yapısal özelliklerini açıklayabilecek nitelikte olduğunu ifade etmektedir.

Ağaoğlu (1989), 36 başarılı ve 15 başarısız banka ve 7 finansal oran kullanarak çoklu regresyon analizi ile mali başarısızlık tahmini yapmıştır. Çalışmada, modelin açıklayıcılık gücü (R^2) 0,5501 olarak bulunmuştur. Kopuş değerinin 0,6 olarak alınması durumunda başarılı bankaların % 94,45, başarısız bankaların % 93,33 oranında doğru sınıflandırıldığını saptamıştır.

Mali başarısızlığın tahminine yönelik ilk yapılan çalışmalar, tek değişkenli modellerdir (Tamari, 1966; Beaver, 1967). Tek değişkenli modeller finansal oranları tek tek ele alarak mali başarısızlığı tahmin etmeye çalıştıkları için, incelenen oranlara göre çelişkili sonuçlar üretmektedirler. Bu sorunun giderilmesi için olayları çok boyutlu ele alan çok değişkenli modeller kullanılmıştır.

Altman (1968) çalışmasında çoklu Diskriminant Analizi kullanmış; bu modelle işletmeleri mali açıdan başarısız ve başarısız olmayan işletmeler şeklinde bir sınıflandırma ile ilk yıl için %95 tahmin başarıları göstermiştir.

Çok değişkenli istatistik modelleri kullanan diğer önemli çalışmalar; Çoklu diskriminant modelini kullanan Deakin (1972), Altman ve Loris (1976), Taffler ve Tisshaw (1977); lojit modelini kullanan Ohlson (1980), Zavgren (1985), Hing ve Lau (1987); Probit modelinin kullanıldığı Zmijewski (1984); Çoklu Regresyon Modelinin kullanıldığı Meyer ve Pifer (1970) olarak verilebilir. Türkiye’de, mali başarısızlığın tahminine yönelik yapılan çalışmaları da inceleyelim:

Aydoğan ve Çilli (1989), Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaları belirli finansal karakteristiklerine göre kümeleme analizi kullanarak 4 ana grup altında toplamışlardır.

Aydoğan (1990), Türk bankacılık sisteminin finansal karakteristiklerinin, verimliliğinin ve rekabet yapısının belirlenmesine yönelik bir istatistiksel analiz gerçekleştirmiştir. Çalışmada, bazı finansal oranlar ve risk değişkenleri kullanılarak Türk bankacılık sistemi için bir kârlılık modeli

tahmin edilmiştir. Modelde sermaye yeterliliği, takipteki alacakların provizyonu, özsermaye katılımı ve sabit varlıklar anlamlı açıklayıcı değişkenler olarak bulunmuştur.

Karamustafa (1999), Türk finans piyasalarında faaliyet gösteren ticaret bankalarının finansal karakteristiklerinin 1990-1997 döneminde nasıl bir gelişme gösterdiğini ortaya koyma amacını taşıyan çalışmada, 18 finansal oran kullanılarak TBA faktör analizi ile 5 faktör saptamıştır. Çalışmada ilk 3 faktörün toplam varyansın büyük kısmını açıkladığı için finansal karakteristikleri belirleyen en önemli faktörler konumunda olduğu ve ilgili dönem içinde istikrarlı bir yapı izlediği (1994 yılı hariç) ifade edilmektedir. Bu faktörler önem sırasına göre;

- 1) Sermaye yeterliliği ve aktif kalitesi
- 2) Kârlılık ve gelir-gider yapısı
- 3) Likidite olarak sıralanır.

Pekkaya, Aydoğan ve Tosuner (2002), Türk bankacılık sektöründe 1998-2000 dönemi için çok değişkenli faktör analizi ile sıralama yapma denemesi ve finansal riskliliğe ilişkin öncü göstergelerin belirlenmesini amaçladıkları çalışmalarında, sırasıyla kârlılık, sermaye yeterliliği, likidite ve aktif yapısı değişkenlerinin Türk bankacılık sisteminin performansının ölçülmesinde en önemli değişkenler olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacılar, bu sonucun uluslararası performans ölçüm yöntemi olan CAMEL ile karşılaştırdığında, aktif kalitesi değişkenlerinin daha az önem taşıyor olması sebebiyle Türk bankacılık sistemine özgü performans kriterlerinin uluslararası normlarla çakışmadığını ortaya koyduğunu belirtmektedir.

Keskin Benli (2005), Türk bankacılık sektöründe 1997-2001 dönemi için, lojistik ve yapay sinir ağı modeli kullanarak, bankalarda mali başarısızlığın öngörme gücünün tespit edilmesini amaçlamış ve çalışma sonucunda yapay sinir ağı modelinin, lojistik regresyon modelinden daha üstün olduğunu tespit etmiştir.

Özet olarak, Türk bankacılık sisteminin temel finansal karakteristiklerini belirlemeye yönelik çalışmaların tümünde sermaye yeterliliği birinci faktör olarak saptanmıştır. Sermaye yeterliliğinden sonra sırasıyla kârlılık ve gelir-gider yapısı ile likitide bileşenleri ön plana çıkmaktadır.

Tablo 29. Hipotezlerin Kabul-Red Tablosu

H ₁ : Yöneticilerin tecrübeleri şubenin performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H ₂ : Yöneticilerin yurt dışı deneyiminin olması şubenin performansı üzerinde etkilidir.	Kabul
H ₃ : Kurum içi eğitim gün sayısı fazla olan şube yöneticilerinin şubenin performansı üzerinde etkilidir.	Kabul
H ₄ : Şube yöneticilerinin çocuk sayıları şubenin performansı üzerinde etkilidir.	Kabul
H ₅ : Şube yöneticilerinin fiziksel faaliyetlerde bulunmaları şubenin performansı üzerinde etkilidir.	Kabul
H ₆ : Şube yöneticilerinin yaşları şubenin performansı üzerinde etkilidir.	Red
H ₇ : Şube yöneticilerinin sosyal medya okuryazarlıkları şubenin performansı üzerinde etkilidir.	Red
H ₈ : Şube yöneticilerinin yurt dışı tecrübesi şubenin performansı üzerinde etkilidir.	Red
H ₉ : Şube yöneticilerinin tecrübeleri şubenin performansı üzerinde etkilidir.	Red

Tablo 29’da görüldüğü gibi lojistik Regresyon Analizi sonucu, hipotezlerin kabul ve retleri oluşmuştur. Buna göre “Tecrübe” değişkeni bir birim arttırıldığında, şube müdürlerinin performansları yaklaşık 1.610 kat artmaktadır. “Yurtdışı Deneyimi” değişkeni bir birim arttırıldığında, şube müdürlerinin performansları yaklaşık 124.609 kat artmaktadır. “Çocuk Sayısı” değişkeni bir birim arttırıldığında, şube müdürlerinin performansları

yaklaşık 23.935 kat artmaktadır. “Kurum İçi Eğitim Gün” değişkeni bir birim arttırıldığında, şube müdürlerinin performansları yaklaşık 1.610 kat artmaktadır. “Spor” değişkeni bir birim arttırıldığında, şube müdürlerinin performansları yaklaşık 1.276 kat artmaktadır. Genç, kadın, tecrübeli, eğitim seviyeleri yüksek olan, kurum içi eğitim gün sayısı fazla olan, çocuk sayısı fazla olan, yabancı dil bilen, yurt dışı tecrübesi olan, sosyal medya ile çok fazla ilgilenmeyen, fiziksel faaliyetlerde bulunan banka şube müdürlerinin performanslarının daha iyi oldukları tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Ağaoğlu, E.A., (1989), *Türkiye’de Banka İşletmelerinin Ekonomik Analizi ve Gelişme Eğilimleri*, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Altman, E. I., (1968), *Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy*, The Journal of Finance, Vol: 23, No: 4, pp. 589-609.
- Altman, E. I., -Loris, B., (1976), *A Financial Early Warning System for over the Counter Broker- Dealers*, The Journal of Finance, Vol: XXXI, No: 4, pp. 1201-1217.
- Atik, M., (2013), *Bankacılık Sektöründe Faiz Dışı Gelirlerin Banka Geliri Ve Riski Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi: ABD ve Türkiye’deki Lider Bankalar Üzerine Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Doktora Tezi, Ankara.
- Aydın, A.,(2000), *Bilanço Dışı İşlemler*, Bankacılar Dergisi, TBB Bankacılık ve Araştırma Grubu, Sayı: 34.
- Aydoğan, K.-Çilli, H., (1989), *Financial Structure of Turkish Banks*, CBRT Research Department, Discussion Paper (in Turkish).
- Aydoğan, K., (1990), *An Investigation of Performance and Operational Efficiency in Turkish Banking Industry*, T.C. Merkez Bankası Tartışma Tebliği, No. 9022.
- Bakdur, A., (2003), *Bankacılık Sektörünü Düzenleyen Kurumların Yapıları: Ülke Uygulamaları ve Türkiye İçin Öneri*, (Uzmanlık Tezi). Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Bantel, K. A.-Jackson, S. E., (1989), *Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make A Differences?*, Strategic Management Journal, Vol: 10, No: 1, pp. 107-124.
- Beaver, W. H., (1967), *Financial Ratios as Predictors of Failure, Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1966*, Journal of Accounting Research/Supplement, pp. 71-111.
- Bingöl, D. (2008). *Personel Yönetimi ve Beşerî İlişkiler*, No: 676, Erzurum Atatürk Üniversitesi Yayınları, 340s, 2008,2013.
- Bingöl, D., (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Bircan, H., (2004), *Lojistik Regresyon Analizi: Tıp Verileri Üzerine Bir Uygulama*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 2, ss. 185–208.
- Bozkurt, Ö.-Bozkurt, İ., (2008), *İş Tatminini Etkileyen İşletme İçerik Faktörlerinin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı:9.
- Büyüköztürk, Ş., (2002), *Faktör Analizi: Temel kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt: 32, Sayı: 32, ss. 470-483.
- Carlsson, G.-Karlsson,K.,(1970), *Age, Cohorts and the Generation ofGenerations*, American Sociological Review, No: 35, pp. 710-718.
- Carpenter, M. A.-Geletkanycz, M. A.-Sanders, W. G., (2004), *Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition*, Journal of Management, Vol: 30, No: 6, pp. 749-778.
- Collins, O. F.-Moore, D. G., (1970),*The Organization Makers*, New York, Appleton Century –Crfts.
- Collins,R., (1971), *Functional and Conflict Theories of Educational Stratification*,American Sociologic Review, No: 36, pp. 1002-1019.
- Çamdeviren, H., (2000), *Lojistik Regresyon ve Diskriminant Analizi*, Ankara Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.
- Çilli, H.-Temel, T., (1988), *Türk Bankacılık Sistemi İçin Bir Erken Uyarı Modeli*, T.C. Merkez Bankası Kütüphanesi, No:8804.
- Çokluk, Ö., (2010), *Lojistik Regresyon Analizi: Kavram ve Uygulama*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Cilt: 10, Sayı: 3, ss. 1357-1407.
- Deakin, E.B., (1972), *A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure*, Journal of Accounting Ressearch, No: X, pp. 167-179.
- Demirtaş,Z.,(2010), *Öğretmeni Kurum İçinde Yetiştirmenin Bir Aracı Olarak Denetim*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 31.
- Demirgüç-Kunt, A.-Huizinga, H., (1999), *Determinants of Commercial Bank Interest Margins and Profitability: Some International Evidence*, The World Bank Economic Review, No: 13, pp. 379-408.
- Deyoung, R.-Tara, R., (2004), *Noninterest Income and Financial Performance at U.S. Commercial Banks*, Federal Reserve Bank of Chicago, No: 2.

- Eken, H. (1997), *Banka Performansı Ölçümüne Risk ve Karlılık Yaklaşımı: Türkiye’de Faal Ticari Bankalar Örneği*, İMKB Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 29, ss.17
- Erüstün,C.,(2006),*Türk Bankacılık Sisteminde Bankacılık Kurum Gelirlerini Arttırma Alternatifleri: Yeni Ürünler*, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Bankacılık Anabilim Dalı, Bankacılık Bilim Dalı, İstanbul.
- Erol, C., (1985), *İşletmelerin Finansal Güçlüklerinin Önceden Saptanmasında, Ayrıştırma Analiz Tekniğinin Ticari Banka İşletmelerinde Denenmesi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: III, Sayı: 2, ss. 33-51.
- Freixas, X.-Rochet,J. C., (1997), *Microeconomics of Banking*, London, Cambridge MA.
- Güneş, N. (2014), *Türk Bankacılık sektöründe kârlılığın belirleyicileri üzerine bir inceleme (1990- 2012)*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kocaeli.
- Gegez, A. E., (2010), *Pazarlama Araştırmaları*, İstanbul, Bata Yayınevi.
- Hambrick, D.-Mason P., (1984), *The Organization as aReflection of Its Top Managers*, Academy of Management Review, pp. 193-206.
- Hing, A., -Lau, L., (1987), *A Five-State Financial Distress Prediction Model*, Journal of Accounting Research, Vol: XXV, No: 1, pp. 127-138.
- Ersen, H., (1997), *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, 2.Baskı, İstanbul, Sim Matbaacılık.
- Hema, K.-Daewoo,P.,(2005),*A few Good Women on Top ManagementTeams*, Journal of Business Research, No: 58, pp. 1712-1720.
- Johnson, R. A.-Wichern, D. W., (2002), *Applied Multivariate Statistical Analysis*, USA, Prentice Hall.
- Kamışlı, Ö. G. M.-Girginer, N., (2010), *İşlem Bazlı Manipülasyonun İstatistiksel Sınıflandırma Analizleriyle Belirlenmesi*, İstanbul University Econometrics & Statistics e-Journal, Cilt:11, Sayı: 1.
- Kalaycı, Ş., (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

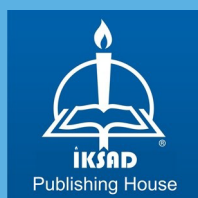
- Karamustafa, O. (1999), *Bankalarda Temel Finansal Karakteristiklerle 1990-1997 Sektör Üzerine Ampirik Bir Çalışma*, İMKB Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 9.
- Kaya, T.Y., (2001), *Türk Bankacılık Sisteminde Net Faiz Marjının Modellenmesi*, Mali Sektör Politikaları Dairesi Çalışma Raporları, Sayı: 4, ss. 3.
- Kazu, İ. Y.-Gümüş, Ç., (2001), *Polisin Eğitiminde Kurum İçi Eğitimin Yeri ve Önemi (Elazığ İli Örneği)*, 21. Yüzyılda Polisin Eğitimi Sempozyumu 25-27 Ekim 2000(T.C. İçişleri Bakanlığı Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı Eğitim Serisi No:22). Ankara, EGM Basımevi.
- Kellerman, B., (2004), *Bad Leadership: What It is, How It Happens, Why It Matters*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keskin Benli, Y., (2005), *Bankalarda Mali Başarısızlığın Öngörülmesi Lojistik Regresyon ve Yapay Sinir Ağı Karşılaştırması*, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 16, ss. 31-46.
- Kolb, W. R.-Rodriguez, J.R., (1996), *Financial Institutions*, Cambridge-Massachusetts, Blackwell Publishers.
- Köse, H.M., (2006), *İl Emniyet Müdürlükleri Bünyesinde Yürütülen Kurum İçi Eğitim Programları ve Katılımcı Algıları Mardin İli Örneği*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- MEGEP, (2007), *Pazarlama ve Perakende E-Bankacılık Kurumları*, Ankara, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı.
- Meyer, P. A.-Pifer, H.W., (1970), *Predietion of Bank Failures*, Journal of Finance, No: 25, pp. 853-868.
- Miller, L. R.-VanHoose, D. D., (2004), *Money Banking and Financial Markets*, Second Edition, Thomson South Western.
- Nakip, M., (2006), *Pazarlama araştırmaları teknikler ve (SPSS destekli) Uygulamalar*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Ohlson, J. A., (1980), *Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy*, Journal of Accounting Research, Vol: XVIII, No: 1, pp. 109-131.
- Parasız, İ., (2000), *Para Banka ve Finansal Piyasalar*, Bursa, Ezgi Kitabevi.
- Pehlivan, İ., (1997), *Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Kurum İçi Eğitim*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 30, Sayı: 4, ss.106-120.

- Pekkaya, S.-Aydoğan,M. E.-Tosuner,A.,(2001), *Türk Bankacılık Sisteminde Finansal Risk Analizi*, Çalışma Raporu, Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş., Ankara.
- Pekkaya, S.-Aydoğan, M. E.-Tosuner, A., (2002), *Türk Bankacılık Sisteminde Finansal Risk Analizi*, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı: 197, ss. 47-67.
- Porter,M.E.,(1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1. Edition, New York, The Free Press.
- Reynolds, P.D. vd., (2000), *Global Entrepreneurship Monitor 2000 Executive Report*, Babson College, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership and London Business School.
- Sabuncuoğlu, Z.-Tüz,M.,(2008), *Örgütsel Psikoloji*,İstanbul.
- Sezgin, M.-Şendoğdu,A.,(2008), *Günümüz Bankacılığında Banka ürünleri Pazarlaması*, İstanbul, Literatürk Yayıncılık.
- Sinha, T.N., (1996), *Human Factors in Entrepreneurship Effectiveness*, The Journal of Entrepreneurship, Vol: 5, No: 1, pp. 23-39.
- Şahin, L.-Güçlü, F.C., (2010), *Genel Olarak Kurum İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Kurum İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları*, Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı 59.
- Şeşen, H.-Basım, H.N., (2012), *Demografik Faktörler ve Kişiliğin Girişimcilik Niyetine Etkisi: Spor Bilimleri Alanında Öğrenim Gören Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*, Cilt: 12, ss. 21-28.
- Sezgin, E. K.-Ünlüönen, K., (2011), *Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 2, ss. 3-16.
- Taffler, R.J.-Tısshaw, H., (1977), *Going, Going, Gone- Four Factors Which Predict, Accountancy*.
- Tamari, M. (1966), *Financial Ratios as a Means of Forecasting Bankruptcy*, Management International Review, pp.15-21.
- Türkiye Bankalar Birliği Şubat 2015 verisi-Türkiye’de Bankacılık Sektörü 2009-2014 arası.
- Türkiye Bankalar Birliği Dergisi, Bankalarımız, Yayın no:304, Mayıs2014-İstanbul.

- Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye'de Bankacılık Sistemi Banka, Şube ve Personel Sayıları Aralık 2014, İstanbul Ocak 2015 Rapor kodu: dt13, s:4.
- Teker, S., (1998), *Banka Yönetiminde Aktif Pasif Problemi*, İstanbul, İTÜ İşletme Fakültesi Yayınları.
- Tomas,K. (2003), *Vocational and Career Employment Precariousness in Great Britain, the Netherlands and Sweden*, ActaSociologica,vol: 46, no: 1.
- Tortop, N., (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Tunay, K.B., (2005), *Finansal Sistem: Yapısı, İşleyişi, Yönetimi ve Ekonomisi*, İstanbul, Birsen Yayınevi.
- Tutum, C., (1976), *Personel Yönetimi*, Ankara, Todaie Yayınları.
- Ustasüleyman,T.,(2009), *Bankacılık Sektöründe Kurum Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs-Topsis Yöntemi*,Bankacılar Dergisi, Sayı: 69.
- Ünsal, A., (2000), *Diskriminant Analizi ve Uygulaması Üzerine Bir Örnek*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, ss. 1-17.
- Yakar, O., (2009), *Kobilerin İnternet Bankacılığı Kurumleri Kullanımını Etkileyen Faktörler*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bankacılık Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Zavgren, C. V., (1985), *Assessing the Vulnerability to Failure of American Industrial Firms: A Logistic Analysis*, Journal of Business Finance and Accounting, Vol: XII, No: 1, pp. 19-45.
- Zmijewski, M.E., (1984), *Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models*, Journal of Accounting Research, ss. 59- 82.

ÖZ GEÇMİŞ

Özkan ÇITAK; 17 Ağustos 1983 Antalya doğumlu. 2008 yılında Başkent üniversitesi İİBF İşletme (Burslu) bölümünden mezun oldu. Yönetim Organizasyon alanında Süleyman Demirel Üniversitesinde Yüksek Lisans yapmıştır. 2008-2013 tarihleri arasında Türkiye Halk Bankası A.Ş.'de Uzman olarak görev almıştır. 2013-2016 tarihleri arasında Pamukkale Üniversitesinde Akademisyen olarak görev yapmıştır. 2016-2017 tarihleri arasında Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi'nde ve 2017 sonrasında da halen Akdeniz Üniversitesinde akademisyen olarak görev yapmaya devam etmektedir. 2024 yılında Bankacılık Finans Ana Bilim dalında Doktora eğitimini tamamlamıştır. İngilizce bilmektedir. Evli ve 2 çocuk babasıdır.



ISBN: 978-625-378-382-2