

T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ESKİŞEHİR VE BURSA'DA
TİCARİ BANKA YÖNETİCİLERİNİN
YÖNETSEL AÇIDAN ÖZELLİKLERİ

(Yüksek Lisans Tezi)

H. ASUMAN ÇOKAL

ESKİŞEHİR
1988

Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

İ Ç İ N D E K İ L E R

SAYFA

GİRİŞ. 1

Birinci Bölüm

BANKA KAVRAMI VE TİCARİ BANKALAR

Birinci Kısım BANKA KAVRAMI

<u>S.1.</u>	<u>TANIMI VE TEMEL FONKSİYONLARI.</u>	2
<u>S.2.</u>	<u>BANKALARIN GRUPLANDIRILMASI.</u>	4
	I. Merkez Bankaları.	4
	II. Uzmanlık Bankaları.	5
	III. Yatırım ve Kalkınma Bankaları.	5
	IV. Diğer Bankalar.	6

İ k i n c i K ı s ı m

TİCARİ BANKALARIN ÖNEMİ VE ŞUBE BANKACILIĞI

<u>S.1.</u>	<u>TİCARİ BANKALARIN TANIMI VE ÖNEMİ</u>	7
<u>S.2.</u>	<u>TİCARİ BANKALARIN FONKSİYONLARI</u>	8
I.	Kaydi Para Yatarma Fonk.	8
II.	Hizmet Fonk.	8
1.	Emanetçilik	9
2.	Ticari Senet Tahsili.	9
3.	Fatura Tahsili ve Ödenmesi.	9
4.	Kupon Tahsili.	9
5.	Pay Senedi ve Tahvil Kupon ve Anaparalarının Ödenmesi.	9
6.	Kiralık Kasa İşletilmesi.	9
7.	Seyahat Çekleri.	10
8.	Çek Hesapları Açılması.	10
9.	Mali ve Ticari Bilgi Toplama	10
10.	Sigortalama İşlerine Aracılık Etme.	10
11.	Havale İşleri.	10
<u>S.3.</u>	<u>TİCARİ BİR İŞLETME OLARAK BANKALARI DİĞER İŞLETMELERDEN AYIRAN ÖZELLİKLER</u>	11
I.	Genel Yönden.	11
II.	İşletme Niteliği Yönünden.	12
1.	Maliye Bakımından.	12
2.	Sermaye Miktarı Bakımından.	13
3.	Fonların Yönetimi ve Bileşimi Bakımından.	13
4.	Tasfiye ve Denetim Bakımından.	13

Ü ç ü n c ü K ı s ı m
TÜRK BANKA SİSTEMİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

<u>§.1.</u>	<u>TÜRK BANKA SİSTEMİNİ OLUŞTURAN BANKALAR</u>	15
I.	Milli Ticaret Bankaları	16
1.	Kamu Sermayeli Bankalar	16
2.	Özel Sermayeli Bankalar	16
II.	Yabancı Bankalar	16
III.	Yatırım, Kalkınma Bankaları	17
<u>§.2.</u>	<u>ŞUBE BANKACILIĞI</u>	17
I.	Niteliklerine Göre Şubeler	18
1.	Mevduat Şubesi	19
2.	Plasman Şubesi	19
3.	Mevduat ve Plasman Şubeleri	19
<u>§.3.</u>	<u>GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARIN DAĞILIMI</u>	19
I.	Şube İçi Sorumluluklar	20
1.	Şube Müdürleri	20
2.	Müdür Yardımcıları	21
3.	İkinci Müdür veya Amirler	21
4.	Servis Şefleri	21
5.	Memurlar	21
II.	Şubelerin Üst Yönetimlerine Karşı	
	Sorumlulukları	21
1.	Şubenin Genel Müdürlüğe Karşı Sorumluluğu	22
2.	Şubelerin Bölge Müdürlüklerine Karşı	
	Sorumluluğu	22

İkinci Bölüm

Y Ö N E T İ M V E Y Ö N E T İ C İ

B i r i n c i K ı s ı m

YÖNETİM

<u>§.1.</u>	<u>YÖNETİMİN DOĞUŞU VE YÖNETİM KAVRAMI</u>	23
<u>§.2.</u>	<u>YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ</u>	25
	I. Klasik Yönetim Yaklaşımı	25
	1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	26
	2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	27
	3. Bürokrasi Yaklaşımı	27
	II. Davranışsal Yönetim Yaklaşımı	27
	III. Modern Yaklaşım	28
	1. Sistem Yaklaşımı	29
	2. Durumsallık Yaklaşımı	29
<u>§.3.</u>	<u>YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ</u>	29
<u>§.4.</u>	<u>YÖNETİMİN FONKSİYONLARI</u>	32
	I. Planlama	32
	II. Örgütlenme	32
	III. Yöneltilme	33
	IV. Düzenleştirme	33
	V. Denetim	33
	VI. Yetiştirme	34

İ k i n c i K ı s ı m

YÖNETİCİ

<u>S.1.</u>	<u>TANIM VE YÖNETİCİ DÜZEYLERİ.</u>	35
<u>S.2.</u>	<u>YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKLİ NİTELİKLER.</u>	. . .	38
	I. Doğal Nitelikler		38
	II. Bilgi, Beceri ve Tecrübeye İlişkin Nitelikler.		40
	III. Yürütmeye İlişkin Nitelikler.		41
<u>S.3.</u>	<u>YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ.</u>	42
<u>S.4.</u>	<u>YÖNETİM BİÇİMLERİ</u>	43
	I. Otoriter Yönetim Biçimi		44
	II. İnsancıl Yönetim Biçimi		45
	III. Ortayol Yönetim Biçimi		45
	IV. Serbesiyetçi Yönetim Biçimi		45
	V. Demokratik Katılnmalı Yönetim Biçimi.		45

Üçüncü Bölüm

BANKA ŞUBE YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLEMESİ VE SONUÇ

B i r i n c i K ı s ı m BANKA ŞUBE YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA

<u>S.1.</u>	<u>ARAŞTIRMANIN AMACI</u>	46
<u>S.2.</u>	<u>ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.</u>	47
<u>S.3.</u>	<u>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.</u>	47

<u>§.4. VERİLERİN ELDE EDİLMESİ</u>	47
---	----

İ k i n c i K ı s ı m

ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN
DEĞERLENDİRİLMESİ

<u>§.1. GENEL ÖZELLİKLER</u>	48
<u>§.2. KİŞİSEL ÖZELLİKLER</u>	49
<u>§.3. YÖNETİME İLİŞKİN</u>	52
SONUÇ	66
BİBLİYOGRAFYA	i-iv
EK I	v-xi
EK II	xii-xix

GİRİŞ

Ülkelerin ekonomik bünyelerinde önemli rollere sahip bankalar, ülkemiz açısından, şimdiye kadar fazla da araştırılmamış bir kesimi oluşturmaktadır. Bu nedenle, ülke ekonomilerinde olduğu gibi ülkemizde de en hassas kesimi oluşturan mali kurumlar olarak faaliyet göstermektedirler.

Bu kurumlar günümüzde ticari banka faaliyetlerini yerine getirirken, diğer yandan da içinde buldukları piyasanın yoğun rekabet ortamında daha fazla kâr sağlamayı ve bunu yaparken de hizmet veren kuruluşlardır. Araştırmada ise, bu kuruluşların en küçük birimleri olan şubelerin yöneticileri, yönetsel açıdan incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma üç bölüme meydana gelmiştir. İlk bölümünde, genel banka tanımlanarak, ticari banka ve şube bankacılığı hakkında bilgiler verildikten sonra Türk Banka Sistemi ve özellikleri tanıtılmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise, evrensel nitelikte genel sayılabilecek yönetim kavramı ile yönetici ve nitelikleri üzerinde bilgiler verilmeye çalışılmıştır. Son bölüm ise, araştırma verilerinin değerlendirilmesi ve çalışmanın özetinden oluşmaktadır.

Birinci Bölüm

BANKA KAVRAMI VE TİCARİ

BANKALAR

Birinci Kısım

BANKA KAVRAMI

S.1. TANIMI VE TEMEL FONKSİYONLARI

Bankanın tanımını yapmak ve bankacılığın kapsamını belirlemek oldukça güçtür. Çünkü banka doğal bir kurum değil, belirli ekonomik ve sosyal ilişkilerin bir ürünüdür (1). Banka işletmesinin faaliyetlerini ve toplumda yerine getirdiği görevleri içine alan şu tanımlamalar yapılabilir.

(1) Tuncay ARTUN, Türkiye'de Bankacılık İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla, I.B. (İstanbul:1980), s.11.

Bankayı en genel şekliyle, paranın korunduğu ve saklandığı yer olarak tanımlayabiliriz (2). Oysa bankaların tek görevi parayı saklamak ya da korumak değildir. Bankalar, güven unsurunun yanında faiz geliri elde etmek amacıyla birikim sahiplerinin ellerindeki paraları "mevduat" şeklinde toplayan ve bunları paraya ihtiyaç duyan kimselere ya da kuruluşlara "kredi ve hizmet" olarak vermek suretiyle bu işlemleri yapmaya yetkili kılan kuruluşlardır (3). Daha kısa bir ifadeyle bankalar, para arz ve talebinin büyük bir kısmının karşılaştığı kurumlardır (4).

Para arz ve talebini yerine getirirken, bankaların temel iki fonksiyonunu görmek mümkündür. Bunlar para toplama ve kredi vermedir. Bunun yanında mali ve sosyal hizmetler üretmeleri de üçüncü bir fonksiyonu ortaya çıkartmaktadır.

Para toplama faaliyetlerini bankalar özel ve tüzel kişilerin tasarruflarından sağlarlar. Bankaya para yatırmak isteyenler paralarını güven altına alarak saklayabilme yada ellerindeki birikimlerden bir gelir elde etme veya bu paralarını gelecek için ihtiyat olarak saklamak amacıyla bankalara yatırırılar. Bankalar bunları vadesiz, orta veya uzun vadeli hesaplarda toplayarak ihtiyacı olanlara satarlar.

Toplanan paraların ihtiyacı olanlara kredi olarak verilmesi "kredi yaratma" faaliyetidir. Mevduatların kredi olarak verilmesi ile yatırımlara kaynak oluşturma bankaları

(2) Howard D.CROSSE-George H.HEMPPEL, Management Policies For Commercial Banks, 2.B.(New Jersey:Prentice Hall.Inc., 1973) s.5.

(3) Ali Sait YÜKSEL, Bankacılık Hukuku ve İşletmesi, 5.B. (İstanbul: 1986), s.1.

(4) Tezer ÖCAL, Türk Banka Sistemi, (Ankara:A.İ.T.İ.A. Ya. No.59, 1973), s.3.

diğer finansal kuruluşlardan ayıran özelliğidir. Verilen krediler müşterinin kullanım amacına göre kısa, orta, uzun vadeli olabilir (5).

Bankalar mevduat ve kredi alış-verişinin yanında diğer bir fonksiyonu da yerine getirirler, o da HİZMET fonksiyonudur. Bankaların müşterilerine sundukları bu hizmetler aynı bölümün ikinci kısmında açıklanmıştır.

§.2. BANKALARIN GRUPLANDIRILMASI

Bankaların çalışma alanları, kuruluş amaçları her ülkede farklı olmasına rağmen birlikte faaliyet göstermek de işleğin bir parçasıdır. Bu çeşitlilik ise faaliyetlerinin karmaşıklığını ve gruplama yapmanın tek bir kritere göre düzenlenemeyeceğini göstermektedir. Bankaların açtıkları kredilerin niteliğine göre yada büyüklük ve sermayelerine göre gruplanması yanında şube sayılarına göre de gruplama mümkündür (6).

Bankaların ekonomide yerine getirdikleri faaliyetler ve verilen hizmetler açısından da gruplamak mümkündür:(7)

I. Merkez Bankaları

Çağdaş ekonomilerin vazgeçilmez kurumları olan merkez bankaları, ülkelerin bankacılık sistemleri içindeki bankaların, etkin kredi politikası izlemelerini ve parasal araçlarla ül-

(5) CROSSE-HEMPEL, s.4.

(6) Hikmet URGANCI, Para ve Banka, (Adana:1982),s.67.

(7) Halil ÇİVİ, Türkiye'de Bankacılık, (Ankara:1985),s.53.

ke ekonomisine yön vermelerini sağlamaktadırlar. Banknot çıkarmak, devletin hazine işlerini ve mali danışmanlığını yapmak, bankaların kasa fazlalarını ve mevduat karşılıklarını korumak, ekonominin kredi hacmini ayarlamak v.s. gibi görevleri de yerine getirirler(8).

II. Uzmanlık Bankaları

Herbirinin kuruluş amacı, özel bankaların riskli görüp kredi vermediği alanlara, devlet desteğiyle düşük faizli, uzun vadeli kredi sağlamak amacıyla özel kanunlara tabii olarak kurulmuş bankalardır. Bunlar, tarım, maden, ipotek, emlak ve halk bankalarıdır (9).

III. Yatırım ve Kalkınma Bankaları

Yatırım bankaları uzun vadeli kredi ihtiyacı olan işletmelerin çıkardıkları hisse senedi veya tahvillerini alarak yine bunları, tasarruflarını menkul kıymet olarak değerlendirmek isteyen kişi veya kuruluşlara satarak aracılık yaparlar. İşletmelere doğrudan kredi vermeyen, ancak bunların menkul kıymet ihracı yoluyla sermaye piyasasından uzun vadeli kaynak sağlamalarını kolaylaştıran kuruluşlardır(10).

Kalkınma bankaları ise, gelişmekte olan ülkelerde yatırım sermayesi yetersizliğini gidermek, teknik yardım sağ-

(8) URGANCI, s.68-69.

(9) A.g.k., s.74-76.

(10) Dündar SAĞLAM, Türkiye Ekonomisi, (Ankara:A.İ.T.İ.A., 1977) s.245.

layarak sanayileşmeyi hızlandırmak amacıyla devlet sermayesiyle kurulan, gelişmesi istenen kesimlere orta ve uzun vadeli krediler sağlayan kuruluşlardır (11).

IV Ticaret (Mevduat) Bankaları

Ticaret bankalarının temel işlevi vadesiz veya kısa vadeli mevduat toplayarak, bunları kısa vadeli kredi olarak vermektir. Kuruluşlarındaki amaç kâr olduğundan bu alanlarda işletmeler kurar yada ortak olurlar. Ticaret bankaları bu bölümün ikinci kısmında ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

(11) URGANCI, s.77.

İ k i n c i K ı s ı m

TİCARİ BANKALARIN ÖNEMİ VE ŞUBE BANKACILIĞI

S.1. TİCARİ BANKALARIN TANIMI VE ÖNEMİ

Ticari bankalar, ekonominin genel refahında büyük önemi olan parasal kuruluşlardır(12).

Ticari bankalar çek hesapları (checking accounts) veya mevduat talepleri (demand deposits) karşısında para yaratan ve diğer bankacılık işlemlerini yapmayı taahhüd eden kuruluşlardır(13). Ticari bankaların kredi sağlamada önemli araç oldukları, ödünç verme ve yatırımlar karşısında kanıtlanmıştır. Ticari bankaların diğer finansal kurumlardan farkı, kredi talepleri karşısında yaratılan fonların yatırımlara ödünç verme şeklinde ülke ekonomisine olan katkısıdır(14).

Ticari bankalar topladıkları vadesiz mevduatları yine, kısa ve orta vadeli krediler şeklinde ticari ve sınai işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada kullanırlar. Ticari

(12) Ronald I.ROBINSON, The Management of Bank Funds, 2.B. (Michigan: Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1962), s.3.

(13) John M.CULBERTSON, Money and Banking, (Wisconsin: Mc.Graw Hill Book Comp., Inc, 1972), s.107.

(14) CROSSE-HEMPEL., s.4.

bankaları diğer bankalardan kolayca ayıran önemli bir diğer yön ise kâr amacı güden işletmeler olmalarıdır(15).

§.2. TİCARİ BANKALARIN FONKSİYONLARI

I. Kaydi Para Yaratma Fonksiyonu.

Banka müşterisi vadesiz yatırdığı parasını güven altına alma yada bankanın çek hizmetlerinden yararlanma amacındadır. Ticaret bankalarının sağlamış olduğu bu imkanla müşteriye, yanında nakit taşımadan satın alma gücü yaratılmış olur. Bu çeşit mevduatlara bankalar faiz ödemeler yada çok az ödemede bulunurlar (16). Ticari bankaların ürettiği mevduat parasına kaydi para (banka parası) denmektedir.

Ticari bankaların kaydi para yaratmaları vadesiz hesap gibi işleyen cari hesaplardan ve ticari senetlerin iskontalarından da elde edilir.

II. Hizmet Fonksiyonları.

Ticari bankalarda amaç, hizmet karşılığında, daha fazla mevduat toplayarak rekabette güç kazanabilmektir(17). Banka şubelerinin olanakları ölçüsünde, isteyen müşterilerine belirli ücretler karşılığında sundukları hizmetler şöyle özetlenebilir (18).

(15) Ramazan GEYLAN, Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları, (Eskişehir: A.U.I.I.B.Fak.Ya.,1985) s.5.

(16) URGANCI, s.81.

(17) A.g.k., s.92.

(18) Servet EYÜPGİLLER, Banka İşletmeciliği Bilgisi, 2.B. (Ankara:Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enst. Ya. No.128, 1980) s.98-99.

1. Emanetçilik

Banka şubelerinin müşterilerine ücret karşılığı paradan başka değerleri (kıymetli maden, taşınabilir maden) saklarlar.

2. Ticari Senet Tahsili

Şubeler müşterilerinin alacak senetlerini küçük bir komisyon karşılığı, borçlularından tahsil ederler.

3. Fatura Tahsili ve Ödenmesi

Şubelerin, müşterinin faturalarını tahsil etme yada fatura ile olan ödemelerini ücret karşılığı yaptıkları hizmetleridir.

4. Kupon Tahsili

Aksiyon yada obligasyon sahibi müşteriler bu menkul değerlerinin vadesi gelen kuponlarının tahsili görevini şubeye verirler.

5. Pay Senedi ve Tahvil Kupon ve Anaparalarının Ödenmesi

Ortaklıklar, çıkarmış oldukları paysenetlerinin yıllık kâr payı (temettü) karşılığında kesilip alınacak kuponlarının, tahvillerin vadesi gelen ana para ve kuponlarının çalıştırdıkları banka şubelerinin aracılığıyla, ücret karşılığı yaptıkları hizmetlerindendir.

6. Kiralık Kasa İşletilmesi

Bazı şubelerde isteyen müşterilerine ücret karşılığı kiralık kasa hizmetleri sunmaktadır.

7. Seyahat Çekleri

Bankaların, sahibinin imzası ve kimliğiyle geçerlik kazanan yurt içi ve yurt dışında para gibi kullanılabilen seyahat çekleri çıkarabilirler, satabilirler, karşılığında komisyon alırlar.

8. Çek Hesapları Açılması

Mevduat yada genel anlamda tevdiatta bulunan bazı müşterilere bu hesaplar üzerine çek keşide etme hakkı tanınabilir.

9. Mali ve Ticari Bilgi Toplama

Bankalar şubeleri aracılığıyla müşterilerinin arzu ettikleri firma ve kişiler hakkında yada ticari ve mali konularda bilgi toplayıp hiçbir sorumluluk altına girmeden bilgi verebilirler.

10. Sigortalama İşlerine Aracılık Etme

Çeşitli sigorta ortaklıklarının acenteliğini alarak isteyenlerin kaza, can, mal, doğal afet v.s. sigortalarını yapan şubeler vardır.

11. Havale İşleri

Başka bir yerde ödenmek üzere bir banka şubesine yatırılan paralar, gönderenin isteğine göre ödenmesi veya hesabına alacak kaydedilmesi işlemidir.

3.3. TİCARİ BİR İŞLETME OLARAK BANKALARIN DİĞER
İŞLETMELERDEN AYIRAN ÖZELLİKLER (19)

I. Genel Yönden

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

1. Diğer işletmelerde para ile malın değişimi sözkonusu iken, banka işletmelerinde para ile para değiştirilmektedir. Bankanın para alım satım faaliyetlerinin miktarı ile, bu faaliyet için gerekli işgücü ve malzeme arasındaki oran belirlenmemektedir.

2. Bankalar giderek artan ölçüde, nitelikli işgücü ile makina ve malzeme ağırlıklı bankacılık hizmetleri de sunmaktadır. Ancak bu hizmetlerin gerçekleşmesi için gerekli para kullanım miktarı ya hiç belirlenememekte yada çok düşük ölçülerde belirlenebilmektedir.

3. Bankanın üretim konusu maddi (fiziki) bir varlık değildir. Bu nedenle bankanın üretiminde stoklanabilir bir ticari mal söz konusu olmamaktadır.

4. Banka üretim konusunun stoklanamaması, üretim ve pazarlama politikası açısından önemli sorunları da beraberinde ge-

(19) Bu konuda bkz: Salih DURER, Türkiye'de Ticaret Bankalarının Yapı ve Yeterliliği Üzerine Bir İnceleme, (İstanbul:İ.U.Sos.Bilm.Enst., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1987), s.12-15 den Hasan KAVAL, Banka İşletmelerinde Maliyet Bilgi Sistemi, (Ankara: Gazi Uni.Sos.Bil.Enst., Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1985).

tirmektedir. Ürünlerin gayrimaddi olması, üretim konusu kredi veya hizmetin talebinin ortaya çıktığı anda, arzının da hazır durumda olmasına gerektirmektedir.

5. Banka işletmelerinin çalışma şeklinin niteliği nedeniyle, görülen bir diğer özellik hizmetlerin tek tek, birbirlerinden ayrı politika ve yöntemlerle pazarlanamayacaklarıdır. Kredi müşterilerinin aynı zamanda mevduat hesapları bulunmakta, bunlar hizmet işlemlerinden de yararlanmaktadır. Kredi müşterilerinin aynı zamanda mevduat hesapları bulunmakta, bunlar hizmet işlemlerinden de yararlanmaktadır. Bu hizmetlerin bir kısmının bedelsiz olarak sunulması nedeniyle, banka bazen maliyetinin altında hizmet sunmak durumunda kalabilmektedir. Kârlı olmayan hizmetlerin arzından vazgeçilmesi halinde bankanın müşteri kaybedeceği göz önünde tutulursa, banka hizmetlerinin bir hizmet bileşimi şeklinde sunulması gerektiği açıkça görülmektedir. Bu da bankaların uzmanlaşma sahasında gelişmelerini önlemektedir.

6. Ticari bankaların, sermaye piyasasının henüz gelişmediği ülkelerde yatırımcıların uzun vadeli finansman taleplerini karşılayamayacak bir yapıdadır. Bunu ülkemizde de olduğu gibi yatırım bankalarına bırakmaktadırlar. Yatırımlar ancak devletin teşvik ettiği alanlarda verilen sınırlı krediler (turizm teşvikleri gibi) ile sağlanmaya çalışılmaktadır. Buda ticari bankaların riskleri azalırken, faaliyetlerine de bir sınırlama getirmektedir.

II. İşletme Niteliği Yönünden

Bankaların sanayi, tarım, ulaştırma ve inşaat kuruluşlarından nitelikleri yönünden farklılıklarını kısaca şöyle özetleyebiliriz.

1. Kuruluş Bakımından

Bankaların faaliyete geçebilmesi için, diğer ticari kuruluşlardan farklı olarak özel izne tabi tutulmuşlardır (20).

2. Sermaye Miktarı Bakımından

Diğer A.Ş.'lerde en az sermaye sınırı 500 bin lira olmasına karşın, bankalarda merkez şube hariç her şubenin öz kaynak tutarı 1 milyar liradan az olmaması öngörülmüştür(21). Ancak 21.9.1985 tarih ve 9855 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile, bu rakam 2.5 milyar'a yükseltilmiştir (22).

3. Fonların Yönetimi ve Bileşimi Bakımından

Banka fonlarının kompozisyonu diğer işletmelerden çok farklı yapıya sahiptir. Bankaların kâr ve zarar marjı diğer işletmelere oranla oldukça sınırlıdır (23).

4. Tasfiye ve Denetim Bakımından

Diğer işletmelerin tasfiyeleri genel olarak kanunlarla belirlenmiş olmasına karşın bankalarda tasfiye ve denetimle ilgili hükümler Bankalar Kanununca düzenlenmiştir (24).

(20) A.g.k., s.14.

(21) Bu konuda bkz. 3182 Sayılı Bankalar Kanunu, Madde:5(e) bendi.

(22) Y.Faik BAŞBUĞ, Açıklamalı-Yorumlu Karşılaştırmalı Bankalar Kanunu ve İlgili Mevzuat, (İstanbul:1985), s.26.

(23) DURER, s.15.

(24) Bu konuda bkz. 3182 Sayılı Bankalar Kanunu, Madde: 71-72-61-62-63-64.

Ü ç ü n c ü K ı s ı m

TÜRK BANKA SİSTEMİ VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Ülke ekonomisine, yatırılabilir fonları arttırmak, yatırım kararlarını kolaylaştırmak buna bağlı olarak da tüketimi arttırmak yoluyla dinamik bir yapı katan, her ülke kuruluş amaçları, bünyeleri, çalışma alanları farklı, çeşitli bankalar faaliyet gösterirler. İşte her ülkede faaliyette bulunan bankaların çalışmalarını düzenlemek amacıyla alınan yasal önlemlerin ve uygulanan yöntemlerin tümü o ülkenin BANKA SİSTEMİNİ oluşturur (25).

Türk Banka Sistemi de T.C.Merkez Bankası, Kamu ve Özel Sermayeli Milli Ticaret Bankaları, Yabancı Ticaret Bankaları, Kalkınma ve Yatırım Bankalarının birbirleriyle ve toplumla olan ilişkilerini düzenleyen kanunlardan oluşmaktadır. Bankaların faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen hukuksal bir yapı (26), ve sermayeleri, örgüt yapıları, şubeleri, kredi ve mevduatları ile ilgili konuları düzenleyen bir de kurumsal yapıları vardır.

Her ülkede olduğu gibi Türkiye'de de Banka Sistemi ülkemizin ekonomik gereklerine ve sosyal yapısına göre bazı özellikler gösterir. Bunları şöyle özetleyebiliriz (27).

(25) ÖCAL, s.4.

(26) Ayrıntılı Bilgi İçin Bkz. BAŞBUĞ, s.17., R.G.T.2.5.1985 S.18742.

(27) GEYLAN, s.26.

- T.B.S. mali sistemimizde önemli bir araçtır.
- T.B.S.'deki toplam mevduatın çoğunu birkaç büyük kamu ve özel sermayeli banka elinde toplamış bulunmaktadır.
- Özel sermayeli bankaların birçoğu holdinglere ait olup, bu kuruluşların kredi ihtiyaçlarını gidermede kullanılmaktadır.
- T.B.S.'de bankalar arasında fiyat dışı rekabet sözkonusudur.
- T.B.S. içindeki bankalar her türlü bankacılık işlemlerini yerine getirebilecek şekilde örgütlenmişlerdir. Buda uzman bankanın oluşmasını yavaşlatırken, bankaların kendi bünyelerindeki uzmanlaşmanın gelişmesine neden olmuştur.
- T.B.S.'ne az sayıdaki bankanın çok sayıdaki şubeleriyle faaliyet gösteren bir yapı hakimdir.
- Bankaların iştirakcilik uygulamaları özel bankalar için kâr, kamu bankaları için sosyal fayda ve hizmet sağlama amacı taşımaktadır.
- T.B.S.'nde bankalar devletin belirlediği sınırlar içinde serbest faiz uygulamasıyla bankacılık faaliyetlerini sürdürmektedirler.

§.1. TÜRK BANKA SİSTEMİNİ OLUŞTURAN BANKALAR

Sistemin merkezinde T.C.Merkez Bankası olmak üzere (28)

(28) Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarımız 1986. (Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Ya.No.140, 1987), s.5-18.

I. Milli Ticaret Bankaları

1. Kamu Sermayeli Bankalar

Türk Banka Sistemi içinde özel kanunlarla kurulmuş olan sermayesinin büyük bir bölümü devlete ait olan ve herbiri belirli amaçlara hizmet etmek için kurulmuş bankalardır. 1987 yılı itibariyle dokuz tane olan bu bankalar içinde ticari banka niteliği taşıyan Anadolu Bankası Emlak Kredi Bankası içinde eritilme yoluna gidilmiştir (29). Yatırımcı devlet kuruluşlarını finanse eden bankalar da (Deniz B., Sümerbank, Etibank) vardır.

2. Özel Sermayeli Bankalar

T.B.S. içinde sanayi ve ticaret kesiminin işletme kredisi ihtiyacını karşılayan birkaç büyük banka (İş B., Akbank, Garanti B., Yapı ve Kredi B. gibi) ve birkaç tane şubeden oluşan yöresel banka olmak üzere (Ege B., Eskişehir B., Milli Aydın B., Çaybank, Adabank) 23 bankadan ibarettir.

II. Yabancı Bankalar

Cumhuriyet döneminde millileşme politikası sonucu yabancı banka sayısının azalması günümüzdeki ekonomik politikaların etkisiyle giderek artmıştır. Yabancı bankalar şube açma yoluyla mevduat toplayıp, kredi veren ve sonuçta yurt dışına

(29) Tayyar SADIKLAR, "Banka Katliamı", HÜRRİYET GAZETESİ 22, Şubat.1988, s.4, Emlak Bank Çalışma Konusu için bkz: R.G.T. 8.1.1988, S.19688, M.1-19, s.20.

kâr transfer eden bankalar yanında bazı kuruluşlarla ortak banka açma faaliyetleri de gözlenmektedir. Toplam sayıları 17 olan bankalardan bazıları Arap - Türk B. Chemical Mitsui B, Osmanlı Bankaları gibidir.

III. Yatırım, Kalkınma Bankaları

Esas fonksiyonu, özel sanayinin uzun ve orta vadeli finansman ihtiyacını karşılamak olan ve mevduat kabul etmeyen bankalardır. Bunlardan kamu sermayeli Devlet Yatırım Bankası 21.Ağustos.1987'de Türkiye İhracat Kredi Bankasına (Eximbank) dönüştürülmüştür (30).

Ş.2. ŞUBE BANKACILIĞI

Banka şubesi, ayrıca belirtilmesine gerek kalmaksızın bankaların şube, ajans ve banka işlemleri veya mevduat kabulü ile uğraşan sabit yada seyyar büroları gibi her türlü mahalli teşkilatını ifade eder (31).

Bankaların açacakları şubeler için Sanayi ve Ticaret Bakanlığından önceden izin almak gerekir. Yılda bir kez yapılabilen şube açma başvurularında; o bölgedeki ekonomik koşulların yeni bir şube açılmasını gerekli kılış nedenlerini açıklayan belgelerin de eklenmesi gerekir. Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı isteği incelettirerek düzenlenen raporu, görüşleri alınmak üzere Sanayi ve Ticaret Bakanlı-

(30) A.g.k., s.4.

(31) Bankalar Hakkında K.H.K./ 70 Madde 3/2.

ğına iletir. Şube açma izni verilişinde ayrıca o bankanın finansal yapısı ve yasal yükümlerine uyma konusundaki genel tutumu ve mevduatındaki gelişme de gözönünde tutulur. Açılmasına izin verilen şubelerin izin tarihinden itibaren 15 gün içinde açılması veya faaliyeti durdurulduğunda da yine aynı süre içinde Müsteşarlık ve Ticaret Bakanlığına bildirilmesi esası benimsenmiştir. Bu hükümlere T.C. Merkez Bankası haricindeki özel kanunlarla kurulmuş bankalar da tabidir (32). Her bankanın merkezlerinin bulunduğu yerde MERKEZ ŞUBE adıyla tek şube belirlenir (33).

Bankalar genel nüfus sayımlarından sonra geçici sonuçların Devlet İstatistik Enstitüsünce yayımlanmasını izleyen 1 yıl içinde şubelerinin bulundurmaları gereken öz kaynakları çıkarmakla yükümlüdürler. Bu miktarlar ise(34),

<u>Nüfus</u>	<u>Miktar</u>
1 milyondan fazla	250 milyon TL.
500.000-1.000.000 arası	125 milyon TL.
500.000'den az	625 milyon TL.

I. Niteliklerine Göre Şubeler

Müşterilerle ilişkileri yürüten şubeler kuruldukları yer ve bu yerin ekonomik koşullarına göre üç türlü karakter gösterirler (35):

(32) Bankalar Hakkında K.H.K./70 Maddë 14,15,17.

(33) Bankalar Hakkında K.H.K./70 Madde 3/3.

(34) Bankalar Hakkında K.H.K./70 Madde 16.

(35) EYÜPGİLLER, s.31-32.

1. Mevduat Şubesi (Para Tedariki ve Angajmanı)

Ekonomik ortama göre ticari faaliyetlerin az, fakat tasarruf alanının fazla olduğu yerlerde kurulan şubelerdir.

2. Plasman Şubesi (Kredi Verme ve Banka Hizmetleri)

Büyük şehirlerin sanayi ve ticari yönden yoğun bölgelerindeki şubelerdir.

3. Mevduat ve Plasman Şubeleri

Bu tür şubeler ise, büyük şehirlerin merkezi bölgelerinde kurulan şubelerdir.

Ş.3. GÖREV, YETKİ VE SORUMLULUKLARIN DAĞILIMI

Konuya genelden özele doğru bakacak olursak, bankaların genel amaçlarını açıklamak ve sonra bu çerçevede şubelerin başarılarını ölçmek yer alır. Bu aşamada ise şube bazında her görevin tarifinin yapılması gerekir.

Görev tarifleri 4 aşamada hazırlanır: (36)

1. İşlerin yapılmasında sorumlulukların kasaca tarifi.
2. Personelin yapacağı görevlerin listeler halinde sıralanması.
3. Her bir görev için uygun başarı standartlarının tespiti.

(36) Albert J. BROWN, J.R., The Effective Branch Manager, (Boston: The Bankers Publishing Company, 1971), s.42.

4. Her bir göreve gereken önemin verilmesi.

Her yönetici kendi banka politikasının müsaade ettiği ölçüde görev tanımlarını şubesine uygun şekle getirmelidir. Bundan sonra ise, tanımlanan görevlerin uygun bir şekilde bölümlenmesiyle olur. Böylece görevler bölümlenirken yetki ve sorumluluklar da personele verilmiş olur.

Türk Ticaret Bankalarında şube organizasyonu büyük ölçüde şube müdürlerinin inisiyatifine bırakılmıştır. Şubelerin üst yönetimleriyle ilişkileri genellikle Bölge Müdürleri ve bunları aşan konularda ise Genel Müdürlükleri tarafından çözümlenmektedir.

I. Şube İçi Sorumluluklar (37)

Şube içindeki örgütlenme de hiyerarşik bir sıra takip eder. Şube müdürü, müdür yardımcısı, yeter sayıda kendisine bağlı servis bulunan amir yada 2. müdürler, bunlara bağlı servis şefleri ve her serviste görevli memurlardan oluşan bir kadro mevcuttur.

1. Şube Müdürleri

Genel Müdürlük politikasına uygun olarak şubenin genel politikasını ve hedeflerini tespit eder. Bu politika içerisinde yıllık plan, program ve bütçeyi belirler, kredileri onaylar ve genel müdürlüğe teklif eder. Şube içinde yönetim prensiplerini en iyi şekilde uygulayarak liderlik fonksiyonunu yerine getirir. Bankayı dışarıya karşı temsil

(37) Çeşitli ticari ve kamu bankalarından elde edilen yönetmelik ve görev tanımlarından alınmıştır.

eden, şube ve genel müdürlük arasındaki üst düzeydeki ilişkiyi sağlayan kişidir. Aynı zamanda şube içinde işlemsel, denetsel, hukuksal, asli ve güvenlikle ilgili sorumlulukları yüklenmiştir.

2. Müdür Yardımcıları

Doğrudan şube müdürüne karşı sorumlu kişiler olup, yetki alanları kapsamındaki birimlerin yönetimiyle görevlidirler.

3. İkinci Müdür veya Amirler

Müdür yardımcısına karşı sorumludurlar. Şubelerin niteliğine göre kendilerine bağlı yeter sayıdaki servisin iş akımıyla görevli olan kimselerdir.

4. Servis Şefleri

İkinci müdür yada amirlerine karşı sorumlu olan kimselerdir. Bağlı oldukları servisin işlerinin yürütülmesiyle görevlidirler.

5. Memurlar

Servis şeflerine karşı sorumlu olup, bağlı olduğu serviste bizzat işin yapılmasıyla görevlidirler.

II. Şubelerin Üst Yönetimlerine Karşı Sorumlulukları

Ticari banka şubeleri hiyerarşik olarak Bölge Müdürlüklerine ve dolayısıyla Genel Müdürlüklerine bağlı faaliyet gösteren birimlerdir.

1. Şubenin Genel Müdürlüğe Karşı Sorumluluğu

Genel Müdürlükler, çok şubeli ticari bankaların amaca en kısa yoldan ulaşmalarında her bankanın farklı şekilde organize edilmesi ile görevli yönetim merkezleridir.(38)

Şubeler genel müdürlüklerine karşı banka politikasına uygun olarak düzenlenen, her şubenin kendine has politika ve hedefleriyle çalışmakla sorumludurlar.

2. Şubelerin Bölge Müdürlüklerine Karşı Sorumlulukları

Merkezden yönetimin benimsediği Türk Ticari Bankalarında birçok şubeyi tek bir merkezden yönetmenin zorluğu sonucu ortaya çıkan bölge müdürlükleri, şubelerden gelen istekleri genel müdürlüğe aktarmada aracı rolü oynayan yapılardır.

Merkez şubeler dışındaki diğer şubelerin bölge müdürlüklerine karşı bölgenin vereceği talimatlara ve uyarılara uy-
ma zaman zaman yapacağı denetimlere hazır olma gibi sorumlulukları vardır.

(38) Ayrıntılı bilgi için bkz, GEYLAN, s.87.

İkinci Bölüm

Y Ö N E T İ M V E Y Ö N E T İ C İ

B i r i n c i K ı s ı m

YÖNETİM

1.1. YÖNETİMİN DOĞUŞU VE YÖNETİM KAVRAMI

İnsanların varoluşu ile başlayan davranışlar, tabiatın bir parçası olan bu varlıkla bilimsel yoldan incelenip, açıklanabilmiştir. Yönetim, insanların bir arada yaşama-larının bir gereği olarak ortaya çıkmıştır.(1) Bir başka deyişle "yönetim, uygarlıkla birlikte doğmuştur" denilebi-lir. Eski tarih çağları incelendiğinde yönetim konularını ilgilendiren pekçok sorunun varlığı ortaya çıkmıştır. Eski Mısır Medeniyetinde vergilerin toplanması, yolların, kanal-ların yapılması ve öteki toplum hizmetlerinin yerine geti-rilmesinde karşılaşılan bu sorunlara iyi işleyen yönetim sürecinin varlığıyla çözümler bulunabilmiştir.(2) Eski Yu-nanda yönetim olayında ortak müşterekler olduğu ilk defa

(1) İnan ÖZALP, İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu, (Eskişehir:E.D.M.M.A.Ya.No.30.,1983), s.8.

(2) Güngör ÖNAL, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (Bur-sa: Akademi Kitapevi Ya.No.4, 1983), s.3.

Sokrat tarafından ortaya atılmıştır. Başarıda yöneltilecek olanın bir aile yada devlet olması olayın büyüklüğünde fark edilebileceğini öne sürerek, yönetim felsefesinin evrenselliği belirtilmiştir (3). Osmanlı İmparatorluğunda ise, yükselme döneminde izlenen sağlam yönetim düzeni ve yetenekli, bilgili yöneticilerle çok geniş olanlara hakimiyetlerini sağlamıştır.

Bir arada yaşamanın bir gereği olarak ortaya çıkan yönetim kavramı insanlar arasında işbirliğini sağlama ve onları bir amaca yöneltme iş ve çabalarının toplamıdır (4). Burada insanlar derken, gurup, yada örgütü oluşturan, aralarında işbirliği olan bireyler ve bunları biraraya getiren ortak bir amacın olması gerekmektedir. Bu özelliklerle şu tanım verilebilir. "Yönetim, gurup yada örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için, işlerin gurup yada örgütü oluşturan üyeler aracılığıyla yerine getirilmesi faaliyetidir." (5) Ortak amaca ulaşılırken faaliyetlerin gurup üyelerince isteyerek yapılmasını sağlayacak bir düzene de ihtiyaç vardır. Ohalde yönetim, "seçkin bir insan gurubunun (yöneticiler) diğer insanların faaliyetlerini koordine ve kontrol etme faaliyetlerini kapsamaktadır" (6).

(3) Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, 2.B.(İstanbul: İ.İ.T.İ.A. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Ye.No.507, 1978), s.5.

(4) ~~Yeni Kuruluşlar, Yeni Kuruluşların Kurulmasında İsteyen Kuruluşlar İçin ve İşletmeciler İçin~~, (Ankara: İ.İ.T.İ.A.Y.No. 100756, 1972), s.3.

(5) Edwin B.FLIPPO (Çev...), "Yönetim Kuramında İş Unsuru", AMME İdaresi Dergisi, C.IV, s.3 (Eylül 1971), s.145.

(6) Joseph L.MASSIE (Çev.Şan ÖZ-ALP v.d.), İşletme Yönetimi, B.1.(Eskişehir: 1983), s.8.

Daha basit bir ifadeyle, başkaları vasıtasıyla iş yaptırmaktır (7). Tüm bu tanımlarda ortak üç nokta vardır. Bunlar, yönetimin insanları bir araya getirmesi, aralarında işbirliği sağlaması ve bir amaca yöneltilmesidir (8).

§. 2. YÖNETİMİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Tarihi bir süreçten geçerek günümüze kadar çeşitli yönetim anlayışı ve biçimleri gelişmiştir. Önceleri üretim faktörleri toprak ve emek olmuştur. Yeni yönetim anlayışının oluşmasına üretimin tarımdan endüstriye yönelmesi ile ilk adımlar atılmıştır. Bu başlık altında incelenecek gelişmeler tarihi bir sıra izleyerek endüstri devriminden (1778) günümüze doğru olacaktır.

I. Klasik Yönetim Yaklaşımı

18.yy.da gerçekleşen sanayi devrimi ile o zamana kadar varolan ev ekonomisi yerini fabrika ekonomisine bırakmış, bu nedenle insan gücüne alternatif olarak makina gücü ortaya çıkmıştır. Makina kullanımı ise sermaye ihtiyacını arttırmış buna karşın üretim artmıştır (9). Bu gelişmeler nedeniyle insanların birarada çalışmaları yeni bir sosyal, ekonomik ve örgütsel yaşam biçimi ortaya çıkarmıştır. Bu yeni yaşam biçiminde bütün bu ekonomik kaynakların düzgün bir işleyiş içinde uyumlaştırılması zorunluluğu, yönetim sorunlarının ön plana çıkmasına neden olmuştur.

(7) Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, (İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Ya., 1977), s.282.

(8) A.g.k. s.183.

(9) ÖZALP, s.10.

Bu sorunların çözümlenmesi için değişik yaklaşımlar önerilmiştir (10).

Klasik y.yaklaşımı, öncülüğünü Frederick Taylor'un yaptığı Bilimsel y.yak., öncülüğünü Henry Fayol'un yaptığı Yönetim Süreci Yak, ve öncülüğünü Max Weber'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç grupta incelenebilir.

1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Taylorizm)

Beşeri ve fiziksel üretim kaynaklarını daha verimli kullanmak; işin yapılmasında planlama ve bölünleme ihtiyarı Taylor tarafından belirlenip zaman ve hareket çalışmalarıyla desteklenmiştir. Amaç ise, enaz isrof ile en yüksek verimin elde edilmesidir (11). Bu yolla çalışanın üretimdeki etkinliğini maksimum kılarak işçi ve işveren gelirlerinin de en üst düzeye çıkmasını sağlamaktı (12). Bu yaklaşımda çalışanların yalnız para ile motive edilebilecekleri kabul edilmişti (13). Bilimsel yönetim yaklaşımında, üretimi arttırma eğilimi, çalışanların bilimsel yönden biçimlenecek bir makina gibi görülmesine neden oluyordu (14). İnsan yapısına ters düşen yönleri açısından "bu sürece olan tenkitlere rağmen yönetimde sürekli bir etki meydana getirdiği de söylenebilir" (15).

-
- (10) Mehmet ŞAHİN, İş İdaresi, (Ankara: A.Ü.Ya.A.Ö.F.Ya.No. 39/11, 1986), s.21-32.
- (11) Leonard KAZMIER, Management a Programmed Approoch with Cases and Applications, 4.B. (New York: Mc Graw Hill, Inc, 1981), s.3.
- (12) Herbert HICKS (Çev.Osman TEKOK v.d.), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 3.B.,C.II. (? : 1977), s.8-11.
- (13) Peter LORENZI, Managing For Performance, (Texas: Business Publication, Inc. 1983), s.1-2.
- (14) HICKS, s.8-11
- (15) LORENZI, s.2.

2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henry Fayol işletmenin işlevleriyle yönetim işlevlerini birbirinden ayırmış ve yöneticiliğin esasları olan bir takım ilkeleri ortaya atmıştır. Fayol bu ilkelerin yönetim olayının evrenselliği açısından yol gösterici olduğunu, başka ilkelerinde var olabileceğini belirtmiştir. Fayol'un yönetim bilimine asıl katkısı çağdaşlarının düşüncelerini kavramsal bir çerçevede toplamaya olmuştur (16).

3. Bürokrasi Yaklaşımı (17)

Alman Sosyoloji Max Weber'in öncülüğünde ilke ve kuralların ön planda olduğu tam bir tarafsızlık ve etkinliğin hakimiyetinde ideal yönetim düzeni kurulmasını sağlayan bir yaklaşımdır. İlke ve kurallarda esnekliğe yer vermeyen kesin itaat ve katı kuralcılık hakimdir.

Tüm Klasik Yönetim Yaklaşımlarının ortak noktası insan ögesini, öteki üretim faktörleriyle bir tutmaları olmuştur. Bu eksikliği Davranışsal Yönetim gidermeye çalışmıştır.

II. Davranışsal Yönetim Yaklaşımı (18)

Roethlisberger ve Mayo öncülüğünde yapılan Hawthorne Araştırmalarıyla bu yaklaşım başlatılmıştır denilebilir.

(16) YOZGAT, s.41-44.

(17) ŞAHİN, s.21-32.

(18) A.g.k.

Araştırmalarda ısıtma, ışıklandırma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin, verimlilik üzerindeki değişimleri gözlenmiş fakat sonuçta, verimliliği etkileyen faktörün fiziksel iyileştirmelerden çok sosyal faktörlerle(19) ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İşletmenin sosyal bir sistem ve bu sistemin en önemli ögesinin de insan olduğu ortaya konmuştur.

Davranışsal yaklaşımı 1957' de Douglas Mc Gregor daha da geliştirilmeye çalışmış ve X ve Y Teorileri ortaya çıkmıştır. Buna göre X Teorisinde yöneticiler insanı aynı Klasik Yaklaşımındaki gibi pasif varsaymış ve ona karşı otoriter bir tavır takınmışlardır. Ayrıntılı iş tanımlarıyla, sıkı denetim düzenleri yetki göçermeyen katı disiplinci cezalandırma sistemleri geliştirilmişti. Fakat yönetimde başarılı olabilmenin Y Teorisini benimsemekle gerçekleştirebileceği ortaya çıktı. Bu teori ise insanı aktif olarak gören ve ona insancıl açıdan yaklaşan, astların zaman zaman yönetime katılması tarafları olup, astları ceza ile değil ödüllendirme yada güdülemeyle çalıştırmayı tercih etmiştir.

Klasik ve Davranışsal Yaklaşımlarda görülen eksiklerin Modern Yaklaşımlar ile giderilmesine çalışılmıştır.

III. Modern Yaklaşım

Diğer iki yaklaşımda, insan ögesine çok değişik açılardan bakılması nedeniyle bir ortayol bulunmasını gerekli kılmıştır. Bunlar Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarıdır.

(19) Sosyal faktörler insan inançları, amaçları, tutumları, alışkanlıkları, değer yargıları, gelenekleri ve kendiliğinden oluşan guruplardır.

1. Sistem Yaklaşımı

Bilimsel bir disiplin olmaktan çok, olayların incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir metod, bir yaklaşımdır. Özünde olay yada durumun bütününi görmenin önem kazandığı toplu bir sistemdir. "Bu yaklaşımda sistemin bir bölümünün etkilenmesi, sistemin gelişmesini ve tüm gücünü kullanmasını engellemeyecek bir biçimde olmalıdır".(20) Yaklaşımın özelliği gereği, bütünü oluşturan parçaların birbirleriyle nasıl ilişkili oldukları, olayın tamamını görerek sorunların tespitine olanak tanınmasıdır. Sistemi girdi-süreç, çıktı, geri bildirim, açık-kapalı sistemler, çevre, dinamik denge, entropi gibi öge ve özellikler oluşturur.

2. Durumsallık Yaklaşımı

Enson geliştirilen yönetim yaklaşım biçimidir. Yöneticinin kullanacağı yönetim ve organizasyon araçlarının neler olacağını işletmenin içinde bulunduğu duruma göre seçilmesini amaçlar. Durumun iki boyutu vardır. Birisi teknoloji ve diğeri dış çevredir (21).

Ş.3. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ (İLKELERİ)

Yöneticilere kendi fonksiyonlarını yapmakta yardımcı olmak ve uygun bir biçimde kullanıldığı taktirde örgütsel başarıyı arttırmak için kullanılabilecek değerli araçlardır(22).

(20) Kerth DAVIS (Çev.Kemal TOSUN v.d.), İşletmede İnsan Davranışı, (İstanbul: İ.Ü.Ya, İşl.Fak.Ya.No.3028/136, 1982), s.75.

(21) Tamer KOÇEL, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, (İstanbul: I.U.İşletme Fak. Ya.1982), s.33-37.

(22) HICKS, s.50.

- İşbölümü ve uzmanlaşma. Örgütlerin büyüüp, üretilen mal ve hizmetlerin çeşitleri arttıkça ve yapılması gereken eylemlerin bir kişinin gücünü ve yeteneğini aşması sonucu işlerin çalışanlar arasında paylaştırılıp, bölümlendirilmesi gerekmiştir. Paylaştırılan işler çalışanların etkinliğini, verimliliğini arttırıyor, çalışanlar ise yaptıkları işin uzmanı haline gelmiş olmaktadır (23).
- Yetki. İş yöneticinin gücünü aşmaya başladığında, kendi gücünü diğer işgörenlerinki ile arttırma yoluna gidecektir. İşte elinde bulundurduğu güce yetki denir (24).
- Disiplin. Temelinde işletmedeki kurallara itaat yatar.
- Komuta Birliği. Her astın yalnızca bir üstten emir almasıdır.
- Yürütme Birliği. Aynı amaca yönelik faaliyetler belirli bir plan içinde, yalnızca bir yönetici tarafından yürütülmelidir.
- Bireysel çıkarların, genel çıkarlardan sonra gelmesi. Örgüt çıkarlarının bireysel çıkarlardan üstün olması gerekir (25).
- Ücretle güdüleme. Ücretlerin ödemesi başarı düzeyini arttıracak bir düzende olmalıdır.

(23) Yücel ERTEKİN, "Yönetim Kuramında Düşünce Akımları", AMME İdaresi Der, C.XIIX, s.4 (Aralık 1985),s.85.

(24) İnal Cem AŞKUN, "Yönetimde Yetki Göçerimi", E.İ.İ.B.A. Der, C.VI, S.1 (Ocak 1970), s.67.

(25) HICKS, s.53.

- Merkeziyetçilik. Yöneticilerin enson yetki ve sorumluluğu ellerinde tutmaları, astlara ancak işlerini başarabilecek kadar yetki göçermeleri nedeniyle olmaktadır (26).

- Hiyerarşik kanal. Yönetimde belli bir amaca erişmek için yetki ve sorumlulukların basamaksal sıraya göre düzenlenmesi komuta yapısını ortaya çıkarmaktadır.(27) Böylece bir araya gelen insanlar yönetici ve yönetilen basamaklarını oluştururlar.

- Düzen. Bu ilkeye göre hammaddeler ve işgörenler uygun zamanda, uygun yerlerde olması gereğidir.

- İşgören dengesi. Etkinlik, işgücüne paralel olarak artan denge ile oluşacaktır.

- Yaratıcılık. "İşgörenlerin içinde buldukları değişken çevreye büyümeyi yönetmek için yeniliği olanlı bir biçimde destekleyen gelişmeye uygun bir yapı gerekir". (28) Bu yapıyı oluşturmak ise çalışanların planlar geliştirip, bunları uygulama fırsatı vermekle gerçekleşecektir.

- Birlik duygusu. Çıkarların uyumlaştırılmasına yönelik bir eylem birliğidir. Bu duyguya ulaşabilmenin en etkin yoluda komuta birliği ve iyi haberleşmedir (29)

(26) ŞAHİN, s.27.

(27) ÖNAL, s.40.

(28) RÖNESANS A.Ş., "İşletmede Yenilik Yaratması", Karizma-1986 Yıllığı, (İst: 1986), s.48.

(29) ŞAHİN, s.27.

Ş.4. YÖNETİMİN FONKSİYONLARI

Yönetim, işletmelerde yada herhangi bir örgüt faaliyeti-
tinde en başta gelen fonksiyonlar arasında yer alır. Yöne-
timin nedeni olarak ortaya çıkan işlevler ise planlama, ör-
gütlenme, yetiştirme, yöneltme, düzenleştirme ve denetim
olarak incelenebilir. Bu fonksiyonları kısaca bir bütün ola-
rak görülmeleri açısından incelersek;

I. Planlama

"Örgüt faaliyetlerini tanımlanmış ve kararlaştırılmış
amaçlara doğru yöneltir"(30). Bir başka tanım ise, "bir ama-
ca ulaşmak için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme
niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir" (31).

Her iki tanımda da ortak olan noktaları özetlersek, plan-
lamanın, yöneticinin işini kolaylaştırıcı yönü ortaya çıkar.
Bu kolaylaştırıcı yönler amaçların belirlenmesi, bu amaçla-
ra ulaştıracak varsayımların belirlenmesi, alternatiflerin
karşılaştırılması ve bu alternatifler arasında en uygununun
seçilmesidir (32).

II. Örgütlenme

"Planlamadan sonra yapılan ve saptanan amaçlara en kısa
zamanda en az çabayla ulaşılmasını sağlayan bir faaliyettir".

(30) HICKS, C.I, s.310.

(31) TOSUN, s.226.

(32) ÖZALP, s.19-28.

Yani amaçlara ulaşmak için gerekli özel faaliyetleri saptayıp, bunları mantıklı bir yapı içinde guruplayıp, kadrolama ile işgörene yönelik olmayı anlatmaktadır (34).

III. Yönelme

Planlama ve örgütlemeyle kurulan düzenin harekete geçirilmesi, emir verme yada başka yollarla çalışanlara ne yapmaları gerektiğinin anlatılması, her türlü çabalarında ve uzmanlıklarını geliştirmelerinde onlara önderlik yapılması, verilen görevleri yerine getirebilecek biçimde güdülenmesi ve kendileriyle en etkin iletişimin kurulmasıdır (35).

IV. Düzenleştirme

Çalışmayı kolaylaştırmak ve başarıyı sağlamak için bütün faaliyetlerin uyumlu bir şekilde birleştirilmesi, zamanları açısından ayarlanıp, birbirleriyle bir bütünlük sağlamalarıdır (36).

V. Denetim

Buraya kadar anlatılmaya çalışılan tüm faaliyetlerin neyi, nasıl ve hangi ölçülerde başardığını veya başarmakta olduğunu ortaya koymak için uygulamadan alınan sonuçların amaçlarla karşılaştırılması ve gerekli düzeltici eylemlerde bulunulmasıdır (37).

(34) HICKS, s.332.

(35) YOZGAT, s.294.

(36) TOSUN, s.307.

(37) Mehmet OLUÇ, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, (İst: 1980), s.316-332.

VI. Yetiştirme

Planlama ve örgütlemeyen sonra faaliyetlerin işgörenler tarafından, kendilerine verilen görevleri en iyi biçimde yerine getirebilmeleri için eğitilmeleridir. İş gören eğitimi, personel eğitimi, hizmet içi eğitim veya yönetici adaylarının yetiştirilmesi adı altında gösterilen faaliyetlerdir (38).

(38) ŞAHİN, s.74.

İ k i n c i K ı s ı m

YÖNETİCİ

Ş.1. TANIM VE YÖNETİCİ DÜZEYLERİ

Dinamik olan yönetim sürecinin risk ve belirsizlik ortamlarında canlı kalabilmesi bazı yeteneklere sahip kişilere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Faaliyetlerin hareket noktası, izleyicisi ve karar odakları olan bu insanlar bir üretim faktörü olan yöneticilerdir (39). Tüm üretim faktörlerini en verimli biçimde birleştirip, yöneten bir üretim faktörü olarak toplumun ekonomik yönden gelişmesinde en önemli sorumluluğu taşırlar (40).

Yöneticiyi, tanımlarda açıklığı sağlamak için girişimci ve lider terimlerinden ayrı düşünmemiz gerekecektir. Girişimci, koyduğu sermaye ile iş riskini taşıyan kimsedir. "Her girişimci bir yönetici olabilir ama her yönetici bir girişimci olamaz". (41) Yönetici ile lider terimini de karıştırmamak gerekir. "Her lider mutlaka iyi bir yönetici olmayabilir. Liderlik daha çok ne olduğu değil, ne olması gerektiği ile ilgilidir. Yöneticilikte kararlar, önceden oluşturulmuş yönde, belirlenmiş sorumluluklara bağlı, insanlar, planlar, programlar dahilinde ve belirlenmiş kaynaklar ile yapılmasına karşın liderlikte kararlar, geleceğe dönük gö-

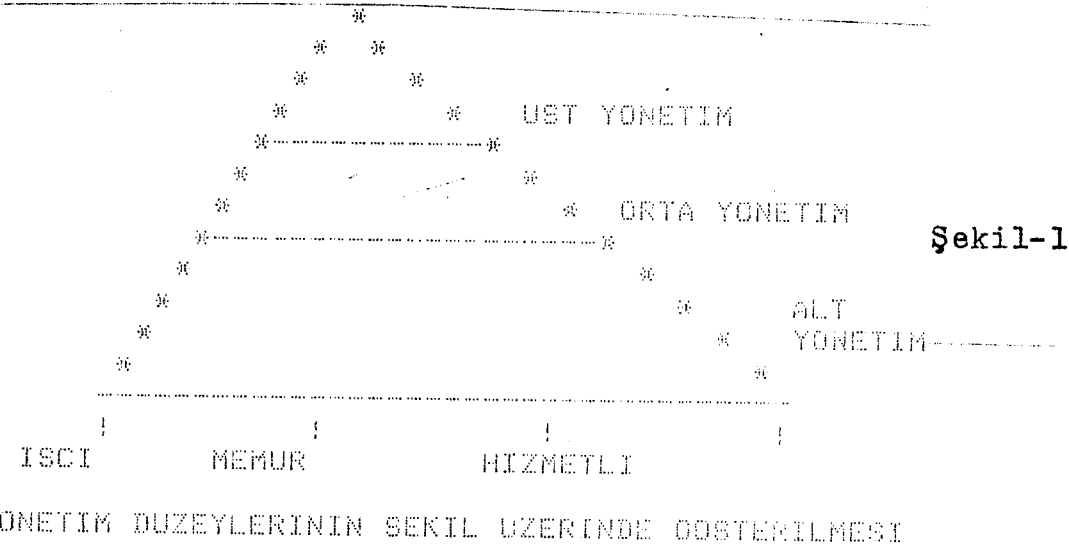
(40) ŞAHİN, s.2.

(41) Rönesans A.Ş. "Girişimciler ve Yöneticiler Farklı Eğilimlere sahip kimselerdir", Karizma-1986 Yıllığı, s.14.

rüslere bağılı, daha geniş bir projeye geleceğe dönük düşünme yoluyla sezgisel ve yaratıcı düşüncelerle bir adım ileride olması gerekmektedir (42).

O halde "yönetici, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için kaynakları verimli, ekonomik ve birbirleriyle ahenkli biçimde harekete getiren kimsedir" (43). Diğer benzer bir ifade ise, yöneticiyi çeşitli faaliyetleri başkaları (örgütteki işgörenler) aracılığıyla hedeflere ulaştıran kişi olarak tanımlamaktadır (44).

Yöneticinin asıl ve gerçek ilgisinin insanlar olduğu ve onları daha iyi tanınması, ilgilenmesinin başarısında önemli payı vardır. Yönetim bu her düzeydeki insanı hiyerarşik bir sıraya tabii tutarak asttan üste doğru alt, orta, üst düzey yönetimi olarak sınıflandırmıştır.



(42) A.g.k., "Yöneticilik ve Liderlik", s.10.

(43) Hayrettin KALKANDELEN, "Sevk ve İdareci ve Nitelikleri", Ankara Ticaret Odası Dergisi, (Temmuz 1975), Ankara, s.2.

(44) TOSUN, s.210.

Yönetim Piramidi adı verilen ve Şekil-1.'de gösterilen bu sınıfları kısaca tanıyalım.

Alt düzey yöneticileri, çoğunlukla yönetim pramidinin dışında yer alan ve tabanı oluşturan işçi, memur, hizmetli v.b. çalışan ve herhangi bir yönetim görevi almayan kişileri yönetirler. Verilen görevin nitelik, maliyet ve süre bakımından, üstlerinden aldıkları emirleri astlarına zamanında ileterek sonuçlara ulaşmak gibi sorumlulukları taşırlar (45).

"Orta düzey yöneticiler, organizasyon içinde ikinci derecede yetki ve sorumluluğu olan ve yetki alanı sınırlanarak belirtilmiş olan kişilerdir". Bu tür yöneticilerin görev ve sorumluluğunda, amaçlara ulaşma yolunda alınan kararların etki derecesi daha fazladır. Alt düzey yöneticisi, zamanın büyük bir kısmını işin nasıl yapılması gerektiğine harcarken, orta düzey yöneticisinde insancıl düzey ve yetenekler ağırlık kazanmaktadır. Orta düzey yöneticiler, planlar yapıp uygulamaya koyar, üst düzey yöneticilerine verdikleri raporlar ile onların gelecekle ilgili doğru kararlar almalarında etkin rol oynarlar (46).

"Üst düzey yöneticiler ise, genel md. ile g.md.yardımcısı ve işletmenin ana fonksiyonlarının başında bulunan diğer üst derecedeki yöneticilerdir". Geniş bir görüşe sahip kişilerdir.

(45) ŞAHİN, s.4-6.

(46) Mehmet YAZICI, Örgütlenme İlkeleri, (İst: 1971),s.32.

Çalışmaları tüm örgüt düzeniyle ilgili olup, ekonomik sistem içinde amaçların en iyi şekilde gerçekleşmesi yolunda olmaktadır (47). Bilgilerinin yanı sıra, özellikle sahip oldukları yeteneklerle başarıya ulaşmaya çalışırlar.

Ş.2. YÖNETİCİLERDE BULUNMASI GEREKLİ NİTELİKLER

Başkaları aracılığıyla yerine getirilen faaliyetler, yöneticinin asıl ilgi alanının insan üzerinde yoğunlaşmasını gerektirmiştir. Bir kişinin yöneticilik görevini yerine getirebilmesi için doğuştan sahip olması gerekli bazı nitelikler olmalıdır. Ancak yöneticinin kendiliğinden yetişmeside beklenemeyecektir. Yetenekli ve başarılı yöneticilere sahip olmanın eğitim ve öğretim ile sağlanabileceği kabul edilen bir gerçek olmaktadır. Yöneticilerde bulunması gerekli nitelikler şu gruplar altında incelenebilir.

I. Doğal Nitelikler (48)

1. Genel zihin gücü olarak tanımlanan ZEKA bir başka deyişle çevresel koşullara iyi uyum yeteneği yada bireyin karmaşık ve belirsiz durumlardaki öğrenme yeteneği olarak tanımlanmıştır (49). Yöneticiler de hayatın değişen koşullarına ve gereklerine uyabilmeleri için, işleri hedeflerine ulaltırmada zekaya ihtiyaç vardır.

(47) Osman TELİMEN, Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, (İstanbul: I.I.T.I.A., Doktora Tezi, 1972), s.74-78.

(48) Sinan ARTAN, "Yönetici İçin Gerekli Nitelikler", Ankara Ticaret Odası Dergisi, (Temmuz 1975), s.2-5.

(49) Enver ÖZKALP-Zeyyat SABUNCUOĞLU, Örgütlerde Davranış, (Ankara: A.Ü.Ya.A.Ö.F.Ya.No.116/40, 1985) s.31.

2. Bir insan neleri yapabilir? Neleri başarabilir? Bu soruların cevabı yetenekte gizlidir. İşte insanların özel kabiliyetlerine YETENEK denmektedir. İnsan yeteneği ilgi duyulan alanda kullanıldığı zaman daha fazla gelişir. Yöneticilerin de isabetli kararlar almalarında onlara yardımcı olacak, geliştirmek zorunda oldukları bir niteliktir.

3. Yöneticilerin sahip olmaları gereken bir diğer özellikte KARAKTER'dir. Yani sahip olmaları gereken kişilik özellikleridir. Bu özellikler düşünce, duygu ve davranışlarda kendini gösterir. Bu üç unsurun uyum içinde olduğu kişiye karakterli diyebiliriz. Karakter kişiliği oluşturduğundan yöneticide aranan bir görev unsurudur.

4. KİŞİLİK dendiğinde bireyin belirli durumlarda veya belirli olaylar karşısında takındığı tavır veya devamlılık gösteren özellikleri akla gelmektedir (50). Yöneticinin kişiliğinin oluşumunda işletmenin yapısı, bireyin işletmede yönetici adayı olarak bulunduğu pansiyon, ayrıca bu kişinin bilgi birikimini sağladığı eğitim türü, eğitim gördüğü ortam ve eğitimine bağlı olarak kurduğu ilişkiler sisteminin de yöneticinin kişiliğinin oluşumunda büyük etkisi olduğu bilinmektedir (51)

5. İşteki başarı ve ona duyulan güveni yönetici, sahip olduğu kuvvetli HAFIZA'sı ile kazanır.

(50) W.Cay HAMMER, Dennis W.ORGAN, Organizational Behavior, (Dallas: 1978), s.164.

(51) İlhan ERDOĞAN, "İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişiliğine ve Dahil Olduğu İlişkiler Sistemine Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Çatışmalar ve Stres", Stres Yönetimi Semineri Notları, (İstanbul: Türkiye Sanayi Şevk ve İdare Enstitüsü, 1987), s.182.

6. Yöneticinin başkalarının görüşlerine, düşünce ve inançlarına önem vermesi, gelişmeyi teşvik eden bir çalışma ortamının varlığına neden olacağından bu tür OLUMLU TAVIRLAR yöneticilerin kişiliklerinde varolması gereken niteliklerdendir.

II. Bilgi, Beceri ve Tecrübeye İlişkin Nitelikler (52)

1. Yönetimin bir bilim dalı olarak kabul edildiği ve günümüz yöneticilerinin bu bilim dalının öngördüğü BELLİ BAŞLI TEKNİKLERİ ayrıntılı biçimde bilmeleri ve başarı ile uygulamaları beklenmektedir. Yönetici, personelinin performansını ve işletmenin amaçlarını olumlu yönde etkileyecek ve daha açık hale gelmesini sağlayacak yönetim tekniklerini kullanması gerekecektir(53).

2. "... insanlar arasında ortak kılma işlemi" olarak tanımlanan HABERLEŞME (54) işletmede birimlerarası bilgi akışı ve çalışanlar arasındaki informal ilişkileri düzenleyerek amaçların gerçekleşmesini kolaylaştırıcı ve işletmeye dinamizm kazandırıcı bir olgudur. Yöneticisinde bu konuda gerekli yeteneklere sahip olması gerekmektedir (55).

3. Yönetimin kaynağı insan amacı ise insan gücünden en fazla yararlanmak ise, yöneticilerin İNSAN İLİŞKİLERİ konusunda yetenek sahibi, motivasyonu, insan tutum ve davranışlarını anlayabilecek bir kişi olması gerekmektedir.

(52) KALKANDELEN, s.6.

(53) KOÇEL, "Yönetimde Stres Yaratan Faktörler", Stres Yönetimi Semineri Notları, (İstanbul: T.Sanayi Sevk ve İdare Enst.1987), s.167.

(54) Besim BAYKAL, "Yönetici Nasıl Bir İnsan Olmalıdır?", İstanbul Sanayi Odası Der., Y.VIII., S.9 (Aralık 1973), s.13-14.

(55) KOÇEL, s.168.

III. Yürütmeye İlişkin Nitelikler (56)

1. Yöneticiler için ilk iki bölümdeki özelliklerin de yardımıyla ve tücrübenin desteğiyle geleceğe ilişkin KARARLARDA İSABET oranınının yüksekliği, yöneticiler için çok değerli, gerekli bir niteliktir.

2. Bir yöneticinin yönetimi altındakilerin gözünde değeri, onlara karşı olan tarafsız tutumu, haklarda ve sorumluluklarda ADİL HAREKET biçimi ile yükseldiği kuşkusuzdur. Burada adaletin, mutlak bir eşitlik anlamını beraberinde getirmediği de unutulmamalıdır.

3. Yöneticinin yapılmasını istediği veya istemediği işlerde yönetimi altındakilerin bu emirleri değişik yorumlara yol açmadan gerçekleştirmeleri önemlidir. Yani EMİRLERİN AÇIK OLMASI gerekmektedir.

4. Yöneticinin başarısında işlerin nitelikli, verimli ve ekonomik biçimde görülmesi için gerekli bilgi, beceri ve olumlu davranışlar ile desteklenen personelin önemi büyüktür. Bu niteliklerde personeli DEVAMLI EĞİTME yoluyla gerçekleştirecektir.

5. Yönetici personeline gerekli eğitimi verir ve aynı zamanda onu sürekli olarak DEĞERLENDİRİR. Böylece başarılı personel takdir yolları ile teşvik edilmiş, başarısız personel ise daha verimli kılınmaya çalışılmış olur.

Ş.3. YÖNETİCİLERİN YETİŞTİRİLMESİ

Yöneticilerin yetiştirilmesi yönetici eğitimi programlarının bir bölümünü oluşturmaktadır. Yani yönetici yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri yönetici eğitimi kapsamı içinde incelenebilir. Yönetici eğitiminden amaç işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmektir. Amaçlara göre yönetimin başarıya ulaşması, sistemin yönetici yetiştirme ve geliştirme programları ile desteklenmesiyle sağlanabilir (57).

Yönetici yetiştirme, yöneticilerin genel olarak becerileri, bilgi, tutum ve davranışlarını sistematik bir şekilde geliştirerek onun şimdiki ve gelecekteki işinde daha başarılı olmasını sağlamaktır. Yönetici geliştirme ise, kişide bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlamak olmalıdır (58).

Yönetici eğitimi insana, yönetici yetiştirme ve geliştirme ise işe yöneliktir. Yönetici yetiştirme, buldukları yerden daha üst kademelere yükselecek personele uygulanırken, yönetici geliştirmede amaç, işletmenin tüm bölümlerindeki yöneticilerin yeteneklerini arttırmaya yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır (59).

İşletmelerde yetiştirme programları, hizmet öncesi veya içerisinde deneme-yanılma yoluyla yöneticiye nitelik kazandırmaktadır.

-
- (57) Nuri GERGEÇ, "Yönetici Geliştirme Nedir?" Banka ve Ekonomik Yorumlar, C.IX, s.9 (Eylül 1972), s.17-18.
- (58) ARTAN, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama, (Eskişehir: E.İ.İ.İ.A. Ya.No.172/107), s.18.
- (59) Yıldırım ÖNER, "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri" Yönetim, Y.2, S.12 (Haziran-1982), s.25; Zeki AKSAN, "Yönetim Geliştirme" İşletme Fakültesi Dergisi, C.IX, S.1 (Nisan-1980), s.109.

Yöneticilerin yetiştirilmesinde iki değişik durum gözlenir:

- Yöneticilerin hizmet içinde deneme-yanılma yoluyla mesleklerinin gereklerine uyumlu hale gelmeleri, geliştirme amacına yönelik hizmet içi çalışmalarını da içermektedir.
- Yöneticilerin örgün öğrenim kuruluşlarında yöneticilik yöntem ve tekniklerini başarı ile tamamladıktan sonra meslekleriyle ilgili kadrolara atanmaları şeklinde kendini göstermektedir (60).

§.4. YÖNETİM BİÇİMLERİ

Yönetim biçimlerini belirlemeden önce yönetimin bir bilim dalımı, sanat mı olduğu sorulur. İkisinden birini seçmek yerine yöneticiliğin bir bilim dalı olduğu, bunun yanında yaratıcılık yeteneği gerektiren yönü ile de bir sanat tarafı olduğu görülmektedir. "Nasıl teorisyen yönetim bilgisi yeterli değilse yalnız teori de başarılı bir uygulama için yeterli olmamaktadır". (61) Bu sanat dalının uygulama alanına girmesi ile de çeşitli tarz yada biçimler ortaya çıkmıştır. Biçim her yönetici için bir seçme konusudur.

Yönetimde en iyi diyebileceğimiz tek bir biçim değil pekçok biçim mevcuttur.

(60) KALKANDELEN, "Yöneticilerin Yetiştirilmesi-Geliştirilmesi", AMME İdaresi Dergisi, C.XIIX., S.2, (Haziran 1985), s.82-83.

(61) TÜMER, s.11.

Karşılaşılan durum ve konular devamlı olarak değiştiğinden yöneticilikte en uygun biçimi durum ve şartlar belirlemektedir. Yöneticilerin izledikleri, yönetim biçimleri Robert R.Blake ve Jane S.Mouton tarafından YÖNETİM TARZI KAFESLERİ olarak belirlenmiştir. Esas olarak iki değişkenden, yani üretime yönelmiş biçim ve insanlara yönelmiş biçimler olusan, hem insanlara hemde üretime yönelmiş biçimin maksimum derecesini gösteren durumları içine alan bir şema ortaya çıkarılmıştır. Bu iki değişkenin etkileri sonucu yönetim biçimleri beşe ayrılmıştır. Yöneticilerde gözlenen tutum ve davranışları açıklıkla gösteren bir şemadır (62). Bu beş yönetim biçimini kısaca inceler isek; (63)

I. Otoriter Yönetim Biçimi (9-1)

Yöneticinin asıl ilgisi üretim ve verimlilik bileşimi üzerinde yoğunlaşmıştır. Böylece insan ögesine verilen önem en alt seviyede tutulmuştur. İnsana, üretime yaptığı katkı ölçüsünde değer verilmiştir. İşin başarılmasında otorite olmadığı takdirde insanın tembelliğe ve gevşekliğe kolayca yönelebileceği bir karakterde olduğu savunulmuştur.

I	9		
N		(1-9)	(9-9)
S			
A	Y		
N	O		
A	N	(5-5)	
Y	E		
O	T		
N	I		
E	M		
L	H		
M		(1-1)	(9-1)
I			
S	1		

YÖNETİM TARZI KAFESLERİ ŞEMASI

(62) BAYKAL, "Yöneticilikte Çeşitli Tarzlar", Sevk ve İdare Dergisi. S.54 (Şubat 1973), s.99-14

(63) Paul-HERSEY-Kenneth H.BLANCHARD, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 3.B. (New Jersey:Prentice-Hall, Inc.,1977) s.95-97.

II. İnsancıl Yönetim Biçimi (1-9)

Burada dikkatle üzerinde duyulan insan ihtiyaçlarıdır. İnsanın yönetimle olan ilişkileridir. Arkadaşça ve rahat bir iş temposu ve organizasyon için gerekli olan doyurucu ilişkilerdir. Üretime olan ilgi insana olan ilgiden az olup, kişiler arası ilişkilerin olumlu ve yapıcı yönde geliştirilmesi asıl ve temel hedef olmaktadır.

III. Ortayol Yönetim Biçimi (5-5)

İnsanın iş dışındaki moralini sürdürmesi için yeterli seviyede mümkün olan zorunlu bir ayarlama ile gereken başarı elde edilebilir. Yada, üretim veya insan faktörünün bir diğerine üstünlük kurmasını önleyecek bir yönetim biçimidir. İnsanın normal verimlilikte üretime ve hizmete katkısı yeterli görülmektedir.

IV. Serbesiyetçi Yönetim Biçimi (1-1)

İşin yapılmasında gerekli minimum gayreti göstererek organizasyon üyeliğini sürdürme, örgüt içi sorunlara yada kişisel ve duygusal davranışlara karışmamak bu yönetim biçiminin benimsediği ana politikasıdır.

V. Demokratik Katılmalı Yönetim Biçimi (9-9)

Bu tür yönetim biçiminin gayesi, yönetim ile insan ilişkilerinin güven ve saygıdan geçmesi, insanın işini birbirine tabi olarak (birlik duygusu içinde) yapmasıdır. Kısaca, ortak çıkarların gözlenmesidir.

Üçüncü Bölüm

BANKA ŞUBE YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLEMESİ VE SONUÇ

B i r i n c i K ı s ı m

BANKA ŞUBE YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMA

S.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip olan Türk Ticari Bankalarının temel unsurlarından birini de banka şubeleri oluşturmaktadır. Genel Müdürlüklerince belirlenen hedeflere ulaşmak ve dolayısıyla Türk ticari hayatına canlılık kazandırmak bankaların en küçük birimleri olan ŞUBE'lerin görevi olmaktadır. Banka şubelerine kimlerin, nasıl yön verdiğinin ortaya koyulabilmesi açısından öncelikle, şube müdürlerini incelemenin yararlı olabileceği düşünülmüştür. Bu amaçla yapılan araştırmada; şube müdürlerinin kişisel özellikleriyle, buldukları makama nasıl yükseldiklerini, şube yönetim olgusunu ne şekilde algılayıp, uyguladıkları gibi soruların

cevapları araştırılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, hem toplumdaki bir birey olarak, hem de yönetici sıfatını üstlenmiş kişilerin çeşitli özelliklerinin ortaya konması, çalışmanın temel amacını oluşturmuştur.

§.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, alan olarak belirlenen Bursa ve Eskişehir il merkezlerindeki toplam 150 şube den 30'unda gerçekleştirilmiştir. Toplam sayıya, araştırmanın dışında tutulan yabancı bankalar, ticari nitelikli olmayan devlet bankaları, kalkınma ve yatırım bankalarıyla tek şubeli yöresel bankalar da dahildir. Bu nedenle, iki il merkezindeki anketin gerçekleştirildiği 30 şubenin ana kütleyi temsil kabiliyetinde olduğu varsayılmıştır.

§.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, olaya katılan şube müdürlerinin fazla zamanını almadan, en doğru verilerin elde edilebileceği anket yöntemini seçmeyi gerekli kılmıştır. Bu nedenle, hazırlanan anket formu önce 5 şube müdürü üzerinde sınanmış, ve daha sonra ekte görülen şekliyle düzenlenerek, yüzyüze görüşme şeklinde 30 şube müdürüne uygulanabilmiştir.

§.4. VERİLERİN ELDE EDİLMESİ

Anket sonuçlandıktan sonra, bazı kriterleri belirlemenin güçlüğü ortaya çıktığından, değerlemeye esas teşkil edebilecek verileri elde etmede S.P.S.S. paket program kullanılmıştır. S.P.S.S. Paket programdan anketteki soruların birbirleriyle olan sayısal, oransal ve her sorunun kendi içindeki kümülatif sonuçlarını elde etmede yararlanılmıştır.

İ k i n c i K ı s ı m

ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmadan elde edilen veriler üç başlıktan oluşmaktadır. Birincisi, ankete katılan bankaların niteliklerinin kısaca verilmeye çalışıldığı GENEL ÖZELLİKLER, ikincisi anketin gerçekleştirildiği şube müdürlerinin KİŞİSEL ÖZELLİKLER'inin ortaya konması ve üçüncüsü ise, şube müdürlerinin YÖNETİME İLİŞKİN ÖZELLİK'lerinin açıklanmasından oluşmaktadır.

Ş.1. GENEL ÖZELLİKLER

I. Ankete Bursa'da katılan şubelerin 3'ü (% 30) kamu, 7'si (% 70) özel, Eskişehir'den 10'u (% 50) kamu ve 10'u (% 50) özel nitelik taşıyan banka şube müdürlerinden oluşmaktadır.

II. Yapılan araştırmada, kamu bankalarının % 23.1'i Bursa'dan, % 76.9'u Eskişehir'den; özel bankaların ise % 41.2'si Bursa'dan, % 58.8'i Eskişehir'den katılmıştır. Buradan da ankete en çok katılımın % 66.7 ile Eskişehir'de olduğu saptanmıştır.

III. Ankete katılan 10 kamu bankası içinde şubede çalışan personel adedi 10-19 kişi arasında olan 3 şube (% 30), personel adedi 20-29 kişi arasında olan 2 şube (% 20), personel adedi 30-39 kişi arasında olan 1 şube (% 10), personel adedi 60-69 kişi arasında olan 1 şube (% 10) ve 90 kişiden fazla personele sahip 1 şube (% 10) katılmıştır.

Ankete katılan 20 özel banka içinde şubedeki personel adedi 10-19 kişi arasında olan 4 şube (% 20), personel adedi 20-29 kişi arasında olan 7 şube (% 35), personel adedi 30-39 kişi arasında olan 6 şube (% 30), personel adedi 60-69 kişi arasında olan 1 şube (% 5) ve 90 kişiden fazla personelin çalıştığı 2 şube (% 10) vardır.

Buradan da, ankete katılan şubelerin personel adedi açısından % 30 ile en büyük yoğunluğu 20-29 kişi arasında çalıştıran özel ve kamu banka şubelerinin oluşturduğu görülmüştür. 90 kişi ve üzeri personele sahip şubeler merkez şubeler olduğundan her iki şehirde de tek olmaları nedeniyle en az orana sahiptirler.

Ş.2 . KİŞİSEL ÖZELLİKLER

I. Ankete katılan şube müdürlerinin yaşları kamu bankalarının % 20'sinde 35-39 arası diğer % 20'si 40-44 yaş ^{Where is} (45-49) arasında, % 30'u 50 ve üstü yaşlara sahip kişilerce yönetilmekte oldukları saptanmıştır. %30

Özel bankalarda ise, 35-39 yaşları arası müdürler % 5 iken, 40-44 yaşları arası % 30, 45-49 yaşları arası % 45 ve 50 yaşın üzerindeki % 20'yi oluşturmaktadırlar. Burada ise, 40 yaş ve üzerindeki müdürlerin en büyük kesimi oluşturdukları tüm ankete katılanların % 40'ının 45-49 yaşları arasındaki müdürlerden oluştuğu saptanmıştır.

II. Ankete katılan kamu bankalarında görevli 10 müdürün 5'i İzmir, 2'si Bursa, 3'ü de diğer şehirlerde doğmuşlardır. Özel bankalarda görevli 20 müdürün 5'i Eskişehir, 4'ü Bursa, 3'ü İstanbul ve 8'i diğer illerde doğmuşlardır.

III. 10 kamu bankasının şube müdürlerinin 6'sı klasik lise, 3'ü ticaret lisesi ve 1'i öğretmen okulu mezunudur. 20 özel banka içinde ise şube müdürlerinin 16'sı klasik liseden, 4'ü ticaret lisesinden mezun olmuşlardır. Anketteki tüm şube müdürlerinin % 75.3'ü klasik lise, % 23.3'ü ise ticaret lisesi mezunudur.

IV. Yüksek öğrenim yapmış olanlar 30 şube müdürü içinde 21 kişidir. Bunun % 33.3'ünü kamu bankaları ve % 66.7'sini ise özel banka şube müdürleri oluşturmaktadır.

V. İller bazında ise yüksek öğrenimli şube müdürlerinin % 52.4'ü Bursa şubelerinde, % 47.6'sı Eskişehir şubelerinde görev yapmaktadırlar.

VI. Yapılan ankette, yüksek lisans yada doktora yapmış hiç bir şube müdürünün olmadığı anlaşılmıştır.

VII. Ankete katılan şube müdürlerinin % 60'ı yabancı dil bilen, % 40'ı hiçbir yabancı dil bilmeyenlerden oluşmaktadır. Yabancı dil bilenlerin 6'sı (% 33.3) kamu, 12'si (% 66.7) özel banka şube müdürleridir.

VIII. Yabancı dil bilenlerin ise, 5'i çok az derecede, 7'si orta derecede, 6'sının iyi derecede bildikleri, bunların % 66.7'sinin özel banka şubelerinde yoğunlaştığı görülmüştür.

IX. Yabancı dili bilenlerin % 77.8'i öğrenim sırasında, % 11.1'i özel kurs ile ve % 11.1'i yurt dışında öğrenmişlerdir.

Yabancı dil bilen bu kişilerin bundan ne kadar faydalandıklarını ise şu verilere dayanarak özetleyebiliriz.

X. Kamu ve özel banka şube müdürlerinin % 40'ı yurt dışına çıkmıştır ve bunların yarısı (6 kişi) bankası tarafından seminer ve eğitimlere katılması yarısı ise gezip - görme amacıyla olmuştur. Yurt dışında seminer ve eğitimlere katılanların 3'ü kamu, 3'ü de özel banka şubelerindedir.

XI. Yurt dışında seminer ve eğitimlere katılan şube müdürlerinden 3'ü 1 ay süreyle, 1'i 3 ay süreyle ve 2'si 6 ay süreli eğitim çalışmasında bulunmuşlardır. 1 yıl veya daha uzun süreyle kalan olmadığı tespit edilmiştir.

XII. Yüksek okul mezunu yabancı dil bilen müdürler 12 (% 57.1), yabancı dil bilmeyen yüksek okul mezunu müdürler 9 kişi (% 42.9) dir. Bu da bize yabancı dil bilen toplam 18 müdürün 12'sinin yüksek okul mezunu 6'sının ise lise mezunu olduklarını gösteriyor. Şube müdürlerinin sosyal ve ekonomik olayları çok boyutlu olarak yeterince takip edemedikleri de böylece ortaya çıkmaktadır.

XIII. Yabancı dil bilen şube müdürü sayısı 18 olduğu halde meslekleriyle ilgili yabancı dergileri takip edenlerin sayısı 4 (% 13.3) dür. Yabancı dildeki gazeteleri izleyenlerin sayısı ise sadece 2'dir.

S.3. YÖNETİME İLİSKİN

I. Anket yapılırken kamu ya da özel bankalarda görev yapan şube müdürlerinin % 46.7'si diğer bir sektörden gelerek bankacı oldukları ve bunların bankadaki görevlerinden önce 6'sının memur olarak çalıştığı, 6'sının müdür yardımcısı statüsünde olduğu ve 2'sinin de müfettiş oldukları görülmüştür.

Şu anda ankete katılan kamu bankalarında görevli 5 kişinin 4'ü daha önce devlet sektöründe, 1'inin ise diğer bir bankada görevli olduğudur. Şu anda özel bankalardan ankete katılan 9 kişinin 3'ü daha önce devlet sektöründe 1'i özel sektörde, 5'inin ise diğer bir bankada görev aldıkları anlaşılmaktadır. Buda bize, bankada görev almadan önce başka bir kurumda çalışmış olanların % 50'sinin devlet sektöründen oldukları, % 7'sinin özel sektörden ve % 42.9'unun ise diğer bir bankadan transfer oldukları tespit edilmiştir.

S.15

COUNT	1.1	2.1	3.1	ROW TOTAL
S.14				
1.	4	1	2	7
	57.1	14.3	28.6	50.0
	66.7	16.7	100.0	
	28.6	7.1	14.3	
2.	1	-	-	1
	100.0	-	-	7.1
	16.7	-	-	
	7.1	-	-	
3.	1	5	-	6
	16.7	83.3	-	42.9
	16.7	83.3	-	
	7.1	35.7	-	
COLUMN TOTAL	6	6	2	14
TOTAL	42.9	42.9	14.3	100.0

Buldukları görevden önce diğ er bir bankada çalışıp başka bir bankaya transfer olanların 5'i (% 83) daha önce memur iken yine memur olarak diğ er bir bankaya geçmiş, 1'i (% 16.7) daha önce memur iken diğ er bir bankaya müfettiş olarak geçmiş, 3'ü (% 50) daha önce müdür yardımcısı iken diğ er bankaya müdür olarak geçmiş ve yine 1'i (% 50) müfettiş iken diğ er bankaya yine müfettiş olarak geçmiş oldukları saptanmıştır.

S.16

COUNT	1.	2.	3.	4.	ROW TOTAL
1.	5	-	-	1	6
	83.3	-	-	16.7	42.9
	100.0	-	-	50.0	
	35.7	-	-	7.1	
2.	-	3	3	-	6
	-	50.0	50.0	-	42.9
	-	100.0	75.0	-	
	-	21.4	21.4	-	
3.	-	-	1	1	2
	-	-	50.0	50.0	14.3
	-	-	25.0	50.0	
	-	-	7.1	7.1	
COLUMN TOTAL	5	3	4	2	14
	35.7	21.4	28.6	14.3	100.0

Bu verilerden şu sonucu çıkarabiliriz. En büyük oran % 35.7 ile memur olarak diğ er bir bankaya geçenlerden oluşmaktadır. Bununda iş ortamı ve ekonomik nedenlerle daha iyi şartlara sahip olduğunda başarılı müdür yardımcıları veya şeflerinin transfer edildikleri anlaşılmaktadır. Bu değışimin genellikle kamu bankalarından özele doğru olduğudur.

Hatta emekli olan müdürlerin diğer bir bankada sözleşmeli olarak çalıştıkları da gözlenmiştir.

Bu olaylar ise, bankalarımızda yeterli sayıda başarılı yönetici olup olmadığı sorusu akla getirmektedir.

II. Bankalarda sorumlulukları yüklenebilecek yeterli sayıda yönetici olup olmadığı sorusuna % 56.7 evet, % 43.3 hayır olmuştur. Kamu bankalarında bu oran % 60 yeterli, % 40 yetersiz iken, özel bankalarda % 55 yeterli, % 45 yetersiz olarak tespit edilmiştir.

İşte bankalarda sorumlulukları yüklenebilecek nitelikte yöneticilerin yetersiz olduğunu söyleyenler yetişmiş elemanların bankalar arası büyük transfer ücretleri ile başka bankalara alındıklarını ve emekli olan şube müdürlerinin diğer bankada müdürlük ya da yönetimde danışmanlık yaptıklarını, sonuçta ise banka yöneticiliğinde tecrübe kazanmış kişilerin bilgilerine devamlı ihtiyaç olduğunu vurgulamak istemişlerdir.

III. Bankaya giriş tarihlerindeki pozisyonları kamu bankalarında görevli müdürlerin 5'i (% 50) bankadaki görevlerine müfettiş yardımcısı, 3'ü (% 30) memur, 2'si (% 20) de müdür olarak başlamış olduklarıdır. Özel bankalarda görevli müdürlerin ise 14'ü (% 70) görevlerine memur olarak, 3'ü (% 15) müdür yardımcısı olarak başlamışlardır. Toplam olarak ise, bankalarda görevli müdürlerin % 56.7'si göreve memurluktan başlayarak yükselmişler, % 20'si müfettiş yardımcılığından müdürlüğe tayin edilmiş olduklarıdır.

Şube müdürlüğü pozisyonuna atanabilme iki şekilde mümkündür;

Birincisi, müfettişlikten terfidir. Müfettiş yardımcılığı ve müfettişlik yaptıktan sonra asgari 5 yıl üst yönetim-

ce yeterli bulduklarında müdürlüğe atanırlar. Yada bankanın kendi eğitim sistemi içinde memurluktan yetişerek, değişik kadrolarda deneyim kazandıktan sonra müdürlüğe terfi şeklidir.

IV. Bulunduğu ilden önce müdürlük yaptıkları illerden, kamu bankalarında görevli müdürlerin 5'i (% 50) Eskişehir'de görev yapmışlar ve 2'si (% 20) Bursa'da görev yapmışlar, 3'ü (% 30) ise diğer illerde görev yapmış oldukları tespit edilmiştir.

Özel bankalarda görevli müdürlerin 6'sı (% 31.6) Eskişehir'de 5'i (% 26.3) Bursa'da, 9'u (% 42.1) ise diğer illerde görev yapmışlardır. Eskişehir'de görev yapıp daha sonra Bursa'ya gelen yada daha önce Bursa'da görev yapıp Eskişehir'e gelen bir müdür olmadığı bilindiğinden müdürlüğe Eskişehir'de başlayıp halen orada sürdüren 11 müdür vardır. Bunun toplam içinde % 37.9'u oluşturduğu, Bursa'da müdürlüğe başlayıp orada devam edenlerin ise 7 kişi olduğu toplam içinde % 24.1'i oluşturduğudur.

V. Ankete katılan şube müdürlerinin buldukları ilde kaç yıldır müdürlük yaptıkları sorulduğunda 10 kamu bankası müdürünün 3'ü (% 30) 1-2 yıldır, 2'si (% 20) 6-7 yıldır, 3'ü (% 30) 10 ve daha çok yıldır aynı ilde müdürlük yaptıkları öğrenilmiştir.

Özel bankalarda ise, 7'sinin (% 35) 1-2 yıl arası o ilde müdürlük yaptıkları, 4 kişinin (% 20) 6-7 yıl arası müdürlük yaptıkları, 8-10 yıl arası müdürlük yapanların 3 kişi (% 15) ve 2'sinin de (% 10) 10 yıl ve daha fazla süreyle aynı ilde müdürlük yaptıkları anlaşılmaktadır.

Buradan ise en kısa süreli değişimin tüm bankalar içinde % 23.3 ile özel banka şube müdürlerine 1-2 yıl süreyle uygulandığı ve uzun yıllar aynı ilde görev yapmanın özel banka şubelerinde azalan yüzdelerle seyrettiği görülmekte-

dir. Kamu bankalarında ise 1-2 yıldır görev yapan müdürler ile 10 ve daha fazla yıldır görev yapan müdürlerin kendi arasında (% 30 ile) aynı orana sahip oldukları görülmüştür. Bunun da kamu bankalarında uzun süre görev yapan müdürlerin genellikle doğdukları yada yerleştikleri illerde kaldıkları buna karşın özel bankalarda deneyimli ve emekliliği yaklaşmış olanların, genellikle, kısa süreler (1-2 yıl)'le başka illere atanıp oradan, yada başka ilden yine kısa bir süre için yerleştiği ilde bir görev alarak emekli oldukları gözlenmiştir.

VI. Bulunduğu bankadaki görevine memur olarak başlayan 17 müdürün 10'u (% 58.8) 1-3 yıl arası memurluk yapmış, 6'sı (% 35.3) 4-5 yıl arası memurluk yapmak ve 1'i (% 5.9) 6-8 yıl arası memurluk yaptıktan sonra şef yardımcılığına atanmışlardır. Şef yardımcılığında ise, 2'si (% 11.8) 1 yıllı 6'sı (% 35.3) 2 yıl, 8'i (% 47.1) 3 yıl ve 1'i (% 5.9) 4 yıldan fazla deneyim kazandıktan sonra şefliğe yükselmişlerdir. Şeflik yapanların ise, 7'sinin (% 41.2) 1-3 yıl, 4'ünün (% 23.5) 4-5 yıl, 5'inin (% 29.4) 6-8 yıl ve 1'inin (% 5.9) 8 yıldan fazla sürmüştür.

Bankadaki görevine memur olarak başlayıp sırasıyla müdür yardımcılığına kadar yükselenlerin 9'u (% 52.9) 1-3 yıl arası, 6'sının (% 35.3) 4-5 yıl arası ve 2'sinin (% 11.8) de 6-8 yıl arası müdür yardımcılığı yaptıkları öğrenilmiştir.

Müfettiş yardımcısı olarak göreve başlayan 4 kişi de 1-3 yıl arası müdür yardımcılığı görevinden sonra müdürlüğe yükselmişlerdir.

Buradaki oranlardan ise, göreve müfettiş yardımcısı olarak başlayanların en kısa sürede (1-3 yıl) ve memur olarak başlayanların ise daha uzun süreler sonunda müdür olabildikleri görülmüştür. Göreve müdür yardımcısı olarak

başlayanlar ise, diğer bir bankadan transfer olanlardan oluştuğundan o bankanın politikasına, yönetici ihtiyacına ve kişisel başarıya göre takdir ettiği süreler (genellikle 1-3 yıl arası) sonunda müdür olabildikleri tespit edilmiştir.

		S.20			
COUNT	ROW PCT	COL PCT	TOT PCT	ROW TOTAL	
S.14	1.	2.	3.	TOTAL	
1.	9	6	2	17	
	52.9	35.3	11.8	70.8	
	60.0	85.7	100.0		
	37.5	25.0	8.3		
2.	2	1	-	3	
	66.7	33.3	-	12.5	
	13.3	14.3	-		
	8.3	4.2	-		
4.	4	-	-	4	
	100.0	-	-	16.7	
	26.7	-	-		
	16.7	-	-		
COLUMN	15	7	2	24	
TOTAL	62.5	29.2	8.3	100.0	

VII. Bankaların personellerine verilen teknik ve yönetsel bilginin kamu bankalarında (% 100) yeterli olduğu, özel bankalardaki şube müdürlerinin ise 19'u (% 95) yeterli görürken, 1'i ise yetersiz olduğunu belirtmiştir.

VIII. Bankacı yetiştiren yüksek okulların gereğine inanan 9 kamu ve 16 özel banka müdürü toplam içinde % 83.3'ü oluşturduğu tespit edilmiştir.

IX, Bankalarda çalışmaya başlayan yüksek öğrenim mezunlarında ençok gözlenen eksiklikler özel ve kamu şube müdürlerince verilen cevapların kendi içindeki yoğunlukları şöyle tespit edilmiştir:

S.26-BANKADA ÇALIŞMAYA BAŞLAYAN YÜKSEK ÖĞRENİM MEZUNLARINDA NE CESİT EKSİKLİKLER GÖRÜYORSUNUZ?
A)PRATİK
B)TEKNİK BİLGİ EKSİKLİĞİ
C)İNSAN İLİSKİLERİ
D)ÇABUK YÜKSELME İSTEGİ
E)KENDİNE GÜVEN EKSİKLİĞİ
F)İŞE ADAPTE SÜRESİNİN UZAMASI

		KAMU B. (%)		ÖZEL B. (%)		TOPLAM
		*****		*****		*****
S.26-	A)	7	(%38)	15	(%48.2)	22
	D)	3	(%50)	3	(%50)	6
	C)	1	(%12.5)	7	(%87.5)	8
	D)	0		2	(%100)	2
	E)	0		1	(%100)	1
	F)	1	(%87.5)	7	(%87.5)	8

HER SIK KENDİ İÇİNDE YUZDELERE SAHIPTIR.

Bu eksikliklerde ilk sırayı pratiğin aldığı, insan ilişkileri ve işe adapte süresinin uzamasının ikinci sırada, teknik bilgi eksikliğinin ise üçüncü sırada yer aldığı tespit edilmiştir. Tüm bu eksiklikler ankette müdürlerce birden fazla şıkkın işaretlenmesi nedeniyle kendi içinde ağırlık derecesine göre dizelenmiştir.

X. Şube müdürleri içinde üslerindeki yetkilerden (ki bunlar % 88.8 yoğunlukla yönetmeliklerin kendilerine uygun gördüğü yetkililerdir) bazılarını astlarına aktaranlar % 96.7'sini oluşturduğu tespit edilmiştir. Astlarına yetki vermeyen müdürlerin % 3.3 gibi bir orana sahip oldukları

görülmüştür. Buna karşın yardımcılarında müşteri ilişkileri (% 25) ve kredi verme (% 10) gibi üst düzeydeki yetkileri de aktaran sube müdürlüklerine rastlanmıştır.

XI. Şube müdürlüklerinin, bugünkü görevlerinden ayrıldıktan sonra yerlerine geçebilecek eleman yetiştirmeleri % 80 oranla olumlu cevap alınmıştır. % 20 olumsuz cevap verenler ise, atamaların genel müdürlükçe yapıldığı veya o yetenekte kişilerle çalışılmadığından dolayı olmuştur.

XII. Şube müdürünün işinin bir parçası haline gelen çalışma alanlarının kısa sürelerle değişmesi bu görevdekilerin içte personeliyle ve dışta müşterilerine adapte olabilmesi için gerekli en az zamanın ne olduğu sorusunu akle getirmiştir. Kamu banka şubelerinde 6 (% 60) 6 ay olarak belirtmelerine rağmen, 2'si (% 20) 1 yılda, 1'i (% 10) 3 ayda, 1'i ise (% 10) 1 ay olarak tespit edilmiştir.

Özel banka müdürlüklerinden ise, 7'si (% 35) 3 ay, 5'i (% 25) 6 ay, 5'i (% 25) 1 yıl, 2'si (% 10) 1 ay ve 1'i (% 5) 1 yıldan fazla sürede buldukları çevreyi tanıyabildiklerini belirtmişlerdir.

Toplam içinde ise, adapte süresi % 36.7'si 6 ay olarak ilk sırada yer almıştır. 3 ay olarak belirtenler ise 8 kişi (% 26.7) dir. 7 kişi (% 23.3) de 1 yıl olarak sınırlandırmışlardır. O halde gerekli en az zaman 3 ay ile 1 yıl arasında değişen sürelerle ilgili olabileceğidir.

XIII. Kamu bankalarında çalışma süreleri haftada 30-35 saat arası 3 kişi (% 30), 40-45 saat çalışan (% 30) ve 50-55 saat arası 3 kişi (% 30) dur. 1'i ise 60 saat ve üzerinde çalışan müdürlüklerin olduğu görülmektedir. Özel banka şubelerinde ise, 9 kişi (% 45) 40-45 saat, 6 kişi (% 30) 30-35 saat, 60 saatten fazla çalışanlar oluşturmaktadır.

XIV. Şube müdürlerinin emekli olma yaşları genellikle % 46.7 ile 46-50 yaşlarında olduğu, daha sonraki sırayı % 33.3 ile 51-55 yaşları arası olduğu saptanmıştır.

XV. Ankete katılan şube müdürleri genel müdürlük politikalarını personeline % 46.7 oranla tamim ve aynı oranda sözlü olarak bildirdikleri ortaya çıkmıştır.

XVI. 10 kamu bankası müdürünün 7'sine (% 70) ve 20 özel şube müdürünün 17'sine (% 85) görede teskiye bir gösterge olduğu, toplam içinde ise % 80 tasvip edildiği görülmektedir.

XVII. Araştırma içindeki bankaların % 73.3'ünün genel politika çerçevesinde şubelerin müdürlerce kendi birimlerinde amaç ve hedefleri özgürce belirleyebildikleri, bunu 6 kamu (% 27.3) ve 16 (% 72.7) özel bankasının oluşturduğu görülmektedir.

XVIII. Şubelerde servisler arası uyumlu çalışmanın % 53.3 ünün servis şeflerince, % 14'ünün şube içi toplantılarla doğrudan müdürlerce sağlandığı bunun daha çok küçük mevduat şubelerinde yada personeli az şubelerde olduğu tespit edilmiştir.

XIX. Şubelerde rotasyonun hangi sıklıkla yapıldığını öğrenilebilmek için 10'u (% 33.3) 6 ayda bir, 9 şubede (% 30) yılda bir veya 7'si (% 23.3) ninde gerektiğinde yapıldığı tespit edilmiştir.

XX. Şubelerde personelini daha iyi çalışmaya teşvik etmek için astlarının % 80'ini sözlü takdir, % 13.3 ise prim vermek yoluyla verilmi çalışmaya yönelttikleri saptanmıştır.

Prim, ikramiye, ödöl gibi yaptırımların genel müdürlükçe saptanan ve uygun görülen oranlarda uygulandığı da gözönünde tutulmalıdır.

XXI. Ankete katılan şubelerde izlenen yönetim biçimlerini anlayabilmek için;

S.51-SUBEYI YONETIRKEN NASIL BIR YONETIM BICIMI
IZLERSINIZ ?
A)INSANCIL
B)OTOKRATIK
C)ORTAYOL
D)SERBESİYETCI
E)DEMOKRATİK KATILMALI

		KAMU B.(%)	OZEL B.(%)	TOPLAM
		=====	=====	=====
S.51-	A)	4 (X36.4)	7 (X63.6)	11
	B)	0		
	C)	4 (X33.3)	8 (X66.7)	12
	D)	0	2 (X100)	2
	E)	3 (X37.5)	5 (X62.5)	8

HER SIK KENDI ICINDE YUZOELERE SAHIPTIR.

S.51 SUBEYI YONETIRKEN NASIL BIR YONETIM BICINI
IZLERSINIZ ?

A)INSANCIL
B)OTOKRATIK
C)ORTAYOL
D)SERBESİYETCI
E)DEMORATİK KATILMALI

	KAMU B.%	OZEL B. %	TOPLAM
	=====	=====	=====
A-	4 (X36.4)	7 (X63.6)	11
B-	0	0	-
C-	4 (X33.3)	8 (X66.7)	12
D-	0	2 (X100)	2
E-	3 (X37.5)	5 (X62.5)	8

Ortayol yönetim biçimi, ençok izlenen yada izlenmek istenen yönetim biçimi olduğu, daha sonraki sırayı insancıl yönetim biçimi ve üçüncü sırayı ise demokratik-katılnmalı yönetim biçiminin aldığı tespit edilmiştir.

XXII. Müdürlük mevkiinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmede yaşın önemi vardır diyenler %70, yaşın önemi yok diyenler % 30'dur.

XXIII. Şube müdürlerinin görev yetki ve sorumluluklarına engel teşkil eden yetersizlik olmadığı cevabını verenler % 53.3 olduğu halde, (bunun % 37.5 kamu bankası, % 62.5'unu özel bankanın oluşturdğu) kadro yetersizliği dolayısıyla daha iyi performans alınabilecek elemanların uzun yıllar memurluk kademesinde beklemeleri bu % 60 özel bankada, % 40 kamu bankasında olduğu tespit edilmiştir. 5 şubenin ilettiği bu yetersizlik toplam içinde % 16.7 yoğunluğa sahiptir. Yine aynı oranda yetersizliğe sebep olan genel müdürlüğün kısıtlamalarından dolayı olduğu belirtilmiştir. Daha sonra ise 2'şer şubede de aynı oranda (% 6.7) karşılaşılan tamim ve genelgeler elemanlarca takip edilmeyişi ve astlarla üstler arasındaki iletişim eksikliği gelmektedir.

Kadro yetersizliği ile kastedilmek istenen, kamu bankalarında belirli süreler sonunda yükselme olanağına karşı, özel şubelerde bu şansın eşit olmadığı, ancak başarılı ve nitelikli elemanlara bu olanağın verilmesi dolayısıyla, bankaya memur olarak girip yine memur olarak emekli olanlara daha çok rastlanması, yapılan işin monotonlaşması ve değişik düzeylerde yararlanılabilecek kişilerden, belirli işler dışında bir fayda sağlanamamasıdır.

XXIV. İyi bir şube müdüründe olması gereken doğal nitelikler ankete katılanlar tarafından kendi içinde şöyle dizelenmiştir.

S.43-İYİ BİR SUBE MÜDÜRÜNDE BULUNMASI GEREKEN DOĞAL NİTELİKLER NELERDİR ?
A)ZEKA
B)YETENEK
C)KARAKTER
D)HAFIZA

	1	2	3	4	TOPLAM
A-	11 %36.7	7 %23.3	10 %33.3	2 %6.7	30
B-	6 %20	16 %53.3	5 %16.7	3 %10	30
C-	12 %40	5 %16.7	13 %43.3	0	30
D-	1 %3.3	2 %6.7	2 %6.7	25 %83.3	30

HER SIK KENDİ İÇİNDE YUZDELERE SAHIPTIR.

XXV. Bilgi, beceri, tecrübe ve yürütmeye ilişkin nitelikler önem sırasına göre ise şöyle sıralanmışlardır.

S.44-İYİ BİR SUBE MÜDÜRÜNDE BULUNMASI GEREKEN BİLGİ,BECERİ,TECRUBE VE YÜRÜTMEME İLİSKİN NİTELİKLER NELERDİR?

A)KARARLARDA İSABET
B)YONETİMİ ALTINDAKİLERE ADIL HARAKET
C)EMİRLERDE AÇIKLIK
D)PES.EGİTME VE DEBERLENDİRME
E)BELLİ BAŞLI TEKNİKLER VE HABERLEŞME

	1	2	3	4	5	T
A-	25 %83.3	2 %6.7	1 %3.3	1 %3.3	1 %3.3	30
B-	2 %6.7	20 %66.7	5 %16.7	2 %6.7	1 %3.3	30
C-	0	7 %23.3	20 %66.7	3 %10	0	30
D-	2 %6.7	1 %3.3	1 %3.3	23 %76.7	1 %3.3	30
E-	1 %3.3	0	1 %3.3	1 %3.3	27 %90	30

HER SIK KENDİ İÇİNDE YUZDELERE SAHIPTIR.

Kararlarda isabet % 25 ağırlıklı 1. önem derecesine sahip, 2. önem derecesi yönetimi altındakilere adil hareket, 3. önem derecesi emirlerde açıklık, 4. önem derecesi ise personelini eğitime gelirken, belli başlı teknikler ve haberleşme 5. önem derecesinin verildiği saptanmıştır.

XXVI. Bulunduğu ilde 1-2 yıldan beri müdürlük görevi yapan 7 kişi (% 70) müdürlerin şubelerde sık değişmesinin verimli çalışmayı etkileyeceği ve 3 kişi (% 30) sık değişen müdürlerin müşteri ilişkilerinde yeterince aktivite gösteremeyecekleri görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Toplam oran % 33.3 3-5 yıldan beri bulunduğu ilde müdürlük yapanlarda ise 5 kişi (% 16.7) ye düşmektedir. 5-7 yıldan beri bulunduğu ilde müdürlük yapanlarda 6 kişi (% 20) oranına yükseldiği görülmüştür. 8-10 yıl ve üzeri aynı ilde müdürlük yapanlar ise bu soruya % 14 ve % 16 gibi oranlarda verimli çalışma ve müşteriyi tanıma olarak cevap vermişlerdir. Hepsinde ortak olan nokta ise yakın çalışma çevresine pek önem vermedikleri, bu düzeyde şubenin verimli çalışması ve buna bağlı olarak iyi müşteri ilişkisine önem verildiği gözlenmektedir.

S.22

COUNT	1.	2.	3.	4.	5.	TOTAL
ROW PCT!						
COL PCT!						
TOT PCT!						
S.32						
1.	3	3	4	3	2	15
	20.0	20.0	26.7	20.0	13.3	50.0
	30.0	60.0	66.7	75.0	40.0	
	10.0	10.0	13.3	10.0	6.7	
2.	-	-	1	-	-	1
	-	-	100.0	-	-	3.3
	-	-	16.7	-	-	
	-	-	3.3	-	-	
3.	7	2	1	1	3	14
	50.0	14.3	7.1	7.1	21.4	46.7
	70.0	40.0	16.7	25.0	30.0	
	23.3	6.7	3.3	3.3	10.0	
COLUMN	10	5	6	4	5	30
TOTAL	33.3	16.7	20.0	13.3	16.7	100

Ayrıca bu soruya aldığımız yanıtlardan, 1-2 yıl müdürlük yapan şube müdürlerinin şube in kârlılığına etkide bulunabilecekleri, müşterilerle verimli çalışmalara yönelebilmelerinde o ildeki müdürlük sürelerini de gözönüne almanın yeterli olmadığını, daha sonraki en yüksek oran, aynı ilde 5-7 yıl müdürlük yapanların ise aynı soruya olumsuz bir bakış açısıyla, şubenin verimliliğinin düşeceğini, müşterileriyle olan diyalog ve dostluğun iş sınırlarını aşıp, hatır dinlemeye kadar gidebilmesi dolaısıyla, uzun süre aynı ilde müdürlüğün tehlikeli olabileceği anlaşılmaktadır. O halde bir müdürün aynı ilde 1-2 yıldan az ve 7 yıldan fazla kalması şubenin verimli ve dinamik çalışmasına olduğu kadar müşterileriyle olan ilişkilerinde de olumsuz etkiler yapabileceği saptanmıştır.

SONUÇ

Çalışma hayatına, çeşitli sektörlerde başlayıp, banka şubelerinde yönetici sıfatına sahip büyük bir kesim vardır. Daha önce görev alınan alanların arasında özel sektör, devlet sektörü ve başka bankalar gelmektedir. Banka şubelerindeki yönetici niteliklerinin incelendiği bu araştırmada önemle üzerinde durulması gereken bu mevkilerde sorumlulukları yüklenebilecek oranda başarılı yöneticilerin yeterli olup olmadıklarını vurgulamak da olmuştur. Yötenekli, tecrübeli şube yöneticilerine hala ihtiyaç olduğu emekli olduktan sonrada ikinci bir bankada ya doğrudan ya da danışman olarak aldıkları görevlerden anlaşılmaktadır. Bunun yanında yetkilerin genel müdürlüklerin ve mevzuatın izin verdiği ölçülerde astlara aktarıldığını ve yine genel müdürlük sınırları içinde şubelerin saptanan amaç ve hedeflere ulaşmaya çalıştıkları, bunun da şubelerin genel müdürlüklerine bağlı kollar olarak yönetim olayında yer aldıkları görülmektedir.

Özellikle son yıllarda tüm bankaların mekanize olması ve daha önceki yıllara göre daha az elemanla çalışmaları, üst düzeydeki deneyimli elemanların ekonomik ve sosyal açıdan memnun edilememeleri hallerinde bankalar arası transferlerin meydana geldiği görülmüştür.

Araştırmada ortaya çıkan diğer bir önemli konu da: bankada yeni görev alanlar arasında en fazla pratik eksikliğinin ve

insan ilişkilerindeki uyumsuzluğun vurgulanması olmuştur.

Şube müdürlerinde bulunması gereken nitelikler şöyle sıralanmıştır. Zeka (1), Yetenek (2), Karakter (3), Hafıza, Bilgi, beceri, tecrübe ve işi yerine getirmede ise bir yöneticinin isabetli ve yerinde karar vermesi, daha sonra ise yönetimi altındakilere adil davranması gerektiği, verdiği emirlerin açık ve anlaşılır olması, bilinmeyen olaylar karşısında çalışanlarına eğitici görevini yüklenmesi ve isin gerektirdiği bilgilere her açıdan sahip olması gerektiği ve tüm bunları iyi bir haberleşme ile bütünleştirmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Bu açıdan ticarî hayattaki çeşitli boyutlarda bilgilerin kazanıldığı işletme, iktisat fakültelerinin, doğrudan bankacı yetiştiren bir yüksek okulun olmayışı sebebiyle yeterli bilgiyi verdikleri, bunun yanında bankacılıkla ilişkili olmayan dallarda eğitim görmüş kişilerin de girdikten sonra işbaşında eğitim yoluyla yetindikleri buna rağmen şube müdürlerinin ortak kanısının bankacı yetiştiren en yüksek okulların gerekliliği olduğu saptanmıştır.

Özel bankalarda kamu bankalarına göre şube müdürleri daha kısa sürelerle aynı ilde müdürlük yaptıkları buna karşın kamu bankaları müdürlerinin daha uzun yıllar aynı ilde kaldıkları saptanmıştır. Emekliliği yaklaşmış müdürlerin daha çok yerleştikleri yada doğdukları illerden emekli oldukları da saptanmıştır.

Müdürlerin başka bir ilde şubesini verimli bir çalışma ortamına sokabilmesi dışta müşterileri ve içte personeliyle uyumlu bir çalışma ortamı kurabilmesi için gerekli en az zaman üç ay ile bir yıl arasında değişen süreler gerektirdiği saptanmıştır.

Şube müdürleri genel müdürlük politikalarını personele, gelen tamimlerle ve sözlü olarak bildirdikleri öğrenilmiştir.

Personel değerlemedesinde teskiyenin iyi bir gösterge olduğu ortaya çıkmıştır.

şube yönetiminde müdürlerin izledikleri yönetim biçimi ortayol yönetim biçimi olmuştur.

Yabancı dil bilen şube müdürlerinin bu yeteneklerini gerektiği gibi kullanmadıkları yada geliştirmek için fazla bir çaba harcamadıkları saptanmıştır.

şubelerde rotasyonun daha çok gerektiğinde yapıldığı ortaya çıkmıştır.

BİBLİYOGRAFYA

- AKSAN, Zeki. "Yönetim Geliştirme", İşletme Fakültesi Dergisi, C.IX, S.1 (Nisan 1980)
- ARTAN, Sinan. "Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama", Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayını
- ARTAN, Sinan. "Yönetici Tain Gerekli Nitelikler", Ankara Ticaret Odası Dergisi, (Temmuz 1975)
- ARTUN, Tuncay. "Türkiye'de Bankacılık İşlevi, Gelişimi, Özellikleri ve Sorunlarıyla", 1.B.İstanbul:1980
- AŞKUN, İnal Cem. "Yönetimde Yetki Göçerimi", E.İ.İ.B.A. Dergisi, C.VI, S.1 (Ocak 1970)
- BAŞBUĞ, Y.Faik. "Açıklamalı-Yorumlu Karşılaştırmalı Bankalar Kanunu ve İlgili Mevzuat", İstanbul:1985.
- BAYKAL, Besim. "Yöneticilikte Çeşitli Tarzlar", Sevk ve İdare Dergisi, S.54, (Şubat 1973)
- BROWN, J.Elbert J.R. The Effective Branch Manager, Boston: The Bankers Publishing Company, 1971.
- CULBERTSON, John M. Money and Banking, Wisaonsin:Mc.Graw Hill Book Comp, Inc, 1972.
- CROSSE D.Howard-HEMPEL H.George. Management Policies For Commercial Banks, 2.B. New Jersey:Prentice Hall. Inc. 1973.
- ÇİVİ, Halil. "Türkiye'de Bankacılık", Ankara: 1985.
- ERDOĞAN, İlhan. "İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişiliğine ve Dahil Olduğu İlişkiler Sistemine Bağlı Olarak Ortaya Çıkan Çatışmalar ve Stres", Stres Yönetimi Semineri Notları, İstanbul: Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, 1987

- KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul:İ.Ü.İ.F.Ya.1982.
- LORENZİ, Peter. Managing For Performance, Texas: Business Publication, Inc. 1983.
- MASSIE, L. Joseph. (Çev.Şan ÖZ-ALP v.d.), İşletme Yönetimi, B.1. Eskişehir, 1983.
- OLUÇ, Mehmet. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul,1980
- ÖNAL, Güngör. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Bursa:Akademi Kitabevi Ya.No,4, 1983.
- ÖCAL, Tezer. Türk Banka Sistemi, Ankara: A.İ.T.İ.A.,1973.
- ÖZALP, İnan. İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu, Esk:E.D. M.M.A.Ya.No.30, 1983.
- ÖZ-ALP, Şan. Yeni Gelişmeler Karşısında İşletme Yöneticileri ve İşletmecilik Eğitimi, Ankara:E.İ.T.İ.A.Ya. 1972.
- ÖNER, Yıldırım. "Yönetici Geliştirme Gereksinimi ve Başlıca Yöntemleri", Yönetim, Y.2, S.12 (Haziran 1982)
- ÖZKALP, Enver-SABUNCUOĞLU, Zeyyat. Örgütlerde Davranış, Ankara: A.Ü.A.Ö.F.Ya.1985.
- ROBINSON, I. Roland. The Management of Bank Funds, 2.B. Michigan: Mc.Graw-Hill Book Company, Inc, 1962.
- RÖNESANS A.Ş. "Girişimciler ve Yöneticiler Farklı Eğilimlere Sahip Kimselerdir", KARİZMA 1986 YILLIĞI,
- SADIKLAR, Tayyar. "Banka Katliamı", HÜRRİYET CAZETESİ, 22 Şubat 1988.
- SAĞLAM, Dünder. Türkiye Ekonomisi, Ankara:A.İ.T.İ.A.,1977
- ŞAHİN, Mehmet. İş İdaresi, Ankara:A.Ü.Ya.A.Ö.F.Ya.No.39/11, 1986.
- TELİMEN, Osman. Yüksek Kademe Yöneticilerinin Eğitim ve Geliştirilmesi, İstanbul:İ.İ.T.İ.A.Doktora Tezi, 1972.
- Türkiye Bankalar Birliği, Bankalarımız 1986, Ankara, 1987.

- DAVIS, Kerth. (Çev. Kemal Tosun v.d), İşletmede İnsan Davranışı, İstanbul: İ.Ü.İ.F.Ya, 1982.
- DURER, Salih. Türkiye'de Ticaret Bankalarının Yapı ve Yeterliliği Üzerine Bir İnceleme, İstanbul: I.U.S.B.Enst.Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1987
- ERTEKİN, Yücel. "Yönetim Kuramında Düşünce Akımları" AMME İdaresi Dergisi, C.XLII, S.4 (Aralık 1985).
- EYÜPGİLLER, Servet. Banka İşletmeciliği Bilgisi, 2.B. Ankara: Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enst.Ya.1980.
- FLIPPO, B.Edwin. (Çev.), "Yönetim Kuramında İş Unsuru", AMME İdaresi Dergisi, C.IV.S.3 (Eylül 1971).
- GERGEÇ, Nuri, "Yönetici Gelistirme Nedir?" Banka ve Ekonomik Yorumlar, C.IX, S.9 (Eylül 1972).
- GEYLAN, Ramazan, Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları, Eskişehir: A.U.İ.İ.B.F. 1985.
- HAMMER, W.Cay - ORGAN W.Dennis, Organizational Behavior, Dallas: 1978.
- HERSEY, Paul - BLANCHARD, H.Kenneth, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 3.B, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1977.
- HICKS, Herbert (Çev.Osman TEKOK v.d.), Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, 3.B., C.II. 1977.
- KALKANDELEN, Hayrettin. "Yöneticilerin Yetisttirilmesi - Gelistirilmesi", AMME İdaresi Dergisi, C.XLIX, (Haziran 1985)
- KALKANDELEN, Hayrettin. "Sevk ve İdareci ve Nitelikleri", Ankara Ticaret Odası Dergisi, (Temmuz 1975)
- KAVAL, Hasan. Banka İşletmelerinde Maliyet Bilgi Sistemi, Ankara: Gazi Uni.Sos.Bil.Enst; Yayımlanmamış Doktora Tezi, 1985.
- KAZMIER, Leonard. Management a Programmed Approach With Cases and Applications, 4.B. New York: Mc Graw Hill Inc. 1981.

TOSUN, Temal. İşletme Yönetimi, İstanbul: İ.Ü.İ.Fak.1977

URGANCI, Hikmet. Para ve Banka, Adana, 1982.

YAZICI, Mehmet. Örgütlenme İlkeleri, İstanbul, 1972.

YOZGAT, Osman. İşletme Yönetimi, 2.B. İstanbul: İ.İ.T.İ.A.,
1978.

YÜKSEL, Ali Sait. Bankacılık Hukuku ve İşletmesi, 5.B. İstanbul
1986.

R.G.T. 8.1.1988, S.19688. m.1-19, s.20.

3182 sayılı Bankalar Kanunu madde:5(e) bendi

3182 sayılı Bankalar Kanunu madde:71-72-61-62-63-64

Bankalar Hakkında K.H.K./70 madde:3/2-3/3-14-15-16-17

SAYIN ŞUBE MÜDÜRÜ

Türk ticari bankalarının Şubelerinde görev yapan siz Şube müdürlerinin niteliklerini belirlemek amacıyla bu anket formunu düzenlemiş bulunmaktayım. Çalışmam bir "YÜKSEK LİSANS" TEZİ olup başka hiç bir amaç taşımamaktadır. Bu nedenle ankette ne siz sayın yöneticinin KİMLİĞİNİ belirten bir bölüme, nede BANKASININ ADINI gösteren bir bölüme, yer verilmiştir. Amacımız tek tek kişilerin değil, genelde Şube müdürlerinin niteliklerini belirlemektir. Çalışmama bulunduğunuz katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

H.ASUMAN ÇOKAL

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİSİ

TANITICI BİLGİLER

- Bankanızın sermaye yapısı : Kamu() Özel()
- Bankanızın bulunduğu il veya ilçenin adı :
- Bankanızda çalışan personel adedi : Md.Y. 2.Md. Sef Memur Toplam
- Yaşınız :
- Doğum Yeriniz :
- Eğitim Durumunuz (en son bitirdiğiniz) :
- Mezun olduğunuz lisenin türü : Klasik lise() Ticaret L()
Sanat Okulu() Diğer ()
- Yüksek öğrenim yapmış iseniz bitirdiğiniz kurumun : Adı Bölümü
- Yüksek lisans veya doktora yapmış iseniz kurumun : Adı Bölüm/anabilim dalı
- Yabancı dil biliyormusunuz? : Evet() Hayır ()
- Yabancı dil biliyorsanız düzeyi : Çok az() Orta()
İyi () Çok İyi ()
- Yabancı dil biliyorsanız hangi yolla öğrendiğiniz : Öğrenim sıra() Özel kurs()
Yurt dışında() Diğer ()
- Yurt dışına çıktınız mı? : Evet() Hayır()
- Yurt dışına çıktığınız iseniz hangi amaçla : Gezme -Görme() Seminer()
Eğitim () İş için()
Diğer ()
- Bulduğunuz bankaya girmeden önce çalıştığınız kurumlar ve pozisyonunuz : Kurumun adı Pozisyon
:
.....
.....

Bulduğunuz bankaya giriş tari-
hiniz ve o zamanki pozisyonunuz: Tarih Pozisyon

.....

Bankanızda bugüne kadar görev yap-
tığınız pozisyonlarda bekleme
süreleriniz :

Yıl

Memur

Şef Yard.

Şef

2.Müd.

Müdür Yar.

Müdür olarak görev yaptığınız
iller :

Yerler

Süreleri

.....

.....

.....

.....

SUBE YÖNETİMİNE İLİŞKİN SORULAR

Bankanızca size verilen teknik
ve yönetsel bilgi yeterli mi? : Evet() Hayır()

Yetersiz ise, hangi konularda,
nasıl yönetilmek istersiniz? :

Eğer cevabınız "Hayır" ise işletme
iktisat yada yabancı dille öğ-
renim yapan okulların yeterli
bilgiyi verdiğine inanıyor mu-
sunuz? : Evet () Hayır ()

Bankada çalışmaya başlayan yüksek öğrenim mezunlarında ne çeşit eksiklikler görüyorsunuz? :

Bankalarda sorumlulukları yüklenebilecek nitelikte yöneticiler yeterli sayıdamıdır? : Evet() Hayır()

* Astlarınıza yetiştirmeleri amacıyla üzerinizdeki yetkilerden bazı- larını aktarıyor musunuz? : Evet() Hayır()

Cevabınız "Evet" ise bunlar hangi tür yetkililerdir? :

Bugünkü görevinizden ayrıldıktan sonra yerinize geçebilecek bir eleman yetiştiriyor musunuz? : Evet() Hayır ()

Cevabınız "Hayır" ise nedenlerini yazarmısınız? :

Şube müdürlerinin sık sık değiş- mesi sizin ve şubeniz açısından ne gibi avantaj ve dez- avantajlar yaratıyor? Yazarmısınız? :

Bankacılıkla ilgili seminer, kurs, eğitim vs.nedeniyle yurt dışında bulundunuz mu? : Evet() Hayır()

Cevabınız "Evet" ise bu ülke ve- ya ülkeleri ve kalış sürele- rini yazarmısınız? : Ülke Süre
.....
.....
.....

Bir şube müdürü nasıl yetişiyor? :
.....
.....
.....
.....

Şube müdürü olarak göreve başla-
madan önce teorik olarak nasıl
bir eğitimden geçtiniz? :
.....
.....

x Sizce şubeye yeni atanan bir mü-
dürün içte personeliyle ve dış-
ta müşterileriyle uyumlu bir
çalışma ortamına girebilmesi
için gereken en az zaman nedir?:Ay,Yıl.

Haftada ortalama kaç saat çalı-
şıyorsunuz? :saat

Bulduğunuz il veya ilçeden ol-
maktan memnunmusunuz? : Evet() Hayır()

Hangi gazeteleri izliyorsunuz? :

Hangi dergileri izliyorsunuz? :

Sizce en iyi bir şube müdüründe
olması gereken NİTELİKLER ne-
lerdir?Önem sırasına göre nu-
mara vererek işaretlermisiniz? : Zeka ()
Yetenek ()
Karakter ()
Hafıza ()

Olumlu Tavırlar

İşle ilgili belli başlı
teknikler
Haberleşme ()

İnsan İlişkileri

Kararlarda isabet ()
Yönetimi altındakilere adil
hareket ()
Emirlerde açıklık ()
Personelini devamlı
eğitme ()
Personelini değerlen-
dirme ()

Genel müdürlük politikasına uygun olarak şubenin genel politika ve hedeflerini personelinize hangi yollarla bildirirsiniz?

: Kararnameler ()
Tamimler ()
Sözlü ()
Diğer ()
.....

Personel değerlemesinde "Teskiye" iyi bir göstergemidir?

: Evet () Hayır ()

Cevabınız "Hayır" ise sizce nasıl bir değerlendirme daha doğru olur? Yazarmısınız.

:

Bankanızın genel politikası çerçevesinde şebinizin yönetimi için amaçları, hedefleri özgürce belirleye biliyormusunuz?

: Evet() Hayır()

Şubede servisler arası koordinasyon nasıl sağlanır?

: Servis şefleri tarafından()
Şube içi toplantılarla ()
Diğer ()

Servisler arası değişim(rotasyon) şubenizde hangi sıklıkla yapılmıyor?

:ay

Şube personelini daha iyi çalışmaya nasıl teşvik ediyorsunuz?

: Prim () İkramiye ()
Ödül () Sözlü takdir()
Diğer()

Şube personelinin moralini olumlu düzeyde tutmak için neler yapıyorsunuz?

:
.....
.....

Şubeyi yönetirken nasıl bir yönetim biçimi izlersiniz?

: İnsancıl () Otokratik ()
Ortayol () Serbesiyetci()
Demokratik Katılması ()

Bulduğunuz görevi başarıyla yapmak için en az kaç yıl idari tecrübeye gerek olduğunu düşünürsünüz?

:yıl

Bulduğunuz mevkiin görev ve sorumluluklarını yerine getirmede ya-
şın önemi varmıdır?

: Evet () Hayır ()

Şubenizde görev, yetki ve sorumluluklarınıza yetersizlikleri ya-
zarmısınız?

:
.....
.....

HAZIRLANAN ANKET FORMUNUN
S.P.S.S. PAKET PROGRAMINDA
KULLANILAN ŞEKLİ

- 1) BANKANIN MÜLKİYETİ
 - a) () Kamu
 - b) () Özel
- 2) BANKANIN BULUNDUĞU İL
 - a) () Bursa
 - b) () Eskişehir
- 3) ŞUBENİN PERSONEL SAYISI
 - a) () 10-19
 - b) () 20-29
 - c) () 30-39
 - d) () 40-49
 - e) () 50-59
 - f) () 60-69
 - g) () 70-79
 - h) () 80-89
 - ı) () 90 ve üstü
- 4) ŞUBE MÜDÜRÜNÜN YAŞI
 - a) () 35-39
 - b) () 40-44
 - c) () 45-49
 - d) () 50 ve üstü
- 5) ŞUBE MÜDÜRÜNÜN DOĞUM YERİ
 - A) () İstanbul
 - b) () Ankara
 - c) () İzmir
 - d) () Eskişehir
 - e) () Bursa
 - f) () Diğer
- 6) ŞUBE MÜDÜRÜNÜN EN SON MEZUN OLDUĞU LİSE
 - a) () Klasik lise
 - b) () Ticaret Lisesi
 - c) () Sanat Okulu
 - d) () Öğretmen Okulu

- 7) YÜKSEK ÖĞRENİM YAPMIŞ İSE BİTİRMİŞ OLDUĞU KURUMUN ADI
a) () İ.T.İ.A.
- 8) YÜKSEK LİSANS, DOKTORA YAPIP, YAPMADIĞI
a) () Evet
b) () Hayır
- 9) YABANCI DİL BİLİYORMUSUNUZ?
a) () Evet
b) () Hayır
- 10) YABANCI DİL DÜZEYİNİZ
a) () Çok az
b) () Orta
c) () İyi
d) () Çok iyi
- 11) YABANCI DİLİ HANGİ YOLLA ÖĞRENDİĞİ
a) () Öğrenim sırasında
b) () Özel kurs ile
c) () Yurt dışında
- 12) YURT DIŞINA ÇIKTINIZ MI?
a) () Evet
b) () Hayır
- 13) YURT DIŞINA HANGİ AMAÇLA ÇIKTIĞI?
a) () Gezme
b) () Seminer-Eğitim
c) () İş için
- 14) BULUNDUĞUNUZ BANKAYA GİRMEYEN ÖNCE ÇALIŞTIĞINIZ KURUMLAR?
a) () Devlet sektörü
b) () Özel sektör
c) () Diğer bir banka

- 15) BULUNDUGUNUZ BANKAYA GİRMEYEN ÖNCE ÇALIŞTIGINIZ KURUMDAKİ POZİSYONUNUZ?
- a) () Memur
b) () Müdür veya 2.Müdür
c) () Müfettiş
- 16) BULUNDUGUNUZ BANKAYA GİRİŞ TARİHİNDEKİ POZİSYONUNUZ?
- a) () Memur
b) () Müdür Yardımcısı
c) () Müdür
d) () Müfettiş yardımcısı
- 17) MEMURLUKTA BEKLEME SÜRELERİ
- a) () 1-3 yıl
b) () 4-5 yıl
c) () 6-8 yıl
d) () 8 yıl ve üstü
- 18) ŞEF YARDIMCILIGINDA BEKLEME SÜRELERİ
- a) () 1 yıl
b) () 2 yıl
c) () 3 yıl
d) () 4 yıl ve üstü
- 19) ŞEFLİKTE BEKLEME SÜRELERİ
- a) () 1-3 yıl
b) () 4-5 yıl
c) () 6-8 yıl
d) () 8 yıl ve üstü
- 20) MÜDÜR YARDIMCILIGINDA BEKLEME SÜRELERİ
- a) () 1-3 yıl
b) () 4-5 yıl
c) () 6-8 yıl
d) () 8 yıl ve üstü
- 21) MÜDÜR OLARAK DAHA ÖNCE GÖREV YAPTIĞINIZ İLLER?
- a) () İstanbul
b) () Ankara
c) () Adana
d) () Eskişehir
e) () Bursa
f) () Diğer

- 22) MÜDÜR OLARAK ÇALIŞTIĞI İLDEKİ SÜRESİ
- a) () 1-2 yıl
 - b) () 3-5 yıl
 - c) () 5-7 yıl
 - d) () 8-10 yıl
 - e) 10 10 yıl ve üstü

ŞUBE YÖNETİMİNE İLİŞKİN

- 23) BANKANIZDA SİZE VERİLEN TEKNİK VE YÖNETSEL BİLGİ YETERLİ Mİ?
- a) () Evet
 - b) () Hayır
- 24) BANKACI YETİŞTİREN YÜKSEK OKULLARIN GEREĞİNE İNANIYORMUSUNUZ?
- a) () Evet
 - b) () Hayır
- 25) BANKACILIKLA İLCİLİ BİLGİLER
- a) () İktisat - İşletme
 - b) () Yabancı Diller
 - c) () Diğer yüksek öğrenim kurumları tarafından VERİLDİĞİ
- 26) BANKADA ÇALIŞMAYA BAŞLAYAN YÜKSEK ÖĞRENİM MEZUNLARINDA NE ÇEŞİT EKSİKLİKLER GÖRÜYORSUNUZ?
- a) () Pratik
 - b) () Teknik bilgi eksikliği
 - c) () İnsan ilişkileri
 - d) () Hemen yükselme isteği
 - e) () Kendine güven eksikliği
 - f) () İşe adapte süresinin uzaması
- 27) BANKALARDA SORUMLULUKLARI YÜKLENEBİLECEK NİTELİKTE YÖNETİCİLER YETERLİ SAYIDAMIDIR?
- a) () Evet
 - b) () Hayır

- 28) ASTLARINIZIN YETİŞMELERİ AMACIYLA ÜZERİNİZDEKİ YETKİLERDEN BAZILARINI AKTARIYORMUSUNUZ?
- a) () Evet
b) () Hayır
- 29) ASTLARINIZA AKTARDIĞINIZ YETKİLER NELERDİR?
- a) () Kredi verme
b) () Müşteri ilişkileri
c) () Yönetmeliklerin izin verdiği belirli düzeydeki sınırlı yetkiler.
- 30) BUGÜNKÜ GÖREVİNİZDEN AYRILDIKTAN SONRA YERİNİZE GEÇEBİLECEK ELEMAN YETİŞTİRİYORMUSUNUZ?
- a) () Evet
b) () Hayır
- 31) YERİNİZE GEÇEBİLECEK ELEMAN YETİŞTİREMENİN NEDENİ
- a) () Kamu sektöründe atamaların Genel Müdürlükçe yapılması
b) () Yerine geçebilecek o yetenekte kişi görülmediğinden
- 32) ŞUBE MÜDÜRÜNÜN SIK DEĞİŞMESİ NE GİBİ DEZAVANTAJLAR YARATIYOR?
- a) () Müşteriyi tanıma ve onun üzerinde psikolojik etki kurmak.
b) () Yakın çalışma çevresine uyum
c) () Verimli çalışmanın etkilenmesi
- 33) BANKACILIKLA İLGİLİ SEMİNER, KURSA, EĞİTİM VS. AMACIYLA YURT DIŞINDA BULUNDUNUZMU?
- a) () Evet
b) () Hayır
- 34) YURT DIŞINDA KALIŞ SÜRELERİ
- a) () 1 ay
b) () 3 ay
c) () 6 ay
d) () 1 yıl

- 35) BİR ŞUBE MÜDÜRÜ NASIL YETİŞİR?
a) () Memurluktan yetişir
b) () Müfettişlikten yetişir
- 36) ŞUBE MÜDÜRÜ OLARAK GÖREVE BAŞLAMADAN ÖNCE NASIL BİR EĞİTİMDEN GEÇTİNİZ?
a) () Meslekle ilgili kurslar, seminerler
b) () Olgunlaştırma kursu
- 37) ŞUBEYE YENİ ATANAN MÜDÜRÜN KONTAK KURMASI İÇİN GEREKEN EN AZ ZAMAN NEKADARDIR?
a) () 1 ay
b) () 3 ay
c) () 6 ay
d) () 1 yıl
e) () 1 yıldan fazla
- 38) HAFTADA KAÇ SAAT ÇALIŞIYORSUNUZ?
a) () 30 - 40 saat
b) () 41 - 50 saat
c) () 51 - 60 saat
d) () 61 saat ve üstü
- 39) BULUNDUĞUNUZ İLDE OLMAKTAN MEMNUNMUSUNUZ?
a) () Evet
b) () Hayır
- 40) HANGİ GAZETELERİ İZLİYORSUNUZ?
a) () Mahalli gazeteler
b) () Ulusal gazeteler
c) () Meslekle ilgili yabancı gazeteler
- 41) HANGİ DERGİLERİ İZLİYORSUNUZ?
a) () Ekonomik dergiler
b) () Meslekle ilgili yabancı dergiler
c) () Dev mli izlediği bir dergi yok
- 42) KAÇ YAŞINDA EMEKLİ OLACAKSINIZ?
a) () 40-45 yaş
b) () 46-50 yaş
c) () 51-55 yaş
d) () 55-60 yaş

43) ŞUBE MÜDÜRÜNDE OLMASI GEREKEN DOĞAL NİTELİKLERİ ÖNEM SIRASINA GÖRE SIRALAYINIZ?

- a) () Zeka
- b) () Yetenek
- c) () Karakter
- d) () Hafıza

44) ŞUBE MÜDÜRÜNDE OLMASI GEREKEN BİLGİ, BECERİ, TECRÜBE VE YÜRÜTMEME İLİŞKİN NİTELİKLERİ ÖNEM SIRASINA GÖRE SIRALAYINIZ?

- a) () Kararlarda isabet
- b) () Yönetim altındakilere adil hareket
- c) () Emirlerde açıklık
- d) () Personelini devamlı eğitme
- e) () Personelini değerlendirme
- f) () Belli başlı teknikler ve haberleşme

45) GENEL MÜDÜRLÜK POLİTİKASINA UYGUN OLARAK ŞUBENİN GENEL POLİTİKA VE HEDEFLERİNİ PERSONELİNİZE HANGİ YOLLARLA BİLDİRİRSİNİZ?

- a) () Kararnameler
- b) () Tamimler
- c) () Sözlü

46) PERSONEL DEĞERLEMESİNDE TESKİYE İYİ BİR GÖSTERGEMİDİR?

- a) () Evet
- b) () Hayır

47) ŞUBENİZİN YÖNETİMİ İÇİN AMAÇ VE HEDEFLERİ ÖZGÜRCE BELİRLEYEBİLİYORMUSUNUZ?(BANKANIN GENEL POLİTİKASI ÇERÇEVESİNDE)

- a) () Evet
- b) () Hayır

48) ŞUBEDE SERVİSLER ARASINDAKİ DÜZEN NASIL SAĞLANIR?

- a) () Servis şeflerince
- b) () Şube içi toplantılarla

49) ROTASYON ŞUBENİZDE HANGİ SIKLIKLA YAPILYOR?

- a) () 3 ayda bir
- b) () 6 ayda bir
- c) () 9 ayda bir
- d) () 1 yıl
- e) () 2 yıl
- f) () Gerektiğinde

50) ŞUBE PERSONELİNİ DAHA İYİ ÇALIŞMAYA NASIL TEŞVİK EDİYORSUNUZ?

- a) () Prim
- b) () İkramiye
- c) () Ödül
- d) () Sözlü takdir

51) ŞUBEYİ YÖNETİRKEN NASIL BİR YÖNETİM BİÇİMİ İZLERSİNİZ?

- a) () İnsancıl
- b) () Otokratik
- c) () Ortayol
- d) () Serbesiyetçi
- e) () Demokratik katılmalı

52) BULUNDUGUNUZ GÖREVİ BAŞARIYLA YERİNE GETİRMEK İÇİN EN AZ KAÇ YIL İDARİ TECRÜBEYE GEREK VARDIR?

- a) () 1-5 yıl arası
- b) () 6-10 yıl arası
- c) () 11-15 yıl arası

53) BULUNDUGUNUZ MEVKİNİN GÖREV VE SORUMLULUKLARINI YERİNE GETİRMEDE YAŞIN ÖNEMİ VARMIDIR?

- a) () Evet
- b) () Hayır

54) ŞUBENİZDE GÖREV YETKİ VE SORUMLULUKLARINIZA ENGEL TEŞKİL EDEN YETERSİZLİKLER NELERDİR?

- a) () Elemanların uzun süre memur olarak beklemeleri veya kadro yetersizliği
- b) () Genel müdürlüğün kısıtlamaları
- c) () Tamim ve genelgelerinin takip edilmemesi
- d) () İletişim eksikliği
- e) () Hiçbir engel yoktur.