

T. C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TİCARİ BANKALARIN TEFTİŞ KURULLARININ
YÖNETİM VE ORGANİZASYONU

(Yüksek Lisans Tezi)

Ali Müfit YILDIRIM

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

ESKİŞEHİR - 1994

1946 Ankara doğumluyum. İlk ve orta öğrenimimi Ankarada, lise (Ticaret Lisesi) öğrenimimi Adanada tamamladım.1968 yılında Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisinin Bankacılık Bölümünden mezun oldum. 1968 yılında T.C.Ziraat Bankasında memur olarak göreve başladım. 1974 yılında ise aynı Bankanın Teftiş Kurulu'nun açmış olduğu Müfettiş Yardımcılığı sınavını kazanarak Müfettiş Yardımcısı olarak göreve başladım. 1983 yılına kadar Müfettişlik yaptıktan sonra 1983 Eylül'ünde T.C.Ziraat Bankası Afyon Şubesine kendi isteğimle Şube Müdürü olarak tayin edildim. 1987 yılında İngiltere'de Bilgisayar Bankacılığı konusunda mesleki incelemelerde bulundum. 1989 yılında Ziraat Bankasının Eskişehir Şubesi Müdürlüğüne tayin edildim. 1992 yılından bu yana Mersin Şubesi Müdürü olarak görev yapmaktayım. Evli ve 2 çocukluyum. Yabancı dil olarak İngilizce bilmekteyim.

Ali Müfit YILDIRIM

İ Ç İ N D E K İ L E R

GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK BANKA İŞLETMECİLİĞİ

TİCARİ BANKALAR VE TÜRK BANKA SİSTEMİ

TÜRK BANKA SİSTEMİNDEKİ TİCARİ BANKALAR

I. GENEL OLARAK BANKA İŞLETMECİLİĞİ.....	3
A. BANKA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE TEMEL FONKSİYONLARI...	3
B. BANKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	6
1. Dünyada Bankacılığın Gelişimi.....	6
2. Türkiye'de Bankacılığın Gelişimi.....	8
a. Cumhuriyet Döneminden Önceki Bankacılık.....	8
b. Cumhuriyet Döneminde Bankacılık.....	10
C . BANKALARIN GRUPLANDIRILMASI.....	11
II. TİCARİ BANKALAR.....	12
A. TİCARİ BANKALARIN ÖNEMİ.....	12
B. TİCARİ BANKALARIN FONKSİYONLARI.....	13
1. Kaydi Para Yaratma Fonksiyonu.....	13
2. Hizmet Fonksiyonu.....	15
III. TÜRK BANKA SİSTEMİNDEKİ TİCARİ BANKALAR.....	16
1. Merkez Bankası.....	17
2. Millî Bankalar.....	17
a. Özel Kanunlarla Kurulmuş Bankalar.....	17
b. Kalkınma ve Yatırım Bankaları.....	17

c. Ticari Bankalar.....	18
3. Yabancı Bankalar.....	18

İKİNCİ BÖLÜM

TİCARİ BANKALARIN YÖNETİM

I. GENEL OLARAK YÖNETİM.....	19
II. TİCARİ BANKA YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ.....	22
III. YÖNETİM FONKSİYONLARININ TİCARİ BANKA İŞLETMELERİ AÇISINDAN ANALİZİ.....	24
A. PLANLAMA.....	25
B. ORGANİZASYON(ÖRGÜTLEME).....	29
C. YÖNELTME.....	31
D. KOORDİNASYON(DÜZENLEŞTİRME).....	34
E. DENETİM(KONTROL).....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TİCARİ BANKALARDA TEFTİŞ KURULLARI

I. TİCARİ BANKALARIN ORGANİZASYON ŞEMALARINDA TEFTİŞ KURULLARININ YERİ.....	44
II. TEFTİŞ KURULLARININ YÖNETİM VE ORGANİZASYONU.....	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TİCARİ BANKALARIN TEFTİŞ KURULLARININ YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

I. TİCARİ BANKALARIN TEFTİŞ KURULLARININ YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI.....	47
II. TİCARİ BANKALARIN TEFTİŞ KURULLARININ YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARININ ÇÖZÜMÜ İLE İLGİLİ ÖNERİLER...	50
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	51-53

GİRİŞ

İnsanların biyolojik, ruhi ve fizyolojik sınırlamalarından dolayı başkalarıyla işbirliği yapması gerekir. Toplumumuzun en önemli olgularından biride organize çabaların hakimiyetidir. Çeşitli amaçlara ulaşmak nadiren kişisel çabalarla başarılır, genellikle bireyler çabalarını ve kaynaklarını biirleştirek amaçlarına ulaşabilirler (1), işte iktisadi mal veya hizmet üretmek (ve/veya pazarlamak) için faaliyette bulunan bu kuruluşlara işletme denir(2).

İnsan ihtiyaçlarının sonsuz olması sebebiyle bu ihtiyaçları karşılamak üzere çok çeşitli işletmeler kurulmuştur. Gerçek ve tüzel kişilerin ihtiyaç fazlası paralarını mevduat v.s. yollarla toplayarak bunları ihtiyacı olanlara kredi olarak veren ve de müşterilerine çeşitli bankacılık hizmetleri sunan bankalara hizmet üreten işletmeler diyebiliriz(3). Bankalar hizmet üreten bir işletme olduğuna göre gerçekleştirilmesi gereken belli amaçlar vardır, bu belli amaçların gerçekleştirilmesi içinde işletme faaliyetlerinin/çalışmalarının planlanması, örgütlenmesi (organizasyonu), yönlendirilmesi, koordinasyonu ve denetlenmesi (kontrol edilmesi) gerekir(4).

(1) İnan Özalp, Yönetim ve Organizasyon, (Birlik Ofset Yayıncılık Eskişehir 1993), s.3.

(2) İlhan Cemalciler ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, (İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını NO: 3, Eskişehir 1989), s.3.

(3) Ramazan Geylan, Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları, (Anadolu Ü.Yay.NO: 86

Bizim tez konumuz "Ticari Bankaların Teftiş Kurullarının Yönetim ve Organizasyonu" olduğu için Birinci bölümde genel olarak banka işletmeciliği, ticari bankalar ve Türk Banka Sistemi ile Türk Banka Sistemindeki ticari bankalar ele alınmıştır.

İkinci bölümde, ticari banka yönetiminin özellikleri ve yönetim fonksiyonlarının (planlama, organizasyon, yönetme, koordinasyon, denetim) Ticari Banka İşletmeleri açısından analizi yapılmış, ancak konumuzla ilgisi bakımından denetim fonksiyonu diğerlerine nazaran daha geniş bir şekilde anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ticari bankalarda bir iç denetim birimi olan Teftiş Kurullarının banka organizasyon şemasındaki yeri ve Teftiş Kurullarının yönetim ve organizasyonu teorik düzeyde ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde, ticari bankaların teftiş kurullarının yönetim ve organizasyon sorunlarını belirlemek amacıyla Ziraat Bankası Teftiş Kurulu ile ilgili olarak yapılan araştırmaya yer verilmiş, araştırma sonucu tesbit edilen sorunlar Yönetim Fonksiyonları çerçevesi içinde gruplandırılarak bazı çözüm yolları önerilmiştir.

(3) Ramazan Geylan (birinci sayfadan devam) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları NO: 22, Eskişehir 1985), s.4,5.

(4) Oktay Alpugan ve diğerleri, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. NO: 242, İşl. Ekon. Dizisi: 9, İstanbul 1990), s.67.

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK BANKA İŞLETMECİLİĞİ

TİCARİ BANKALAR VE TÜRK BANKA SİSTEMİ

TÜRK BANKA SİSTEMİNDEKİ TİCARİ BANKALAR

I. GENEL OLARAK BANKA İŞLETMECİLİĞİ

A. BANKA İŞLETMELERİNİN TANIMI VE TEMEL FONKSİYONLARI

Çeşitli ülke bankalarında görülen yapısal farklılıklar, faaliyet sahalarının genişliği ve bu faaliyet sahalarında ortaya çıkan değişiklikler ortak ve kesin bir banka tanımının yapılmasını güçleştirmektedir. Ancak bütün bu güçlüklerle rağmen bankayı tanımlamak mümkündür. Bankacılık Ansiklopedisinde banka, "sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışan bir iktisadi kuruluş" olarak tanımlanmıştır(5). Mübin Dikel ise bankayı, "Para ve parayı temsil eden bütün tediye vasıtaları ticareti ile uğraşan müesseseler"(6), Avni Zarakoğlu, "Halkın

(5) Sururi Kocaimamoğlu, Bankacılık Ansiklopedisi, (İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1980), s.69.

(6) Mübin Dikel, Banka İşletmesi, (Sevinç Matbaası, Ankara 1967), s.16.

belli zaman içinde harcamadığı paraları kabul ederek bunları nema getirir şekilde ikraz ve plase eden, ödemelere aracılık, para nakli, senet tahsili ve emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören bir işletme"(7), Fransa'daki 2532 sayılı kanun ise bankayı, "Kendi hesaplarına muamelelerinde, kredi muamelelerinde veya mali muamelelerde kullanılmak üzere halktan mevduat ve başka şekilde para kabul etmeyi mutad meslek edinmiş teşebbüs veya kurumlar"(8) şeklinde tanımlamışlardır. Bu tanımlamalar yeterli olmasa bile üç önemli hususun açıkca vurgulandığı görülmektedir birinci husus bankaların işletme olduğu diğer hususlar ise bankaların en önemli iki temel fonksiyonunun para toplamak ve kredi vermek olduğudur.

Bankalar belirli bir sermayeyle kurulmuş. hedeflenen amaçlara göre teşkilatlanmış, bir takım hizmetleri yerine getirerek gelir sağlayan, hissedarları, borçluları ve alacaklıları olan bir işletmedir. İşletmeyi"İktisadi mal veya hizmet üretmek(ve/veya pazarlamak)için faaliyette bulunan kuruluşur"(9)şeklinde tanımladığımızda bankalarada hizmet

(7) Avni Zarakoğlu, Para Kredi ve Bankalar,(Banka ve Tic. Huk. Ar. Enst. Yayınları, Ankara 1976), s.3.

(8) Yabancı Memleketlerin Bankalar Kanunları,(Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, Ankara 1962), s.27.

(9) İlhan Cemalciler ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi,(İşitme Özürlü Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayını NO: 3 Eskişehir 1989), s.3.

üreten işletmeler diyebiliriz. Bu sebepten dolayı işletmecilik temel yöntemleri, amaç ve politikaları bankalar içinde geçerli olacaktır(10).

Bankalar faaliyette bulunduğu ülkelere ve kuruluş amaçlarına göre farklı yapılarda olsalar dahi bütün bankaların yerine getirdiği ortak fonksiyonlar şöyle sıralanabilir:

-Gerçek ve tüzel kişilerin ihtiyaç fazlası paralarını mevduat olarak toplamak,

-Mevduat olarak toplanan fonları kredi ve plasman olarak kullanmak,

-Mevduat sahiplerine ve diğer ilgililere havale, senet tahsili, menkul değerler alım satımı, kiralık kasalar ve daha birçok bankacılık hizmetlerini götürmek.

-Bankalar şahısların ve işletmelerin belli bir süre harcamadıkları ve tek başlarına da değerlendiremedikleri paralarını vadeli veya vadesiz mevduat şeklinde toplıyarak paraya ihtiyacı olan yatırımcılara, iş adamlarına, tüketicilere kredi olarak verirler hernekadar bankalar bu iş ve hizmetlerden para kazanmış olsalar dahi ülke ekonomilerine de büyük hizmetlerde bulunmuş olurlar nitekim içinde bulunduğumuz şu ortamda Türkiyede bankalar hem yatırımcılara hemde tüketicilere kredi vermedikleri için adeta Türkiyede her şey durmuş vaziyettedir, bu durumda bankaların nasıl vazgeçilmez bir müessese olduklarının hatta günlük yaşamın vazgeçilemeyecek bir parçası olduğunun en çarpıcı göstergesidir.

Bankalarda mevduat olarak toplanan fonlar ve bunların kredi olarak kullandırılmaları ise büyük ölçüde kanunlarla denetim altına alınmıştı.

B. BANKACILIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ

1. Dünyada Bankacılığın Gelişimi

Bir şeyin ödünç veya emanet alınıp, verilmesi olayını banka hizmetlerinin başlangıcı olarak kabul edersek, bankacılığın M.Ö. 2000'li yıllarda başladığını söylemek mümkündür. Sümer ve Babil medeniyetlerinde kredi ve mevduat işleri yapan, tarım kredisi veren kişi ve kuruluşların bulunduğu ileri sürülmektedir, Babil Mabet Bankaları buna örnek gösterilebilir. Paranın bir değişim aracı olarak ortaya çıkması ticaretin gelişmesine neden olmuştur, gelişen ticaret ise, para ile ilgili sorunları ortaya çıkarmıştır. Bu durum Orta Çağ İtalya'sında sarrafların doğmasına yol açmıştır. Sokak köşelerinde önlerine koydukları masalar üzerinde madeni paraların ayarını kontrol eden, ağırlıklarını tartan, para bozan, değersiz paraları yenileri ile değiştiren, onları başkaları adına muhafaza eden sarraflar, onikinci yüzyılda "bancherius" adını almışlardır. Banka bu günkü adını bu kişilerin önlerine koydukları masanın adı olan "banco" sözcüğünden almıştır. Zamanla çalışma alanlarını genişleten bancherius'lar para ticareti yanında kredi ticareti de yapmaya başlamışlardır. Mevduat almaları, transfer işlemlerini gerçekleştirip kredi vermeye başlamaları, bu kişileri belirli bir yerde ikamete zorlamış böylece geleceğin banka işletmelerinin temeli atılmıştır. Mali kriz nedeniyle 1500'lü yıllarda Venedik'teki bancherius'ların tümünün iflas etmesi, 1581 yılında Venedik'te Banco Della Piazza del Rialto adlı ilk resmi bankanın

kurulmasına sebep olmuştur. 1609 yılında Hollanda'da Amsterdam Bankası kurulmuştur, bankaya mevduat kabul etme ve tediye yapma görevi verilmiş, ancak kredi faaliyetlerinde bulunması yasaklanmıştır, banka yatırılan sikke veya külçe altına karşılık olarak mudilerine tediyede bulunmuştur(11). Amsterdam Bankası hesaplarını "Florin Banco" denen sabit kıymetli bir para üzerinden tuttuğu için bankacılıkta önemli bir adım atmış, kısa sürede Avrupanın en önemli bankası haline gelmiştir. Daha sonra bir takım baskılar ve özel izinle bankanın kredi vermeye başlaması, Fransa ile yapılan savaşlarda Hollanda'yı desteklemek amacıyla altın stokunu eritmesi 1814 yılında tasfiye edilmesine yol açmıştır, daha sonra banknot ihracı yetkisine sahip Felemenk Bankası kurulmuştur.

İlk emisyon bankaları olarak nitelendirilen Stocholm Bankası ve İngiltere Bankasının (Bank of England) bankacılık tarihinde önemli bir yeri vardır. Özellikle 1694 yılında kurulan İngiltere Bankası kuruluşundan itibaren devlet hazinesinin bankası ve en büyük yardımcısı olmuş İngiliz bankacılığının temelini oluşturmuştur(12).

Fransız ihtilaliyle gelişmeye başlayan yeni fikirler, sanayi devrimi ile gelişerek modern bankacılığın doğuşuna neden olmuştur. Emisyon bankalarının para ve kredi konusunda oynadığı rol diğer ülkelere örnek olmuş, ondokuzuncu yüzyılda hemen hemen bütün Avrupa ülkeleri İngiltere Bankası örneğinden hareketle emisyon bankaları kurmuşlardır. Böylece ondokuzuncu yılın başından itibaren modern anlayışa uygun, anonim

(11) Burhan Ulutan, Bankacılığın Tekamülü, (Ankara 1957), s.45.

(12) Ulutan, a.g.e. s.48.

şirket statülü, çok şubeli bankalar yasalar denetiminde kurulmaya ve faaliyetlerini sürdürmeye başlamışlardır.

Her türlü bankacılık hizmeti yanında mali piyasaları düzenleme görevini de üstlenen bankalar, zamanla birleşerek büyük holdingler meydana getirmişler, uluslararası piyasalara açılmışlardır(13).

2. Türkiye'de Bankacılığın Gelişimi

a. Cumhuriyet Döneminden Önceki Bankacılık

Osmanlı devletinde de ilk bankacılık faaliyetleri sarraflar tarafından yapılmıştır ve genellikle sarraflık mesleği azınlıkların elindeydi, bu sarrafların ilk görevi Osmanlı parası ile yabancı paralarını değiştirmek olmuştur. bir süre sonra banker adını alarak devlete borç para vermek ve vergi gelirlerine karşılık kredi açmak gibi işlemleri de üstlenmişlerdir. Osmanlı imparatorluğunda ilk kağıt para (Kaime-i Mutebere-i Nakdiye) 1840 yılında çıkarılmıştır. Paranın değerindeki düşmeyi önlemek amacıyla Osmanlı Devletinin J.Allean ve Th.Baltazzi adlı Galata bankeriyile anlaşması ülkede banka adlı ilk kuruluşu ortaya çıkarmıştır. Andlaşmanın başarıya ulaşması ve yenilenmesi üzerine bu iki banker, devletinde yardımıyla 1847 yılında İstanbul Bankasını(Banque de Constantinople)kurmuşlardır, banka çeşitli güçlüklerle rağmen sterlin ile kuruş arasındaki pariteyi korumaya çalışmış, ancak 1852 yılında paranın değerindeki düşüşe engel olamadığından iflas etmiştir.

(13) GEYLAN, a.g.e. s.8.

Kırım savaşından sonra 1856-1875 tarihleri arasında Osmanlı Devletinde borçlanma bankacılığı diyebileceğimiz bir dönem başlamıştır, bu dönemde amacı Osmanlı devletine borç vermek ve faiz geliri elde etmek olan yerli ve yabancı sermayeli dokuz banka kurulmuştur.

Osmanlı İmparatorluğunun borç yükünün artması, 1881 yılında "Duyun-u Umumiye" idaresinin kurulmasına sebep olmuştur, belirli bir miktar borcun silinmesi karşılığında Osmanlı Devletinin gelir kaynaklarının denetimi ve borçlarının idaresinin bir uluslararası kuruluşa devri Avrupalı sermayedarların dikkatini çekmiştir, böylece ülkeye yabancı sermaye akımı başlamış, kısa zamanda yabancı sermayeli ve yabancı sermaye iştirakli bankalar kurulmuş, pek çok yabancı banka Osmanlı Devleti sınırları içinde şube açmıştır.

Cumhuriyetten önce kurulan ilk milli banka, başlangıcı 1863 yılına kadar giden Ziraat Bankasıdır, Ziraat Bankasını 1868 yılında kurulmasına rağmen nizamnamesi 1866 yılında çıkarılan Emniyet Sandığı izlemiştir, Emniyet Sandığı halkın elindeki küçük tasarrufları topluyarak ihtiyaç sahiplerine aktarmayı hedef almıştır, yakın zamana kadar faaliyetini sürdürmüş ancak 1983 yılında Ziraat Bankasına devredilmiştir. 1917 yılında İtibari Milli Bankası kurulmuştur, bu bankanın hisseleri ada yazılı ve Türk vatandaşlarına ait olmuştur, bu bankada 1927 yılında İş Bankası ile birleşerek bu isim altındaki çalışmalarına son vermiştir. 1911-1923 yılları arasında muhtelif şehirlerde 19 banka daha kurulmuştur, ancak bunlardan yalnızca 14'ü Cumhuriyet dönemine intikal etmiştir(14).

b. Cumhuriyet Döneminde Bankacılık

Türkiyede milli bankaların geliştirilmesine yönelik çabalar 1923 yılında İzmir'de toplanan Türkiye İktisat Kongresinde alınan kararlar ile yoğunluk kazanmıştır. Kongrenin bir "ana ticaret bankası" kurulmasına ilişkin kararı paralelinde 1924 yılında İş Bankası, bir sanayi bankası kurulması konusundaki öneriler üzerine ise 1925 yılında Türk Sanayi ve Maadin Bankası kurulmuştur, ayrıca Ziraat Bankası tekrar ele alınmış 1926 yılında anonim şirket haline getirilerek sermayesi arttırılmış ve 1937 yılında da modern bankacılık yöntemlerine göre yeniden düzenlenmiştir.

Ülkenin imar edilmesi, inşaat sektörüne kredi sağlanması ve taşınmaz mallardan olan servete akıcılık kazandırılması amacıyla 1927 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur, bu banka 1946 yılında konut kredisi vermek amacıyla kurulan Emlak Kredi Bankasına dönüşmüş ve günümüze kadar faaliyetini devam ettirmiştir.

Türk Banka Sisteminin gelişme seyriindeki en önemli olaylardan biri, 1930 yılında Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasının kurulması olmuştur, anonim şirket olan ve banknot çıkarma yetkisini elinde bulunduran Merkez Bankası 1970 yılında reorganize edilerek faaliyetleri yeniden düzenlenmiştir.

1930-1940 yılları arasında devletin ekonomi politikasında değişiklik olmuş. Kamu teşebbüsleri kanalıyla ülkeyi kalkındırma çabaları bankacılık sistemine de yansımıştır. Bu dönemde sırasıyla, Sümerbank(1933), Belediyeler Bankası(1933), Etibank(1935), Denizbank(1937), Halk Bankası ve Halk Sandıkları adı altında beş devlet bankası kurulmuştur.

Cumhuriyet döneminde yabancı bankalar Türk Kredi piyasasındaki üstünlüğünü yitirmiş, milli sermaye ile kurulmuş devlet ve özel sektör bankaları büyük bir gelişme göstermiş , Bankalar Kanunu çıkmış ve klasik ticaret bankaları dışında uzmanlık alanına yönelmiş pek çok banka kurulmuştur(15).

C. BANKALARIN GRUPLANDIRILMASI

Konunun karmaşıklığı, bankacılık faaliyetlerinin ülke ekonomisine ve sermaye piyasasına bağımlılığından, faaliyet sahasının genişliğinden, bankaların büyük ölçüde yasaların denetiminde olmasından kaynaklanmaktadır. Ülkelere göre banka sisteminde farklılıklar olması, bankacılık faaliyetlerinin ülkelere göre değişmesi, farklı amaçlarla kurulan bankaların diğer bankacılık faaliyetlerini de yerine getirmesi gruplandırmayı güçleştiren temel sebeplerdendir. Tüm bu güçlüklerle rağmen konuya sınırlılık getirmek amacıyla bazı kriterler esas alınarak(hukuki yapılarına, sermaye yapılarına, fonksiyonlarına vb.) bankalar gruplandırılmıştır. Dünya genelinde bankacılıktaki gelişmenin uzmanlaşmayı beraberinde getirdiği düşüncesinden hareketle bankaları fonksiyonlarına göre aşağıdaki gibi gruplandırmak mümkündür.

- Ticari Bankalar,
- Tasarruf Bankaları,
- Yatırım Bankaları,
- Sınai Kredi Bankaları,
- Ziraat Bankaları,

-İpotek Bankaları(Emlak Kredi Bankaları),

-Halk Bankaları,

-Merkez Bankaları(Emisyon Bankaları).

Hernekadar bankaları bu şekilde bir gruba ayırmış olsak dahi sınıai kredi bankaları, yatırım bankaları ve merkez bankasının dışındaki tüm bankalar Türk Bankacılık sisteminde bütün bankacılık hizmetlerini yapmaktadır, örneğin Ziraat Bankası tarım ile uğraşanlara zirai kredi vermekle birlikte bunun yanında tüm bankacılık işlemlerini de yapmaktadır(ticari kredi, kambiyo işlemleri, menkul değerler alım satımı, kredi kartı işlemleri vb.), biz burada tez konumuz ile ilgisi bakımından yalnızca TİCARİ BANKALARI geniş bir şekilde açıklayacağız.

II. TİCARİ BANKALAR

A. TİCARİ BANKALARIN ÖNEMİ

Ülkeler para sistemini düzenleyen temel öğeler genellikle devlet, merkez bankası ve ticari bankalardır. Ticari bankalar öncelikle kar amacı güden işletmelerdir, bu açıdan diğer işletmelere benzerler. Özellikle sermaye piyasası gelişmiş ülkelerde kişi ve grupların paralarını yatıracakları pek çok yer vardır. Bunların çoğu banka adı altında (ticari bankalar, tasarruf bankaları, yatırım bankaları vb.) toplanır. Ticari bankaları diğer banka ve işletmelerden ayıran en önemli özellik vadesiz mevduat toplamasıdır.

Vadesiz mevduat: Mevduat sahipleri tarafından istendiğinde geri alınabilen veya çek aracılığıyla üçüncü

şahıslara aktarılabilen bir banka hesabıdır. Ticari bankaların topladıkları vadesiz veya kısa vadeli mevduat miktarı o ülkelerin para stoku içinde önemli bir yer tutar. Yarattıkları kaydi para sonucu ekonomik yaşamın bir parçası olan ticari bankalar, topladıkları fonları ticari ve sınai işletmelerin kısa vadeli kredi ihtiyacını karşılamak için kullanırlar.

Ticari Banka terimi ondokuzuncu yüzyılda İngiltere'de ortaya atılmıştır. O dönemde ticari bankaların en önemli özelliği, topladıkları paraları kısa vadeli ticari kredilerde kullanmalarıdır. Günümüzde faaliyet gösteren ticari bankaların çoğu kısa vadeli ticari kredilerin yanısıra, her alanda orta ve uzun vadeli kredilerde vermektedirler, bu sebepten dolayı vadesiz mevduat kabul eden ve çek hizmeti veren tüm bankaları ticari banka terimi altında toplamak mümkündür.

B. TİCARİ BANKALARIN FONKSİYONLARI

Ticari Bankalar her ülkenin bankacılık sisteminde farklı biçimlerde örgütlenmişlerdir. Örneğin ABD'nde hiç şubesi olmayan birim bankaları, çok şubeli bankalar ve grup bankaları olmak üzere üç tip ticari banka vardır. Japonyada ise şehir bankaları ve mahalli bankalar olmak üzere iki tip ticari banka görmek mümkündür. Ancak önemli olan bankaların yerine getirdikleri fonksiyonların benzer olmasıdır, bu fonksiyonlar kaydi para yaratma ve hizmet fonksiyonu olmak üzere iki başlık altında toplanabilir.

1. Kaydi Para Yaratma Fonksiyonu

özellikle gelişmiş ülkelerin ticari bankalarında vadesiz mevduat hesabının açılmasındaki amaç, müşterilerin paralarını güvence altına alma ve ödemelerinde kolaylık sağlama isteğidir. Bu sebeple çoğu ülkelerde vadesiz mevduata faiz verilmez. Ticari Bankalardaki vadesiz mevduatın bir ödeme aracı olarak kullanılması, bu hesap üzerine çek verilmesi yoluyla olur.

Bankada vadesiz mevduatı olan bir kimse çek vasıtasıyla bir başkasına ya da kendisine ödeme yapılmasını sağlayabilir. Böylece mevduat sahipleri ticari bankaların sağlamış olduğu bu imkanla nakdi para almadan satın alma gücü elde etmiş olurlar, bu sebepten vadesiz mevduat hesabına banka parası veya kaydi para adı verilir.

Ticari bankalar müşteriye nakdi para kullanmadan satınalma gücünün kayden ve hesaben gerçekleşmesi hizmetini götürürler, bu hizmet çek vasıtasıyla sağlanır. Tarafların bankada hesabı varsa çek bir takas vasıtası olarak kullanılır. Ödemeler hesaptan nakledilerek(virman)gerçekleştirilir. Böylece kaydi para yaratılmış olur. Çek aynı zamanda bankalar arasındaki borç alacak ilişkilerinin takas odaları yardımıyla nakte ihtiyaç duyulmadan çözümlenmesine yardımcı olur.

Ticari bankaların kaydi para yaratma fonksiyonu cari hesap kredilerinde daha da belirginleşir. Cari hesap kredisi ticari bankaların sürekli ilişkide buldukları ticari ve sınai firmalara açtıkları bir kredi türüdür. Krediyi alan firma tüm krediyi aynı anda kullanamaz, alınan kredi miktarı kadar, krediyi alan firma adına bankada bir cari hesap açılır, cari hesap tıpkı vadesiz mevduat hesabı gibi çalışır, firma adına yapılacak her türlü ödeme, çek, havale ve tahsilatlarda bu hesap çalıştırılır, böylece cari hesap kredisi yoluyla kaydi para yaratılmış olur.

Ticari bankaların kısa vadeli kredi verme konusunda kullandıkları ve kaydi para yarattıkları bir araç da ticari senetlerdir. Bankalar senede bağılı bir alacağı faiz, komisyon ve para nakli ücretini keserek öderler. Yapılan bu kesintiye iskonto denir, böylece banka bir alacak hakkını satın almış olur. Söz konusu senetler ciro edilerek nakdi para yerine kullanıldıkları gibi, borç, alacak takas işlemlerinde de kullanılabilir(16).

2. Hizmet Fonksiyonu

Ticari bankalar vadesiz ya da kısa vadeli mevduat toplama ve bunları kısa vadeli kredi olarak dağıtmanın yanı sıra müşterilere bir takım hizmetler de sunarlar, bu hizmetlerin büyük bir kısmı bankaya kazanç getirir, buna rağmen bankalar açısından zararlar kapanan, fakat müşteri çekmek amacıyla yürütülen faaliyetlere de rastlanır. Bankalar açısından bu hizmetlerin temel amacı daha fazla mevduat toplamaktır, daha fazla mevduat ise, daha fazla kredi yaratma gücüdür, bu nedenle verilen hizmetler mevduatın maliyetidir.

Faaliyetleri büyük ölçüde yasalarla denetlenen ticari bankalar yoğun rekabet ortamında üstünlük kazanabilmek için topluma verdikleri hizmetleri geliştirmek zorundadırlar. Gelişen ekonomik ve sosyal yaşamın vazgeçilmez bir parçası olan ticari bankalar, hizmet alanlarını da, söz konusu gelişmeye paralel olarak yenilemek durumundadırlar(16).

Ticari bankaların sağladığı başlıca hizmetleri şöyle sıralamak mümkündür.

(16) GEYLAN, a.g.e., s.17,18,19.

-Eldeki paranın muhafaza edilebileceği güvenli bir yer sağlamak,

-Tedavüldeki paranın toplanması ve ödenmesi işlerini yerine getirmek,

-Ticari senetleri iskonto veya tahsil etmek,

-İştiraklerde bulunmak,

-Çek ve akreditif muamelelerini yapmak,

-Kambiyo işlemlerini yapmak,

-Havale işlerini yerine getirmek,

-Müşteriler adına menkul kıymet alım satımı yapmak,

-Kefalet ve teminat mektubu vermek,

-Müşterilere kredi konusunda ve finansal konularda danışmanlık yapmak,

-Kiralık kasalar bulundurmak,

-Müşterilere seyahat çeki ve kredi kartı gibi kolaylıklar sağlamak,

-İş adamlarına ve ilgililere bilgi işlem hizmeti sunmak.

III. TÜRK BANKA SİSTEMİNDEKİ TİCARİ BANKALAR

Bankalar Birliği,
Merkez Kurulunca

Bankalar kanununun 57. maddesine göre 1958 yılında kurulan ve yine aynı kanunun 58. maddesine göre görev ve yetkileri: " Bankacılık mesleğinin gelişmesini temin etmek, Bankaların birlik ve bankacılık mesleğinin gerektirdiği vakar ve disiplin içinde ekonominin ihtiyaçlarına uygun olarak çalışmalarını sağlamak, Bankalar arasındaki haksız rekabeti önlemek amacıyla gerekli her türlü tedbiri almak ve uygulamak.." olarak tarif edilen Türkiye Bankalar Birliğinin yayınlarında

Türkiye'deki bankalar, Merkez Bankası, Milli Bankalar ve Yabancı Bankalar olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır(17).

1. Merkez Bankası

Türk Bankacılık Sisteminin temelinde Merkez Bankası vardır. Günümüzde Merkez Bankasının yerine getirdiği görevleri ilk kez 1863 yılında Osmanlı Bankası üstlenmiştir. Daha sonra 1715 sayılı yasayla, 1930 yılında Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası kurulmuştur. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasının yerine getirdiği fonksiyonlar diğer ülkelerdeki emisyon bankaları ile benzerlik gösterir.

2. Milli Bankalar

Milli Bankalar, Türk Kanunlarına göre teşekkül etmiş, sermayesi Türk parası olarak konulmuş, sermayesinin ekseriyeti, idare ve murakabesi Türklere ait olan bankalardır, milli bankaları da üç grup altında toplıyabiliriz.

a. Özel Kanunlarla Kurulmuş Bankalar

Bu bankalar belirli amaçlara hizmet etmek maksadıyla özel kanunlara göre kurulmuşlardır, bu bankaların sermayelerinin tamamı yada büyük bir kısmı devlete aittir, her ne kadar belli amaçlar için kurulmuş olsalar dahi bu gün bunların çoğu her türlü bankacılık hizmet ve muamelelerini yapmaktadırlar bu yüzden bunlara rahatlıkla ticari bankalar diyebiliriz(Etibank, Sümerbank,T.C.Ziraat Bankası, T.Emlak KRedi Bankası, T.Halk Bankası, T.Vakıflar Bankası gisi).

b. Kalkınma ve Yatırım Bankaları

(17) Bankalar Kanunu, (Türkiye Bankalar Birliği, El Kitapları Serisi NO: 7, 10.Basım, Ankara 1993), s.57,58.

Özel kesimin ve sanayi kesiminin uzun ve orta vadeli kredi ihtiyacını karşılamak için kurulmuşlardır(Türkiye Sınai Kalkınma Bankası ve Sınai Yatırım ve Kredi Bankası v.b.)

c. Ticari Bankalar

Türk Bankacılık Sisteminde önemli bir yeri olan Ticari Bankalar, genellikle sanayi ve ticaret kesiminin işletme kredisi ihtiyacını karşılamakla birlikte ülkemizin özellikleri sebebiyle orta ve uzun vadeli kredilerde açabilmektedirler, ayrıca başta sanayi olmak üzere çeşitli alanlara yatırım da yapabilmektedirler.

Ticari Bankalar ülke sathına yayılan şubeleriyle çok önemli miktarda mevduat hacmini de ellerinde bulundurmaktadırlar. Bu gün faaliyette bulunan Ticari Bankaların bir kısmı şöyledir: İş Bankası, Akbank, Yapı ve Kredi Bankası, Pamukbank, Şekerbank, Esbank, Türk Ticaret Bankası, İktisatbankası, Egebank, T.İmar Bankası, Toprakbank, Garanti Bankası, Tütünbank v.s.

3. Yabancı Bankalar

Günümüzde faaliyetlerini sürdüren yabancı bankalar şunlardır: Arap-Türk Bankası, Osmanlı Bankası, Midland Bank, Banca dı Roma, Citibank N.A., Saudi American Bank, Societe Generale(SA), The Chase Manhattan Bank N.A., Bank Mellat, Chemical Bank, Credit Lyonnais, Kıbrıs Kredi Bankası Ltd.(18).

İKİNCİ BÖLÜM

TİCARİ BANKALARIN YÖNETİMİ

I. GENEL OLARAK YÖNETİM

İnsanların biyolojik, ruhi ve fizyolojik sınırlamalarından dolayı başkalarıyla işbirliği yapması gerekir. Toplumumuzun en önemli olgularından biride organize çabaların hakimiyetidir. Çeşitli amaçlara ulaşmak nadiren kişisel çabalarla başarılır, genellikle bireyler çabalarını ve kaynaklarını birleştirerek amaçlarına ulaşabilirler. Yönetim günlük hayatımızı çevreleyen işletme faaliyetlerinin temel ve birleştirici ögesi olmaktadır. Toplumda her yerde işletme faaliyetlerine rastlamaktayız. İnsan ihtiyaçlarının sonsuz olması bu ihtiyaçları karşılayacak profesyonel birimlerin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde çok gelişmiş işletmelerin faaliyetlerine devam etmesi ve büyümeleri iyi bir yönetim ile sağlanabilir. Devlet işletmeleri ile özel işletmeler insanların kalite ve kantite yönünden farklı ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu işletmelerin yaptıkları işler ihtiyaçlara bağlı olarak farklı şekilde olmaktadır. Sanayi işletmeleri, ticaret işletmeleri ve hizmet işletmeleri çeşitli ihtiyaçlarımızı karşılarlar. Hastalanan kişileri tedavi eden hastaneler, eğitim ihtiyacını karşılayan okullar, endüstri ve tüketim malları üreten fabrikalar ve en son tüketicilere mal satan büyük mağazalar ile kredi veren kuruluşların en belirgin örneği olan bankalar ilerlemiş bir

yönetim sisteminin sonucunda faaliyet gösterebilmektedir.

Yönetim faaliyetinin çeşitli çevrelerde ve bu çevrelerin değişimleri ile baskıları altında yürütülmesi yönetim faaliyetini zorlaştırmaktadır. Yönetim faaliyeti bir taraftan başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirirken diğer taraftan amaçlara ulaşmayı, kıt kaynaklardan en fazla yararlanmayı, verimlilik ve etkinlik sağlamayı ve değişen çevrelerde faaliyet göstermeyi gerektirir.

Yönetim insanların gruplar halinde diğer insanların yönetiminde çalışmaya başlamalarıyla ortaya çıkmıştır. Yönetimin faaliyet olarak varlığı çok eski olmasına rağmen yönetim biliminin gelişimi 18. yüzyılda başlamıştır. Bu hareketi başlatan en önemli olay endüstri alanındaki gelişmelerdir. Bu dönemdeki işgücünün uzmanlaşması, organizasyon ihtiyacı, teknik gelişmeler ve mamullerin standartlaştırılması yönetim faaliyetinin önemini arttırmıştır.

Yönetim sosyal bir faaliyettir. Hangi ortak amaç için biraraya gelirse gelsin yöneticiler uygun elemanları uygun zamanda doğru işleri yapmak için seçmekle yükümlüdürler. İşletmelerdeki başarı yönetime ait olduğu gibi başarısızlıktan da yönetim sorumludur. Bir işletmede devamlı zarar edilmesinden yöneticiler sorumlu tutulmakta yönetimi değiştirmek gerekli olabilmektedir. Organizasyonun başarısı tamamen beşeri faktörlere bağlıdır.

Yönetim konusunda değişik görüşler olduğu için yönetimin tanımı konusunda ortak bir görüşe varılamamaktadır. Ancak en güzel ve kısa tariflerden biri şöyledir:

"Yönetim, bir işletmede amaçlara ulaşmak için işbirliği yapmak ve çalışmaların amaç doğrultusunda düzenlenmesidir(19). Ancak yönetimi:

"Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır. Başka bir deyişle, başkalarının aracılığı ile amaçlara ulaşma ve başkalarına iş gördürme faaliyetlerinin toplamı yönetim sürecini oluşturur" (20),

"Yönetim, işbirliği içerisinde bulunan bir grubu ortak bir amaca yada amaçlar grubuna yöneltme sürecidir"(21),

"Yönetim, bir amaca ulaşma yolunda girişilen işlerin ve faaliyetlerin toplamıdır"(22),

"Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir"(23),

"Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu verimli ve etkili kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur"(24) şeklinde tanımlayan ilim adamları da bulunmaktadır.

(19) ÖZALP, a.g.e. s.3-7.

(20) Kemal Tosun, İşletme Yönetimi-Genel Esaslar,(İşletme Fakültesi Yayın No: 226, İşletme İktisadı Enst. Yay. NO: 120 , İstanbul 1990), s.161.

(21) Halil Can, Meral Tecer, İşletme Yönetimi,(Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları NO: 169, Doğan Basımevi, Ankara 1978), s.5.

II. TİCARİ BANKA YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Endüstri işletmeler bir malın üretimini gerçekleştirerek bunu kar amacıyla tüketicie sunan kuruluşlardır. Ticari işletmeler ise, bu malları veya kendi ürettikleri hizmetleri tüketicie sunarak faaliyette bulunan kuruluşlardır. Bankalar bir ticaret işletmesidir, para alım satımı yaparak ve birtakım hizmetler üreterek, ticari işletmelerin mal ve hizmet satma fonksiyonlarından her ikisininide yerine getirirler.

Ticari bankalar yönetim açısından ticarive endüstri işletmeleriyle pek çok ortak özelliğe sahiptir. Diğer işletmelerde olduğu gibi ticari bankaların da var oluş amacı, kar elde etmek ve bu karı maksimize edecek faaliyetleri yerine getirmektir. Ancak ticari bankalar bu amaca ulaşırken yönetim açısından diğer işletmelere kıyasla bazı özellikler gösterirler.

Ticari bankalar faaliyet alanlarınının bir özelliği olarak ekonomik ve sosyal açıdan çok önemli sorumluluklar taşırlar. Bu sorumluluklarınının gereği her ülkede yasaların denetimialtında faaliyet gösterirler. Denetim günün ve ülkenin şartlarına göre çıkartılan yasalarla sürekli yeni boyutlar kaza-

(22) CEMALCİLER ve diğerleri, a.g.e. s.95.

(23) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, (İşletme F.Yay.NO: 205, İşl.İkt.Enst.Ya.NO: 101, İstanbul 1989), s.4.

(24) Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, (İşletme F.Yay.NO: 236,İşl.İkt.Enst.Ya.NO: 129, İstanbul 1991), s.4.

(25) GEYLAN, a.g.e. s.33,34.

nır. Bu nedenle ticari banka yöneticileri yönetim faaliyetlerini katı kurallarla çevrelenmiş bir alan içerisinde yerine getirmek zorundadırlar, Ticari bankaların yoğun bir rekabet ortamı içerisinde çalıştıkları da gözönüne alınırsa, amaçlarına ulaşabilmek ve sürekliliklerini koruyabilmek için etkin bir yönetime ne denli ihtiyaç duydukları ortaya çıkar.

Bankacılığın kendine özgü teknik, yönetim ve örgütsel özellikleri vardır. Ticari bankalar tüm ülke düzeyinde, hatta ülkelerarası düzeyde faaliyet gösteren kuruluşlardır. Böylesine geniş bir alanda faaliyet gösteren ticari bankaların çok iyi bir örgüt ve yönetim yapısına sahip olmaları gerekir. Kanunların elverdiği ölçüde, en iyi biçimde örgütlenip, tesbit edilen amaçlara ulaşmak iyi bir yönetim kadrosu oluşturmakla mümkündür. Ticari bankaların para alım satımı yapan kuruluşlar olması, oluşturulacak yönetim kadrosunun yetenekli, dinamik ve ahlaki değerlere sahip kişiler olmasını zorunlu kılar.

Tüketicieye birtakım hizmetler götürmek tüm işletmeler açısından çağdaş işletmecilik anlayışının bir gereğidir. Günümüzde bankalar yalnızca birer mevduat toplama merkezi olmaktan çıkmıştır. Bankacılık sektöründe hızla gelişen hizmet alanları önemli bir rekabet unsuru olmuş ve olaya yeni boyutlar kazandırmıştır. Banka yönetimleri tüketiciye sundukları hizmetlere ve niteliklerine, diğer işletmelere nazaran çok daha fazla önem vermek durumundadırlar(26).

III. YÖNETİM FONKSİYONLARININ TİCARİ BANKA İŞLETMELERİ AÇISINDAN ANALİZİ

Yönetim ve organizasyonun temel ilkeleri evrensel, ancak sistematik bilgi kümesi olarak bu ilkeler her tip ve büyüklükteki organizasyonlara uygulanabilir. Bankalarda bir hizmet işletmesidir. Bankacılar işletmelerini özellikle mevduatlar, yatırımlar istikrazlar ve faaliyetler(veya hizmetler)olarak düşünme eğilimindedirler. Bu fonksiyonlar bankanın gelirini yaratmakta dolayısıyla banka işletmesinin en önemli işini oluşturmaktadır. Bankanın günlük işlerinin üzerinde önemli olan bir fonksiyon vardır, bu fonksiyon yönetimdir. Yönetim banka organizasyonuna can veren bir fonksiyondur, dürüst ve iyi bir yönetim olmadıkça ticari banka hissedarlara, topluma ve çalışanlara karşı sorumluluklarını tam olarak yerine getiremez. Organizasyon, büyüklük olarak geliştikçe ve fiziki olarak daha dağınık hale gelince yönetim çok karmaşıklaşır. Ticari bankalarda yönetimin temel görevi, bankaya bütün olarak hem beşeri hem finansal yönden en yüksek yararı sağlayacak en iyi bir organizasyon yapısını oluşturmaktır(27)

Yönetim ve organizasyonun temel ilkeleri evrensel olduğu için, ticari bankalarda yönetim işi yerine getirilirken de planlama, organizasyon(örgütlenme), yöneltme, düzenleştirme(koordinasyon) ve denetim gibi beş temel yönetim fonksiyonunun birbirleri ile uyum içinde uygulanmasını gerektirir, çünkü yönetim fonksiyonlarını birbirlerinden

Anadolu Üniversitesi
Merkez Kütüphane

(27) M.J.Schmitz(Çeviren İnan Özalp), Banka Şubesi Organizasyonu,(Anadolu Ü.Y.NO:166-39 Eskişehir 1986)s.1,3,12,13.

olarak düşünmek yanlış olur, bu fonksiyonlar çoğu zaman birbirinin içine girmiş durumdadır, örneğin bir bankada yapılan uzun vadeli planlama çalışmasında diğer yönetim fonksiyonlarını görmek mümkündür.

Çeşitli yönetim basamaklarında, yönetim fonksiyonlarına verilen önem farklılıklar gösterir, söz gelimi, banka üst düzey yöneticileri sürekli karar verme durumunda olduklarından planlamaya daha fazla ağırlık verirken, alt düzeylerde yöneltme ve düzenleştirme(koordinasyon) fonksiyonları önem kazanır.

Ticari banka yönetiminin kendine has birtakım özellikler göstermesi sebebiyle, yönetim fonksiyonlarının ticari bankalar açısından yorumlanmasını zorunlu kılmıştır.

A. PLANLAMA

Yönetimin en temel fonksiyonu planlamadır, diğer yönetim fonksiyonları planlamanın bir devamıdır, diğer fonksiyonlar planlamaya dayanır. Yönetimin temel görevi işletmeyi yönetmek olduğu gibi yönetimin önemli bir organik fonksiyonu ise planlamadır. Organizasyonda beşeri ve finansal kaynakların başarılı bir şekilde kullanılması planlamanın yapılmasına bağlıdır. Organizasyonlar geçici veya devamlı olsunlar planlama sonucunda görev yaparlar. Planlama yönetimin vazgeçilmez bir unsurudur.

Planlamanın önemi işletmelerin dinamik bir ortamda faaliyet göstermeleri ekonomik koşulların ve teknolojinin hızlı değişmesi sebebiyle ileriye isabetle tahmin etme imkanının

sınırlı kalmasından ileri gelmektedir,

Planlama işletmenin amaçlarına hizmet edecekse geçmiş bilgilerin(birinci elden ve ikinci elden verilerin)analizi, gerçek durumun saptanması ve ileriye dönük tahminlerin doğru yapılması şarttır. Planlamayı geleceğin bir fotoğrafını düşünmek olarak varsayabiliriz(29).

Planlama olmadan bir işletmenin başarıya ulaşması söz konusu olamaz. Planlama geniş çapta zihinsel bir faaliyettir. Planlama bir yöneticinin işini kolaylaştırır. Düzenleştirilmiş ve tümleştirilmiş çabaları mümkün kılar. Nereye gideceğimizi bilirsek oraya gidebilmemiz kolaylaşır(30).

İşletmede çalışan işgören kendilerinden neler istendiğini planlama ile kolayca anlayabilir ve daha başarılı olabilirler.

Planlama için bir tanım verecek olursak, planlama bir amaca ulaşmak için çeşitli seçenekler arasında tercih yapmaktır(31).

Para ticareti yaparak, ekonomik ve sosyal yaşamın vazgeçilmez bir parçası haline gelen ticari bankalar, çevresel değişikliklere karşı son derece duyarlı olan işletmelerdir. Yasalardan izlenen ekonomik politikalara, rekabet ortamından halkın alışkanlıklarına kadar meydana gelebilecek her türlü değişiklikler, bankalar üzerinde önemli etkiler yapabilir.Bu sebepten ticari bankalar açısından geleceğe yönelik tahminler yaparak, amaçlara ulaşma yolunda izlenecek en uygun hareket

(29) ÖZALP, a.g.e. s.111.

(30) ÖZALP, a.g.e. s.113.

(31) ÖZALP, a.g.e. s.114.

tarzının belirlenmesi hayati bir özellik taşır. Nitekim sonyıllarda bankaların planlama çalışmalarına verdikleri önem, banka yöneticilerinin konunun bilincine vardıklarını göstermektedir. Bankacılık sektöründe gözlenen hızlı gelişim, bankacılık faaliyetlerindeki karmaşıklık, rekabet durumu ve kar marjları yöneticilerin planlamaya olan ihtiyacını artıran başlıca sebepler arasındadır.

Ticari banka içinde, her kademede planlama çalışmalarına rastlamak mümkündür, ancak bu çalışmaların hiyerarşik bir düzen içerisinde gerçekleştirildiği unutulmamalıdır. Her işletmede olduğu gibi ticari banka işletmelerinde de bir planlama sistemi vardır. Banka içinde çeşitli kademelerde görülen planlama türlerini birbirinden ayrı düşünmek yanlış olur. Her planda karşılıklı etki ve tepki ilişkileri görülür(32).

Banka içerisinde hazırlanan planlar kısa veya uzun süreli olabilirler. Bir yıl veya daha kısa bir süreyi kapsıyan planlara kısa süreli planlar adı verilir, bir yıldan daha uzun bir süreyi kapsıyan(genellikle 5 yıl)planlara ise uzun süreli planlar denir. Kısa süreli planlar bankanın alt kademelerinde hazırlanan, dar kapsamlı ve ayrıntılı planlardır. Uzun süreli planların özellikleri ise, bankanın üst kademelerinde hazırlanan, tüm bankayı ilgilendiren, genel kapsamlı planlar olmalarıdır. Ticari bankalarda hazırlanan çok sayıda planın ne kadarlık bir süreyi kapsaması gerektiği konusunda bir genelleme yapmak oldukça zordur. Özellikle bir yıldan daha uzun süreli hazırlanan planlarda en uygun süre, planın özelliği, ülkenin ekonomik

(32) GEYLAN, a.g.e. s.35,36.

şartları, ilgili yasalar ve teknoloji gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişmektedir.

Ticari bankalar başarılı olmak için mümkün olduğu kadar çok mevduat toplamak, topladığı bu mevduatı en iyi şekilde değerlendirmek, sürekli yeni hizmet imkanları araştırmak ve tüm bu faaliyetleri en az maliyetle gerçekleştirmek durumundadırlar. Böylece banka karını en üst düzeye çıkarmak mümkün olacaktır, bu amaca ulaşma yolunda ticari bankalarda en çok kullanılan araç "kar planlaması"dır.

Kar planlaması, bankanın ana planı ve diğer yönlendirici planlarını gerçekleştirecek programların rakamlarla ifade edilmiş şeklidir. Kar planlaması yoluyla, belirli bir süre içinde, bankanın bilanço ve gelir tablosu rakamlarında meydana gelebilecek değişiklikler tahmin edilerek, o sürenin sonunda elde edilecek net kar ortaya konabilmektedir. Kısa veya uzun süreli olarak hazırlanabilen kar planı banka yöneticisine ulaşılmak istenen amaca varmada önceden belirlenmiş sistematik bir yaklaşım tarzını izleme imkanı vermektedir. Kar planları aynı zamanda banka içinde koordinasyon ve kontrolü sağlayan önemli bir araçtır.

Ticari bankalar planlama fonksiyonunu yerine getirirken birtakım güçlüklerle karşılaşır, özellikle gelişmekte olan ülkelerde ticari bankalar, istikrarsız bir ekonomi içinde, hızlı bir enflasyon ortamında, sürekli yasa değişiklikleri altında faaliyet gösterirler. Bu belirsizlik ortamı planlama çalışmalarını olumsuz yönde etkilediğinden banka yöneticilerini kısa süreli kararlar almaya zorlar. Bankaların hizmet üretmeleri nedeniyle üretim birimlerinin, produktivitenin ve birim başına maliyetlerin hesaplanmasındaki güçlük, diğer bir

planlama sorunudur. Bu güçlüklerin yanısıra iyi bir bankacılık eğitimi görmüş yetenekli planlamacıları istihdam etmenin zorluğunu da unutmamak gerekir(33).

B. ORGANİZASYON(ÖRGÜTLEME)

Organizasyon ile ilgili olarak çeşitli tanımlamalar yapılmıştır:

-Organizasyon ile ilgili değişik tanımlamalar olmakla birlikte bunu iki değişik tarifte topluyabiliriz. Birincisi, bir yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen organizasyondur. İkincisi ise organizasyon bu yapının oluşturulması sürecini, bir seri faaliyeti organize etme faaliyetlerini ifade edebilir. Bir organizasyonun varlık sebebi, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir. Dolayısıyla organizasyon yapısı, bir grubun faaliyetlerini koordine eden, birbiri ile uyumlu hale getiren bir mekanizmadır. Diğer bir ifade ile organizasyon yapısı bir araçtır. Yönetici diğer yönetim araçlarını nasıl kullanıyorsa, bu koordinasyon sağlayıcı aracı da öylece kullanabilecektir(34).

-Organizasyon, işletmenin amaçlarına erişebilmesi için hangi işlevleri yapması gerektiğine ve bu işlevleri yapacak kısımların birbirleriyle ahenkle çalışacak şekilde oluşturulmasına, bu organlarda çalıştırılmak üzere gerekli olan beşeri ve maddi sermaye unsurlarınının tedariki ve uyumlu hale

(33) GEYLAN, a.g.e. s.37,38.

(34) KOÇEL, a.g.e. s.13.

getirilmesine ilişkin süreçlerden oluşmaktadır(35).

Örgütlenme, iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ile sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin faaliyetlerinin akılcı bir biçimde koordine edilmesini ifade eder. Tanımdan anlaşılacağı gibi, organize etme fonksiyonu insanları değil, faaliyetleri koordine eden bir fonksiyondur. Faaliyetler koordine edildikten sonra, bu faaliyetleri yerine getirecek uygun kişilerin bulunması işini de örgütlenme konusu içine almak mümkündür.

Ticari bankalarda örgütlenme çalışmaları bankanın belirlenen amaçlara ulaşması için gerekli olan formel çatısının kurulmasına yöneliktir, bu çatı kurulurken ilk aşamada bankanın tüm faaliyetleri tesbit edilmelidir. Her bankanın yapısı ve uzmanlık alanı tesbit edilecek faaliyetleri farklı yönde etkileyebilir. İkinci aşamada bu faaliyetler mantıklı bir şekil, çerçeve ya da yapı içinde sıralanmalı ve gruplandırılmalıdır. Ticari bankalar örgütlenme fonksiyonunu yerine getirirken diğer işletmeler gibi organizasyon şemalarından büyük ölçüde yararlanırlar. Organizasyon şeması yetki ve sorumluluk ilişkilerinin, faaliyetlerinin ve haberleşme kanallarının tesbitinde yararlı olan şematik bir modeldir. Bu nedenle organizasyon şemaları, banka içinde örgütsel ilişkilerin açıklanmasında ve faaliyetlerin koordinasyonunda önemli bir yardımcıdır.

Ticari banka faaliyetlerinin konusunu para ve bunlarla ilgili hizmetler oluşturur. Bu nedenle faaliyetlerin temelinde

emniyet ve güven yatar. Bu bakımdan bir bankanın üst yönetim organlarını oluşturan kişilerde bazı niteliklerin bulunması gerekir. Belirlenen fonksiyonları yerine getirecek yönetici kadro oluşturulurken bilgi, tecrübe ve eğitim dışında, seçilecek kişilerin sağlam karakterli ve güvenilir olmasına dikkat edilmelidir.

Bankanın amaçlarına ulaşması ve gelişimini sürdürmesi iyi bir organizasyon yapısı oluşturmakla mümkün olacaktır. Yönetici kadronun etkinliği bankanın organizasyon yapısıyla doğrudan ilgilidir. Organizasyon içinde yetki ve sorumluluğu iyi tanımlanmış bir yöneticinin, nitelikleri işe uygun ise, başarılı olmaması için bir neden yoktur. İyi tanımlanmış bir organizasyon yöneticilerin performansını artırmada önemli bir etkidir(36). Kötü bir organizasyonda ise yöneticilerin potansiyelleri en az seviyede olacaktır(37).

C. YÖNELTME

Yönetim, planlama ile başlar, örgütlenme ile güçlenir ve yöneltme ile devam eder. Diğer bir deyişle ilk aşamada planlar hazırlanır. Planlanan konuların uygulanmaya konması örgüt kurulup örgütü oluşturan kişilere görev verilmesi ile işletme ileriye doğru adım atmaya hazırdır. Bunun sağlanması ise kişilerin iş yapabilme yeteneğine bağlıdır. İş yapabilmeleri ise, emir verebilmeleri ve verdikleri emirlerin dinlenmesi ve kabul edilip yerine getirilmesine bağlıdır. Bu sağlandığı takdirde yöneltme

(36) GEYLAN, a.g.e. s.39,40.

(37) SCHMITZ(Çeviren ÖZALP), a.g.e. s.15.

fonksiyonu başlamış olur. Çeşitli yönetim basamaklarında görev verilen kişiler görev yapabilmek için yetkiye ihtiyaç duyarlar.

Çevremizde yer alan bütün örgütler bir amaca yöneliktir. Örgütlenmiş çabalar genel anlamda mal ve hizmet üretiminin yerine getirilmesi yönündedir. Bu aynı zamanda hastanelere, üniversitelere, yardım kuruluşlarına ve devlet kuruluşları için de düşünülebilir. İşletme içindeki bireyler veya bireylerin oluşturduğu gruplar işletmenin amaçlarına hizmet edici yönde güdülenmelidir. Gerçekten plan tahminlere dayanan ve gelecekte olması arzulananın ortaya konmasıdır. Plan hedeflerine ulaşmak ise örgütlenme ve yöneltme ile sağlanabilir. Yöneltme, planlara göre bir örgütü yürüten yönetsel faaliyettir. Yöneltme faaliyeti bir pilotun uçağı meydana veya kaptanın gemiyi limana götürmesi gibidir. Uçak pilotu daha önce belirlenmiş bir rota(plan) ile uçağı hava limanına, kaptan ise daha önce belirlenmiş esaslara göre limana yaklaştırır. Yöneltme yönetimin yerine getirmesi zorunlu olan bir yönetim faaliyetidir. Yöneltme işi yöneticilerin astlarına emir verme veya başka yollarla ne yapılması gerektiğini bildirmesi ile ilgilidir. Yöneltme yöneticinin başkalarına ne yapması gerektiğini söylemesi ve ne yaptığını görmesidir. Yönetici yalnız plan yapmaz aynı zamanda işleri dağıtır ve hangi işlerin kimler tarafından yapılacağını tesbit eder. Hangi işi kim yapabilir veya kimin kapasitesi hangi iş için uygundur konusunun bilinmesi gerekir. Yöneltme işletmede örgütsel faaliyetler içinde en zaruri olan işlerden biridir. Aslına bakılırsa işin fiilen yapılması yükünü yönetim basamaklarının en alt basamağında olan kimseler taşır. Diğer bir deyişle işletme içinde emir veren kişiler ile iş yapanlar birbirinden farklıdır. Yöneltme yönetimin yerine getirilmesi

zorunlu olan temel safhalardan biridir. Emir verilmediği takdirde hemen hiç bir şey olmaz(38).

Ticari bankaların genelde tüm ülke düzeyinde, kimi zamanda ülkelerarası düzeyde faaliyet gösterdiği dikkate alınacak olursa, böylesine geniş ve çok kademeli bir organizasyon yapısı içerisinde yöneltme fonksiyonunun önemi ortaya çıkar. Her gün, en üst kademedен en alt kademedeki yöneticiye kadar astlarını eyleme geçirmek ya da durdurmak için çok sayıda emir verilir. Emrin temelinde bankayı amaçlarına ulaştırma çabası yatar. Yöneltme fonksiyonu eğitim, motivasyon, disiplin ve haberleşme ile bağımlılığı olan bir fonksiyondur. Emrin verilmiş şekli, banka yöneticilerinin eğitim yapısına göre büyük ölçüde değişiklik gösterir. Emrin verilmiş biçimi ise, banka personelini motive etmede önemli bir unsurdur. Verilen emrin yerine getiriliş tarzı veya getirilmediği takdirde uygulanacak müeyyide ise, bir disiplin sorunudur. Emirlerin bankayı planlanan amaçlara götürmesi tüm kademelerde verilen emirlerin birbirleriyle uyumlu olmasına bağlıdır. Bu uyumu sağlayacak en önemli etken, banka içerisinde kurulacak olan haberleşme ağıdır.

Ticari bankalar genelde çok sayıda şube ile çalışan kurumlardır. Gerek genel müdürlük düzeyinde, gerekse şube düzeyinde verilen emirlerde birtakım özellikler aranır. Verilen emirler astın yeteneklerine uygun ve açıkça anlaşılabilir nitelikte olmalıdır. Emrin açık olması, şubelere gönderilen yazılı emirlerde özellikle önem kazanır. Çünkü böyle bir durumda astın açıklayıcı nitelikte sorular sorması ve emri verenin, emrin nasıl uygulandığını gözlem yoluyla kontrol etmesi mümkün değildir

Ticari bankalar açısından yazılı emirler diğer işletmelere kıyasla daha fazla önem taşır. Konunun para olması, güvenliğin sağlanması, şubelerin uzaklığı, yazılı emirlerin önemini artırıcı unsurlardır.

Ticari bankalar yoğun rekabet ortamı içinde faaliyet gösterdiklerinden müşteriye götürdükleri hizmet oranında güç kazanacaklardır. Hizmetin niteliği ve kalitesi personelin yeteneği ve çalışma biçimi ile doğrudan ilgilidir. Tabanda banka faaliyetlerinin önemli bir kısmını standart uygulamalar ve talimatlar oluşturur. Verilen emirlerin banka içinde yerleşmiş standartlara göre yapılması, faaliyetlere sürat ve verimlilik kazandırır, ayrıca banka personeline aşılacak olan iyi hizmet ve çabuk işgörme alışkanlığı, müşterilerle olan ilişkilerde bankayı rakiplerine karşı üstün duruma getirecektir. Böylece verilen emirler ayrıntıya inmeyecek, personel kendisine kazandırılan çalışma yöntemiyle görevini yürütecektir(39).

D. KOORDİNASYON(DÜZENLEŞTİRME)

Koordinasyon , işletmedeki çeşitli grup ve üyelerin uyumlu bir şekilde çalışmalarının sağlanması ve sonucunda genel amaçlara ulaşma imkanı doğmasıdır(40). Başka bir tanıma göre de, ortak bir amaca varmak için çabaların birleştirilmesi ve zaman bakımından ayarlanmasıdır(41).

Ticari bankalar oldukça geniş bir alan içerisinde çok

(39) GEYLAN, a.g.e. s.40,41.

(40) ÖZALP, a.g.e. s.194.

(41) GEYLAN, a.g.e. s.41.

yönlü faaliyet gösteren kuruluşlardır. Tüm bu faaliyetlerin en rasyonel biçimde amaca ulaştırılması gerekir. Modern işletmeciliğin gereği olan uzlaşma, banka işletmeleri açısından da önem kazanır. Verilen hizmetin çok sayıda birim tarafından yerine getirilmesi, birimlerin çalışmalarının yer ve zaman bakımından uyumlaştırılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle düzenleştirme çalışmalarının temelinde iyi bir organizasyon yatar. Organizasyon yapısı oluşturulurken birbiriyle ilgili birimlerin bir ünite altında toplanması koordinasyonu kolaylaştıracaktır. Örneğin çeşitli kredi türlerine göre ayrılmış servislerin "krediler bölümü" altında bir yöneticinin sorumluluğuna verilmesi, tüm kredi işlemlerinin düzenleştirilmesine imkan verir. İş hacmi çok büyük olmayan banka şubelerinde(kredi ve istihbarat servisleri gibi) birbirleriyle ilgili birimleri birleştirmek de, düzenleştirmeyi sağlamak açısından yararlı olur.

Ticari banka faaliyetlerinin düzenleştirilmesinde banka içinde oluşturulan haberleşme sistemi önemli rol oynar. Birbiriyle yakından ilgili pek çok birimin, karşılıklı etkileşimlerinden doğan sorunlarının belirlenmesi haberleşme yoluyla gerçekleşir. Faaliyetler arasında uyum sağlayacak noktalara yeterli bilgi akışı varsa düzenleştirme başarılı olur.

Organizasyon içinde bilgi alış verişi çoğunlukla resmi haberleşme araçlarıyla sağlanır. Aslında her işletmenin organizasyon şemasını biçimsel haberleşme akımını gösteren bir diyagram olarak görmek mümkündür. Ticari bankalarda da bilgiler, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru biçimsel bir sıra takip eder. Bunun dışında rutin işlerin yürütülmesinde kullanılan her türlü form ve kayıtlar banka yöneticisine bilgi akışını

sağlıyan araçlardır.

Banka içinde iyi bir haberleşme ağı, gerekli bilgiyi, ihtiyacı olan kimseye, gereken zamanda ulaştıracak bir sistemin kurulmasıyla mümkün olur. Banka yönetimi kendisine sağlanan bilgilerle belirsizlik ortamından kurtulur, kararlar alır ve uygular. Bu bilgiler, yöneticilere raporlar yoluyla ulaşır. Bankaların iş hacmi ve büyüklüğü raporların niteliğini etkiler. Üst yönetime yardımcı olacak raporlar bilanço, gelir tablosu ve sermaye analizi gibi finansal tablolardan elde edilir(42).

E. DENETİM(KONTROL)

Konumuz ile ilgisi açısından önce denetimle ilgili olarak ilim adamlarının yapmış oldukları muhtelif tanımları görmekte yarar vardır , daha sonra ise ticari bankalarda denetim incelenecektir.

Yönetimin temel fonksiyonlarından olan denetim diğer fonksiyonların bir sonucu olarak düşünülebilir. Denetimin ortaya çıkışı veya gerekli oluşunun nedeni organizasyonun bazı amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir yapı olmasıdır. Amaçların belirlendiği planlama safhasında başarılı olmak ve uygun planı yapmak yeterli değildir, aynı zamanda planın ne derece başarılı olduğunu ve hatalar varsa hataların nereden kaynaklandığını bulmak gerekir.

Yönetimin başarılması önce planların yapılması, daha sonra planın uygulanması için organizasyonun belirlenmesi(hangi işler yapılacağıının belirlenmesi, işlerin gruplandırılması,

(42) GEYLAN, a.g.e. s.41,42.

işleri yapacak kişilerin belirlenmesi, yer, araç , yöntemlerin ortaya konması, yetki ilişkilerinin belirlenmesi)koordinasyonun sağlanması yöneltme sisteminin kurulması ve en son bu fonksiyonların ne derece başarıldığının belirlenmesi gerekir. Denetim başarılması istenen durumla başarılan arasında köprü kurmaktır. Düzeltici bir fonksiyon olan denetimin temel amacı işletmenin amaçlarının gerçekleşmesidir. Denetim sistemi planı etkilediği gibi planlama sistemi de denetim sistemini etkiler. Denetim diğer yönetim fonksiyonları ile ilgili olduğu için başarılı bir faaliyettir. Yönetim fonksiyonları sonuçları alındıktan sonra denetleme yapılır daha sonra düzeltici tedbirler alınır(43).

Denetim en geniş anlamıyla arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, gerekirse düzeltici tedbirleri almaktır. Diğer bir şekilde denetim diğer yönetim fonksiyonlarının neleri, nasıl, ne ölçüde başardığını araştırır ve sağlar. Diğer fonksiyonların(planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon)ne derece başarıldığı denetimle anlaşılır. Denetimin gerçekleştirilmesi için önceden belirlenmiş bir amacın, bir planın, bir politikanın varlığı gereklidir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır, diğer bir ifadeyle iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda tesbit edilen standartlar karşılaştırılır ve sonucunda gerekirse düzeltici tedbirler alınır. Denetim planın gerekleri doğrultusunda faaliyetlerin düzenlenmesidir. Yönetim faaliyetinde uygulamanın değerlendirilmesi, ölçülmesi ve sonunda düzeltici tedbirlerin yer almasıdır. Burada iki çeşit faaliyet vardır.

(43) ÜZALP, a.g.e. s.213.

Birincisi planlarla olayları karşılaştırmak, ikincisi planda meydana gelen sapmaları belirlemek ve düzeltmeleri yapmaktır(44).

Her yönetici planlarının başarısını görmek için denetim yapar. Bunu yaparken çeşitli matematiksel, istatistikî araçlardan yararlanır. Bu bakımdan denetim hem işletmeye hemde yöneticiye uygun bir biçimde geliştirilmelidir. Denetim ile diğer yönetim fonksiyonlarının başarısı ölçüldüğüne göre denetim fonksiyonunun iyi bir şekilde yapılması gerekir, denetimin özellikleri şöyle sıralanaabilir:

- Denetim amaçlara ve planlara dayanmalıdır,
- Denetim ilgili faaliyetin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir,
- Denetim esnek olmalıdır,
- Denetim organizasyona uygun olmalıdır,
- Denetim ileri bakmalıdır,
- Denetim tarafsız olmalıdır,
- Denetim düzeltici tedbirleri almalıdır,
- Denetim kapsayıcı olmalıdır,
- Denetim sık sık gözden geçirilmelidir,
- Denetim anlaşılabilir olmalıdır(45).

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan kontrol, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar, çalışmaların sonucu ancak, etkili bir kontrol sonunda belli olabilir. Yani yönetici, kuruluşu amacına ulaştıracak çalışmalara giriştikten ve böylece üretimin sonuçları adım adım elde edildikten sonra, bunları, gereği gibi yapılıp yapılmadığı,

(44) ÖZALP, a.g.e. s.215.

(45) ÖZALP, a.g.e. s.221-225.

amaca ulaşıp ulaşılmadığı, hangi ölçüde ulaşıldığı, hangi ölçüde ulaşılmadığı, gibi önemli konuları tesbit etmek gereklidir. İşte bu konuları inceleme ve soruşturma işleri kontrol sürecini oluşturur. Kontrol ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir işlemdir. Kontrol , her şeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun yapılıp yapılmadığının gözetimidir. İşletmenin amacı yalnız üretim değildir; üretimin en az masrafla başarılması da gereklidir. Fakat acaba bu en az nedir ve nerededir? İşte bu gibi yaşamsal önemdeki soruları yanıtlamak, kontrol işlevini oluşturur(46).

Yönetim işlevlerinin sonuncusu olan kontrol, diğer işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Çalışmaların sonucu, ancak etkili bir kontrol sonucunda belli olabilir. Kontrol yalnızca iş ve eylemlerin sona ermesinden sonra değil, başlangıçtan itibaren sürekli olarak yerine getirilmelidir. Böylece amaca ulaşmak için harcanan çabalar sırasında nelerin hangi ölçülerde aksadığı ve aksama nedenleri saptanarak, ortaya çıkan bu aksaklıkları önlemek için gerekli önlemlerde belirlenmiş olur. Denetim ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir işlemdir. Bu işlevin ya da faaliyetin en önemli amacı, işletme çalışmalarının görülmesinde, yani yürütülmesinde ekonomiklik ilkesinin uygulanmasını sağlamaktır. En geniş anlamıyla kontrol, arzulanan bir amaca ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmaktır(47).

(46) TOSUN, a.g.e. s.279.

Modern kontrol kavramı, olup bitenlerin tarihi seyri hakkındaki kayıtları sağlar, bunların meydana geliş nedenlerini ve yöneticiye düzeltici tedbirler alabilmesi için gerekli bilgileri verir. Yönetim sürecinin tamamlanması , kontrolün başarılmasıyla olur. Kontrol şunlarla ilgilendir: olayların planlarla karşılaştırılması ve olaylar , planlardan saptığı takdirde gerekli düzeltmelerin yapılması. Kontrol, yönetim organlarının meydana gelen olaylar ile meydana gelmesi beklenen olayların birbirleriyle bağdaşıp bağdaşmadığını araştırmakla ilgilendir. Eğer, bu bağdaşma gerçekleşmemişse gerekli düzeltmeler yapılır(48).

Kontrol, mevcut iş başarısının ölçülmesi ve bu başarının belirlenen hedefleri gerçekleştirme olasılığının saptanmasıdır. Kontrolün temeli, mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçların planlama sürecinde belirlenen amaçlara karşı denetlenmesinde yatar. Bu bakımdan planlama ile kontrol birbirinden ayrılmaz iki kardeş gibidir. Örgütsel başarı etkili bir kontrol sisteminin geliştirilmesiyle sağlanabilir(49).

Denetim, işletme faaliyetlerinin planlara, verilen talimatlara ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını ortaya koyar. Denetimin amacı planları gerçekleştirmektir. Bu nedenle önce planlar gözden geçirilir, standartlar belirlenir

(47) Oktay Alpugan ve diğerleri, işletme Ekonomisi ve Yönetimi,(Yayın NO: 242, İşl.Eko.Dizisi: 9 İstanbul 1990)s.206.

(48) Herbert G.Hicks(çevirenler Osman Tekok ve diğerleri), Örgütlerin Yönetimi-Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından,(Turhan Kitabevi 3.baskı, Ankara 1979), s.460.

ve faaliyetler, standartlarla ölçülerek planlardan sapmalar ortaya konur. Daha sonra hataların tekrarlanmaması için gereken tedbirler alınır.

Para ve para yerine geçen değerler üzerinde çalışan ticari bankalarda denetim fonksiyonu hayati bir önem taşır. Genel müdürlükten en küçük şubeye kadar, çeşitli kademelerde planlar yapılır, amaçlar belirlenir, faaliyetlere geçilir, denetlenir ve düzenleştirici yönde alternatif kararlar alınır. Bunlar yapılırken pek çok rutin işlem yerine getirilir. Bu nedenle banka içinde etkin bir planlama ve denetim yapısı oluşturmak üst yönetimin işini kolaylaştırır.

İyi tanımlanmış bir organizasyon ve bilimsel yönetim anlayışı denetimden sağlanan faydayı artırır. İyi düşünülmüş program, uygulanabilir nitelikte politikalar, personel seçimi ve eğitimi gibi pek çok faktör bankanın planladığı sonuçlara ulaşmasında etkili olur. Faaliyetlerin en iyi şekilde bölümlendirildiği, yetki ve sorumlulukların açıklıkla tespit edildiği bankalarda, belirli hedef veya satandartın gerçekleşmesinden kimlerin sorumlu olduğu kolayca bulunacağından, denetim sonucu hesap sorma işlemi kolaylaşır.

Ticari bankalar açısından denetim faaliyeti sürekli ve basit olmalıdır. Kompleks ve ağır işleyen bir denetim tarzı, özellikle şube düzeyindeki rutin işlerde zaman kaybına neden olur. Örneğin çek tahsilatında, çeki tahsil etmek için tevdi eden kişinin hüviyetinin tesbiti ve provizyon alınması gibi müşteriye dönük denetim olayı iş hacmi yüksek olan bankalarda önemli zaman

kaybına sebep olur.

Kredi faaliyetleri ticari bankalarda önemli bir denetim konusudur. Kredi kararı alınmadan önce, kredi verilecek alan, kredi alacak kişi veya kuruluşun finansal durumu ve teminatları istihbarat servisilerince denetlenir. Hazırlanan raporlar kredi komitesince incelenerek sonuçlandırılır. Bu süreç son derece uzun olup çok sayıda işlem gerektirir(50).

Türkiyede faaliyette bulunan ticari bankalardaki denetimi ikiye ayırabiliriz:

1. İç Denetim

Bankalar kanununun 25, 26 ve 27. maddelerine göre bankaların iç denetimi genel kurul tarafından seçilmiş denetçiler ve banka bünyesinde kurulmuş ve direkt Genel Müdüre bağlı teftiş kurulu müfettişleri (banka müfettişleri) tarafından yapılmaktadır(51).

Ticari bankalardaki teftiş kurulları(kurul bünyesindeki banka müfettişleri vasıtasıyla), merkez ve şubelerde denetim faaliyetini yürütürler, şubelerin her türlü faaliyet, muamele ve hesaplarını, kayıt ve belgelerini inceleyerek işlerin kanun, tüzük, statü ve yönetmelikler hükümleri ile genel müdürlüğün emirlerine ne derece uygun olarak yürütüldüğünü tesbit eden müfettişler durumu teftiş kuruluna rapor ederler(52).

2. Dış denetim

Bankaların dış denetiminide ikiye ayırarak incelemek

(50) GEYLAN, a.g.e. s.43.

(51) BANKALAR KANUNU, a.g.e. s.23 md.25,26,27.

(52) GEYLAN, a.g.e. s.45.

gerekir.

a. Kamusal Dış Denetim

Ticari bankaların bu dış denetimi Devletin koyduğu kanunlarla Bankalar Yeminli Murakıpları ve benzerleri gibi Devlete bağılı memurlar tarafından yapılır(53).

b. Özel Dış Denetim

Bu dış denetim, devlete ve bankaya bağılı olmıyan özel denetim firmaları tarafından yapılmaktadır.

Özel denetim firmaları adı verilen bu kuruluşlar, tamamen özel ve bağımsız, ticari şartlar ve kendi davranış ve niteliklerinden kaynaklanan güven ortamından yararlanarak çalışan denetim elemanlarıdır. Gelişmiş batılı ülkelerde yaygın bir güven ve ihtiyaç ortamında oluşmuşlardır.

Genellikle, finansal ve ticari ilişkiler içinde bulunan firmalar, işbiriliği yapmak veya kredi vermek suretiyle desteklemek istedikleri firmaların mali bünyelerinin gücü, bilanço ve kar-zarar hesaplarının gerçekliği hakkında inandırıcı ve kendilerine ibraz edilebilecek açıklıkta bir denetim raporuna dayalı bilgi almak isterler. Bu ise, piyasada ve hatta dünya çapında faaliyetleriyle güven sağlamış özel denetim firmaları ile mümkün olur, bu konuda adeta tekele varan bir ortam oluşmuştur, Arthur Andersen Ltd. bu firmaların en büyüklerinden biri olup Türkiye'de de faaliyet göstermektedir(54).

(53) BANKALAR KANUNU, a.g.e. s.60 Md.61.

(54) Servet Eyüpgiller, Bankalarda Denetim,(Kısmat Matbaası, Ankara 1985), s.155,156.

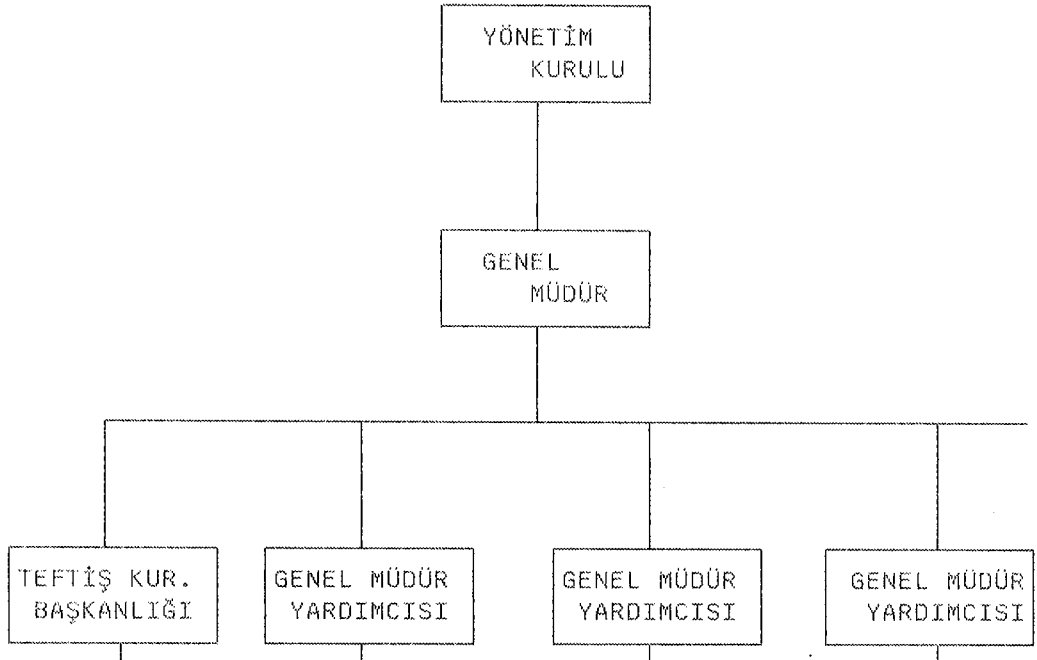
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TİCARİ BANKALARDA TEFTİŞ KURULLARI

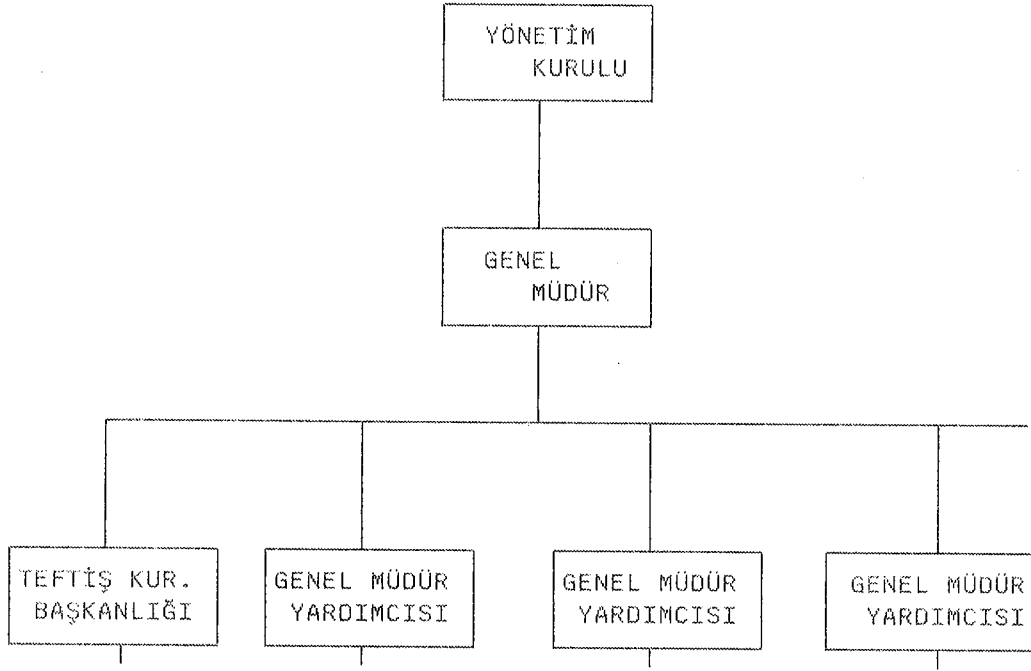
I. TİCARİ BANKALARIN ORGANİZASYON ŞEMALARINDA TEFTİŞ KURULLARININ YERİ

Yönetimin sonuncu fonksiyonu olan denetim(kontrol) fonksiyonunun yerine getirilmesi için gerekli olan teftiş kurulları bu görevlerini en üst yönetim adına yaptıkları için genellikle tüm ticari bankalarda direkt banka genel müdürlerine bağlıdırlar. Örneğin:

Türkiye İş Bankası Organizasyon Şeması



T.C.Ziraat Bankasının Organizasyon Şeması



Gerek Ziraat Bankasının gereksede İş Bankasının organizasyon şemalarında diğer birimler gösterilmemiştir bunun sebebi de teftiş kurulu başkanlıklarının direkt genel müdüre bağlı olduğunu göstermek ve vurgulamaktır.

II. TEFTİŞ KURULLARININ YÖNETİM VE ORGANİZASYONU

Banka müfettişlerinin mensubu olduğu banka teftiş kurullarının kurulması Bankalar Kanununun 27. maddesi "Bankaların, işlemlerinin bankacılık ilkelerine ve mevzuatına uygunluğunu denetlemek üzere yeteri kadar müfettiş çalıştırmaları zorunludur." hükmüne zorunlu hale getirilmiştir.

Banka müfettişleri, genel müdür adına bankanın merkez teşkilatını ve diğer birimlerini (bölge ve şubeler) teftiş ederler (denetlerler). Teftişin amacı:

Apacık Merkez

-Banka teşkilatıyla bankanın denetimi altındaki kuruluşların mevzuat hükümlerine, teknik gereklere uygun ve düzenli bir şekilde çalışmasını sağlamak, işlem, hesap ve faaliyetleri inceleyip hata ve yanlışları bulmak, doğrularını göstermek, hile ve yolsuzlukları ortaya çıkarmak,

-İşlemlerin ve çalışmaların bankanın ana amacını gerçekleştirmeye yönelip yönelmediğini, kullanılan metotların uygunluğunu, bunların gereken etkinliği, verimi, kaliteli hizmeti sağlayıp sağlamadığını,

-Hedeflerden ve mevzuattan sapılmışsa, nedenleriyle birlikte bu sapmaları araştırmak, bu sorunların çözümü hususunda teklifte bulunmak,

-Teftişin öğretici niteliğini geliştirerek, merkezle taşra teşkilatı arasındaki bilgi, haber alış verişini sağlayarak, merkezin planlayıcı faaliyetlerine katılarak kurumun ana amacının gerçekleşmesine yardımcı olmaktır şeklinde tanımlıyabiliriz.

Teftiş kurulu bu amacı gerçekleştirmek için: Bir teftiş kurulu başkanı, başkan yardımcıları, baş müfettişler, müfettişler, müfettiş yardımcıları ve teftiş kurulu bürosundan oluşan bir organizasyona gitmiştir. Teftiş kurulu başkan yardımcıları, tüm müfettişler ve teftiş kurulu bürosu(başında müdür yardımcısı vardır)doğrudan doğruya teftiş kurulu başkanına bağlıdırlar, talimatları teftiş kurulu başkanından alırlar. Teftiş kurulu bürosu, başkanlığın her türlü haberleşme, kayıt, dosyalama vadiğer tüm büro işlerini yürütür, yeterli sayıda müdür yardımcısı ve büro personelinden oluşur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TİCARİ BANKALARIN TEFTİŞ KURULLARININ YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

I. TİCARİ BANKALARIN TEFTİŞ KURULLARININ YÖNETİM VE ORGANİZASYON SORUNLARI

Hem ticari, hem de hizmet işletmeleri olarak kendine has özellikler gösteren ticari bankaların başarılı olmaları, kendilerine olduğu kadar, ülke ekonomisine de katkılar sağlar. Bankaların başarısı bir işletme olarak belirledikleri amaç ve hedeflere en kısa yoldan ulaşmalarıyla mümkündür. Banka içinden ve dışından gelen çok sayıda faktör, bu amaç ve hedeflere ulaşılmasını olumsuz yönde etkiler. Böyle bir ortamda karşısına çıkan sorunları en aza indirmeyi başaran bankalar rekabette üstün duruma geçerler. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilimek için yerine getirilen yönetim fonksiyonlarında karşılaşılan engelleri en aza indirmek, öncelikle bu engellerin doğru olarak tanımlanmasıyla mümkündür, kesin olarak tanımlanmayan sorunlara çözüm yolları aramak gereksiz zaman, emek ve para kaybına sebep olacak, yeni sorunların doğmasına yol açacaktır. Çözüme nereden başlanacağıının bilinmesi için, sorunların doğru ve kesin olarak tanımlanması gerekir(55).

İşte bankalarda arzulanan amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak, sorunları ortaya koymak ve bu sorunların halli için gerekli düzeltici tedbirleri ortaya koymak yönetim fonksiyonlarının sonuncusu olan denetim fonksiyonunun faaliyet alanına girer. Bankalarda denetim fonksiyonunda genel müdür adına teftiş kurulu tarafından yerine getirilir. Bu yüzden denetim fonksiyonunun çok iyi bir şekilde yapılması gerekir, denetim fonksiyonunun etkili ve iyi bir şekilde yerine getirilebilmesi içinde teftiş kurularrının iyi tanımlanmış bir organizasyon yapısına ve bilimsel yönetim anlayışı ile yetiştirilmiş kaliteli müfettişlere sahip olması gerekir.

Ticari bankaların, teftiş kurullarının organizasyonunun denetim fonksiyonuna uygun olup olmadığını, yönetiminin banka amaçlarına uygun modern yönetim biliminin öngördüğü şekilde olup olmadığını ve de teftiş kurulu üyesi banka müfettişlerinin bilimsel yönetim anlayışına sahip olup olmadıklarını belirlemek, ticari bankaların teftiş kurullarının yönetim ve organizasyonundaki sorunları ortaya çıkarmak ve bu sorunları çözmek için önerilerde bulunmak maksadıyla anket yöntemiyle bir araştırma yapılmak istenilmiş ancak bunda muvaffak olunulamamıştır(teftiş kurulu ile ilgili sorularımıza hem müfettişler hem de teftiş edilen banka mensupları cevap vermekten kaçınmışlardır), bunun üzerine araştırmamız ile ilgili suallerimizi araştırma yaptığımızı hissettirmeden bir sohbet havasında banka müfettişlerine ve teftiş edilen personele sorduk ve bu suallere aldığımız cevaplardan teftiş kurullarının yönetim ve organizasyonu ile ilgili tesbit edebildiğimiz sorunlar aşağıda sıralanmıştır(bu araştırmada ağırlık Ziraat Bankası Teftiş

Kuruluna verilmiştir).

-Müfettişlerin aynı zamanda üst düzeyde yönetici adayı olarak kabul edildiği ancak yöneticilik konusunda herhangi bir eğitimden geçirilmediği,

-Bankacılıkta bilgisayar teknolojisi kullanılmasına rağmen, teftiş kurullarının hala eski sisteme göre çalıştığı, kendini yenileyemediği bu yüzden de lüzumlu lüzumsuz birçok şeye bakıldığı,müfettişlerin yalnızca geçmişte yapılan muamelelerin şekil şartlarına uygun olup olmadığını, mevzuata uygun yapılıp yapılmadığını kontrol ettiği, teftiş zamanının hemen hemen tamamını bu işlere ayırdığı için denetimin asli fonksiyonu olan, teftiş ettiği birimin arzulanen amaçlara ulaşıp-ulaşmadığını araştıramadığı, hedefe ulaşamadığı takdirde ne gibi düzeltici tedbirlerin gerektiğini öneremediği,

-Teftişlerin geleceğe dönük olamadığı,

-Teftişlerin genellikle yalnızca şubeleri kapsadığı, genel müdürlük birimlerinin teftiş edilemediği, bununda denetimin bütün örgütü kapsama şartına uymadığı,

-Teftişleri her zaman tarafsız bir şekilde yapılamadığı, bunun da teftiş edilen birimde iş verimini düşürdüğü, çalışma ahlenginin bozulmasına sebep olduğu,

-Müfettişlerin teftiş sırasında her zaman gerekli esnekliği gösteremediği,birimin ve birimde çalışanların içinde buldukları iç ve dış çevre şartlarını göz önünde bulundurmadığı,

-Denetim fonksiyonunun bankanın amacına uygun bir şekilde yerine getirilmesi için gerekli strateji, politika, plan ve arzulanen hedeflerin açık bir şekilde belirlenip müfettişlere bildirilmediği.

II. TİCARİ BANKALARIN TEFTİŞ KURULLARININ YÖNETİM VE ORGANİZAS-
YON SORUNLARININ ÇÖZÜMÜ İLE İLGİLİ ÖNERİLER

-Teftiş kurullarına müfettiş yardımcısı olarak alınacak kişilerin, çok iyi seçilmesi, mümkün olduğu takdirde o kuruluştaki çalışanlardan seçilmeli,

-Teftiş kurullarına müfettiş yardımcısı olarak alınanların başlangıçta bankacılık bilgisi ile birlikte, yönetim ve organizasyon, personel yönetimi ve örgütlerde davranış konusunda ciddi bir eğitimden geçirilmeli ve bu eğitimler daha sonrada geliştirilerek devam ettirilmelidir,pek tabiki yabancı dil ve bilgisayar eğitimide sürekli olarak devam ettirilmelidir,

-Teftişin amacının ne olduğu açıkca belirtilerek bu husus hem müfettişlere hem de teftiş edilen birimlerin personeline bildirilmelidir,

-Teftiş yalnızca geçmişe dönük cezalandırıcı değil, geleceğe dönük olmalı, başarılması istenen durumla başarılan arasında köprü kurmalı, bankanın amacının gerçekleşmesi için düzeltici tedbirleri önermelidir,

-Teftiş yalnız şubeleri değil genel müdürlüklerde dahil tüm banka birimlerini kapsamalıdır,

-Müfettişler teftişleri sırasında esnek davranmalı, birimin faaliyet gösterdiği iç ve dış çevre şartlarını göz önünde tutarak personelin davranış ve çalışmalarını bu şartlar içinde değerlendirmelidir,

-Müfettişler, çok yoğun iş tempoları yüzünden ve

yapmamaları gereken birçok işleri de yapmaları sebebiyle asli görevlerini(Denetim fonksiyonundan beklenen; arzulanan amaçlara ulaşıp-ulaşılmadığını veya hangi ölçüde ulaşıldığını araştırmak ve gerekirse düzeltici tedbirleri almak ve önermek.)yerine getirememektedirler, bunun için müfettişler üzerindeki iş yükünü azaltmak denetimle ilgili yeni düzenlemelere gitmek gerekir, örneğin:

-İl merkez şubelerinde, şube müdürüne bağlı olarak yeterli sayıda kontrol elemanı(kontrolör) çalıştırılmalı, bu kontrol elemanları, hem merkez şubenin hemde o ildeki diğer şubelerin işlemlerini prosedür ve yetki yönünden denetleyerek, kısa periyotlarla şube ve bölge müdürüne rapor vermelidir, sayımlar ve dökümler bu kontrol elemanları tarafından yapılıp tutturulmalıdır,

-Müfettişler arasında ihtisas grupları kurarak özellik arzeden soruşturma konuları bu müfettişlere verilmelidir.

Y A R A R L A N I L A N K A Y N A K L A R

- ALPUGAN, Oktay ve di- : İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Beta
ğerleri Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş. NO: 242
İşl. Ek.Diz.: 9, İstanbul 1990.
- BANKALARIMIZ 1992 : Türkiye Bankalar Birliği Yay.
NO: 171, Ankara 1993.
- BANKALAR KANUNU : Türkiye Bankalar Birliği, El Kitap-
ları Serisi NO: 7 10. Basım,
Ankara 1993.
- CAN, Halil ve diğerleri : İşletme Yönetimi, Türkiye ve Ortado-
ğu A.İ.Enst. Y.NO: 169, Doğan Basım-
evi, Ankara 1978.
- CAN, Halil : Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayın-
yarı NO: 19, Ankara 1991.
- CEMALCİLER, İlhan ve : İşletmecilik Bilgisi, İşitme Özürlü
Çocuklar Eğitim ve Araştırma Vakfı
Yayını NO: 3, Eskişehir 1989.
- DİKEL, Mübin : Banka İşletmesi, Sevinç Matbaası,
Ankara 1967.
- EREN, Erol : Yönetim ve Organizasyon, İşletme
Fakültesi Y.No: 236, İşl.İkt.Enst.
Y.NO: 129, İstanbul 1991.
- EYÜPGİLLER, Servet : Bankalarda Denetim, Kısmet Matbaası
Ankara 1985.

- GEYLAN, Ramazan : Ticari Banka Yönetimi ve Türk Ticari Bankalarının Temel Yönetim Sorunları, Anadolu Ü.Yayınları NO: 86, İktisadi ve İdari B.F.Y.NO: 22 Eskişehir 1985.
- HICKS, Herbert G. : Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Be-
(Çev.O.Tekok ve diğer.) şeri Kaynaklar Açısından, Turhan Ki-
tapevi 3.Baskı, Ankara 1979.
- KOCAİMAMOĞLU, Sururi : Bankacılık Ansiklopedisi, İş Bankası
Kültür Yayınları, Ankara 1980.
- KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, İşletme F.Yay.
NO: 205, İşletme İkt.Enst.Yayın
NO: 101, İstanbul 1989.
- ÖZALP, İnan : Yönetim ve Organizasyon, Birlik Ofset
Yayıncılık, Eskişehir 1993.
- SCHMITZ, M.J. : Banka Şubesi Organizasyonu, Anadolu
Ü.Yay. NO: 166, İ. ve İ.B.F. Ya.
NO: 39, Eskişehir 1989.
- TOSUN, Kemal : Yönetim ve İşletme Politikası,
İşletme F.Ya.NO: 232, İşl. İkt.
Ens. Ya. NO: 125, İstanbul 1990.
- ULUTAN, Burhan : Bankacılığın Tekamülü, Ankara 1967.
- YABANCI MEMLEKETLERİN : Türkiye Bankalar Birliği Yayınları
BANKALAR KANUNLARI Ankara 1962.
- ZARAKOĞLU, Avni : Para Kredi ve Bankalar, Banka ve Tic.
Muk. Araşt. Enst. Ya.. Ankara 1976.