

## **Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Çevrenin Bankaların Yapı ve Uygulamaları Üzerinde Oluşturduğu Teşvik ve Kısıtlamalar**

**Yrd. Doç. Dr. Ramazan ARSLAN**

*Uşak Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, UŞAK*

**Yrd. Doç. Dr. Mustafa HOTAMIŞLI**

*Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon MYO, İşletme Programı, AFYON*

### **ÖZET**

Ülkemizde “Özel Sermayeli Ticari Bankalar”, ekonomik ve sosyal faaliyetlerin sürdürülmesinde, özellikle finans sektöründe oldukça önemli bir yere sahiptir. Sektörde diğer bütün bankalar gibi, Özel Sermayeli Ticari Bankaların da faaliyetlerini sınırlayan veya onlara yeni fırsatlar sunan çeşitli faktörler söz konusudur.

Kurumsal çevredeki teşvik ve kısıtlamalar Türk bankacılık sisteminin kurumsal, mali ve operasyonel anlamda önemli ölçüde etkilemektedir. Ancak bu teşvik ve kısıtlar aynı zamanda Türk Bankacılık Sisteminin gelişmesine de önemli katkılar sağlamaktadır. Özellikle bu çerçevede gerçekleştirilen reformlar; bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesine ve yenilenmesine, kurumsal altyapı gelişmelerinin hızlanmasına ve bankacılık sektörünün mali sistemdeki payının hızla artmasına yol açmıştır.

Bu çalışmada kurumsal çevrenin Özel Sermayeli Ticari bankaların yapı ve uygulamaları üzerinde oluşturduğu etki ve sonuçlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Kurumsal çevrenin yapı ve uygulamalar üzerinde önemli ölçüde etkili olması Türk Bankacılık sisteminin gelişmesine büyük bir katkı sağlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Türk Bankacılık Sistemi, Kurumsal Çevre, Örgütsel Yapı, Türk Bankacılık Sisteminin Geleceği.

## **Incentives and Constraints Imposed on The Structures and Applications of the Banks by Institutional Environment of the Turkish Banking System**

### **ABSTRACT**

Private Commercial Banks in Turkey has an important role in the process of economic and social activities, specially in the financial sector. There are some factors which provide advantages or limit to private commercial banks. As in other banks incentives and limits in Institutional setting substitutionally affect Turkish Banking System Institutionaly, financially and operationally. Reforms initiated in the institutional setting have created on environment in which banking products and service have been extended and renewed, the developments in institutional in frastructure have gained some speed and the share of bankink sector in financial system has incread.

**Key Words:** Turkish Banking System, Institutional Environment, Organizational Structure, Future of Turkish Banking System.

## GİRİŞ

17. yüzyılda bankaların para yaratma mucizesi keşfedilip insan yaratıcılığıyla birleşmesinden bu yana geçen 300 yıl içinde bankacılık sektörü, hiçbir sektörde olmadığı kadar gelişmiş ve “*ekonomilerin vazgeçilmez kurumları*” haline gelmişlerdir.

Bankacılık sektörünün göstermiş olduğu bu gelişme; ekonomik, sosyal ve ticari alanlarda önemli değişimleri ortaya çıkarmıştır. Özellikle toplumsal yaşam içerisinde paranın fonksiyonları arttıkça, bankacılık sektörü de gelişme göstererek, günümüzdeki düzeye ulaşmıştır.

Bu çalışma Türk Bankacılık Sisteminde önemli bir yeri olan “*Özel Sermayeli Ticari Bankalar*” üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma nitel bir çalışma olup, “*yarı yapılandırılmış görüşme*” yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca yöntem “*içerik analiziyle de*” desteklenmiştir.

Bu çalışmada 14 adet “*Özel Sermayeli Ticari Banka*” içersinden; faaliyet süresi, sermayesi, şube sayısı, aktif büyüklüğü ve İMKB’de işlem görmesi gibi ölçütler göz önüne alınarak seçilen dört örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri, “*Özel Sermayeli Ticari Bankaların*” İnternet (WEB) sayfalarındaki bilgilerin (faaliyet raporları gibi) içerik çözümlemesi sonucunda oluşturulan, “*yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi*” çerçevesinde elde edilmiştir. Ayrıca bu görüşme literatür taraması ile de desteklenmiştir.

## I. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİ

Ülkemizde bankacılık sistemi, 19. yüzyıla kadar uzanan köklü bir bankacılık geleneğine dayanır. Ancak, asıl gelişme son 20 yıl içerisinde gerçekleşmiştir. Özellikle 1980 yılında başlayan ve ekonomimizi radikal bir biçimde etkileyen süreç, doğal olarak bankaları da çok yakından etkilemiştir. Bu dönemde uygulanmaya başlanan serbest piyasa ekonomisi her sektörde olduğu gibi, “*bir hizmet sektörü olan*” bankacılık sektöründe de kendini hissettirmiştir (İpçi ve Karan, 2001: 33-38).

Türk Bankacılık Sisteminde, bankaların kuruluş amaçlarına göre değişen ve kanunlarla şekillenen farklı faaliyet alanları söz konusudur. Bu farklılığa rağmen bankaların yerine getirdikleri temel işlevler; “*eldeki paranın muhafaza edilebileceği güvenli bir yer sağlamak, tedavüldeki paranın toplanması ve ödenmesi işlemlerini yerine getirmek, ticari senetleri iskonto veya tahsil etmek, iştiraklerde bulunmak, çek ve akreditif muameleleri yapmak, müşteri adına menkul kıymet alım satımı yapmak, kefalet ve teminat mektubu vermek, kiralık kasa hizmeti vermek, seyahat çeki ve kredi kartı gibi konularda danışmanlık yapmak, iş adamlarına banka referans mektubu vermek, Bağkur, S.S.K primi, vergi tahsil işlemlerini yapmak, elektrik, su, doğalgaz, PTT, ev kirası vb. işlemlerin tahsil ve tediyelerini*” yapmak şeklinde sıralanabilir (Şakar, 2000: 20).

Türk Bankacılık Sisteminde bankalar bir çok kritere göre sınıflandırılabilir. 6 Aralık 2006 dönemi itibariyle, Türk Bankacılık Sistemi içerisinde toplam 47 adet banka faaliyetlerine devam etmektedir. Bu bankaların dağılımı tablo 1’de şöyle gösterilebilir.

Tabloda belirtilen bu sınıflandırmalar içerisinde aynı banka birkaç farklı kategoride birden yer alabilmektedir. Bugün gerek mali yapıları, gerekse kurumsal yapıları itibarıyla sermayelerine göre bankalar göz ardı edilemeyecek bir seviyeye ulaşmıştır. Özellikle Türk finansal sistemi içinde bu bankaların payı %80'lere varmaktadır. Bu nedenle çalışmamızda sermayelerine göre bir sınıflandırma esas alınacaktır. Sermayelerine göre bankalar; Kamu Sermayeli Bankalar ve Özel Sermayeli Bankalar olmak üzere ikiye ayrılır (Takan, 2001: 12-25).

**Tablo 1: Türk Bankacılık Siteminde Faaliyet Gösteren Bankalar**

Faaliyet Gösteren Bankalar	Banka Sayısı	Şube Sayısı	Personel Sayısı	Sektör Payları %
<i>Kamusal Sermayeli Bankalar</i>	3	2.019	40.158	21
<i>Özel Sermayeli Bankalar</i>	14	3.659	66.869	61
<i>Yabancı Sermayeli Bankalar</i>	15	206	5.416	3
<i>Kalkınma ve Yatırım Bankaları</i>	14	19	4.942	13
<i>T. M. S. F. Devredilen Bankalar</i>	1	203	5.886	2
<b>TOPLAM</b>	47	6.106	123.271	100

**KAYNAK:** <http://www.tbb.org.tr/v12/asp/bankalar1.asp>

#### **A) KAMU SERMAYELİ BANKALAR**

Sermaye paylarındaki çoğunluk hisseleri doğrudan ya da dolaylı olarak devletin elinde olan bankalar bu kategoriye girer. “T.C. Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Türkiye Kalkınma Bankası” kamu sermayeli bankalardır. Bu bankalar Türk bankacılık sistemi içerisinde önemli bir kaynağı elinde bulundurmaktadır. Kamu sermayeli bankalar bankacılık sistemi içerisindeki bütün hizmetleri sunabilmektedirler.

#### **B) ÖZEL SERMAYELİ TİCARİ BANKALAR**

Türk Bankacılık Sisteminde faaliyette bulunan Özel Sermayeli Ticari Bankalar “faaliyet süresi, sermayesi, aktif büyüklüğü, şube sayısı, İMKB’de işlem görmesi” gibi özellikleriyle Türkiye’de faaliyette bulunan bankalar içerisinde sektörde önemli bir yere sahiptir (T.B.B., 2002: 11-12). Ayrıca çağdaş bankacılığın gerektirdiği bütün hizmetleri vermekte olan bu bankalar, sektördeki “yenilik ve uygulamaları” belirlemede öncü konumda olan büyük ölçekli bankalar olarak nitelendirilmektedir. Özel Sermayeli Ticari bankaların sektör içindeki payı %61 oranındadır. Ayrıca sektördeki toplam aktiflerin %56’sını, toplam mevduatın %61’ini ve toplam kredilerin de %61’ini oluşturmaktadır. Yine toplam aktif büyüklüklerine göre 20 milyar doların üzerinde aktif büyüklüğüne sahip 1, 10-20 milyar dolar arasında olan 2, 5-10 milyar dolar arasında olan 4 bankadan 3’ünü “Özel Sermayeli Ticari Bankalar” oluşturmaktadır (Yazgan, 2002, s.13-19). Başka bir deyişle sistem üzerinde diğerlerine göre baskın durumdadırlar (Andersen, 1999:4).

Genel olarak “*Özel Sermayeli Ticari Bankalar*” merkez bankalarının ve kalkınma bankalarının bankacılık işlevleri dışında kalan tüm fonksiyonları yerine getirebilmektedir. Bu bankalar mevzuata uygun olarak; finansal araçların alım ve satımı, kambiyo, türevsel işlemler, menkul kıymet aracılığı, yüklenim, yatırım danışmanlığı ve sigortacılık faaliyetleri de yapabilmektedir (İpçi ve Karan, 2001:34).

Özel Sermayeli Ticari Bankaların faaliyet alanlarından kaynaklanan kendilerine özgü bir yönetim ve organizasyon yapıları olmasına karşın, bu yapılar bankalar arasında farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca özel yasalarla kurulmuş bankalar dışındaki tüm bankalarda bulunması zorunlu olan organlar bankalar kanununda da belirlenmiştir. Bankalar ana hatlarıyla “*Genel Müdürlük, Bölge Müdürlükleri ve Şubelerden*” oluşan bir organizasyon yapısına sahiptirler. Anonim şirket statüsündeki diğer işletmelerde olduğu gibi, Özel sermayeli Ticari bankalarda da yönetim kurulu hissedarlar adına bankayı yönetmek ve temsil etmek görevini üstlenmiştir. Yönetim kurulu tarafından alınan kararların yerine getirilmesi ve bankanın olağan işlerinin yönetimi Genel Müdürlük ve Bölge Müdürlüklerince yerine getirilir (Uzkesici, 1994:29).

Yine Özel Sermayeli Ticari Bankalar Türk Bankacılık sisteminde kuruluş olarak köklü bir geçmişe sahiptirler. Örneğin, İş bankası 79, Yapı kredi bankası 59, Garanti Bankası 57 ve Akbank da 56 yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu bankalar sermaye kökenleri itibariyle yerli sermayeye sahip olup, bir Holding bünyesinde faaliyet göstermektedir.

## II. TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNİN KURUMSAL ÇERÇEVESİ

Türkiye’de bankacılık sektöründe “*Özel Sermayeli Ticari Bankalarla*” ilgili faaliyetleri yönlendiren kurumsal çerçeve üç bölüm halinde incelenebilir. Bunlar;

- Türkiye’deki bankaların belirli ölçülere göre sınıflandırılmış olması,
- Bankacılık faaliyetlerini düzenleyen yasal çerçeve ve
- Türkiye’de bankaların denetlenmesi şeklinde sıralanabilir.

Türkiye’de faaliyette bulunan bankalar bir çok ölçüte göre sınıflandırılmaktadır. Sermayelerine, faaliyetlerine, sermaye kökenlerine, amaçlarına ve işlevlerine göre sınıflandırma yapılabilecek sınıflandırma ölçütlerinden sadece bir kaçıdır. Bu nedenle bu sınıflandırma sırasında aynı banka birkaç farklı kategoride birden yer alabilmektedir (Şakar, 2000: 19-25).

Örneğin, “*T.C. Ziraat Bankası*” Sermayeye göre yapılan sınıflandırmada “*Kamu Bankası*” olarak “*Akbank*” ile farklı kategoride yer alırken; Faaliyetlerine göre yapılan sınıflandırma sırasında “*ticari*” faaliyette bulunan bir banka olarak “*Akbank*” ile aynı gruptadır.

Türk Bankacılık Sisteminde bu sınıflandırma çerçevesinde kalan bankalar; gerek kuruluş, gerekse görev ve sorumlulukları bakımından hem “*sınıflandırmanın*” getirdiği yönetmelik ve uygulamaları yerine getirmek zorunda, hem de hangi sınıflandırma içerisinde yer alırsa alsın “*Bankalar Kanununun*” gereklerini yerine getirmek zorundadır (Önder, 2001:17-19).

Örneğin, Kalkınma ve Yatırım Bankalarının faaliyet alanlarıyla, Özel Sermayeli Ticari Bankaların faaliyet alanları neredeyse tamamıyla farklıdır. Türk Bankacılık Sisteminde faaliyet gösteren bankalarla ilgili bu sınıflandırma; kuruluş ve faaliyet alanları ile ilgili konularda yasal çerçevenin de farklılaşmasına neden olmaktadır.

Bütüncül bir bakış açısıyla, Türkiye’de bankacılık faaliyetleri; başta Bankalar Kanunu, T.C.M.B. Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu olmak üzere Borçlar Hukuku, Türk Ticaret Kanunu, Medeni Kanun, Kıymetli Evrak Kanunu, İcra İflas Kanunu, Vergi Kanunları, T.C.M.B. ve T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Bankacılık Genel Müdürlüğü’nün çıkarmış olduğu genelgeler, uluslararası ticareti düzenleyen ICC 500 broşüründen oluşan “*yazılı kurallardan ve yazılı olmayan yerel ve uluslararası uygulamalardan (teamüller) oluşan*” bir çerçevede yapılmaktadır (Yazgan, 2000:25-30).

Bu bağlamda en son 4991 sayılı kanun ile değiştirilen Bankalar Kanunu; B.D.D.K.’nın yetki ve sorumluluklarını, bankaların kuruluşlarını, kurucu ortakların taşınması gereken nitelikleri, asgari sermaye limitlerini, sermaye değişikliklerini, ortak ve ana sözleşme değişikliklerini, mevduat kabul izin ve koşullarını, genel kredi sınırlarını, bir kişi, kurum ya da gruplara ve iştiraklere verilebilecek kredi üst limitlerini iştirakler, emtia ve gayri menkuller üzerine yapılabilecek ticaretin sınırlarını, hesap ve kayıt düzenini, bankaların iflas ve tasfiyesini, Mevduat Sigorta Fonunun yetki ve sorumluluklarını, denetlemeler sonucu mali yapısının zayıfladığı saptanan bankalara uygulanacak yaptırımları, Türkiye Bankalar Birliği’nin oluşum ve işleyiş kurallarını, idari ve adli suçlar ile cezalarının tanımlamalarını düzenlemekte ve hükme bağlamaktadır. Hiçbir bankanın bu yasa hükümlerine aykırı faaliyette bulunması mümkün değildir. Ayrıca bu yasada yapılan değişikliklerle çok uzun yıllardır bankaların denetlenmesinde birinci dereceden sorumlu olan T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Bankacılık Genel Müdürlüğü’nün yerini “**Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurum ve Kurulu**” almıştır. Bu düzenlemeyle Mevcut Bankalar Yeminli Murakıpları Kurulu da üst kurula bağlanmış ve bankacılık sektörü ile ilgili her türlü düzenleme yapma ve denetim yetkisi bu kurula bırakılmıştır (Emirdağ, 2001:113-121)

Yukarıda belirtilen yasal çerçeve içinde Türkiye’deki Özel Sermayeli Ticari Bankaların denetlenmesi iki temel çerçeve içinde gerçekleştirilmektedir. Bunlar; Dış Denetimler ve İç Denetimler şeklindedir.

Dış denetimler, bankaların faaliyetlerinin Türkiye’de geçerli olan yasal mevzuata uygun olup olmadığını denetlemek amacıyla, banka dışı ve genellikle resmi makamların yapmakta olduğu denetimdir. Bankaların mali tablolarında verdikleri bilgilere göre “*uzaktan*” yapılan denetimlerdir. Bununla birlikte bankalara yapılan ziyaretler ile “*yerinde*” denetimlerin yapıldığı da görülmektedir.

İç denetimlerse, Bankalar Kanunu ile Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde yerine getirilmektedir. T.T.K. ile Bankalar Kanunu çerçevesinde oluşturulan Denetim Kurulları yıllık faaliyet raporları hazırlamaktadır. Bu raporlar Banka Yönetim Kuruluna ve B.D.D.K. Başkanlığına gönderilmek zorundadır.

Ayrıca bankaların, işlemlerinin bankacılık mevzuatına “bankacılık usul ve teamüllerine” uygunluğunu denetlemek amacıyla yeter sayıda müfettiş bulundurmaları Bankalar Kanunu 9/4. maddesinde zorunlu kılınmıştır. Söz konusu bu denetim tamamen iç denetim şeklinde olup, banka müfettişlerince tanzim olunan raporlar Banka Yönetim Kuruluna sunulmaktadır. Raporların gereği Yönetim Kurulunca kendisine verilen yetki çerçevesinde Genel Müdürlükçe icra edilmektedir. Kamusal niteliği bulunmayan iç denetimin amacı işlem sona ermeden olası hataların düzeltilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. Genellikle, Genel Müdürlüklerde yapılan işlemleri (*Hazine ve Fon Yönetimi birimi operasyonları, Genel Muhasebe birimi operasyonları gibi*) kontrol etmek üzere kurulur (Önder, 2001: 22-23).

Yine Borçlar Hukuku, T.T.K., Medeni Kanun, Kıymetli Evrak Kanunu, İcra İflas Kanunu ve Vergi Kanunları gibi, Türkiye Bankalar Birliğinin oluşumu da bankalar için çok önemlidir (Yazgan, 2002:27).

Türkiye Bankalar Birliği, “7129 sayılı Bankalar Kanununun 57’nci maddesi” uyarınca merkez Ankara olmak üzere 1958 yılında kurulmuş bir birliktir. Türkiye’de faaliyette bulunan bütün bankalar bu birliğe üye olmaya ve birliğin alacağı bütün kararları uygulamaya mecburdur. Birliğin amacı; “bankacılık mesleğinin gelişmesi, bankalar arasındaki dayanışmanın temini ve haksız rekabetin kaldırılması amacıyla gerekli kararların alınması ve uygulanması” şeklinde gerçekleşmektedir (29 Ağustos 2002 tarih ve 24861 sayılı Resmi Gazete).

Birlik bu amaçlar çerçevesinde çalışmalarını; “Bankacılık mesleğini geliştirmek için her türlü tedbirleri almak, bankalar arası ilişkilerde dayanışmayı kuvvetlendirmek, üyelerin arasında haksız rekabeti kaldırmak için gerekli bütün tedbirleri almak, Türkiye’de ve yabancı ülkelerde Türkiye bankacılığını temsil etmek, ülke içinde ve dışında bankacılık gelenek ve usullerini tespite çalışarak bu konuda birlik temini sağlamak, banka ve bankacılık konularına ilişkin konularda resmi makamlara istişari mahiyette fikir beyan etmek, ulusal tasarrufun teşviki için gerekli çalışmalarda bulunmak, bankalar arasında çıkacak uyuşmazlıklarda, tarafların talebi ile hakem tayin etmek ve hakemlik yapmak, banka mensuplarına ait sosyal yardım konularını tetkik ile üyelerine tavsiyelerde bulunmak” gibi yollarla gerçekleştirmeğe çalışmaktadır (Yazgan, 2002:22-23).

Yine “ICC 500 Kuralları” da, üye olan bankaları bağlayan ve uluslar arası ticaretin tanım ve kurallarını, farklı ülkelerdeki bankalar arasındaki faaliyetleri düzenleyen bir anlaşma olarak; ülkeler ve bankalar arasındaki uygulama farklılıklarını gidermeyi ve yanlış uygulamalar sonucu bankaların ve müşterilerinin zarar görmesini engellemeyi amaçlayan bu anlaşma tüm üye bankaların uymak zorunda oldukları bir anlaşmadır.

Bütün bu mevzuat ve yasal çerçeveye rağmen, sektörde yazılı olmayan ancak aynı uygulamaların (*ulusal ve uluslar arası düzeyde*) uzun süreler sektörde yapıyor olması ve genel kabul görmesi gibi nedenlerle yerleşmiş bazı yerel ve uluslararası düzeyde uygulama alışkanlıkları da söz konusudur. Bu uygulama ve

alışkanlıklar bankalar açısından önemli bir düzenleyici ve denetleyici nitelik taşımaktadır (Şakar, 2000:26-29).

Örneğin *FITCHRTINGS* ve *MOODY'S* gibi uluslararası derecelendirme kuruluşlarının bankalara “*Ulusal not, Bireysel not, Uzun vadeli TL notu ve Finansal güç notu gibi konularda*” verdikleri notlar bankalar için oldukça önemlidir. Çünkü bankaların derecelendirme kuruluşlarından aldıkları not, onların varlıklarını sürdürmede önemli bir kurumsal etkidir.

Türk bankacılık sisteminin profesyonelleşmesiyle birlikte kurulan “*Türkiye Bankalar Birliği*” sektörde önemli bir düzenleyicidir. Yine sektörde üst düzey yönetici olarak çalışan CEO’ların aldıkları formal eğitim de sektörde yapı ve uygulamalar üzerinde önemli bir belirleyici öge olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kamu bankası olan “*T.C. Ziraat Bankası*”nın yapı ve uygulamaları da sektör üzerinde önemli bir düzenleyici nitelik taşımaktadır.

### **III. KURUMSAL ÇEVRENİN BANKALARIN YAPI VE UYGULAMALAR ÜZERİNDE OLUŞTURDUĞU TEŞVİK VE KISITLAMALAR**

Ülkemizde “*Özel Sermayeli Ticari Bankalar*”, ekonomik ve sosyal faaliyetlerin sürdürülmesi sürecinde, özellikle finans sektöründe oldukça önemli bir yere sahiptir. Birey ya da kurum olarak mevduat, kredi ve diğer bankacılık işlemleri hemen herkesi ilgilendirir. Bu nedenle bankaların kuruluş ve faaliyetlerini düzenleyen yetkili kuruluşların aldığı kararlar bankacılık sistemini direkt veya dolaylı olarak etkilemekte ve faaliyetlerini sınırlayabilmekte ya da onlara yeni fırsatlar sunabilmektedir.

Sektörde diğer bütün bankalar gibi, Özel Sermayeli Ticari Bankaların da faaliyetlerini sınırlayan veya onlara yeni fırsatlar sunan çeşitli faktörler vardır. Bunlar; dış ve iç faktörler şeklinde sınıflandırılabilir. Dış faktörler; yasal, politik ve ekonomik sınırlamalardır. İç faktörler ise; mali durum, organizasyon ve işgücü ile teknolojik gelişmelerdir. Bankaların faaliyetlerini sınırlayan dış faktörler, bankaların iradesi dışında oluşan faktörlerdir. İç faktörlerde, bankaların kendi bünyelerinden kaynaklanan faktörlerdir. Bununla birlikte Türkiye’de bankacılık sektörünün taşıdığı sorunlar da bankaların faaliyetlerini sınırlar ya da onlara yeni fırsatlar sunar. Bu sorunlar; iştirakler, bankacılık sisteminin dışa açılması, öz kaynak yetersizliği, kaynak maliyetlerinin yüksekliği, kaynakların büyük bir bölümünün krediye dönüştürülememesi, muhasebe sorunları, sektördeki kamu bankalarının ağırlığı ve güçlü sermaye yapısının oluşmamış olması gibi sorunlar bunlardan sadece birkaçıdır.

Bankaların faaliyetleri toplumun tüm kesimlerini ilgilendirmesi nedeniyle bankaların bankacılıkla ilgili kanun ve kurallara uymak zorunluluğu vardır. Bankaların iradesi dışında oluşan ve uymaları zorunlu olan yasalar, hükümet politikaları ve ekonomik koşullar bankaların faaliyetlerini yönlendiren ve sınırlayan zorlayıcı nitelikteki kurumsal baskılardır.

*Özel Sermayeli Ticari Bankalar*, zorlayıcı kurumsal baskılar (yasalar, hükümet politikaları vb.) çerçevesinde; “*kuruluş, şube açma, mevduat kabul etme*,

ve kredi verme gibi pek çok konuda” faaliyetlerini yerine getirirler. Bankalarda faaliyetlerin yasal çerçeve içerisinde gerçekleşmesi, (varlığını eş veya bir üst pozisyona doğrultma) bankaların toplum tarafından güven kazanmasını sağlayarak, kamuoyu önünde meşruluğunu ispat eder. Özel Sermayeli Ticari Bankaların toplum önünde yasallık kazanmış olması, kamu bankaları kadar, güvenilir ve değerli olduğunu göstermektedir. Böylece bireysel yada kurumsal anlamdaki pek çok müşteriye ulaşarak pazarın büyük bir bölümüne sahip olabilmişlerdir. Örneğim içine aldığımız “Özel Sermayeli Ticari Bankaların” gerek mevduat gerekse diğer bankacılık işlemleri yönüyle oran olarak sektördeki uygulamaların yaklaşık %61’ini oluşturması bunu göstermektedir. Bu nedenle yasal çerçevede, müşterilerine sundukları her türlü ürün ve hizmetlere ilişkin olarak, hizmet ilişkisinin her aşamasında ve her konuda doğru, eksiksiz ve zamanında işlem yapan Özel Sermayeli Ticari Bankalar toplum önünde meşruiyetlerini artırmışlardır. Bunu gerçekleştirmeyenler ise faaliyetlerine çeşitli nedenlerle son vermek zorunda kalmışlardır.

Yine bu çerçevede bankalar; kamu kurum ve kuruluşları ile ilişkilerinde de dürüstlük ve saydamlık ilkeleri doğrultusunda hareket etmek zorunda olup, mevzuat gereği denetim ve kontrol amacıyla istenen bilgi, belge ve kayıtları doğru, eksiksiz ve zamanında verdikleri zaman, müşterilerine karşı her türlü ürün ve hizmeti sağlayabilecek çerçeveyi oluşturabilmektedirler.

Diğer taraftan bankacılık sisteminde hükümetlerin uyguladığı iktisadi ve sosyal nitelikli politikalar da banka faaliyetlerini sınırlandırmaktadır. Ülkemizde henüz güçlü bir sermaye tabanının oluşmamış olması bunu durumu daha çok artırmaktadır. Örneğin hükümetin uygulamaya koyacağı yeni bir vergi veya vergi benzeri kesintiler kredi maliyetlerini etkileyebilmektedir. Çünkü Türkiye’de bankalar her ne ad altında olursa olsun gelirlerine aldığı meblağlardan %5 “Banka ve Sigorta Muamele Vergisi” kesmektedir. Ayrıca kullandığı kredilerden uygulanan ekonomi politikaları doğrultusunda belirli oranda “Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu” kesmektedir. Bu vergi ve kesintiler müşteriye yansıtılmakta bu da kredinin maliyetini artırmaktadır. Başka bir ifade ile işbaşındaki hükümetlerin takip ettiği “ekonomik model” bankaların kredi ve mevduat faizlerini ya da diğer bankacılık hizmetlerini etkileyebilmektedir.

Bankaların faaliyetlerini sınırlayan ya da onlara yeni fırsatlar sunan dış çevre faktörlerinin yanında birde iç çevre faktörleri vardır. Bunlar bankaların kendi bünyesinden kaynaklanan mali durumu, organizasyon yapısı ve teknik imkanlarıdır.

Bankaların mali gücü faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Mali gücün en önemli göstergesi ise sermayedir. Bütün ticari işletmelerde olduğu gibi bankalarda da öz kaynak önemli bir etkidir. Bu bağlamda Özel Sermayeli Ticari Bankaların açabilecekleri toplam kredi miktarı, bir firmaya açabileceği kredi tutarı öz kaynakları toplamı ile sınırlandırılmıştır. Bu sınırlandırma bankalar için bakıldığında, bir güven kurumu olmaları ve ulusal ekonomide gerçekleştirdikleri önemli işlemler nedeniyle oldukça önemlidir. Yine bankaların, mali durumla ilgili olarak, aktiflerin kalitesi, getirisi, takipteki



kredilerin toplam kredilere oranı müşteriler nezdinde bankanın itibarı açısından oldukça önemlidir. Çünkü takip oranı düşük, mali yapısı sağlam olan bankalar mudilere güven verir ve bankanın büyümesi istikrarlı bir biçimde artar. Bu yönden Özel Sermayeli Ticari Bankalar, sermaye, toplam aktif gibi mali kalemler açısından oldukça güçlüdürler. Bu güç onlara geniş bir alanda faaliyet gösterme imkanı sağlamaktadır. Ancak kamu bankalarıyla karşılaştırıldığında alan biraz daha daralmaktadır.

Bankacılık sektöründe artan rekabet, teknolojiadaki baş döndürücü gelişme, sermaye piyasasındaki hızlı değişim bankacılıktaki organizasyon ve işgücünü her zamandan daha çok etkilemektedir. Bu nedenle değişime uyum sağlayan banka yöneticileri başarılı olmakta ve bankanın gelişmesini sağlamaktadır. Ancak gelişime uyum sağlayamayanlar ise başarısız olmakta ve banka faaliyetlerine son vermek zorunda kalmaktadır. Çok şubeli ticari bankalarda; genellikle personelin nitelikli ve konusunda bilgili olması nedeniyle kararlar hızlı bir biçimde alınmakta ve kısa sürede uygulamaya geçebilmektedir. Bu yönüyle bankalarda organizasyon ve işgücü önemli bir konuma gelmiştir. Özellikle müşterilerin istekleri zamanında yerine getirilmeyip gerekli hizmetler verilmezse, müşteriler başka bankalara yönelebilmektedir.

Gelişen teknolojiyle birlikte bankalarda, başlangıçta belirli işlemleri yerine getirmek için benimsenen bilgisayar teknolojisi, günümüzde ekonomik hayatın en dinamik sektörü olan bankacılık sistemini ayakta tutan ve bugünden yarına taşıyan bir güç haline gelmiştir. Bilgisayar bankacılık hizmetlerinin 24 saat kesintisiz hizmet verme imkanına yol açmıştır. Ev ve ofis bankacılığı, elektronik bankacılık gibi pek çok hizmet bankalarda kullanılan teknolojik yeniliklerin artmasıyla birlikte maliyetleri düşürerek verimliliği artırmıştır.

Görüldüğü gibi, sektörde sistemin yasal çerçeve içerisinde gerçekleşmesi, bankaların toplum tarafından güven kazanmasını sağlamakta ve varlığını da güvence altına almaktadır. Bu kurumsal kısıtlar içerisinde toplumun ekonomik ve teknik anlamda taleplerini karşılayan bankaların ürün ve hizmetleri yoğun bir taleple karşılaşırken; bunu yerine getirmeyen bankalar zamanla yok olma tehlikesi ile karşılaşmaktadırlar. Ayrıca bireysel tercihleri belirleyen toplumsal normlar üzerinde yoğunlaşan bankalar, sosyal ve kültürel çevre tarafından kendi değer, inanç ve ilkelerine uyumlu oldukları için desteklenmektedir. Yukarıda belirtilen kurumsal kısıtlamalar bankaların özellikle kuruluş ve faaliyetlerine ilişkin kısıtlamalar şeklinde kendini hissettirmektedir. Kuruluşla ilgili olarak; banka kurulması için aranılan şartlar ağırlaştırılmış, şube açma koşullarında değişiklik yapılmış, kredi ve iştirak sınırları değiştirilmiş, banka ortakları ve yöneticilerinin şahsi sorumlulukları artırılarak, pay sahipliği konularında önemli sınırlamalar getirilmiştir. Faaliyetlere ilişkin ise, karşılıklara ve uluslararası muhasebe standartlarının uygulanmasıyla ilgili pek çok konuda yeni düzenlemeler yapılmıştır. Sektörde yeniden düzenlenen bu kurumsal kısıtlar işlem maliyetlerini yükselttikleri için bankaların faaliyet alanları (krediler gibi) daralmaktadır. Bazı durumlarda da sistem bankaları (oyunu kuralına göre oynayanları) teşvik eder nitelik kazanmaktadır (Şakar, 2000:..26)

Diğer taraftan 1990'lı yılların başlarından itibaren “Özel Sermayeli Ticari Bankaların” organizasyon şemalarında bazı yeni bölümler söz konusudur. Örneğin, bireysel bankacılık, fon yönetimi, menkul kıymetler, pazarlama, stratejik planlama, kalite yönetim ve iletişim koordinatörlüğü, toplam kalite koordinasyon ve kurumsal iletişim bölümü bunlardan sadece birkaçıdır. Bu bağlamda şubelerde bulunan bölümlerin verdiği hizmetlerin bir kısmı paket hizmetler şeklinde müşterilere sunulurken, şube organizasyonlarına da yeni bölümler ve kadrolar dahil edilmektedir. Örneğin, müşteri temsilcisi, kalite yönetmeni, müşteri danışmanı ve pazarlama yetkilisi gibi.

Bu bankalar sermaye kökenleri itibarıyla yerli sermayeye sahip olup, “*bir Holding bünyesinde faaliyet göstermesi, ortaklık yapısı, halka açık olarak İMKB’de işlem görmesi gibi*” pek çok konuda benzer oldukları görülmektedir. Öyle ki, farklı bankalar tarafından verilmekte olan ve giderek niteliği, fiyatı, sunuş biçimi itibarı ile benzerlik gösteren aynı tür hizmetleri, müşteriler karşısında tercih edilir hale getirerek, pazar paylarını daha anlamlı bir şekilde artırmak amacıyla, benzer stratejiler sergiledikleri görülmektedir. Hatta bankalar arasında yaşanan şiddetli rekabet, aynı tür hizmetler arasında görülen bu yakınlaşma ya da benzeşmeyi her geçen gün daha çok artırmaktadır. Ayrıca bu bankalar rekabet koşullarında ayakta kalabilmek, hizmet çeşitlerini geliştirebilmek, pazar paylarını artırabilmek ve daha iyi müşteri hizmeti sunabilmek gibi nedenlerle bilgi teknolojisinin sunduğu olanaklar üzerinde daha fazla yoğunlaşmaktadır. Bu bağlamda örnekleme oluşturan bankaların hemen hepsi yeniden örgütlenme çalışmaları yapmaktadır.

#### **IV. KURUMSAL ÇEVREDEKİ TEŞVİK VE KISITLAMALARIN, TÜRK BANKACILIK SİSTEMİNİN GELİŞMESİNE ETKİLERİ**

Kurumsal çevrenin oluşturduğu teşvik ve kısıtlar Türk Bankacılık Sisteminin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Özellikle bu çerçevede gerçekleştirilen reformlar; bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesine ve yenilenmesine, kurumsal altyapı gelişmelerinin hızlanmasına ve bankacılık sektörünün mali sistemdeki payının hızla artmasına yol açmıştır (Soysal, Toprak ve Tanyaş, 1991:25-26).

Ancak bütün bu gelişmeler bankacılık sistemi içersinde kurumsal yönetim ilkelerinin geliştirilebilmesi için yasal ve düzenleyici nitelikteki değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk bir taraftan Türk Bankacılık sisteminin uluslararası standartları pek çok alanda önemli ölçüde yakalamasına neden olurken, diğer taraftan bankacılık sistemi içersindeki yapı ve uygulamalar üzerinde önemli kısıtlar getirmiştir.

### **A) KURUMSAL ÇEVREDEKİ TEŞVİKLERİN ETKİLERİ**

Kurumsal çevredeki teşvikler Türk bankacılık sisteminin kurumsal, mali ve operasyonel anlamda önemli ölçüde etkilemiştir. Bu çerçevedeki gelişmeler şöyle sıralanabilir.

- Özellikle bankacılıkta uluslararası standartlara uyumlu yasal altyapının oluşturulması, sistemdeki bankaları dışa açarak birleşmeleri kolaylaştırmıştır.

- Kurumsal yeniden yapılanmayla birlikte yönetim, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer pay sahipleri arasındaki ilişkiler düzenlenerek, yapı ve uygulamalar konusunda açıklık sağlanmıştır.

- Reform sürecindeki olumlu gelişmeler gerek kurumsal, gerekse yasal alt yapıyla birlikte bankaların mali sistem içerisindeki payını artırmış ve bankaların daha rekabetçi bir ortamda çalışmasına olanak sağlamıştır. Bu bağlamda bankalar için rekabet serbest piyasa ekonomisi içerisinde sürdürdükleri faaliyetlerde kendi menfaatlerinin yanında, toplumun menfaatlerinin de gözetilerek yaptıkları ya da yapacak oldukları faaliyetlerin tümünü kapsar hale dönüşmüştür.

- Yine bu bağlamda reformlar bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesine ve yenilenmesine neden olmuştur. Bu bağlamda faaliyetler, yüksek standartta mali sağlamlık, müşteriye hizmet, çalışanların profesyonelliği, iş ahlakı, kurum üyeliği ve kârlılığa bağlı kalarak; doğru, dengeli ve örnek bir biçimde hissedarların, müşterilerin, çalışanların ve toplumun çıkarlarına hizmet etmek şeklinde gerçekleşmektedir.

### **B) KURUMSAL ÇEVREDEKİ KISITLAMALARIN ETKİLERİ**

Türk bankacılık sisteminde Özel Sermayeli Ticari Bankaların faaliyetlerini sınırlayan veya onları yönlendiren çeşitli kurumsal öğeler söz konusudur. Ancak bankaların faaliyetleri toplumun tüm kesimlerini ilgilendirmesi nedeniyle bankaların bankacılıkla ilgili kanun ve kurallara uyma zorunluluğu daha önemli bir hale gelmiştir. Bankaların iradesi dışında oluşan ve uymaları zorunlu olan yasalar, hükümet politikaları ve ekonomik koşullar bankaları belirli yapı ve uygulamaları gerçekleştirme noktasında zorlamaktadır. Bu bağlamda bankalar; *“kuruluş, şube açma, mevduat kabul etme, ve kredi verme gibi pek çok konuda”* yapısal anlamda eşbiçimlilik göstermektedir.

Özel Sermayeli Ticari Bankaların faaliyet gösterdiği örgütsel alanda onları eşbiçimli olmaya yönelten öğelerden hükümet düzenlemeleri ve kanuni yükümlülüklerin dışında, bankacılık sektörünün taşıdığı sorunlar da bankaların yapı ve uygulamalarını biçimlendirmektedir. Bu sorunlar; iştirakler, bankacılık sisteminin dışa açılması, öz kaynak yetersizliği, kaynak maliyetlerinin yüksekliği, kaynakların büyük bir bölümünün krediye dönüştürülememesi, muhasebe sorunları, sektördeki kamu bankalarının ağırlığı ve güçlü sermaye yapısının oluşmamış olması gibi sorunlar bunlardan sadece birkaçıdır.

Bankalarda faaliyetlerin yasal çerçeve içerisinde gerçekleşmesi, bankaların toplumun gözünde güven kazanmasını sağlayarak yapı ve uygulamalarına meşruluk kazandırmaktadır. Yasal çerçevede, müşterilerine sundukları her türlü ürün ve hizmetlere ilişkin olarak, hizmet ilişkisinin her aşamasında ve her konuda

doğru, eksiksiz ve zamanında işlem yapan bankalar toplum önünde meşruiyetlerini artırmakta, bunu gerçekleştirmeyenler ise faaliyetlerine çeşitli nedenlerle son vermek zorunda kalmışlardır.

Toplumda fon arz eden ve fon talep eden taraflar arasında birleştiricilik ve aracılık rolü oynayarak yatırım ve tasarruf işlevlerini gerçekleştiren bankaların aynı zamanda karlılık ve verimlilik ilkelerini amaç edinmiş olmaları, mesleki ve örgütsel alanda etik ilkelerine bağlı olarak çalışmalarını zorunluluğunu getirmektedir. Türk bankacılık sektörünü oluşturan bankalar, gerek birbirleri, gerek müşterileri, gerekse de çalışanları ve diğer kurumlar arasındaki her türlü iş ve işlemlerde uygulanmak üzere, bankacılık etik ilkelerini belirlemişlerdir. Bu ilkeler, bankacılık sisteminin büyütülmesi, bankacılık hizmet kalitesinin artırılması, kaynakların en iyi şekilde kullanılması, bankalar arasında haksız rekabetin önlenmesi amaçlarından yola çıkararak; bankaların gerek kendi aralarında ve diğer kurumlarla, gerekse müşteri ve çalışanları ile olan ilişkilerini de düzenler nitelik kazanarak, sektörde normatif eşbiçimliliğin kaynağını oluşturmaktadır.

Bankalar arasında bu tür bir eşbiçimlilik belirsizlik ortamında başarılı bankaların uygulamalarının model alınmasından ya da sektörde kurumsallaşmış bir uygulama biçiminin düşünülmeden uygulanmasına yol açmaktadır. Türkiye’de güçlü bir sermaye piyasa sisteminin istenildiği ölçüde oluşmamış olması nedeniyle, bankaların yüksek bir enflasyonist ortamda yüksek bir döviz kuru ve faiz yükü ile faaliyetlerini sürdürmeleri, sektörde köklü bir geçmişi olan başarılı bankaların strateji, yapı ve uygulamalarının başka bankalar tarafından modellenmesini ortaya çıkarmıştır.

Görüldüğü gibi, sektörde sistemin yasal çerçeve içerisinde gerçekleşmesi, bankaların toplum tarafından güven kazanmasını sağlamakta ve varlığını da güvence altına almaktadır. Bu kurumsal kısıtlar içerisinde toplumun ekonomik ve teknik anlamda taleplerini karşılayan bankaların ürün ve hizmetleri yoğun bir taleple karşılaşırken; bunu yerine getirmeyen bankalar zamanla yok olmaktadır. Bunun yanında bireysel tercihleri belirleyen toplumsal normlar üzerinde yoğunlaşan bankalar, sosyal ve kültürel çevre tarafından kendi değer, inanç ve ilkelerine uyumlu oldukları için desteklenmektedir.

## SONUÇ

Türk bankacılık sisteminde “*Özel Sermayeli Ticari Bankalar*”, başlangıçta farklı ve hatalı modellere sahip olsalar bile, geri besleme süreciyle hatalı modellerin ayıklanacağı, sapkın davranışların cezalandırılacağı ve ayakta kalan oyuncuların da doğru modellere yönelmek zorunda kalacağını öngörmektedir. Bunu düzenleyen aktörlere bir bütün olarak bakıldığında, yasal çerçeve ve mevzuatla birlikte sektörde yazılı olmayan, ancak uzun süre sektörde uygulanıyor olması gibi çeşitli nedenlerle genel kabul görmüş teamüllerden oluşmaktadır. Hatta bu uygulama ve alışkanlıklar bankalar açısından önemli bir düzenleyici ve denetleyici nitelik taşımaktadır. Sektörde bu uygulamalar kural koyucu kurumsal baskılar olarak nitelendirilmektedir.

Bu bağlamda 1980'li yıllarda başlayan reform süreci bankacılık sektörünü olumlu yönde etkileyerek, bankaların daha rekabetçi bir ortamda çalışmasına imkan sağlamıştır. Bu çerçevede reformlar, bankacılık ürün ve hizmetlerinin çeşitlenmesine ve yenilenmesine, kurumsal alt yapı gelişmelerinin hızlanmasına ve bankacılık sektörünün mali sistemdeki payının hızla artmasına yol açarak yapısal düzenlemeleri beraberinde getirmiştir. Ne var ki, bir yandan ekonomik yapıda devam eden mevcut sorunların mali sektör üzerinde artan baskısı, diğer yandan uygulanan makro ekonomik politikaların bankaların risk algılama ve yönetim yapılarını olumsuz yönde etkilemesi ve mevduat sigorta sisteminin bankacılık sektöründe yarattığı ters yönlü teşvikler piyasa disiplini zayıflatmış ve banka gözetim ve denetiminde uluslararası bankacılık standartlarının etkin olarak uygulanamaması sektörde önemli yapısal sorunların birikmesine yol açmıştır.

2000'li yıllarda Özel Sermayeli Ticari Bankalar artan ve yoğunlaşan rekabet karşısında; teknoloji yönelimli, yaratıcı, yenilikçi ve özgün stratejiler uygulayarak yaşamlarını sürdürmek zorunda kalmışlardır. Bankalar bu durumda benzersiz ve müşteriye özel ürün/hizmet üretebilmek için yaratıcılığı ön plana çıkarabilme özelliğini geliştirmeye çalışmışlardır. Bu bağlamda uygulanan stratejiler daha çok müşteri odaklılık, kalite, maliyet ve yenilik terminine uyan, ürün geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri çerçevesinde şekillenmiştir.

Bu süreçte yasanın öngördüğü kısıtlar bankaları seçim yapmaya zorlarken, kurumların öncelikleri ve rakiplerin uygulamaları uzun dönemli bir eylem planı yapmaya zorlar. Bu eylemler örgüte uyarlanarak ya da bir bütün olarak paket şeklinde benimsenir. Burada asıl amaç; piyasa payı, hacim ve kâr hedeflerinin karışımından oluşan müşteri odaklı yapılanmayı gerçekleştirmektir. Bankalar bu çerçevede müşterilerinin kafalarında hızla çoğalan, rakipleri karşısında onları farklı kılan özellikleri ile ortaya çıkaracak bir strateji ile meşruiyet sağlamaya sürecine yönelmişlerdir. Çünkü bilgi teknolojisindeki yoğun ve hızlı gelişmeler müşteri taleplerinde pek çok konuda değişimi beraberinde getirerek rekabetin artmasına neden olmuştur.

### KAYNAKÇA

- ALPARSLAN, Melike; "Son Dönemde Bankacılık Alanında Gerçekleştirilen Yasal ve Düzenleyici Değişiklikler 1999-2001", *Bankacılar Dergisi*, Türkiye Bankalar Birliği, S.39, 2001.
- ANDERSEN, Arthur; *2000'li Yıllarda Türk Bankacılık Sektörü*, T.B.B., Y. No:211, Haziran 1999.
- ARTUN, Tuncay, İşlev, Gelişim, Özellikleri ve Sorunlarıyla Türkiye'de Bankacılık, Tekin Yayınevi, İstanbul, 1980.
- ATILGAN, Turan, "İşletmelerin Dış Çevreye Uyumunda Kurumlaşma Eğilimleri", 2. Yönetim Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları:1, Kuşadası, 1994.
- ÇOLAK, Ömer Faruk, Finansal Piyasalar ve Para Politikası, Gazi Kitapevi, Ankara, 1997.
- DİNÇER, Ömer, TATOĞLU, Ekrem, "Türkiye'de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları", 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.Fak, Antalya, 23-25 Mayıs 2002.
- EKREN, Nazım, "Ekonomi Yönetiminin Performansı: Stratejik Değişim ve Yenilenme İhtiyacı", Active Bankacılık ve Finans Makaleler II, Grand THORNTUN, İstanbul, 2002.

- EMİRDAĞ, Orhan; “Bankalar Kanunu’ndaki Son Değişikliklerin Değerlendirilmesi”, *Bankacılar Dergisi*, Türkiye Bankalar Birliği, S.37, Haziran 2001.
- İPÇİ, Mustafa, KARAN, Mehmet Baha; “21. Yüzyıl Eşiğinde Türkiye’de Bankacılık Sisteminin Yapısı, Verimliliği ve Sanayi Sektörüne Katkıları”, *ASOMEDYA*, Mart 2001.
- KESKEN, Jülide, “Yönetimde Kabulülmeyen Gerçek: Örgütsel Politika ve Yansımaları”, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Mayıs 1999.
- OKSAY, M. Serhan; “Türk Bankacılık Sisteminin Gelişiminin, Dünya Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler Işığında Değerlendirilmesi ve Günümüze Yansıyan Yapısal Sorunların Tespiti: 1980-1990 Dönemi”, *Banka Maliye ve Ekonomik Yorumlar*, S.1, Y.40, Ocak 2003.
- ÖNDER, Türkan; *Batan Bankalar Bağımsız Denetim ve Meslek Ahlakı*, Beta Yayınevi, 1.Baskı, İstanbul, 2001.
- ROWAN, Brian, “Organizational Structure and The Institutional Environment: The Case of Public Schools”, *Administrative Science Quarterly*, V.27, 1982.
- SOYSAL, Muzaffer, TOPRAK, Meral, TANYAŞ, Mehmet; *Bankacılık sektöründe Bilgisayar Kullanımı*, M.P.M. Yayınları NO: 452, Ankara, 1991.
- ŞAKAR, Hakan; *Genel Bankacılık Bilgileri*, 1.Baskı, Strata Yayıncılık, Yayın No:4, İstanbul, Temmuz 2000.
- TAKAN, Mehmet; *Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetim*, Nobel Yayınevi, 1.Baskı, Ankara, 2001.
- Türk Bankacılık Sistemi 2001*, Türkiye Bankalar Birliği, Eylül, 2002.
- TÜRKİYE BANKALAR BİRLİĞİ, *Türk Bankacılık Sistemi 2001*, Eylül, 2002.
- UZKESİCİ, Nuray; *Modern Banka Yönetimi ve Organizasyonu*, A.Ü.Y., No:784, Eskişehir, 1994.
- ÜSDİKEN, Behlül, “Örgütlerin Çevre Özelliklerinin Ölçülmesi Üzerine”, *İ.Ü.İ.F. Dergisi*, C.9, S.2, Kasım 1980.
- YAZGAN, Teoman; *Türkiye’de Bankacılık Sistemi*, Reklam Yayınları, İstanbul, Eylül 2002.
- YILDIRIM, Ali, “Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi”, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Y.23, S.112, 1999.
- YÜKSEL, Ali Sait, YÜKSEL, Aşlı, YÜKSEL, Ülkü, *Banka Yönetimi El Kitabı*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2002.
- 29 Ağustos 2002 tarih ve 24861 sayılı Resmi Gazete  
www.tbb.gov.tr