



**PANDEMİ DÖNEMİNDE BANKACILIK
SİSTEMİNDEKİ DEĞİŞİMLERİN BANKA YÖNETİM
VE ORGANİZASYONUNA ETKİLERİ**

Gürol ÖZDEMİR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Ömer ÇINAR**

**AĞRI-2023
(Her hakkı saklıdır.)**

**T.C.
AĞRI İBRAHİM ÇEÇEN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Gürol ÖZDEMİR

**PANDEMİ DÖNEMİNDE BANKACILIK SİSTEMİNDEKİ DEĞİŞİMLERİN
BANKA YÖNETİM VE ORGANİZASYONUNA ETKİLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Ömer ÇINAR**

AĞRI-2023

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “*Pandemi Döneminde Bankacılık Sistemindeki Değişimlerin Banka Yönetim ve Organizasyonuna Etkileri*” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

Δ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

13/07/2023
Gürol ÖZDEMİR

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ	1
----------------	---

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL TEMELLER.....	4
2.1. Covid-19 Salgını, Yayılımı ve Alınması Gereken Önlemler	4
2.2. Covid-19 Salgınının Etkileri	8
2.2.1. Ekonomik etkileri	8
2.2.2. Sosyal etkileri	11
2.3. Banka ve Bankacılık Kavramları	13
2.4. Genel Olarak Banka Türleri	17
2.4.1. Merkez bankası	17
2.4.2. Mevduat bankacılığı	18
2.4.3. Yatırım bankacılığı.....	19
2.4.4. Kalkınma bankacılığı	19
2.4.5. Katılım bankacılığı	20
2.4.6. Off-Shore (Kıyı) bankacılığı	21
2.5. Türk Bankacılık Sektörü Tarihi.....	22
2.6. Türk Bankacılık Sisteminin Genel Değerlendirmesi.....	25
2.6.1. Faaliyet gösteren bankalar ve genel özellikleri	25
2.6.2. Alternatif dağıtım kanalları	29
2.6.3. Sektörün genel görünümü	30
2.7. Dijitalleşme ve bankacılık sektörü	37
2.8. Covid-19 Döneminde Bankacılık Sektörü	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	44
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	44
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Soruları	45
3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	45
3.4. Veri Toplama Aracı.....	47
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik	48
3.6. Verilerin Analizi.....	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	50
4.1. Pandemi Döneminde Bankacılık Yönetim Süreçleri.....	50
4.2. Pandemi Sonrası Geçiş Döneminde Bankacılık Yönetim Süreçleri	54
4.3. Pandemi Döneminde Yönetim Süreçlerine Yönelik Kazanımlar.....	57
4.4. Pandemi Döneminde Yönetim Süreçlerine Yönelik Yönetici Beklentileri....	61
4.5. Pandeminin Yönetim Süreçlerine Yönelik Gelecekteki Olası Etkileri	64

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
KAYNAKLAR	74
EKLER.....	87
ÖZGEÇMİŞ.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PANDEMİ DÖNEMİNDE BANKACILIK SİSTEMİNDEKİ DEĞİŞİMLERİN BANKA YÖNETİM VE ORGANİZASYONUNA ETKİLERİ

Gürol ÖZDEMİR

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ömer ÇINAR

2023, Sayfa: 89 + VII

Covid-19 salgını, ölçek ve sosyal, ekonomik ve çevresel sonuçlar açısından benzeri görülmemiş bir kriz yaratmıştır. Bu krizin en çok etkilenen ülkelerdeki sonuçları çok çeşitli ve çoğu kuruluş için benzeri görülmemiş bir şiddettedir. İnsani etkilerine ek olarak, özellikle ciddi semptomları olan mağdurlar ve aşırı yüklenmiş sağlık hizmetleri, kısıtlama politikaları ve çoğu sanayileşmiş ülkede ekonomik faaliyetlerin durdurulması, şiddeti genellikle önceki krizlerle karşılaştırılamayacak düzeydedir. Ayrıca, salgın, çalışanlara yönelik riskler, kuruluşların benimsemesi gereken önlemler ve en iyi uygulamalar, paydaş baskıları, hükümetin kapanması ve karantina uygulamaları, yeni dalga potansiyeli hakkında endemik bir belirsizlik ve kafa karışıklığı durumu yaratmıştır. Kuruluşlar için bu belirsizlikleri yönetmek daha da zordur. Çünkü konu hakkında çok az derinlemesine çalışma vardır ve mevcut bilgiler kıt, kısmi ve çelişkilidir. Bankacılık sektörü, salgından en çok etkilenen sektörler arasında bulunmaktadır. Pandemi ile birlikte hiçbir şekilde faaliyetlerin durdurulmadığı bankacılık sektörünün, yönetsel açıdan değişikliklere gitmesi, süreç içerisinde bir zorunluluk olmuştur. Bu durum, yönetim kademesinin uyguladığı politikalara da yansımıştır. Bu çalışmada, pandemi döneminde bankacılık sektöründeki yönetsel süreçlerdeki değişiklikler nitel analiz teknikleri ile incelenmiştir. Araştırma kapsamında Erzurum, Erzincan, Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan ve Bayburt illerinde bulunan 22 yöneticinin 17'si ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, pandeminin bankacılık sektöründe etkili olduğunu göstermektedir.

Anahtar sözcükler: Bankacılık, Covid-19 Salgını, Yönetim Süreçleri.

ABSTRACT

MASTER’S THESIS

THE EFFECTS OF CHANGES IN THE BANKING SYSTEM ON BANK MANAGEMENT AND ORGANIZATION DURING THE PANDEMIC PERIOD

Gürol ÖZDEMİR

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ömer ÇINAR

2023, Pages: 89 + VII

The Covid-19 pandemic has created an unprecedented crisis in terms of scale and social, economic and environmental consequences. The consequences of this crisis in the most affected countries are diverse and of unprecedented severity for many organisations. In addition to its humanitarian impact, particularly victims with severe symptoms and overloaded health care, restraint policies and cessation of economic activity in most industrialized countries, the severity is often incomparable to previous crises. In addition, the outbreak has created an endemic state of uncertainty and confusion about risks to employees, measures and best practices that organizations should adopt, stakeholder pressures, government shutdowns and lockdowns, and the potential for a new wave. Managing these uncertainties is even more difficult for organizations. This is because there is little in-depth study on the subject and available information is scarce, partial and contradictory. The banking sector is among the sectors most affected by the epidemic. In the process, it has become a necessity for the banking sector, which has not stopped its activities in any way with the pandemic, to make changes in terms of management. This situation is also reflected in the policies implemented by the management level. In this study, the changes in the administrative processes in the banking sector during the pandemic period were examined with qualitative analysis techniques. Within the scope of the research, interviews were conducted with 17 of 22 administrators in Erzurum, Erzincan, Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan and Bayburt provinces. The findings show that the pandemic is effective in the banking sector.

Keywords: Banking, Covid-19 Outbreak, Management Processes.

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, pandemi dönemi içerisinde finansal çevrenin en büyük oyuncularından biri olan bankacılık sektörünün nasıl etkilendiği, bu etkilerin banka yönetim ve organizasyonunda nasıl bir değişikliğe neden olduğunu araştırmaktır.

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde desteklerini esirgemeyen, yol göstericiliği ile çalışmalarına katkı sağlayan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Ömer ÇINAR'a teşekkür ederim.

Manevi destekleriyle her zaman yanımda olan eşim Tuğba ÖZDEMİR'e, ablam Gül Seçil TAHMAZ'a sonsuz teşekkür ederim.

Ankete katılımlarından dolayı banka yöneticilerine teşekkür ederim.

Ağrı - 2023
Gürol ÖZDEMİR

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Faaliyette Olan Bankalar	26
Tablo 2.2. Türk Bankacılık Sektöründeki Bankalar ve Şube Sayıları	27
Tablo 2.3. Türk Bankacılık Sektöründe Çalışan Sayısı	28
Tablo 3.1. Çalışma Grubuna Ait Tanımlayıcı Bilgiler.....	46



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Toplam Mevduatlar ve Fonlar (Bin TL)	31
Şekil 2.2. Toplam TL Mevduatlar (Bin TL)	32
Şekil 2.3. Toplam Yabancı Para Mevduatları (Bin TL).....	33
Şekil 2.4. Toplam Menkul Değerler (Bin TL)	34
Şekil 2.5. Toplam Kredi Hacmi (Bin TL)	35
Şekil 2.6. Toplam Kâr (Bin TL).....	36



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Koronavirüs pandemisi tarihteki diğer pandemilerden farklıdır. Çünkü küreselleşme ve ülkeler arasındaki karşılıklı bağlantı bu durumda önemli bir etkiye sahiptir. Küreselleşme ile birlikte virüsün yayılımı çok daha hızlanmıştır. Küreselleşmenin ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde olumlu bir etkisi olsa da, çok sayıda doğrulanmış Covid-19 vakasının olumsuz etkisi, bir pandemik hastalık sırasında karanlık tarafını göstermiştir. Pandemi sürecinde gelişmiş ülkeler bile sağlık hizmeti sunumunda sorunlar yaşamış ve az gelişmiş ülkeler bu durumdan etkilenmiştir. Daha küreselleşmiş ülkeler ise, seyahat ve göç yoluyla daha güçlü insan etkileşimleri nedeniyle daha hızlı ve daha büyük bir etkiye maruz kalmışlardır. Covid-19 pandemisi hemen hemen tüm ülkeleri etkisi altına almış ve virüsün hızla bulaşması sağlık ve ekonomik sistem üzerinde baskı oluşturmuştur.

Dijital teknolojilerin ve mikro düzeydeki girişimlerin hızla yayıldığı bu dönemde tüm online mağazalar ve hizmetler daha fazla değer kazanmıştır. Sosyal mesafe tüm toplumu etkilemiş ve insanlar artık bu zor zamanları daha kolay atlatacak için daha fazla sosyal ve duygusal yakınlığa ihtiyaç duymuştur. Ayrıca Dünya Sağlık Örgütü, krizin insanların ruh sağlığı üzerindeki etkisinin ciddi boyutlarda olduğunu dile getirmiştir.

Bu etkilerin bankacılık sektöründe de gerçekleşmesi beklenen bir durumdur. Bankalar ekonominin önemli bir ayağıdır ve benimsedikleri yönetim stratejileri, ekonominin pandemi sonrası toparlanmasını etkileyecektir. Bankalar, iç ve dış ticareti kolaylaştırdıkları için ekonomik dünyada önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca bankaların ekonomik ve sosyal refah için de önemi şüphesizdir. Bu sistemdeki büyük aksama, toplumu bir bütün olarak etkileyecektir. Bu alanda güven, bankacılık sisteminin ve ekonominin işleyişi için çok önemlidir. Ekonominin, şirketlerin ve bireylerin ana sermaye ve finansör sağlayıcılarıdır. Pandeminin, bankaların oynaması beklenen kriz ve konjonktüre karşı borç verme rolünün, özelliklerine bağlı olarak farklı

bir etkiye sahip olarak dünya genelinde bankacılık sistemlerini stres altına soktuğu dile getirilebilir.

Covid-19 salgınının olumsuz etkisini azaltmak için pek çok ülkedeki yetkililer çok sayıda kararlar almıştır. Türkiye de, koronavirüs pandemisinin hane halkı ve şirketler üzerinde yarattığı krizin olumsuz etkilerini hafifletmeyi amaçlayan bir önlem paketi kabul etmiştir. Ana önlemlerden biri, bankaların Covid-19 salgını nedeniyle gelir kaybı yaşayan nüfusun kredi ödemelerinin ertelenmesine izin verilmesidir. Birçok şirket Covid-19 salgını nedeniyle zararlarla karşı karşıya kalmış ve bu önlemlerden yararlanarak kredi ödemelerini geciktirmiştir. Bu yönüyle, pandeminin ekonomik sonuçlarının tüm sektörler için çok kritik olduğu teyit edilmektedir.

Bankacılık sektörü, faaliyetinin özelliği nedeniyle, makroekonomik gelişmeler ve iş dinamikleri üzerinde etkili olmasının yanında, çalışan personel ve yönetici kadrosu açısından yönetim süreçlerinde de değişiklikler yaratmıştır. Ekonomik faaliyetlerin devam etmesinin bankacılık faaliyetlerinin devam etmesine bağlı olması, sektörün en zor zamanlarda bile çalışmasını gerektirmiştir. Bu durum karşısında yönetim süreçlerinde bazı değişikliklerin yaşanması da doğal olarak gerçekleşmiştir.

Evden çalışma modeline geçilmesi, alternatif dağıtım kanallarının kullanılması, satış, pazarlama ve insan kaynakları departmanlarında politika değişikliklerine gidilmesi, denetleyici ve düzenleyici kurumların direktifleri ile birlikte yeni çalışma düzeninin oluşturulması, yönetim süreçlerine yönelik değişiklikler ile birlikte yöneticilerin kazanım ve beklentilerine de etki etmiştir. Bu yönüyle Türk bankacılık sisteminde, Covid-19 pandemisinin yönetim süreçlerine olan etkisinin incelenmesi, çalışmanın motivasyonunu oluşturmaktadır.

Tüm dünyayı etkisi altına alan pandemi döneminin finansal taraftaki en büyük oyuncularından olan bankacılık sektörünün, banka içi yönetim ve organizasyon yapısında pandemi ile birlikte nasıl bir değişikliğin gerçekleştiğinin incelenmesi çalışmanın asıl amacıdır. Evden çalışma sürecinin ve pandemi sonrasında yeniden ofislere dönüşün banka yönetim ve organizasyonundaki etkilerinin, yönetimin bu uygulamalar karşısındaki politikaları ve çözüm önerilerinin ve ortaya çıkan yeni çalışma modellerinin incelenmesi, çalışmanın amacı dâhilinde olup bu doğrultuda araştırma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada, öncelikle kuramsal temeller verilmiştir. Covid-19 salgını, ekonomik ve sosyal etkileri, banka ve bankacılık kavramları, Türk bankacılık tarihi ve sistemi, faaliyet gösteren bankalar ile sektörün son yıllardaki genel görünümü ve Covid-19 döneminde bankacılık sektörü, bu bölümde incelenmiştir. Daha sonraki bölümde, araştırmanın yöntemi, çalışma grubu, veri toplama aracı ve verilerin analizine dair bilgiler verilmiştir. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bulgular ise dördüncü bölümde aktarılmıştır. Son bölümde ise çalışmanın bulguları doğrultusunda sonuç ve öneriler sunulmuştur.



İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL TEMELLER

Bu bölümde, Covid-19 salgını, yayılımı ve alınması gereken önlemler, covid-19 salgınının ekonomik ve sosyal etkileri, banka ve bankacılık kavramları, genel olarak banka türleri, Türk Bankacılık Sektörünün tarihi, Türk Bankacılık Sisteminin genel değerlendirmesi, dijitalleşme ve bankacılık sektörü ve Covid-19 döneminde bankacılık sektörü başlıkları altında literatür sunulmuştur.

2.1. Covid-19 Salgını, Yayılımı ve Alınması Gereken Önlemler

Çin'in Hubei eyaletine bağlı Wuhan'daki sağlık kuruluşları, 31 Aralık 2019 tarihinde, sebebi tespit edilemeyen pnömoniden kaynaklı bir dizi vaka bildirdi ve dünyanın dikkatini çekti (Wang vd., 2020a: 1729). İki hafta sonrasında, şiddetli akut solunum sendromu koronavirüs 2 (SARS-CoV-2) tanımlanmıştır. SARS-CoV-2, Ortadoğu solunum sendromu koronavirüsü (MERS-CoV) ve şiddetli akut solunum sendromu koronavirüsü (SARS-CoV) gibi daha özel olarak Betakoronavirüs türüne ait olan taca (Corona) benzer bir formatta bir virüs grubunun parçasıdır. Virüs, çok kısa bir süre zarfında 18 ülkeye yayılmış ve 30 Ocak 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü (WHO) salgının Uluslararası Öne Sahip Halk Sağlığı Acil Durumu (PHEIC) şeklinde ilan etmiştir. Ardından 11 Mart'ta 113 ülkede görüldüğü için pandemi olarak tanımlanmıştır (Mahase, 2020: 1).

Covid-19'un yayılmasına ilişkin istatistiksel modeller, popülasyonda sürü bağışıklığının olmaması ve virüsün oldukça bulaşıcı doğası nedeniyle, koruyucu önlemlerin alınmaması halinde nüfusun büyük bir bölümünün (%40-70) virüse yakalanabileceğini ileri sürmüştür (Anderson et al., 2020: 932). Farklı salgınlar ve pandemilerle ilgili geçmiş deneyimlerin yanı sıra mevcut Covid-19'un anlayışına dayanarak DSÖ, gözlere ve, buruna dokunmaktan kaçınarak alkol bazlı el ovma ve ya sabun ve su ile ellerin sık sık yıkanmasını önermiştir. Yüz maskesinin nüfusun geniş bir kesiminin kullanması tartışması devam etmekte olup DSÖ herkes tarafından kullanılmasını önermemektedir. Koronavirüs bakır (4 saat), karton (24 saat), plastik

(72 saat) ve paslanmaz çelik (48 saat) gibi farklı yüzeylerde uzun süre canlı kalabilir (Kampf vd., 2020: 247). Sağlık tesislerinin, üç katmanlı maskeler veya N95 maskelerle birlikte kişisel koruyucu ekipman (KKD) kullanımı ve bunların hijyen kurallarına uyularak imha edilmesi hususunda personelin eğitilmesi tavsiyelerinde bulunulmuştur. Bununla birlikte kişi ya da sosyal grup olarak belirli bir mesafede görüşülmesi gerektiği ve bir sosyal mesafenin (genellikle 1 metre) olması gerektiği önerilmiştir (Van Doremalen, 2020: 1565).

Topluluk düzeyinde, enfeksiyonun yayılmasını azaltmaya yönelik ilk yapılması gereken şeyin, vaka tespitinden sonraki izolasyon süreci olduğu dile getirilmektedir. Burada pozitif olan vakaların takip edilmesi, yayılmanın önlenmesi adına koruyucu bir uygulamadır. Ayrıca pozitif vakalara yönelik karantina uygulamasının gerçekleştirilmesi de dile getirilmiştir. Virüsün yayılmasını önleme adına dile getirilen öteki uygulamalar ise, okul, kütüphane, ibadethane, alışveriş merkezi ve sinema gibi sosyal toplanma alanlarının açılmaması ve tüm sosyal etkinliklerin (kutlama, spor, toplantı vb.) kısıtlanması ya da ötelenmesidir. Toplu ulaşımın gerçekleştirildiği otobüs ve tren istasyonları ile havalimanlarında ateş taraması şeklinde önlemler alınmıştır. Bina girişlerindeki ateş taramalarının yapıldığı diğer yerler ise, yine insan gruplarının olduğu hastane, banka ve adliyelerdir. Sıcaklık taramasının sınırlaması, yaklaşık %46 olarak tahmin edilen önemli sayıda asemptomatik taşımayı kaçırmadır. Virüsün yayılmasının daha hızlı ilerlediği bölge ve ülkelerde ise, bu koruyucu önlemlerin daha katı bir şekilde alındığı dile getirilebilir. Toplu ulaşımın (deniz, tren ve havayolları) yasaklanması, ülkeye girişlerin ve çıkışların kapatılması, sokağa çıkma yasağı ve tecrit gibi uygulamaların yapılması, bu koruyucu önlemlere örnek olarak verilebilir (Quilty vd., 2020).

Covid-19'un önlenmesine ilişkin olarak dünya çapında nüfus yapısına ve her ülkenin sağlık altyapısına dayalı olarak bir dizi strateji benimsenmiştir. Karşılaşılan sorunlardan biri de tedbirlerin uygulanmasındaki gecikmedir. Lai Shengjie ve Andrew Tatem tarafından yapılan bir model simülasyonu, Çin'in kontrol önlemlerini bir hafta önce uygulamış olsaydı, tüm vakaların %67'sinin önlenebileceğini öngördü; uygulama Ocak ayı başında yapılsaydı, enfeksiyon oranını %5'e düşürüleceği belirtilmiştir (Bogoch vd., 2020a). Wuhan'daki olaylar, ilk vakaların bildirilmesinden sonra en az 3 hafta boyunca şehir yetkililerinin virüs hakkında bilgilendirildiğini gösteriyor.

Örneğin, 18 Ocak'ta Wuhan'da koronavirüs yayılmaya başladıktan yaklaşık altı hafta sonra, şehrin Baibuting bölgesinin geleneksel yıllık toplu ziyafetini düzenlemesine izin verdiler. Katılan 40.000 aileden 28.000'den fazlası enfekte oldu ve sonraki haftalarda 560'tan fazlası virüse yenik düştü. Sadece birkaç gün sonra, Wuhan tecrit uygulamadan hemen önce, 5 milyondan fazla insan yaklaşan Bahar festivali için Wuhan'dan ayrıldı ve böylece Covid-19 Çin'in diğer illerine ve yurt dışına yayıldı. Wuhan'ın Singapur, Japonya ve Tayland gibi diğer uluslararası havalimanları ile artan bağlantısı, komşu ülkelere hızla yayılmasını kolaylaştırdı (Bogoch vd., 2020b). 23 Ocak'ta, Pekin ve Şanghay gibi bazı büyük şehirlerin yanı sıra tüm Hubei eyaletine 3 haftalık bir tecrit emri verildi (Lau vd., 2020). Şehir içindeki ve şehir dışına olan tüm ulaşım yasaklandı. Çinli internet devi Baidu'nun cep telefonu veri konumu, insanların anlarını ve kişiden kişiye temasları izlemek için kullanıldı (Cyranoski, 2020: 479). Enfeksiyon oranının en yüksek olduğu Wuhan'da, sakinlerin günlük olarak ateşlerini ölçmeleri ve bildirmeleri gerekiyordu. Hafif ve asemptomatik vakalar Fangcang hastanesinin yanı sıra tıbbi bakım için yeniden tasarlanmış stadyumlar ve konferans merkezleri gibi halka açık alanlarda karantinaya alındı. Tüm bu önlemler sayesinde, enfekte büyüme hızında bir düşüş ve iki katına çıkma süresinde (2 günden 4 güne) bir artış sağlandı. Medyan günlük üreme sayısı 16 Ocak'ta 2,35'ten 30 Ocak'ta 1,05'e düştü (Kucharski vd., 2020: 554). Tian vd. (2020: 639) Wuhan'ın kapatılmasının enfeksiyonun diğer şehirlere yayılmasını 2,91 gün yavaşlattığı, Çin'in başka yerlerinde salgın büyümesini geciktirdiği tahmin ediliyor. Önleyici kontrol önlemlerini erken uygulayan diğer Çin şehirleri %33,3 daha az vaka bildirdi. Yurtiçi hava trafiği ile Covid-19 yayılımı arasındaki ilişki, karantinanın ardından zayıfladı (Lau vd., 2020). Bununla birlikte, İtalya, Çin ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) gerçekleştirilen bir çalışma, Wuhan seyahat karantinasının Çin anakarasında genel salgının yayılımını sadece üç ila beş gün geciktirdiğini, ancak vakanın dışa yayılımında azaldığı uluslararası ölçekte daha büyük bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Ancak Çin, tüm bu önlemlerle vakaların 67 kat artmasını engelledi, yani bu önlemler olmasaydı Şubat ayı sonuna kadar 8 milyon vaka olacaktı (Chinazzi vd., 2020: 397).

Singapur, Tayvan, Hong Kong ve Güney Kore gibi diğer ülkelerden bazıları Covid-19 yayılım eğrisini düzleştirmede başarılı oldu. Bu ülkelerin başarısındaki kilit

faktörlerden biri, sürekli test, enfekte olanların izolasyonu ve temaslıların karantinaya alınmasıydı. Singapur’da, Wuhan’dan gelen tüm yolcuların havaalanında ateş taraması 3 Ocak’ta başlatıldı. Agresif temas takibi ve teyit edilen vakaların temaslılarının karantinası, seyahat tavsiyeleri ve önceki 14 gün içinde Çin’e seyahat etmiş kişilere giriş kısıtlamaları uygulandı. Topluluk düzeyinde, insanlar evden çalışmaya ve günde iki kez ateşlerini kaydetmeye teşvik edildi. Hükümet, karantinayı daha az zahmetli hale getirmek için serbest meslek sahiplerine günlük 100 Singapur doları teklif etti. Solunum ve el hijyeni ile sosyal mesafeye titizlikle uyuldu (Wong vd., 2020: 1243). Tüm kliniklerde ateş kontrolü ve sağlık personeli tarafından KKD’nin sağlanması ve kullanılması zorunlu olarak emredildi. Hastalığın birden fazla kuruma yayılmasını önlemek için sıkı ziyaretçi kontrolleri, zatürree veya solunum yolu enfeksiyonu olan hastaların gruplandırılması ve hastaların ve doktorların farklı sağlık kurumları arasında hareketlerinin kısıtlanması da sağlandı. Birinci basamak ortamlarında solunum yolu enfeksiyonlarının yönetimini geliştirmek için 800 Halk Sağlığı Hazırlık kliniğinden (PHPC) oluşan bir ağ etkinleştirildi. Birinci basamak kliniklerinde tüm pnömoni vakaları, yoğun bakımdaki ağır hastalar, olası bir bulaşıcı neden ile ölen kişiler ve grip benzeri hastalık (ILI) test edildi. 7 Şubat 2020’den bu yana ülke, ikinci en yüksek alarm olan Hastalık Salgını Müdahale Sistemi Durumu turuncuda bulunuyor ve daha gevşek kontrol önlemleri anlamına geliyor (Lee vd., 2020: 1).

Singapur’un yanı sıra Tayvan ve Hong Kong da daha önce iyi hazırlanmış olarak salgına hızlı ve güçlü bir yanıt verdi. Toplanma yerlerinin kapatılması, seyahat kısıtlamaları ve vaka tespiti, izolasyon ve temasın azaltılması (maruz kalanların karantinaya alınması) yaygın olarak uygulandı. Güney Kore’de yetkililer gönüllü sosyal mesafe ve izolasyon çağrısında bulundu. Bunun dışında testler agresif bir şekilde yaygınlaştırıldı (günde yaklaşık 18.000) ve kredi kartı işlemleri yoluyla temas takibi yapıldı. Genel toplum da enfekte kişiler hakkında bilgi vermeye teşvik edildi (Tanne vd., 2020: 2). Buna karşılık, İtalya, İspanya, Birleşik Krallık ve ABD gibi Avrupa ülkeleri çevreleme önlemlerini uygulamayı ertelediler ve kendi sınırları içinde pandeminin etkisini tahmin etmekte başarısız oldular. İtalya, dünya çapında en yüksek ölüm sayısını kaydetti. Salgın tespit edilmeden önce, virüs en az 4 haftadır ülkede dolaşıyordu. Sadece birkaç hafta içinde (21 Şubat - 22 Mart 2020), İtalya ilk resmi Covid-19 vakasının tespit edilmesinden tam bir tecrit durumuna geçti (Emanuel vd.,

2020: 2050). Bu kısa süre içinde, ülke üzerindeki etkisi bir tsunamiden başka bir şey değildi. Sağlık sistemi, ciddi sayıda kritik durumda olan yeni pnömoni vakalarıyla kelimenin tam anlamıyla boğulmuştu. “Kırmızı bölgede” (yani, pandemiden en çok etkilenen Lombardia ve Veneto bölgeleri) durum o kadar vahim hale geldi ki, yalnızca prognozu daha iyi olanların (daha genç ve daha sağlıklı nüfus) tedavi edilmesi riski; yaşlı insanlar neredeyse gerçek oldu. Hastane yatakları, solunum cihazları ve sağlık çalışanlarının sıkıntısı somut bir tehdit haline geldi. Farklı disiplinlerden (oftalmoloji dahil) sağlık profesyonelleri, semptom gösterene kadar çalışmaya teşvik edildi (Paterlini, 2020: 621).

2.2. Covid-19 Salgınının Etkileri

2019 yılının son günlerinde ortaya çıkan ve salgın olarak dile getirilen Covid-19 hastalığının etkileri ekonomik ve sosyal olmak üzere bu başlık altında incelenmiştir.

2.2.1. Ekonomik etkileri

SARS türünden yeni bir koronavirüs türü olan SARS-CoV-2’nin sebep olduğu hastalık olan Covid-19, görünümü beklenmedik bir şekilde değiştirmiştir. Korku ve belirsizlik ve Covid-19’un etkisi nedeniyle firmaların kârlarının muhtemelen daha düşük olacağına dair rasyonel değerlendirme nedeniyle, küresel ölçekteki borsalar 24-28 Şubat tarihlerinde neredeyse 6 trilyon ABD doları serveti kaybetmiştir. S&P 500 endeksi aynı hafta ABD’de 5 trilyon \$’ın üzerinde değerini yitirirken, S&P 500’ün en büyük 10 firması toplamda 1,4 trilyon \$’ın üstünde kayıp yaşamıştır. Ancak bunların bir kısmı sonraki hafta toparlanmıştır. Değer kaybının bir kısmı, yatırımcıların koronavirüsün etkisi nedeniyle firmaların kârlarının düşeceğine dair rasyonel değerlendirmesinden kaynaklandı. Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği (IATA), Covid-19 salgınının bir an önce kontrol altına alınmadığında hava yolculuğu endüstrisinin 113 milyar \$ kaybedeceğini belirtmiştir (Deb vd., 2022: 9-11).

IMF, Covid-19 salgını önceki projeksiyonunu ciddi şüpheye düşürdüğü için küresel ekonomi için büyüme tahminini düşürdü. Genellikle yılda milyarlarca dolar harcayan Çinli turistlerin seyahat fırsatları ciddi şekilde kısıtlandığından turizm endüstrisi etkilendi. Giderek artan uçuş ve otel rezervasyon iptalleri ile birlikte 200 milyar \$’ı aşan yerel ve uluslararası etkinliklerin de iptal edilmesi, sosyal hayatı

durdurmuştur. Çin'in dünyanın en büyük üreticisi ve ihracatçısı olması ve Çin hükümetinin ülkedeki büyük fabrikaların kapatılması emrini vermesi nedeniyle, küresel tedarik zincirleri aracılığıyla mal akışı büyük ölçüde azaldı. İran, İtalya ve Fransa gibi ülkelerde, zaten çok sayıda ölüme neden olan ve ulusal halk sağlığı altyapısı üzerinde baskı oluşturan virüsün, yayılımını engelleme adına ülke genelinde sokağa çıkmama politikalarını uygulamışlardır. Bu tür evde kalma politikaları, gelişmiş ülkelerde durgunluğun tohumlarını ekti ve iktisatçılar arasında, koronavirüs salgınının dünyayı global bir resesyona götüreceği hususunda fikir birliğinin oluşmasını sağladı (Ozili ve Arun, 2023: 43-45).

Mart ayında Uluslararası Para Fonu en az 2007-8 küresel mali krizi kadar kötü olacak bir küresel durgunluk ve ardından 2021'de bir toparlanma beklediğini belirtti. (Georgieva, 2020). Durgunlukların nedenlerine ilişkin literatür çok geniştir (Jagannathan vd., 2013; Stiglitz, 2010; Gaiotti, 2013; Mian ve Sufi, 2010; Bagliano ve Morana, 2012). Ancak 2020 küresel durgunluğunun nedeni modern tarihte yeniydi. Koronavirüs, geçmişteki durgunluk tetikleyicilerinden farklı yeni bir durgunluk türünü tetikledi. Örneğin, 1997 Asya borç krizi, Asya'da bölge çapında bir mali krize ve ekonomik durgunluğa neden olan paniğe yol açan Temmuz 1997'de Tayland ekonomisinin çökmesinden kaynaklanmıştır (Radelet ve Sachs, 1998: 34). Bir durgunluğa dönüşen 2008 küresel mali krizine, bir balon yaratan gevşek para politikası, ardından yüksek faizli ipotekler, zayıf düzenleyici yapılar ve bankacılık sektöründeki yüksek kaldıraç neden oldu (Allen ve Carletti, 2010: 9). Nijerya'da 2016 yılındaki durgunluk, ham petrol fiyatındaki düşüş, ödemeler dengesi açığı, sabit dalgalı döviz kuru rejiminin benimsenmesi, petrolün pompa fiyatındaki artış, boru hattı vandallarının faaliyetleri ve altyapı zayıflıklarından kaynaklandı. Yunanistan'daki 2010 durgunluğuna, küresel mali krizin etkisi, Yunan ekonomisindeki yapısal zayıflıklar ve Avro bölgesinin bir üyesi olarak para politikası esnekliğinin olmaması neden olmuştur (Rady, 2012: 23).

Koronavirüs salgını, birçok ülkenin hükümetlerinin Covid-19'dan etkilenen ülkelere zorunluluk dışındaki seyahatlerin yasaklanmasına, turizm seyahatlerinin çalışma vizelerinin ve göçmen vizelerinin süresiz bir şekilde askıya alınmasına yol açmıştır. Bazı ülkeler, ülkedeki tüm havalimanlarını kapatarak her türlü iç ve dış seyahate tam bir seyahat yasağı koydu. Koronavirüs pandemisinin zirvesinde, toplu

iptaller sebebiyle birçok uçak hemen hemen boş uçmuştur. Hükümetler tarafından uygulanan seyahat kısıtlamaları daha sonra tüm seyahat biçimlerine olan talebin azalmasına sebep olmuş ve bu da Air Baltic, LOT Polish Airlines, La Compagnie ve Scandinavian Airlines gibi bazı havayollarını operasyonlarını geçici olarak askıya almaya zorlamıştır. Bu tür seyahat kısıtlamaları, turizm seyahatinden kaynaklanan diğer gelir kayıpları hariç olmak üzere, yalnızca turizm endüstrisine dünya çapında 200 milyar \$'ın üzerinde bir kayba mal oldu. IATA'ya göre havacılık endüstrisine toplam 113 milyar \$'a mal olacağı ileri sürülmektedir. ABD Havayolu endüstrisi, iş seyahati sektörünün koronavirüs pandemisi nedeniyle 820 milyar dolar gelir kaybedeceğini bildirdi (Thepchalerm ve Ho, 2021: 83).

Restoran işletmeleri, salgın sırasında esas olarak hükümetin ilan ettiği “evde kal politikası” ve birçok ülkede hükümet tarafından uygulanan “sosyal mesafe” hareket kısıtlaması yoluyla etkilendi. Bu durum, ülkenin tamamında pek çok yiyecek ve konaklama sektörünü hızlı bir şekilde etkileyen koronavirüsün yayılımı engelleme adına şehirlerde ve eyaletlerde hızlı kapanmalara yol açmıştır. Hemen hemen dünyanın her yerindeki konaklama işletmelerinde, milyarlarca dolarlık rezervasyonların iptallerine tanık oldu ve otelcilik sektörü 150 milyar \$'lık bir kurtarma paketinin gerçekleştirilmesini istedi. Yiyecek sektörü sahipleri, işletmelerinin geçici bir biçimde kapatılmasından kaynaklı olarak personelini işten çıkardı. Birçok müşteri, evde pişmiş yemek yemeyi tercih ederek evde kaldı (Gürsoy ve Chi, 2020: 528). Bazı restoran yöneticileri, hükümeti küçük şehirlerdeki birçok küçük restoran ve bar işletmesini yok eden evde kalma ve sosyal mesafe politikasını uyguladığı için eleştirdi. Hükümet yetkililerinin evlere kapanma ya da sosyal mesafeli bir şekilde dışarda bulunma şeklindeki uygulamaları açıklamasının, insanlara barlara, otellere ve restoranlara gelmemelerini söylemenin dolaylı bir yolu olduğunu ve bunun da pandemi sırasında konaklama endüstrisini sessizce yok etmenin bir yolu olduğunu savundular. ABD, İngiltere ve bazı Avrupa ülkelerindeki oteller, pandemi sırasındaki otel doluluklarının düşmesi sebebiyle tahmini iş kaybını küresel olarak 24,3 milyona ve yalnızca ABD'de 3,9 milyona çıkaran normal operasyonların geçici olarak askıya alındığını duyurdu. Pandeminin konaklama sektörü üstündeki ekonomik etkisi, 11 Eylül ve 2008 durgunluklarının toplamından daha şiddetliydi (Davahli vd., 2020: 2).

2.2.2. Sosyal etkileri

Tarihi süreç içerisinde sosyal yapılar üzerinde psikolojik olarak problemler yaratan travmatik olayların varlığına örnek olarak Covid-19 pandemisinin yaratmış olduğu ortam da eklenebilir. Bu bağlamda çocuklar, pandemi, savaş, zorunlu göç, doğal afet gibi yıkıcı olaylardan en çok etkilenen gruplardan biridir. Çocukların tüm bu Covid-19 deneyimlerini anlamlandırmanın zorluğu ve kendini ifade etme becerisindeki eksiklikler nedeniyle diğer yaş gruplarına göre psikolojik olarak daha olumsuz etkileneceği düşünülmektedir. Tsang vd. (2004: 1327), SARS pandemisinin çocuklar üzerindeki psikolojik etkisi üzerine yaptıkları çalışmada, aile bireylerinde pandemi olan ailelerdeki çocukların aşırı ağlama davranışı gösterdiklerini, uyumakta güçlük çektiklerini ve utandıklarını belirtmişlerdir. Wang vd. (2020b: 2), çocukların Covid-19 salgınına yakalanma korkusu, kaygı ve hayal kırıklığı, sosyal etkileşim eksikliğinden kaynaklanan sıkıntılar gibi pek çok psikolojik problemle yüz yüze kalabileceğini belirtmişlerdir. Bu anlamda geleceğin yetişkinleri olan çocukların büyük bir psikolojik risk altında oldukları iddia edilebilir.

Covid-19 pandemisinden kaynaklı olarak olumsuz bir şekilde etkilenen diğer bir diğer grup ise gençlerdir. Covid-19 sebebiyle ölüm oranlarının düşük olması ve virüsün neden olduğu fizyolojik semptomların kolayca üstesinden gelebilmesi nedeniyle gençlerin Covid-19'dan psikolojik şekilde daha az etkilenebileceği dile getirilebilir. Ancak gençlerin bu pandemi sürecinden olumsuz etkileneceği ve psikolojik sorunlar yaşayacağı tahmin ediliyor. Nitekim Sim vd. (2010: 196), salgın hastalıkların psikolojik etkilerini inceledikleri çalışmalarında psikolojik sorunların genç olmakla ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Al-Rabiaah vd. (2020: 688) üniversite öğrencilerinde MERS pandemisi ve stres ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada öğrencilerin %77'sinin düşük, %18,4'ünün orta düzeyde kaygı yaşadığı sonucuna varmıştır. Benzer şekilde Wang vd. (2020a), Çin'de Covid-19 salgınının psikolojik etkilerini araştırdıkları çalışmalarında gençlerin psikolojik olarak salgından daha fazla etkilendiğini ve stres, endişe, hoşgörü ve depresiflik anlamında kendilerini daha kötü hissettiklerini bulmuşlardır.

Daha önceki pandemilerde olduğu şekliyle Covid-19 pandemisinde de belirsizliğe tahammülsüzlük gözlenebileceği belirtiliyor. Belirsizliğe

tahammülsüzlüğün depresyon ve kaygı gibi psikolojik bozukluklarla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Shapiro vd., 2020: 190). Bununla birlikte Covid-19'un gençlerde psikolojik etkileri üzerine yapılan araştırmalar depresyon, sıkıntı, kaygı, sinirli olma, üzülmeye, korkma gibi psikolojik problemlerin olduğunu göstermiştir (Arpaci vd., 2020: 194; Huang and Zhao 2020). Ayrıca Çinli uluslararası üniversite öğrencilerinin psikolojik rahatsızlıklara neden olabilecek ırkçılık ve yabancılaşma nedeniyle psikolojik olarak olumsuz etkilenebilecekleri bildirilmektedir (Zhai ve Du 2020).

Karantina ve ev izolasyonu, Covid-19 salgınının psikolojik etkisinin araştırılmasında en önemli konulardan biridir. Covid-19'un ortaya çıkıp yayılmaya başladığı dönemde gençlerin eğitim süreci devam etti. Virüsün bulaşma hızının yüksek olması nedeniyle salgın kısa sürede yayılmış ve bunun sonucunda ise çoğu ülkede ölüm sayılarında artış yaşanmıştır. Bu durum karşısında alınan tedbirler, gençlerin eğitimlerini yarıda bırakmalarına ve evlerinde geri dönmelerine neden olmuştur. Bu nedenle eğitim süreci olumsuz etkilenen ve sosyal ilişkileri bozulan gençlerde yalnızlık ve depresyon olasılığı artmaktadır. Sosyal bağlantılarını internet ve sosyal medya programları üstünden sürdürebilseler de yüz yüze kurulan toplumsal ilişkilerde olduğu gibi sağlıklı ve kaliteli olmayacağı aşikârdır. Bu durumun ilişkileri ve yaşam doyumunu azalttığı iddia edilebilir. Aynı zamanda teknolojinin gelişmesi nedeniyle gençler, öteki yaş gruplarında olduğu gibi internet/sosyal medya tarafından tüm dünyada Covid-19 pandemisinin sebep olduğu olumsuz akışlara maruz kalabilmektedir. Bu durumun gençleri psikolojik anlamda diğer yaş gruplarına nazaran daha riskli hale getirdiği iddia edilebilir (Wheaton ve Ward 2020: 357). Yani yaşam biçimleri, fiziksel güçleri, gelişimsel özellikleri ve salgına neden olan virüsten etkilenme olasılıklarının daha az olması gibi değişkenler onlara Covid-19 salgınına karşı koruyucu bir rol sağlasa da tam tersi riskli hale de gelebilir. Genel olarak gençler arasında virüse bağlı ölümler yaygın olmasa da sosyal yaşamlarında büyük bir kısıtlama ve bu izolasyon sürecinin ne zaman sona ereceği konusunda belirsizlik var. Bu nedenle gençlerin yalnızlık, depresyon, öfke, karamsarlık, umutsuzluk gibi psikolojik sonuçları olduğu düşünülmektedir (Worldometers, 2020).

Nitekim Covid-19'un psikolojik etkileri üzerine gerçekleştirilen çalışmalarda yaşlılarda depresyon, kaygı, psikolojik sıkıntı gibi psikolojik sorunların gözlemlendiği belirlenmiştir (Kong vd., 2020; Wang vd., 2020a). Bu bağlamda yaşlıların bilişsel ve

duygusal bozukluklarının Covid-19 nedeniyle artabileceği ve var olan psikolojik bozuklukların tetiklenebileceği iddia edilmektedir. Bu bağlamda yaşlıların Covid-19 nedeniyle ölüm riskinin yüksek olması onları psikolojik olarak daha savunmasız hale getiriyor (Yang vd., 2020).

2.3. Banka ve Bankacılık Kavramları

Bankalar, genel olarak finansal aracılık faaliyetlerini yürütmektedirler. Ayrıca ekonomik sistemdeki atıl fonları kolaylaştırarak, uygun bir sermaye birimi oluşturarak verimliliğin artmasını, ekonomik sistemin gelişmesini ve buna bağlı olarak refah seviyesinin yükselmesini sağlamaktadırlar. Bunun dışında mevduat yaratma işlevi ile piyasadaki para miktarını etkileyerek fiyat sistemini etkileyebilmekte ve çek, senet gibi kolay dönüştürülebilir ödeme araçları vasıtasıyla borç veya yükümlülük ihraç edebilmektedirler (Yüksel vd., 2004: 3-4). Bankalar, müşteri değeri ve kredi politikalarını belirleyerek ekonomik yapı içinde faaliyet gösterdikleri için finansal piyasanın ve bilhassa para piyasalarının en önemli ve vazgeçilmez bileşenleridir. Finansal gelişmenin bileşenlerinden biri olmaları ve hem finansal hem de özel hayatın her alanında var olmaları bankaları daha spesifik bir konuma taşımıştır. Bu itibarla bankalar yapı itibarıyla özel ve özerk olmalarına rağmen üstlendikleri nitelikleri onları yarı kamusal bir konumda tutmaktadır. Günümüz dünyasında banka, karmaşıklığı ve işlem sayısı nedeniyle klasik dönem bankacılığından çok daha farklı ve etkin bir kurum şeklini almıştır. Banka, ticari veya ticari olmayan her türlü kuruluşun ve devletin değeri para ile ölçülebilen her türlü işlemlerini (sermaye, nakit, para, kredi) gerçekleştiren ve bu yükümlülüklerini yerine getiren kuruluşlara, gerçek ve tüzel kişilere verilen addır (Takan, 2001: 2).

Banka kavramı, ilk olarak dile getirilmesinden bu zamana kadar pek çok farklı anlamda kullanılmış ve günümüzde bilinen anlamına ulaşmıştır. Banka kelimesinin kökeninin, faaliyetlerini bir tezgâhta yürüten kuyumculara gönderme olarak “sıra”, “masa” veya “tezgâh” anlamlarına gelen İtalyanca “banco” sözcüğünden türetildiği dile getirilmektedir (Yazıcı, 2013: 1). Banko kelimesinin Türkçe karşılığı, banka çalışanlarının ve banka müşterilerinin bankacılık işlemlerini yaptıkları kasiyer veya işlem ofisleridir. Pek çok farklı manalarda dile getirilen “banka” sözcüğü birçok yazar ve kurum tarafından tanımlanmıştır. Bir tanıma göre bankalar, özel ve kamu kişi ve

işletmelerinin bu alandaki her türlü ihtiyaçları ile ilgilenen, para, kredi ve sermayeyle alakalı pek çok işlemleri yürüten ve düzenleyen ekonomik birimlerdir (Gündoğdu, 2016: 31).

Bankalar, gerçek ya da tüzel kişilerin belli bir süre içinde harcamadıkları finansal tutarları kredi ve yatırım yoluyla değerlendiren kurumlar olarak değerlendirilebilir (Yılmaz, 2013: 16). Banka, bununla birlikte yurt dışından mevduat toplayan, bunları farklı kredi işlemlerinde en verimli şekilde kullanan ve düzenli kredi sağlama gibi faaliyetleri yürüten bir ekonomik birimdir (Kaya, 2013: 3). Uzunoğlu’na (2011: 39) göre banka “para ve parayla ilgili her şeyi alıp satarak farklı finansal hizmetler sunan bir kurum” şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir tanımlamaya göre; Bankalar, “Ekonomiye banknot gibi ödeme araçları sağlayan ve para biriktiren, nakdi sermaye ve sermayeyi temsil eden menkul kıymetler ticaretini mutat bir meslek olarak icra eden ve özellikle diğer mali hizmetleri ve nakit kullanılmadan yapılan ödeme işlemlerini gerçekleştiren özel veya kamu teşebbüslerini” ifade eder (Yüksel vd., 2002: 1).

Aynı veya benzer işlevleri kapsayan bankacılık, geniş ve dar anlamda da değerlendirilebilir. Dar anlamda Banka, faizli paranın satılması ve ödünç verilmesinden doğan farktan gelir kazanımında olan bir kurum olmasıyla beraber, kredi ile mevduat arasındaki tek iş ilişkisi banka değildir. Bankacılık, finansallaşmanın artması ve küresel piyasalara adaptasyon ile genişlemiş ve farklı faaliyetleri kapsamıştır (Gündoğdu, 2016: 27). Özetle bankalar, iktisadi birimlere ödeme faaliyetlerinde bulunmakta ve iktisadi ilişkiler düzeneğinin hâlihazırdaki ve geleceğe yönelik performansı üstünde büyük etkiye sahiptir. Dolayısıyla bankacılık sektöründe meydana gelebilecek bir verimsizlik ulusal ve uluslararası seviyede istikrarı önemli derecede etkileyecektir. Bankalar sadece ekonomik faaliyetleri değil aynı zamanda toplumun sosyal hayatını da etkilemektedir. Kültürel yayınlar, sanat meknları ve galerileri, spor etkinlikleri, sponsorluk şeklindeki toplumsal destekler de sosyal yapıya sunulan diğer faaliyetler içerisindedir (Doğan, 2013: 4).

Bankalar, ekonomik birimlere ödeme ve tahsilat hizmetleri sunmakta ve tüm ekonomik yapı ve ilişkilerin hâlihazırdaki ve geleceğe yönelik performansı üstünde ciddi bir etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple, bankacılık alanında meydana gelebilecek

bir verimli olmayan eğilim, ulusal ve uluslararası seviyede finansal istikrarı büyük oranda etkileyecektir. Sürdürülebilir ekonomik gelişmenin temel koşullarından biri, sağlıklı ve güçlü bir bankacılık sistemidir. Bankacılıkla uğraşan kurumların en önemli faaliyetleri tasarruf sahipleri ile yatırımcıları, diğer bir deyişle finansörler ile girişimcileri bir araya getirmektir. Banka işletmelerinin ticaret, sanayi ve tarımsal faaliyetlerde bulunan kuruluşlardan bağımsız olarak değerlendirilmesi gereken hizmet işletmelerinden ayrılması özel bir altyapı bilgisi gerektirmektedir (Sümer, 2016: 487-489).

Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların çoğunluğu ticari bankalardır. Bu kurumlarda söz konusu olan sadece bankanın ve müşterilerinin arz ve talebi değil, aynı zamanda aktif ve pasif değerlerin transferi veya yüklenmesidir (Berk, 2001: 24). Vadesiz mevduat yani çek hesabı açabilen tek finans kurumu ticari bankalardır. Ticari bankalar, elde ettikleri mevduatları kurumların kredi ihtiyaçlarını karşılamak için kullanmakta, sağladıkları mevduat ile ülke ekonomisinin en değerli varlıkları haline gelmekte ve hepsi bir ülkenin ekonomik hayatının gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır (Takan ve Boyacıoğlu, 2011: 44).

Ticari bankalar, belirli bir ülkede gerçekleştirilen para politikasına yön vermekte ve sistem üzerindeki etkinliğini artırmaktadır. Ülkedeki finansal sistem içinde etkin bir para politikasına sahip olmak için modern ve gelişmiş bir bankacılık sistemi gerekmektedir. Gelişmiş bir bankacılık sistemi olursa, ülkenin finansal lokomotif olan merkez bankası, ekonomik sistemde para politikası vasıtalarını daha etkili icra edebilecektir. Bu durumu yerine getiren kuruluş ise sistemde faaliyet gösteren ticari bankalardır (Güney, 2012: 33). Ticari bankalar da kredi politikaları ile ekonomik sistemdeki gelir ve varlık dağılımını etkileyebilmektedir. Örneğin; ticaretle uğraşmayan veya kredi kartı kullanımını özendirerek toplumun gelir düzeyini etkileyen vatandaşlara ihtiyaç kredisi verebilirler (Takan ve Boyacıoğlu, 2011: 45).

Bankacılığın temel anlamı fon talebinde bulunanlar ile fon sağlayanlar için aracı kurumdur. Bununla birlikte açıklama genişletilebilir. Bankalar, ticaret firmalarının ve bireylerin sistemin merkezidir. Bankaların temel amacı, nakit veya nakit benzerlerinin mevduatını toplamak, nakdi veya gayri nakdi kredi kullanırmak ve ayrıca müşteriler için diğer finansal işlemleri yapmaktır. Mali diğer işlemler, yan iş

operasyonlarını yaratmaktadır. Genellikle, bu eylemler veya işlemler finansal ve sosyal özelliktedir. Bankalar bu faaliyetlerinden gelir elde etmektedir. Ancak, bankalar rekabet alanları için zararına da yapabilirler. Bankalar mevduatları toplayarak bunu gerçekleştirmektedir (Erdem, 2010: 53). Temel olarak, bankalar bilançolarındaki öz kaynakları büyütme istemektedir. Dolayısıyla bankalar üstünlük sağlamak için rekabet ortamında farklı girişimlerde bulunabilirler. Bankalardan her gün yeni ürünler temin edebilir, diğerlerinin hepsine ayak uydurmak zorundadır. Bankalar, gerçek ve tüzel kişilerin adına hizmet ve mal arz edebilirler (Ülker, 2009: 26). Literatürde hizmet ve işlemlerin toplamı şu şekilde açıklanmaktadır (Gündoğdu, 2016; Durmuş ve Ayaydın, 2016);

- Bankalar emanet kabul edebilir; komisyon karşılığında mücevher, nakit, altın, kıymetli evrak tutabilir.
- Ticari alacakları olan müşterilerin bankalara verdiği senet, çek vb. işlemleri gerçekleştirebilir.
- Bankalar, mudileri adına menkul kıymetlerin alım ve satımını gerçekleştirirler.
- Bankalar müşterileri adına kupon öderler. Bankalar, müşterilerinin hesabına devlet, hazine veya ortaklıklar tarafından ihraç edilen hisse senetlerinden temettü kuponları veya tahvil faizleri alabilirler.
- Bankalar müşterileri adına kupon ödemeleri yapar; bankalar, devlet, hazine veya ortaklıklar tarafından ihraç edilen faiz ve temettü kuponları veya bono veya hisse senetleri ödeyebilir.
- Ayrıca bankalarda müşteriler için kiralık kasa bulunmaktadır. Kıymetli mallar burada saklanabilir.
- Bankalar, müşteriler için para transferinin yapıldığı merkezlerdir.
- Çek tahsilatı ve çek ödemelerinde bankalar aracıdır. Yani bankalar, çek ile taahhütlü ve hesabına alım yetkisi vermektedir.
- Bankalar müşterilerinin dış ticaret işlemlerine aracılık ederler. Akreditif bu işlemler için örnek bir ürün olarak sayılabilir.

- Bankalar, müşteriler için finansal danışman konumundadır.
- Bankalar, iş insanları, diğer ilgili müşteriler ve firmalar için istihbarat ve bilgi sağlayabilirler.
- Bankalar, yatırımcıların işine yarayacak en yeni finansal enstrümanların sağlanmasına aracıdır.

Bankaların finansal işlemleri genellikle müşterileri ile ilgili işlemleri ve müşterileri ile ilgili finansal olayları içermektedir. Bankalar kendi adlarına yaptıkları işlemlerle doğrudan gelir elde etmeyi amaçlamaktadırlar. Dünyada ve Türkiye’de birçok banka bulunmaktadır. Her birinin farklı adlarla farklı hizmetleri vardır. Tüm tüzel ve gerçek kişilerin bu bankalarla çalışması mutlaktır. Hangi bankanın hangi işlemlerde daha avantajlı olduğu konusunda bir bilgi eksikliği bulunmaktadır. Bu bankaların temel hizmetleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu bankalar bir sonraki başlıkta tür açısından incelenmiştir.

2.4. Genel Olarak Banka Türleri

Bu başlık altında, başta Merkez bankası olmak üzere yürüttükleri faaliyetlere göre banka türleri ele alınmıştır.

2.4.1. Merkez bankası

Merkez Bankası, diğer bankalardan farklı olarak ülke adına görevler üstlenmektedir. TCMB’nin internet sitesine girildiğinde fiyat istikrarının korunması ve sağlanması bankanın ana faaliyeti olarak görülmektedir. Merkez bankalarının bağımsız bir yapıda oldukları belirtilmektedir. Politik unsurlardan, yorumlardan ve yönlendirmelerden uzak durabilirler. Böylece yaptırımlarda söz sahibi olmaktadır. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nın fiyat istikrarının sağlaması şeklindeki esas faaliyet alanı dışında farklı misyonları da vardır. Başlangıçta devletin bankasıdır. Bu görevi ile hesap cüzdanı adına borç alıp tahsilat yapabilir. Ayrıca finansmanı da sağlayabilir. Bunların dışında para basma görevi de bulunmakta olup, böylece ülkenin kendi parasının hacmini yaratır. Son görev ise para arzını, para politikasını ve piyasaya müdahaleyi denetlemektir. Bütün bu görevler, bir koşulu değiştirdiklerinde diğerleriyle ilişkilidir (Geraats, 2002: 37).

Merkez bankasının operasyonlarını ve hedeflerini bir araya getirecek olursak, para arzını kontrol etmeye çalışacak ve birçok seçenekle hedeflerine ulaşacaktır. Fiyat istikrarını sağlamaya çalışmakta ve ekonomik anlamda düzeni sağlamak için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Bu nedenle Merkez Bankası ülke için çok önemlidir ve müdahale edilmemelidir. Çünkü siyasi mülahazalar ile merkez bankasının hedefleri birbiriyle çelişebilir ve müdahale edildiğinde amacına ulaşamayabilir. Bu durumda ülkenin Bankası konumunda bulunan ve iktisadi sistemin düzenini sağlayan Merkez Bankası, politikalarını serbest bir şekilde uygulayabilmesi adına kendi iradesine bırakılmıştır (Çetin, 2016: 69-71).

2.4.2. Mevduat bankacılığı

Mevduat bankalarının ilk hedefi, ticaret yani mevduat hesaplarından sağlanan hizmetlerden kar edilmesidir. Ticaret içerisinde dile getirilen kar elde etme durumu ile paralellik arz ettiği için, bu tür bankaların adları da ticaret bankaları şeklinde dile getirilmektedir. Bunun nedeni hizmetlerini yerine getirmek için müşterilerinden mevduat toplamakta ve ihtiyaç sahibi diğer müşterilere belirli ücretler karşılığında finansal kaynak sağlamaktadır. Bu, genel itibariyle kısa ya da orta vadeli şekilde gerçekleştirilmektedir. Bankaların kaynak olarak topladıkları mevduatları ihtiyaç sahiplerine vermeleri, ekonomi içinde tasarruf sağlayan para yaratmalarına da neden olmaktadır. Dolayısıyla bankalardaki kredi hacimlerinin değişmesi ekonominin para arzı üzerinden değişmesine neden olur (Karaduman, 2016: 36).

Merkez bankaları da gerçekleştireceği politikalar adına bankaları aracı biçimde kullanarak iktisadi düzenin kurulmasını sağlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla tüm bankalarda olduğu gibi mevduat bankaları da elde ettikleri fonları, Merkez Bankası'nın belirlemiş olduğu miktarda mevduatların karşılığı şeklinde ayırmaktadır. Fonun geri kalanı da müşterilerine çeşitli hizmetler sunmaktadır. Topladıkları mevduatlar tasarruf sahiplerine ait olduğundan müşterileri ile sıkı bir ilişki içindedirler. Aynı zamanda ticari bankaların kar elde etme amacı rekabete ve sürekli kampanyalara, reklam şeklinde uygulamalara yol açmaktadır. Bu durum avantajlı hizmetlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Mevduat bankalarının sunduğu seçenekleri inceleyecek olursak para transferi, tahvil ve hisse senedi ihracı, döviz

işlemleri, kiralık kasa hizmeti, nakdi ve gayri nakdi kredi işlemleri, sigorta ürünleri gibi farklı çeşit olduğunu görebiliriz (Koçyiğit, 2013: 77).

2.4.3. Yatırım bankacılığı

Yatırım bankacılığı türünün temel hedefi, özel ve kamu sektörlerinde uzun vadeli kaynakların sağlanmasıdır. Bu nedenle ticari işletmeciler tarafından tercihleri yüksektir. Uzun vadeli bir kredinin gerekli mevduatını toplamak için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden biri, uzun vadeli tahvil ihraç edip bunun sonucunda uzun vadeli mevduat elde etmek veya öz sermaye kullanmaktır. Anonim ve kurumsal firmalara kredi sağlanması, yatırımcıların kurumların sahip olduğu hisse senedi ve tahvilleri kendilerinin satın almalarına olanak sağlar. Böylece aracı kurumun görevi gibi işlemleri yürütürler. Bu durumda, kuruluşunda öncelik verilen sermaye piyasalarının oluşturulması gerçekleşmektedir. Bu sayede kendilerine mevduat yaratmak amacıyla tahvil ve eşit şirketlerin hisse senetleri gibi menkul kıymetleri pazarlayabilirler (Çelik, 2011: 48).

Uzun vadede yaratılan mevduatları, kredi gibi çeşitli hizmetler ile birlikte yatırım yapmak isteyen müşterilere de sunmaktadır. Bu tür girişimlerde ayrıca çeşitli ücret ve komisyonlar öngörerek ikincil kazanç sağlama amaçlarını da gerçekleştirmektedir. Kurumların faaliyetlerini gerçekleştirirken itibar açısından önem verdikleri değerler güven ve garantidir. Yatırım bankalarının vermiş olduğu hizmetlere bakılacak olursa ticari işletmelerin faaliyetlerini yürütmeleri için gerekli olan seçenekleri sunduklarını görmekteyiz. Dolayısıyla yatırım bankalarının hizmetlerine özel önem veren uluslararası ticaret yapan firmalara ithalat ve ihracat yapan kuruluşlar; ve gayrinakdi ve nakdi kredi, evraklar, kontrgarantiler, akreditifler, teminat mektupları, çeşitli sigortalar, toplu ödeme sistemleri, doğrudan borçlandırma sistemi, referans mektubu şeklindedir. Elbette kredi kartı, para transferi, döviz bozdurma gibi hizmetler de vardır (Hazar ve Babuşçu, 2019: 158).

2.4.4. Kalkınma bankacılığı

Dünyadaki her ülkenin kalkınma süreçleri vardır. Gelişmekte olan ekonomilerde ciddi seviyede bulunsalar da kalkınma bankacılığı gelişmiş ekonomilerde de yoğun bir biçimde icra edilmektedir. Zira ülkelerin kalkınmaları sırasında önemli

bir etkisi bulunmaktadır. Kalkınma bankaları, tüm küçük ve büyük ölçekli firmaları başından sonuna kadar desteklemektedir. Desteklerini gerçekleştirirken önceliği sanayi sektörüne vermekte ve gelişmesine birçok katkıları bulunmaktadır. Öncelikli amacı, sanayi ticaretindeki tüm firmalara uzun vadeli kaynakların sağlanmasıdır. Kalkınma bankalarının görevlerini yerine getirirken dikkat ettikleri konulardan biri de kaynakların sanayiye etkin bir şekilde kullanılamayacak piyasalardan aktarılmasını sağlamaktır. Buradaki hedef, sektörün ilerlemesine katkı sunmaktır (Kaya, 2013: 59).

Kalkınma bankaları da sermaye piyasalarında oldukça aktiftir. Çünkü fonlarında menkul kıymet ihracını da kullanmaktadırlar. Görevlerinden biri de yatırım yapacak yeni sektörler bulmaktır. Sektörler arasında yeni olan bir pazara girmek oldukça zordur. Çünkü risk çok büyük ve gelecek belirsizdir. Dolayısıyla bu alanlara gerekli teşvikleri vererek ve korumacı politikalar izleyerek başı çekmektedir. Gerekli olan çalışma ve analizlerin gerçekleştirilmesi ile müşterilerini yeni pazar hakkında bilgilendirirler. Yatırım bankalarına ait teknik destek hizmeti de burada görev alır. Analizlerinin yanı sıra yönetime katkı sağlamak için gerekli eğitimleri veya yönlendirmeleri sağlarlar. Böylece yatırımcıların sektörde ilerlemelerine yardımcı olurken, destekleriyle de kendilerini garanti altına almaktadırlar. Çünkü müşterilerini daha bilinçli hale getirmekte ve gelecek kaygılarından kurtulmaktadırlar (Takan ve Boyacıoğlu, 2011: 241). Ayrıca yeni düşüncelerin arkasında bulunarak farklı projeleri desteklerler. Bu durum karşısında yatırım bankalarının yeni girişimcileri yeni alanlara yönlendirme ve iktisadi hacme katkı sağladığı dile getirilebilir. Ayrıca yatırım bankaları, şirketlerin gelişimine ve yatırımlarına destekte bulunmanın yanında pek çok çeşitli alanda faaliyette bulunmaktadır. Bununla birlikte şirket satın alma, özelleştirme, döviz alım-satım, menkul kıymet yatırımlarına güven ve garantiler şeklinde hizmetler sunmaktadır. Bu nedenle yatırım bankaları genel olarak şirket sahiplerini ilgilendirmekte ve ülkemizde nicelik olarak fazla olmalarına rağmen pek görünür olmamaktadırlar. Çünkü şube sayısı ve ATM seçeneği diğer banka türlerine göre daha azdır (Yıldırım ve Çevik, 2021: 149).

2.4.5. Katılım bankacılığı

Katılım bankacılığının ülkemizde çok fazla şubesi bulunmamasına karşın ciddi bir konumu olduğu dile getirilebilir. Üstelik sadece Türkiye’de değil, Türkiye gibi

İslamiyet'i kabul eden birçok ülkede de önem kazanmıştır. Bunun sebebi İslam dininin faize olan hassasiyetidir. Durum böyle olunca faize duyarlı müşteriler ve yatırımcılar adına bir finansal piyasa gereklidir. Sonuç olarak ilk örnek 1963 yılında Mısır'da kurulan Mit Ghamr Savings Bank'tır. Bu banka ile faize duyarlı tüm ülkelere yayılmıştır. Bu bankalarda asla faiz ödemesi veya gelir gerçekleşmemektedir. Çünkü katılım bankaları faaliyetlerini belirli bir proje veya mülke katılarak gerçekleştirmektedir. Faizin kullanılmadığı bu sistem içerisinde bankaların finansman kaynağını sağladıkları projeden elde ettikleri kar veya zarardan pay alarak kazanç elde etmeleri mümkündür. Bu işlemleri birikimlerini biriktirmek ve projelere katkıda bulunarak finansal kazanç sağlamak isteyen müşterilerden mevduat olarak alıyorlar. Gelirlerinin belirli bir kısmını bu projelerden edinmiş oldukları katılım paylarından sağlıyorlar. Katılım paylarının %20'si kendilerine, %80'i ise tasarruf sahiplerine verilmektedir (Tunç, 2012: 68).

İşlemlerde faizli işlem gerçekleştirilmediğinden farklı riskleri dâhil etmezler. Faiz oranı değişikliğinin içerdiği riskler, öncelikli olarak bu bankalar için geçerli değildir. Dövizle de farklı hizmetler sunabilmektedirler. Bu konuda çeşitli risklerden de kaçınmışlardır. Yani döviz işlemlerinde aynı para birimlerini kullandıklarından kur farkı gibi riskler ile karşılaşmamaktadırlar. Verdikleri hizmetlerde birçok risk aldıkları için sadece faiz konusunda hassas olan müşterilerinin değil, öteki müşterilerinin de alakasını çekmektedir. Hizmet yelpazesine baktığımızda, para transferi, döviz alım satımı, fatura ve vergi ödemeleri gibi diğer bankalar tarafından da gerçekleştirilen işlemlerin yapıldığını görebiliriz (Kaya, 2017: 117).

2.4.6. Off-Shore (Kıyı) bankacılığı

Off-shore bankacılığı şeklinde de dile getirilen kıyı bankacılığının pek çok artısı bulunmaktadır. Türkiye'de olmayan bu bankacılığı kullanan çok vatandaşımız bulunmaktadır. Ticari kuruluşlar tarafından kullanılan kıyı bankacılığı, öteki bankacılık türlerinde bulunmayan pek çok hizmet sunmaktadır. Kıyı bankaları vergi, kanun, yasal düzenleme şeklindeki hukuki bağılıkların daha serbest olduğu bölgelerde faaliyette bulunan banka çeşitleridir. Kurulan merkezler genel olarak; Bahreyn, Bahama Adaları, Cayman Adaları, Aruba, Dublin, Malta, Singapur ve Uruguay olarak

karşımıza çıkıyor. Kıyı veya kıyı dışı bankalara genellikle serbest bölgeler denilmektedir (Young, 2013: 41).

Serbest bölgelerde Gümrük Muhafaza ve vergiler gibi seçenekler bulunmadığından kıyı bankalarının faaliyetlerini sürdürmeleri daha kolaydır. Bundan kasıt, bir ülke sınırları içinde olup herhangi bir uygulamaya tabi olmayan serbest bölgeleri kastedilmektedir. Daha iyi anlaşılabilmesi için serbest bölgelere örnek olarak havalimanlarında gümrük sonrası alanlar diyebiliriz. Buralar da serbest bölgeye girmekte ve geçerli olan tüm başvurular bulunmaktadır. Kıyı bankalarının işlemlerine baktığımızda ülkemizdeki işlemlerin çoğu bankalarda yapılmaktadır. Para transferleri, nakdi krediler, yatırımlar, mevduat, tahvil, leasing, faktoring, forfaiting gibi birçok hizmeti sunmaktadır. Ayrıca kıyı bankalarında sendikasyon kredileri bulunmaktadır. Bu kredilerin sağladığı özelliği inceleyecek olursak öne çıkan durum faiz oranının sabit olmayıp dalgalı olmasıdır. Aynı şekilde, güven sözleşmeleri mevcuttur. Yani müşterinin sahip olduğu gayrimenkul ve menkulün değerlendirilmesi, saklanması ve yönetimi gibi işlemleri gerçekleştirirler. Bütün bunlara bakıldığında kıyı bankaları ciddi avantajlar sağlıyor. Özellikle ticari önemi büyük olan bu bankaların dikkatli ve bilinçli kullanımı ile birçok avantaj elde edilebilmektedir (Hazar ve Babuşçu, 2019: 89).

2.5. Türk Bankacılık Sektörü Tarihi

Türkiye, geçmişi on dokuzuncu yüzyıla kadar giden köklü bir bankacılık sistemine sahiptir. Bankacılık, son dönemlerde Türk finans alanında öncü bir rol oynamış ve Türk ekonomisinin finansal anlamda serbestleşme girişimlerine ait yapısal değişimlere katkı sağlayarak önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Türkiye ekonomisinin gelişimine bakıldığında, finansal sistemin inşasında Devletin baskın ve yönlendirici bir rol oynadığı görülmektedir. Cumhuriyetin kurulmasından sonra ulusal bankacılık sektörünün kurulması çerçevesinde kamu sermayesi ağırlıklı bankalar faaliyete geçmiş ve bu bankalar, hâlihazırdaki yabancı sermaye ile kurulan bankalar ve sonrasında faaliyete geçen özel bankalar ile beraber Türk bankacılık sektörünün oluşmasına katkı sunmuştur (Yıldırım, 2004: 47).

Türk bankacılığının tarihine bakıldığında gelişim süreci Osmanlı Devleti'nin son dönemlerine kadar gitmektedir. Cumhuriyetin ilanından önce, 1911-1923

yıllarında 21 adet milli sermayeye sahip banka faaliyete geçmiş fakat kredi piyasası içerisinde yabancı sermayeli bankaların sektördeki hâkimiyeti karşısında faaliyetlerini sürdürmekte zorlanmışlardır. Bu bankaların iflas etmesi ve tasfiyesi neticesinde yalnızca 18 tanesi Cumhuriyet dönemine geçebilmiştir (Atlı, 2016: 122-124).

Cumhuriyetin ilan edilmesinden sonraki dönemde Türkiye, iktisadi gelişime ağırlık vermiş, sınai ve ticari hayatın canlanması adına milli bankacılığın geliştirilmesi gerektiği yönünde politikalar uygulamıştır. Bu bağlamda Türkiye İş Bankası A.Ş. ve Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası devlet teşvikleri ile kurulmuştur. 1929-1930 dünya ekonomik krizinin bankacılığı olumsuz etkilemesi sebebiyle pek çok banka kapanma ile karşı karşıya kalmıştır. Ülkemizde 1932 yılında banka sayısı 60 olarak bilinmektedir. 1945 yılına gelindiğinde ise banka sayısının 40'a, şube sayısının ise 483'ten 411'e düştüğü görülmektedir (Atlı ve Demir, 2015: 112-114). Türkiye bu krizden sonra statü unsurunu kabul etmiş; Sümerbank, Etibank, Halk Bankası gibi büyük ölçekli devlet bankalarını kurmuştur. II. Dünya Savaşı'ndan sonra, 1945-1959 yıllarında ekonomik devletçiliğin yerini özel sektörün teşviki ve ekonomik kalkınmanın hızlanması almıştır. Böylelikle bankacılık sektöründe de gelişim sağlanmış ve bu dönemde özel sektör bankacılığı önemli ölçüde gelişmiştir. Ancak özel sektör tarafından yapılmayan yatırımlar, getirisi fazla olmayınca merkez bankası kaynakları ile devlet tarafından yüklenmeye devam etmiştir. Bozulmuş olan iktisadi dengeler, 1953 yılından sonra hızlı enflasyon, dış ticaret açıkları ve artan dış borçlar şeklinde gözükmiştir (Özdemir, 2010: 870). Yükselen enflasyon nedeniyle Türk lirasının değerini düşürme ihtiyacı doğmuş ve 1958 yılındaki istikrar programı çerçevesinde dolar 2,8 TL'den 9 TL'ye çıkmıştır. 1960'lı yılların başları birçok bankanın faaliyetlerini durdurduğu önemli bir dönemdir. 1960-1964 yılları arasında on beş banka faaliyetine ara vermiş ve daha sonra bu bankaların tasfiye işlemi gerçekleşmiştir. 1960 yılında T.C. Merkez Bankası tarafından bir banka tasfiye fonu kurulmuş ve bu fon 1983 yılında Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devredilmiştir (Kaya ve Ataman, 2013: 61-62).

1970'lerin sonlarında çıkarılan “borç verme para işleri kanunu” ile bankaların kredi faiz oranlarına getirilen kısıtlamalar, piyasa faiz oranlarıyla çalışan “bankerler” adı verilen kurumlarla bankaları iş birliği yapmaya itmiştir. Bu durum 1982 yılına kadar Türkiye ekonomisinde büyük bir krize sebep olmuştur. Türk bankacılık sistemi

dönemler itibariyle incelendiğinde 1980’li yıllara kadar finansal sistemi etkileyen bir kriz yaşanmadığı bunun yerine bankacılık faaliyetlerinin durduğu ve tasfiye işlemlerinin gerçekleştiği görülmektedir. Türk banka sistemi, 24 Ocak 1980 kararlarıyla Cumhuriyet’in kuruluşundan bu yana karşılaşmadığı rekabet kavramıyla karşı karşıya kalmıştır (Polat, 2019: 331). Finansal serbestleşme yolundaki ilk kararlar, Birinci Banka faiz oranlarının serbest bırakılmasıyla ilgilidir. 70 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameyle bankacılık sektörüne giriş kolaylaştırılırken, atıl kaynakların ve kayıt dışı ekonomideki paranın bir kısmının yeni bir araçla sektöre çekilmesi amaçlanmıştır. Bu yapının oluşmasında en önemli etken banka sayısının artması, bankaların aktif büyüklüklerinin artması ve piyasada faiz oranlarının belirlenmesidir. 1980’li yıllardan sonra finansal sistemin serbestleşmesi ve ekonomik gelişimin hızlanmasıyla finans sisteminin genişlediği, aracı kurum faaliyetlerinin artış yaşadığı görülmektedir (Akdoğan, 2012: 192).

Sisteme girişin serbestleştirilmesi bankacılık sektöründe rekabeti artırmakta ve sektördeki pay aynı olmasına karşın banka başına düşen pay azaltmaktadır. Bankacılar, bankaların yaptığı gibi fon fazlası verenler ile fon talep edenler arasında aracılık yapmak yerine, bankalar ve fon piyasaları arasında aracılık işlemleri yürütmüşlerdir. Banka kurumları arasındaki bir dönem faiz savaşının ardından Ponzi finansmanı (ödünç paraya ait faizin ödenmesi adına daha yüksek faizle borçlanma) biçimine geçiş kaçınılmaz olmuş ve bu da sistemin çökmesine neden olmuştur (Üstün, 2007: 69). 1982’de bu olay “banker krizi” olarak adlandırılmıştır. Serbest faiz politikası ve banka iflaslarının bireysel bankaların uygulamaları ve yönetim biçimleriyle birleşmesi sonucunda birçok bankanın mali yapısında zayıflamalar olmuştur. 1985 yılında kamuoyu iç borçlanmaya dikkat çekmiştir. Piyasaya hızla açılan Devlet İç Borçlanma Senetleri (DİBS) de bankalar adına optimum bir yatırım vasıtası olmuştur. Artan faiz oranlarının krediye yansımaları nedeniyle bankaların kredi vermesi yerine DİBS alımı gerçekleşmiş ve kamu finanse edilip özel sektör dışlanmıştır. 1989 senesinde yürürlüğe giren kararlarla Türk Lirasına konvertibilitenin yolu açılmıştır. Sektörün uluslararası pazarlara açılması ve özellikle uluslararası pazarlardan kaynak temininin serbestleştirilmesi gündeme gelmiştir. Para ve döviz piyasaları kurulmuş, yatırımcıların büyük bir çoğunluğu Türk Lirasını terk edip dövize yönelmiştir. Fakat Hazine ve TCMB bu yeni yapılanmayı tamamlamaya yönelik

sistemin oluşturulmasında eksik kalmıştır. Hazırlıklı bir şekilde yakalanmayan bankacılık sektöşü, regüle edilmiş bir aktif pasif yönetimi gösterememiş ve bankalar likidite yönetiminin ana unsurlarını göz ardı ederek döviz kaynaklarına yönelmişlerdir (Küçüksözen ve Küçükkocaoğlu, 2004: 18).

2.6. Türk Bankacılık Sisteminin Genel Değerlendirmesi

Bu başlık altında, Türk bankacılık sistemine ait genel bilgiler verilmiştir. Bu bağlamda, faaliyet gösteren bankalar ve genel özellikleri, alternatif dağıtım kanalları ve sektörün genel görünümü incelenmiştir.

2.6.1. Faaliyet gösteren bankalar ve genel özellikleri

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun kurumsal internet sitesindeki bilgilere göre, 2021 yılı itibariyle Türkiye'de faaliyette bulunan toplam banka sayısı 57'dir. Söz konusu bankaların fonksiyon gruplarına göre dağılımları ve şube sayılarına ilişkin veriler aşağıdaki çizelgelerde sunulmuştur.

Tablo 2.1. Faaliyette Olan Bankalar

Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	Yabancı Sermayeli Mevduat Bankaları	TMSF'ye Devredilen Bankalar	Kalkınma ve Yatırım Bankaları	Katılım Bankaları
T. C. Ziraat Bankası	Akbank	Alternatifbank	Adabank	Aktif Yatırım Bankası	Albaraka Türk
Türkiye Halk Bankası	Anadolu Bank	Arap Türk Bankası	Birleşik Fon Bankası	Bank of America	Emlak Katılım
Türkiye Vakıflar Bankası	Fibabank	Bank of China Turkey	Türk Ticaret Bankası	BankPozitif Kredi ve Kalkınma	Kuveyt Türk
	Şekerbank	Burgan Bank		D Yatırım Bankası	Türkiye Finans
	Turkish Bank	Citibank		Destek Yatırım Bankası	Vakıf Katılım
	Türk Ekonomi Bankası	Denizbank		Diler Yatırım Bankası	Ziraat Katılım
	Türkiye İş Bankası	Deutsche Bank		Golden Global Yatırım Bankası	
	Yapı ve Kredi Bankası	Habib Bank		GSD Yatırım Bankası	
		HSBC		İller Bankası	
		ICBC Turkey		İstanbul Takas ve Saklama Bankası	
		ING Bank		Nurol Yatırım Bankası	
		Intesa Sanpaolo		Pasha Yatırım Bankası	
		JP Morgan Bank		Türk Eximbank	
		MUFG Bank		Türkiye Kalkınma ve Yatırım Bankası	
		Odea Bank		Türkiye Sınai Kalkınma Bankası	
		QNB Bank			
		Rabobank			
		Societe Generale			
		Turkland Bank			
		Türkiye Garanti Bankası			

Kaynak: TTB, 2022 ve TKBB, 2022.

Yukarıdaki çizelge, Türk bankacılık sektöründe 2022 yılı itibariyle faaliyette bulunan bankaları ve sınıflandırmalarını göstermektedir.

Tablo 2.2. Bankacılık Sektöründeki Bankalar ve Şube Sayıları

	Banka Sayısı	Şube Sayısı
Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	3	3.715
Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	8	3.573
Yabancı Sermayeli Mevduat Bankaları	21	2.434
TMSF Bünyesindeki Bankalar	3	2
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	16	68
Katılım Bankaları	6	1.311
Toplam	57	11.103

Kaynak: TBB, 2022 ve TKBB, 2022.

2021 yılı itibariyle Türk bankacılık sektörüne bakıldığında 3 bankanın kamusal sermayeli mevduat bankası olduğu, 8 bankanın ise özel sermayeli mevduat bankası olduğu görülmektedir. Bu bankalara ait şube sayılarına bakıldığında ise kamusal sermayeli mevduat bankalarının 3.715, özel sermayeli mevduat bankalarının ise 3.573 şubesi olduğu görülmektedir. Yabancı sermayeli mevduat bankalarının sayısı 21 olup, şube sayıları toplam 2.434'tür. Tasarruf Sigortası Mevduatı Fonu bünyesinde bulunan 3 bankanın şube sayısı ise 2'dir. Kalkınma bankaları sayısı 16 ve şube sayıları ise 68'dir. Son olarak katılım bankalarına ait verilere bakıldığında 6 bankanın bulunduğu ve 1.311 personelinin olduğu görülmektedir. Toplamda 57 bankadan oluşan Türk bankacılık sektörünün toplam şube sayılarına bakıldığında ise 11.103 olduğu görülmektedir.

Tablo 2.3. Türk Bankacılık Sektöründe Çalışan Sayısı

	Çalışan Sayısı	Banka Başına Ortalama Çalışan Sayısı
Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	61.874	20.625
Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	66.133	8.267
Yabancı Sermayeli Mevduat Bankaları	51.420	2.449
TMSF Bünyesindeki Bankalar	254	85
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	5.567	348
Katılım Bankaları	17.147	2.858
Toplam	202.395	3.551

Kaynak: TBB, 2022 ve TKBB, 2022.

Türk bankacılık sektörüne ait çalışan sayısı ve banka başına çalışan sayılarına ait veriler yukarıdaki çizelgede verilmiştir. Kamusal sermayeli mevduat bankalarına ait çalışan sayısı 61.874'tür. Bu sayı, diğer banka grupları arasındaki en yüksek sayıdır. Bununla birlikte banka başına çalışan sayıları incelendiğinde en fazla çalışanın yine kamusal sermayeli mevduat bankaları olduğu görülmektedir. Kamusal sermayeli mevduat bankalarının, banka başına ortalama çalışan sayıları 20.625 olarak hesaplanmıştır. Bu, bu grup içerisindeki bir bankanın ortalama 20 binin üzerinde çalışanı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu grup içerisindeki bankaların çalışan sayısı bakımından ne kadar büyük olduğunu da göstermektedir. Özel sermayeli mevduat bankalarına bakıldığında toplam çalışan sayılarının 66.133 ve banka başına çalışan sayılarına bakıldığında 8.267 olduğu görülmektedir. Toplam çalışan sayısı açısından kamusal sermayeli mevduat bankalarıyla aynı sayıda çalışana sahip olsalar da banka başına ortalama çalışan sayısında ciddi farklılığın olduğu görülmektedir. Yabancı sermayeli mevduat bankalarının çalışan sayısı 51.420 ve banka başına ortalama çalışan sayısının 2.449 olduğu, bununla birlikte TMSF bünyesindeki bankalarda çalışan sayısının 254 ve banka başına ortalama çalışan sayısının 85 olduğu çizelgede görülmektedir. Kalkınma ve yatırım bankalarının toplam çalışan sayısı 5.567 ve banka başına ortalama çalışan sayısı 348'dir. Kalkınma bankalarına ait çalışan sayısı 17.147 olup, banka başına ortalama çalışan sayısı ise 2.858'dir. Türk bankacılık sektörü toplamına bakıldığında, toplam çalışan sayısının 202.395 olduğu görülmektedir. Bununla birlikte banka başına ortalama çalışan sayısı ise 3.551'dir.

2.6.2. Alternatif dağıtım kanalları

Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği'ne ait istatistiksel raporlarda alternatif dağıtım kanallarına ilişkin bilgiler çağrı merkezleri ve internet ve mobil bankacılık olmak üzere iki ana başlık halinde yer almaktadır. Dolayısıyla burada da bu iki başlık halinde açıklamalara yer verilmiştir.

Türkiye Bankalar Birliği (2022) ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği (2022) tarafından yayınlanan istatistiklere göre 2021 itibariye çağrı merkezi 9050 kişidir. Bu rakamın 7460'ı yarı ve tam zamanlı çalışan müşteri temsilcilerinden meydana gelirken, destek hizmeti veren personel sayısı 716 ve yönetici sayısı 874 kişidir. Banka adına hizmet veren dış kaynaklı çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin sayısı ise 2552'dir.

İlgili dönem itibariyle çağrı merkezlerinde istihdam edilenlerin %72'sini kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran müşteri temsilciliğinde %73, destek hizmeti veren personel içerisinde %71, yöneticilerde ise %60'dır.

Çağrı merkezlerinde çalışanlardan lise mezunu olanların oranı %13, ön lisans mezunu olanların oranı %35, lisans mezunu olanların oranı %49 ve yüksek lisans ya da doktora mezunu olanların oranı ise %2'dir. Müşteri temsilcileri içerisinde eğitim düzeyine bakıldığında %87'sinin yükseköğretim kurumlarından mezun olduğu görülmektedir. Bu oranın, destek hizmetlerinde %82, yöneticiler içerisinde ise %91 olduğu görülmektedir. Çağrı merkezi çalışanları arasında 191 kişinin Sermaye Piyasası Kurumu lisansına sahip olduğu bilinmektedir. Yabancı dile sahip olanların sayısı ise 488'dir.

Ocak-Mart 2022 döneminde, çağrı merkezlerine yönelen toplam çağrı sayısının 125 milyon 645 bin olduğu bilinmektedir. %64'ü sesli yanıt sistemi ile cevaplanan çağrıların %36'sı ise müşteri temsilcilerince cevaplanmıştır. Aynı dönem içerisinde, çağrı merkezleri tarafından gerçekleştirilen toplam çağrı sayısı ise 20 milyon 529 bin, muhasebe kaydı oluşturan finansal işlem toplamı 1 milyon 995 bin adet, hacmi ise 7,7 milyar TL'dir.

Türkiye Bankalar Birliği'nin Eylül 2022 raporuna göre, aktif dijital bankacılık müşteri sayısı yaklaşık 91 milyon kişidir. Bunların yaklaşık 3 milyonu sadece internet bankacılığı ile işlem yaparken, 78 milyonu sadece mobil bankacılık hizmetlerinden

yararlanmaktadır. Hem internet hem de mobil bankacılık hizmetlerinden yararlanan kişi sayısı ise 10 milyona yakındır. Dijital bankacılık müşteri sayılarının kurumsal ve bireysel müşteri açısından ayrımına bakıldığında, kurumsal müşteri sayısının Temmuz-Eylül 2022 tarihi itibarıyla 3,8 milyon, bireysel müşteri sayısının ise 86,7 milyon olduğu dile getirilebilir.

Bireysel müşterilerden dijital bankacılık hizmetini kullananların %34'ü kadın iken %66'sı erkektir. Bununla birlikte dijital bankacılığı kullanan 34 milyon kişi 36-55 yaş aralığındayken, 24 milyon kişi 26-35 yaş aralığında, 16 milyon kişi 18-25 yaş aralığında, 8 milyon kişi 56-65 yaş aralığında, 4 milyon kişi 66 ve üzeri yaş aralığında ve son olarak 1 milyon kişi 0-17 yaş grubu aralığındadır.

Hem kurumsal hem de bireysel müşterilerden son bir yıl içerisinde (2021-2022) internet bankacılığına en az bir giriş yapan müşteri sayısı 26 milyon 109 bindir. Bunların 23,9 milyonu bireysel müşteri iken, 2,1 milyonu kurumsal müşteridir.

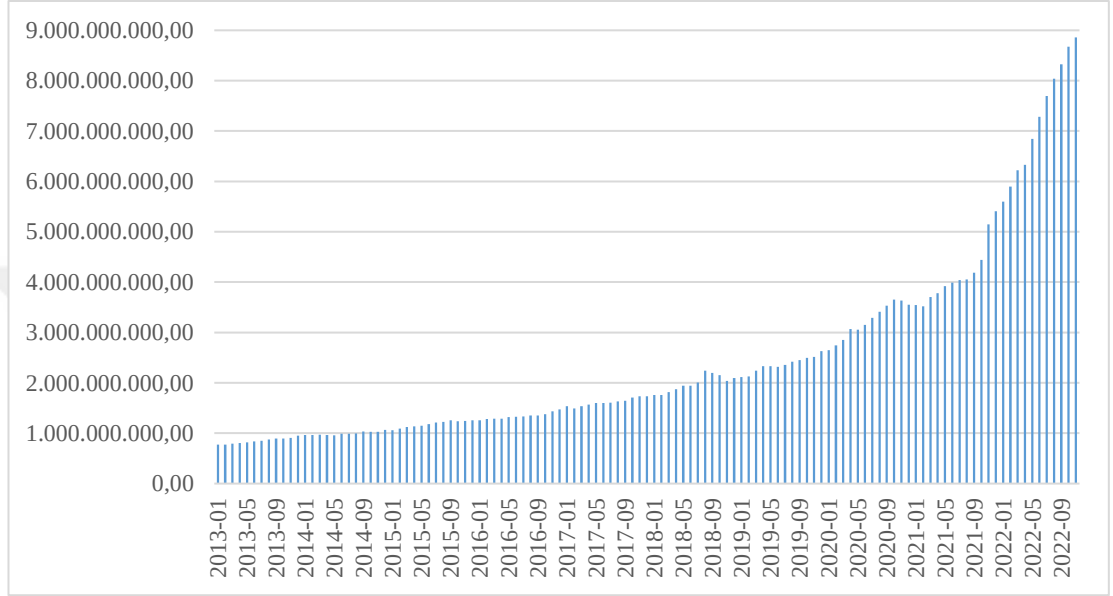
Temmuz-Eylül 2022 dönemine ait internet bankacılığı yatırım işlemlerine ait verilere bakıldığında, 22,5 milyon işlemin gerçekleştiği ve bunların işlem hacimlerinin yaklaşık 1 trilyon TL olduğu görülmektedir.

Mobil bankacılığa son bir yıl içerisinde en az bir kez giriş yapan bireysel müşteri sayısı 97,8 milyon iken kurumsal müşteri sayısı 3,9 milyondur. Hem kurumsal hem bireysel müşterilerden son bir yıl içerisinde mobil bankacılık işlemi yapan toplam müşteri sayısı ise 101,8 milyondur.

2.6.3. Sektörün genel görünümü

Geçmiş 19. yüzyıla kadar giden Türk bankacılık sektörü, Türk finans sektöründe de öncü bir rol oynamış ve Türk ekonomisinin finansal serbestleşmesine yönelik yapısal değişikliklere katkı sağlayarak önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Türkiye ekonomisinin gelişimine bakıldığında, finansal sistemin inşasında Devletin baskın ve yönlendirici bir rol oynadığı görülmektedir. Cumhuriyetin kurulmasından sonra ulusal bankacılık sektörünün kurulması çerçevesinde kamu sermayesi ağırlıklı bankalar kurulmuş ve bu bankalar mevcut yabancı sermayeli bankalar ve daha sonra kurulan özel bankalar ile beraber Türk bankacılık sektörünü meydana getirmiştir (Yıldırım, 2004: 78).

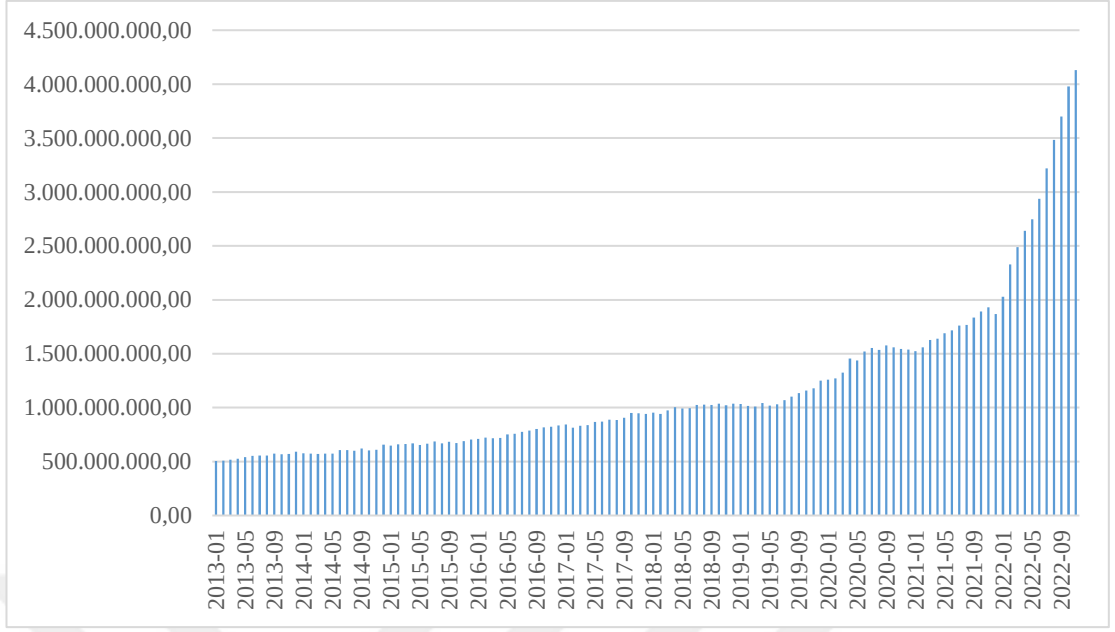
Türkiye’deki bankacılık sektörünün genel görünümü, aşağıdaki grafikler eşliğinde incelenecektir. İlgili grafikler Türkiye bankacılık sektörüne ait 2013-2022 yıllarını kapsayan verilerden oluşmaktadır. Bu veriler bankacılık sektöründeki toplam mevduatlar ve fonlar, toplam TL mevduatlar, toplam yabancı para mevduatları, toplam menkul değerler, toplam kredi hacimleri ve toplam kar miktarlarıdır.



Kaynak: TCMB Elektronik Veri Dağıtım Sistemi, evds2.tcmb.gov.tr

Şekil 2.1. Toplam Mevduatlar ve Fonlar (Bin TL)

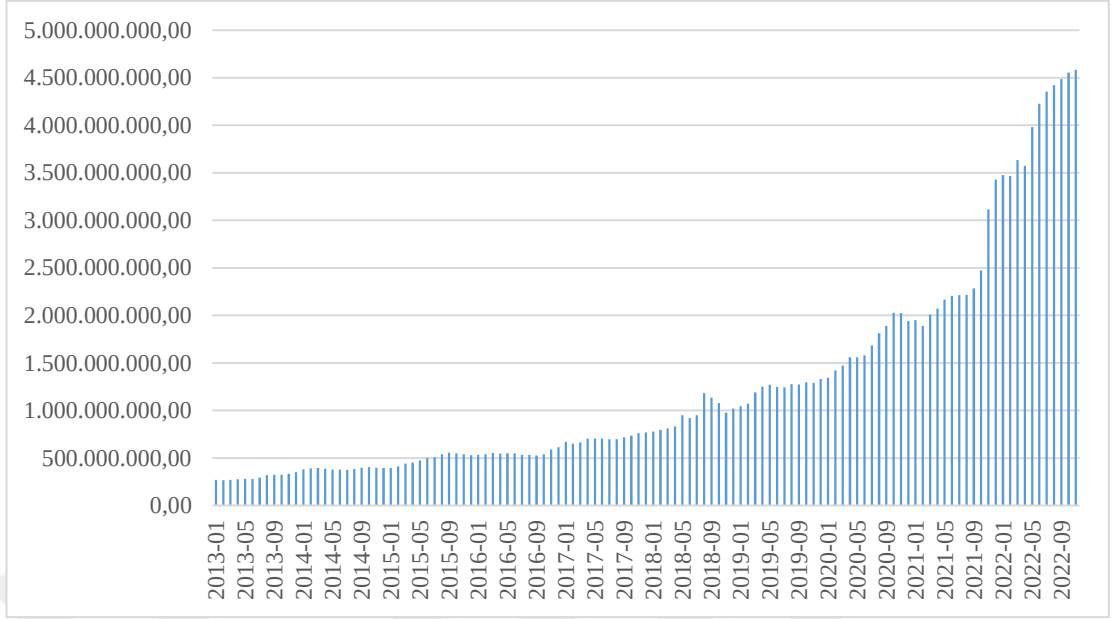
Banka mevduatları, saklanmak üzere bankacılık kurumlarına yatırılan paralardan oluşmaktadır. Bu mevduatlar, tasarruf hesapları, çek hesapları ve para piyasası hesapları gibi mevduat hesaplarına yapılmaktadır. Bankacılık fonları ise, yalnızca bankacılık sektörüne yatırım yapan açık uçlu sermaye fonlarıdır. Bu fonların portföyü hem özel hem de kamu bankalarından oluşmaktadır. Türk bankacılık sektörünün mevduat ve fon hesapları toplamına ilişkin veriler, 2013 yılından itibaren artış eğilimi içerisinde. 2020 yılının son çeyreğinde düşüş eğilimi olsa da genel itibariyle eğim, pozitif. 2013 yılının Ocak ayında bankacılık sektörü toplam mevduat ve fonu 774,5 milyar TL iken 2022 yılı kasım ayı itibariyle 8,8 trilyon TL olmuştur. Özellikle 2021 yılının 2. çeyreğinden sonra ciddi bir artış görülmektedir. 2021 yılının Ocak ayında 3,5 trilyon TL olan ilgili rakam, Aralık ayında 5,4 trilyon TL olarak gerçekleşmiştir.



Kaynak: TCMB Elektronik Veri Dağıtım Sistemi, evds2.tcmb.gov.tr

Şekil 2.2. Toplam TL Mevduatlar (Bin TL)

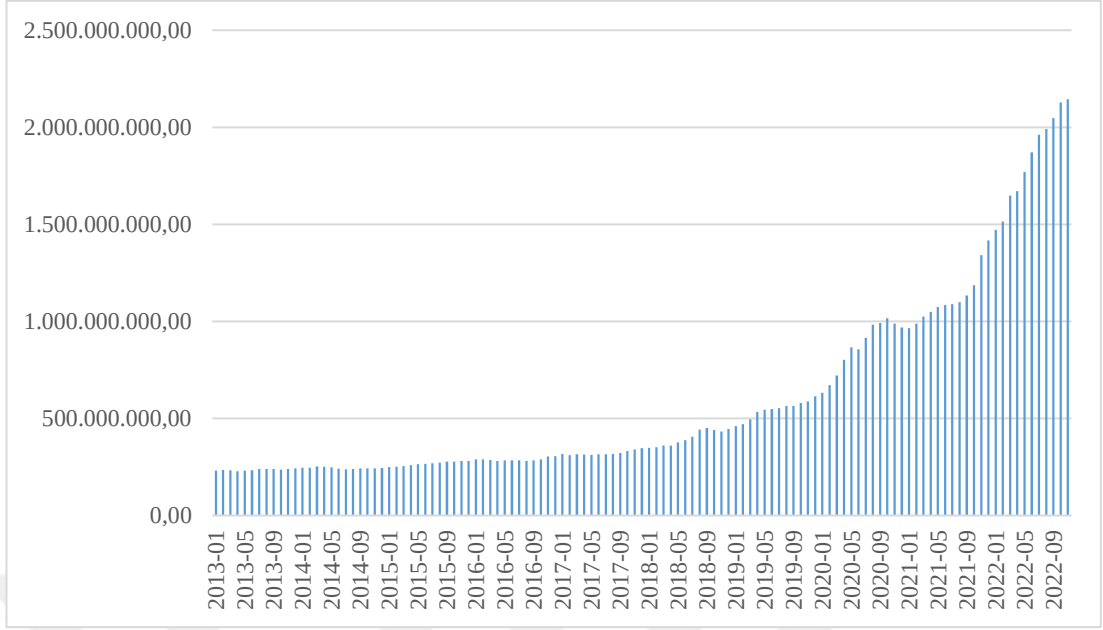
Benzer şekilde TL mevduatlardaki artış durumu, Şekil 2.2’de görülmektedir. 2020 yılının 2.çeyreğinden sonra düşüş eğilimi içerisinde olunsa da 2021 yılının ilk aylarından itibaren artış eğilimi içerisinde girilmiş ve 2022 yılının ilk aylarından sonra ise zirve yapmıştır. Türk bankacılık sektöründeki TL mevduatları 2013 yılından 2014 yılının 3.çeyreğine kadar 500 milyar TL düzeyindedir. 2014’ün 3.çeyreğinden 2015 yılının sonuna kadar 600 milyar TL düzeyinde seyretmiş, 2016 yılının 2.çeyreğinden sonra 800 milyar TL düzeyinde görülmüştür. 2017 yılının 3.çeyreğinde 900 milyar TL sınırını aşmış ve 2018 yılının 2.çeyreğinde 1 trilyon TL olarak hesaplanmıştır. 2022 yılının Ocak ayında Türk bankacılık sektörünün toplam TL mevduatı 2 trilyon TL iken, bu rakam Kasım ayında 4,2 trilyon TL olarak hesaplanmıştır.



Kaynak: TCMB Elektronik Veri Dağıtım Sistemi, evds2.tcmb.gov.tr

Şekil 2.3. Toplam Yabancı Para Mevduatları (Bin TL)

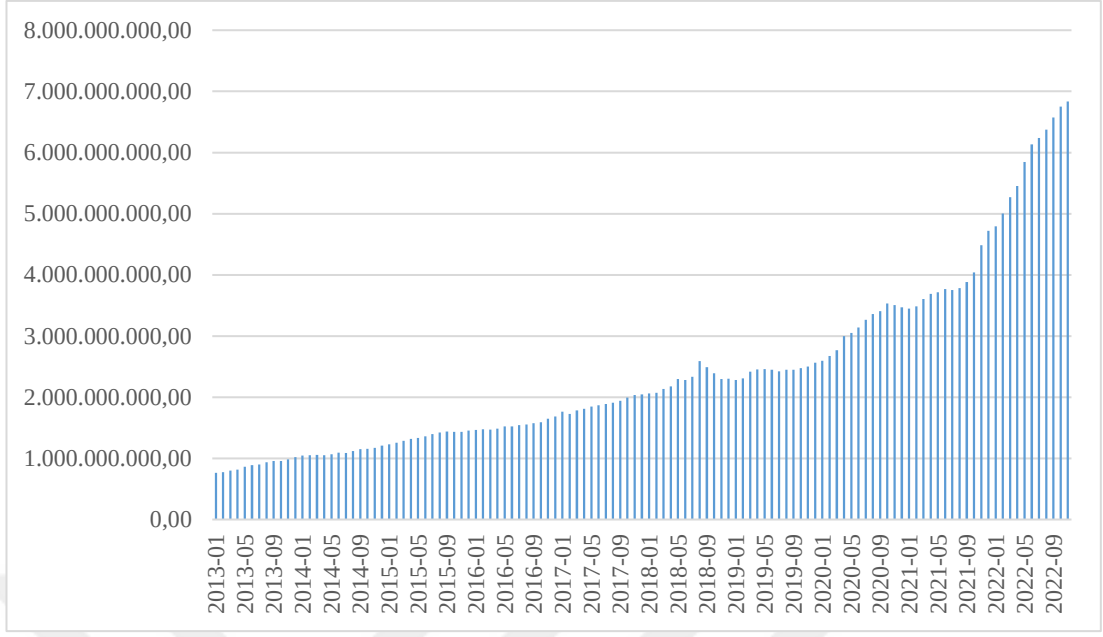
Yabancı para mevduatı, bankalarda bulunan mevduat hesaplarının döviz cinsinden oluşmasını açıklamaktadır. Özellikle döviz krizlerinde bu durum, oldukça yüksek bir seviyede bulunmaktadır. 2013-2022 yılları arasında aylara göre Türk bankacılık sektöründeki toplam yabancı para mevduatlarını gösteren Şekil 2.3'e göre, 2019 yılından itibaren keskin bir artış olduğu görülmektedir. 2018 yılının Ağustos ayına kadar Türk bankacılık sektörü toplam TL mevduatları, yabancı para mevduatlarının önündedir. Fakat 2018 yılının Ağustos ayında, ilgili zaman dilimi içerisinde, ilk defa yabancı para mevduatları, TL mevduatlarını geçmiştir. İlgili dönemde toplam TL mevduatları 1,026 trilyon TL iken, toplam yabancı para mevduatları 1,182 trilyon TL olarak hesaplanmıştır. 2021 yılından itibaren ise toplam yabancı para mevduatlarında ciddi bir artışın olduğu görülmektedir. 2021 yılının Ocak ayında bankacılık sektöründeki toplam yabancı para mevduatı 1,9 trilyon TL iken, yılsonunda bu rakam 3,4 trilyon TL'ye çıkmıştır. 2022 yılı Kasım ayı itibariyle ise 4,5 trilyon TL olarak görülmektedir.



Kaynak: TCMB Elektronik Veri Dağıtım Sistemi, evds2.tcmb.gov.tr

Şekil 2.4. Toplam Menkul Değerler (Bin TL)

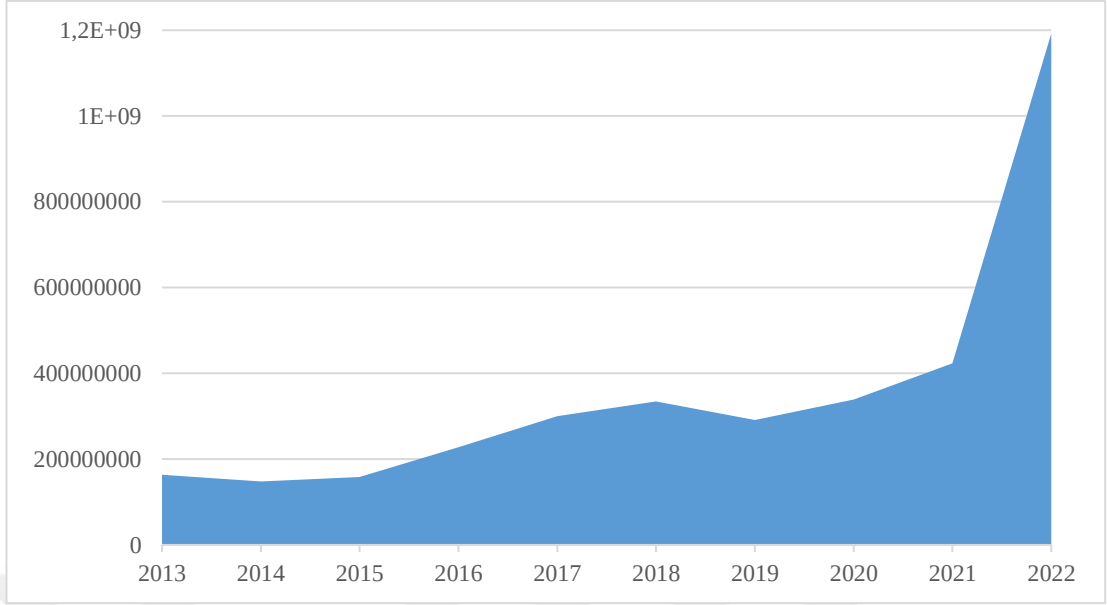
Türk bankacılık sistemine ait incelenen bir diğer veri ise, toplam menkul değerlerdir. Mevduat miktarları gibi, bu değerde, özellikle 2019 yılı sonrasında keskin bir artış yaşamıştır. 2013 yılından 2016 yılının Kasım ayına kadar 200 milyar TL düzeyinde olan toplam menkul değerler, 2016 Kasım ayında 300 milyar TL sınırı aşmıştır. 2018 yılının Temmuz ayına kadar 300 milyar TL düzeyinde olan toplam menkul değerler, 2019 Nisan ayında 500 milyar TL sınırı aşmış ve 2020 yılının Ekim ayında 1 trilyon TL olarak gerçekleşmiştir. 2021 yılının Mart ayından itibaren ise 1 trilyon TL'nin altına düşmemiş ve 2022 Ekim ayında, önceki yılın iki katına çıkarak 2,1 trilyon TL olarak hesaplanmıştır. Seçili yıllar arasındaki farkı görmek amacıyla belirtmek gerekirse, 2013 yılının Ocak ayında 231 milyar TL olan toplam menkul değerler, 2022 yılının Kasım ayı itibariyle 2,144 trilyon TL olarak hesaplanmıştır.



Kaynak: TCMB Elektronik Veri Dağıtım Sistemi, evds2.tcmb.gov.tr

Şekil 2.5. Toplam Kredi Hacmi (Bin TL)

Bankacılık sektörünün genel görünümünde önemli olan bir diğer veri ise toplam kredi hacimleridir. Seçili yıllar arasında aylık bazda bazı zamanlar düşüş yaşanmış olsa da, Türk bankacılık sektörünün toplam kredi, hacmi genel itibariyle artış eğilimindedir. Bu durum, son yıllarda Türk Lirasının değer kaybetmesi ile birlikte çok daha fazla oranlarda artış yaşamıştır. 2013 Ocak ayı itibariyle 762,3 milyar TL olan toplam kredi hacmi, 2013 Aralık ayında 1trilyon TL barajını aşmıştır. 2017 Kasım ayında ise 2 trilyon TL barajını aşarak 2,035 trilyon TL'ye ulaşmıştır. 2018 Eylül ayından sonra düşüş yaşanmış fakat 2019 Mart ayından itibaren yeniden toplam kredi hacimlerinde artış yaşanmıştır. 2020 yılının Nisan ayından itibaren keskin bir şekilde artış yaşanmış ve ilgili ayda toplam kredi hacmi, 2,7 trilyon TL'den 2,99 trilyon TL'ye çıkmıştır. 2021 yılının Ekim ayında 4trilyon TL seviyesini aşarak 4,039 trilyon TL şeklinde gerçekleşmiş ve 2022 yılının Şubat ayında 5 trilyon TL'ye ulaşmıştır. 2022 yılının Haziran ayında ise 6 trilyon TL seviyesini aşmıştır. 2022 Kasım ayı itibariyle Türk bankacılık sektörü toplam kredi hacmi 6,8 trilyon TL'dir.



Kaynak: TCMB Elektronik Veri Dağıtım Sistemi, evds2.tcmb.gov.tr

Şekil 2.6. Toplam Kâr (Bin TL)

Türk bankacılık sektörünün yıllar itibariyle toplam kâr miktarlarına bakıldığında 2021 yılından 2022 yılına geçişte oldukça sert bir biçimde yükseliş görülmektedir. İlgili dönem içerisinde sadece 2013-2014 yılları arasında ve 2018-2019 yılları arasında bir düşüş gözükse de, genel itibariyle pozitif eğim söz konusudur. 2013 yılında bankacılık sektörü toplam kârı 163 milyar TL olarak gerçekleştirmiştir. 2014 yılında 148 milyar TL'ye düşmüş fakat bir sonraki yıl 158 milyar TL olarak gerçekleştirmiştir. 2016 yılında Türk bankacılık sektörünün toplam kârı 227 milyar TL olarak gerçekleştirmiştir. 2017 yılında ise toplam kâr 300 milyar TL olmuştur. 2018 yılında 334 milyar TL, 2019 yılında 291 milyar TL, 2020 yılında 339 milyar TL ve 2021 yılında 423 milyar TL olarak gerçekleştirmiştir. 2022 yılı verileri ise 9 aylık olup, Ocak-Eylül dönemini yansıtmaktadır. Fakat diğer yıllara göre toplam kâr miktarı tam bir yılı kapsamamış olsa da, 2022 yılında Türk bankacılık sektörü kâr anlamında rekor kırmıştır. 2022 yılı Ocak-Eylül dönemi içerisinde Türk bankacılık sektörünün toplam kar miktarı 1,2 trilyon TL'dir. 2022 yılında, diğer yıllara göre oldukça fazla miktarda kâr gerçekleştirmiştir. Bu durum Şekil 2.6'dan da açıkça görülmektedir.

2.7. Dijitalleşme ve bankacılık sektörü

Dördüncü sanayi devrimi olarak adlandırılan Endüstri 4.0, yani endüstrinin dijitalleşmesi, insanların ekonomilerin küresel pazarlarda nasıl daha rekabetçi olabileceğine dair cevaplar bulmaya çalıştığı son yıllardaki kilit bir konudur. Davos Forum'un kurucusu ve Başkanı Klaus Schwab, insanlığın başına gelen her şeyden farklı bir gelişmenin sonuçlarını analiz ettiği "Dördüncü Sanayi Devrimi" kitabında bu konuyu ele almaktadır (Schwab, 2018). Endüstri 4.0'ün özü yeni yaklaşımda, yani akıllı dijital cihazların ürünler, araçlar, robotlar ve insanlarla ağ oluşturmada yatarken, birincil hedefi esnek olan ve müşterileri ve iş ortaklarını benzersiz bir süreçte verimli bir şekilde entegre eden akıllı fabrikalardır. Bu, üretkenliği ve etkinliği artıracak ve böylece küresel pazarda rekabet edebilirliği sağlayacaktır. Bu devrimin ilginç özelliklerinden biri, Avrupa Birliği'nin önde gelen ülkelerini ekonomileri küresel dünyayı nasıl güçlendirebilir sorusunun cevabını aramaya iten kriz, durgunluk ve ekonomik aktivitedeki yavaşlama nedeniyle önceden, yani zorunluluktan planlanmış olmasıdır (Singh vd., 2022).

Sanayi Devrimi Eylem Planı 4.0, dört yönden oluşmaktadır. Bunlar (Dudin vd., 2021);

- Başta küçük ve orta ölçekli şirketler olmak üzere tüm sanayi şirketlerinin dijital altyapıya daha kolay erişmesini ve inovasyonu devralmasını sağlamak;
- Otomotiv ve havacılık endüstrisinin dijital endüstrinin liderliğini devralmasını sağlamak;
- Dijital becerilerin, eğitim ve öğretimin teşvik edilmesiyle iş gücünün eğitimi;
- Daha fazla dijitalleşme süreci için bir temel olarak güvenlik ve hesap verebilirliği düzenleyecek yeterli düzenleyici çözümlerin benimsenmesidir.

Dijitalleşme sürecinin kendisi, esas olarak, bu dönüşümde bilgi kaybı olmadan analogun dijital forma dönüştürülmesini içermekte ve böylece daha hızlı akışı, bilgi alışverişini ve tüm katılımcıların daha iyi bilgilendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Dijital ekonomi söz konusu olduğunda ilk çağrışım internet ticareti, e-ticaret, e-bankacılık ve günlük olarak sunulan diğer hizmetlerin ekonomisidir (Noreen vd., 2023).

Son birkaç yıldaki bankacılık dijitalleşme süreci, yalnızca yaklaşan değişiklikler bağlamında tartışılan terimlerden, bankaların çoğu için stratejik planların

ve kararların ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bunun sebepleri kuşkusuz dijital teknolojilerin hızla ilerlemesi ve bunun da kaçınılmaz olarak finansal hizmetler alanında rekabetin artmasına neden olmasıdır. Bankalardaki bu değişimin bir diğer nedeni de 2018 yılında yürürlüğe giren mevzuat değişikliklerinin büyük ölçüde PSD 2 Direktifi (Payment Services Directive-Ödeme Hizmetleri Direktifi) ile ilgili olmasıdır (Donnelly, 2016: 827-839).

Orta Avrupa Deloitte Ekibi tarafından yürütülen ve Avrupa, Ortadoğu ve Afrika (Europe, the Middle East ve Africa-EMEA) bölgesindeki dijitalleşmenin gerçek ve kapsamlı bir resmini ortaya koymayı amaçlayan “Dijital Bankacılık Olgunluğu 2018” adlı araştırmaya göre, dijitalleşme süreci söz konusu olduğunda bankalardaki mevcut durumu gösteren bazı veriler bulunmuştur. Tüm bankaların yeni teknolojileri bir an önce benimsemek ve yeni dijital ürünleri piyasaya sürmek için çaba sarf ettiği göz önüne alındığında, genel rekabette aralarında herkesin bu alanda lider olduğunu iddia ettiği piyasa oyunu ile bir rekabet bulunmaktadır. Çalışma 38 ülkede 248 finansal kurumda gerçekleştirilmiş ve performansları işlevsellik kıyaslaması, faaliyetin müşteri için önemi ve müşterinin mobil kullanıcı deneyimi şeklindeki üç kritik alan aracılığıyla ölçülmüştür (Ustaömer, 2019).

Bankacılığın dijitalleşme süreci, kaçınılmaz olarak yeni bankacılık hizmetlerinin genişletilmesi için yeni unsurlar ve olanaklar ve buna paralel olarak, bankanın karlılığı başta olmak üzere işin temel performanslarını artırmak için yeni fırsatlar getirmektedir. İş sonuçlarını iyileştirmeye yönelik temel fırsatlardan biri, bankanın müşterileriyle daha iyi etkileşim için teknolojik olanaklara ve onların ihtiyaçları, alışkanlıkları ve olasılıklarına ilişkin daha ayrıntılı ve kesin bir kavrayışa yansımaktadır. Dijital dönüşüm, özünde, iç ve dış stratejilerin değişimi ile ilgili bir iş operasyonları biçimini ifade etmektedir. Bu stratejilerin yardımıyla, modern teknolojilerin kullanılması, çalışanların daha verimli çalışmasını ve hatta müşterilerle daha kaliteli ilişkiler kurulmasını sağlayacaktır. Temel bir dönüşüm ancak tüm kaynaklar yeni stratejileri uygulamak için kullanılırsa gerçekleşecektir (Akın, 2020).

Geleceğin bankaları kesinlikle verimli, modern ve teknolojik donanımlı banka şubeleri olacak, uzun kuyruklar olmayacak ve hizmetler, bankanın ana hedefi olan müşteri odaklı, uygun self servis makineler ve bilgisayarlar aracılığıyla sağlanacaktır.

Dijital dönüşüm sürecinde bankaların gelecekte gerçekleştirmesi gereken temel hedefler, hizmet ve hizmet biçimlerini yeni iş operasyon biçimlerine uyarlamak, kişisel deneyime dayalı hizmetlerin tanıtılması ve etik bankacılık kavramının uygulanmasıdır (Körpe, 2021).

2.8. Covid-19 Döneminde Bankacılık Sektörü

Yip ve Bocken (2020: 153), 2008 krizinden sonra, özellikle sürdürülebilir kalkınma söz konusu olduğunda bankaların zor bir konumda olduğunu, ancak yine de benzersiz bir rol oynadıklarını özetlemektedir. Bankacılık sisteminde kaydedilen kayıplar 2009 krizine göre daha düşüktür. Ticari bankaların, nüfusun likiditeye erişimini sürdürmesini sağlamak, dış borç seviyesinin dikkatli bir şekilde izlenmesiyle birlikte ana önceliklerden biri olmuştur (Funke ve Tsang, 2020: 467). Likidite sağlamaya yönelik bir uygulamanın hayata geçirildiği Almanya'dan başarılı bir model geliştirmekte ve bu sayede Alman bankaları, girişimcilerin ve şirketlerin bu zor dönemi atlatalmalarına destek olmaya devam etmektedir. 2008-2009 krizlerinde de bu uygulamayı şirketlere borç vermeyi yaygınlaştırdıklarında kullanmışlardır. Unutulmaması gereken, bankaların bir önceki krize göre şu anda hala daha iyi hazırlandığı ve bu zor zamanlarda şirketleri desteklemesi, destek vermesi ve tabii ki zor durumdaki müşteriler için oranların ertelenmesine izin vermesi gerektiğidir (Flogel, 2020: 423).

Covid-19 salgını, bankacılık sisteminde çalışma biçimleri, yeni operasyonlar ve işlemler gibi birçok şeyi değiştirmiştir. Bankacılık hizmetlerinin özü, şubelerinin tamamını kapatmamalarını ve insanların finansal kaynaklara erişimini sağlamayı gerektiriyordu. Salgın sırasında birçok ülke ve bölgede banka şubelerinin yaklaşık dörtte biri çalışanların güvenliği, personel sıkıntısı ve genel olarak daha az ticaret olması nedeniyle kapandı. Kalan %75'in çoğu, azaltılmış saatlerde ve azaltılmış personelle çalışmıştır (KPMG, 2020). PWC'ye (2020) göre, iş sürekliliği planlamasında hayatta kalmaya yönelik konulara odaklanmaları gerekmektedir. Bu konuların içerisinde, şube saatlerini ve personel karışımını ve saatlerini ayarlama, şube içi ziyaretleri yalnızca randevuya çevirme, bazı şubeleri geçici olarak kapatmalar bulunmaktadır. Çalışma şekillerinde uygulanan tüm bu değişiklikler, bankacılık sisteminin gelecekte nasıl görüneceğini kesinlikle etkileyecektir. Özellikle ihracata

yönelik endüstriler ve küçük işletmeler olmak üzere önemli ölçüde borç verme riskine sahip bankalar, pandemi sırasında veya sonrasında temerrüt oranlarında keskin bir artış görebilir (Barua ve Barua, 2021: 7). Göz önünde bulundurmanız gereken bir diğer husus, borçluların kredi yükümlülüklerini yerine getirme performansları ve kapasiteleridir. (Disemadi ve Shaleh, 2020: 66). Birçok kişi Covid-19 salgını nedeniyle mali sorunlarla karşı karşıya kalmış, bu nedenle bu durum bankacılık sisteminin performansını bozma potansiyeline sahip olmuştur. Örneğin, bu borçluların azalan performansı ve kapasitesi, Endonezya'daki bankacılık performansını ve finansal istikrarı kesinlikle bozan kredi riskini doğrudan artırmıştır (Disemadi ve Shaleh 2020: 65).

Finansal kurumlar, keşfedilmemiş sulardan geçiyor ve bankaların bu krizi daha kolay atlatmak için hükümet destek önlemlerini almaları gerekecektir. Bankalar, doğası gereği, takipteki krediler ve aşırı banka tasfiyesi vakaları olasılığı nedeniyle ekonomik gerileme zamanlarında savunmasızdır (Goodell, 2020: 3). Covid-19 salgını, finans sektörünün yakın tarihteki en önemli sorunu olabilir. Covid-19 salgını, faturaları ödemek, yiyecek satın almak ve markalar için alışveriş yapmak için rutin işlemleri sürdürmek amacıyla dünyayı bankacılığa doğru hareket ettirmiştir (Naeem ve Ozuem, 2021). Bankacılık sektörü eski yöntemlerinden bazılarını değiştirmiş ve şimdi müşterilerin hayatını kolaylaştırmanın yeni yollarını araştırmıştır. Bu dönem, “çevik çalışma” yöntemini kullandıklarında işlerin çok hızlı gerçekleşebileceğini gösterdiği için bankalar için büyük önem taşımaktadır. “Çevik”, ortak bir hedef tarafından yönlendirilen, insanların farklı düşündüğü ve hareket ettiği çok sayıda insan, bir topluluk anlamına gelmektedir. Bankacılık sistemi, bankacılık yaparak veya herkesin anlayabileceği finansal hizmetler sunarak ve mümkün olan en akıcı ve en basit şekilde finansmana erişim sağlayarak çevik bir çalışma biçimini benimseyebilir.

Ayrıca internet ve bankacılık uygulamaları, yeni ödeme yöntemlerinin geliştirilmesine önemli katkı sağlamıştır. Çevrimiçi ödemeler ve bankacılık işlemleri basit bir şekilde gerçekleştirmenin etkili yollarıdır. Bu hızlandırılmış dijitalleşme, özellikle bu dönemde belirsizliğin yüksek olması ve geleneksel bankaların kredi verme faaliyetlerinde keskin bir düşüşe karşı daha savunmasız olması ve büyük bankaların bu duruma daha hazırlıklı olması nedeniyle büyüme eğrisini sürdürecektir (Tarazi, 2020). Teknolojik yenilik ve dijitalleşme, müşterilerin bankacılık hizmetlerine kolay

erişimini sağlamakta ve ihtiyaca dayalı satış yaklaşımı müşteriler tarafından beğenilmektedir. Bankanın yeniliğe eğilimli bir tutumu, satın alma niyetlerini olumlu yönde etkiler (Yip ve Bocken, 2020: 160). Bu koşullar altında bankaların dijital dönüşüme odaklanması ve geleneksel bankacılık hizmetlerine geçmesi gerekmektedir. Çünkü bu müşterilerin isteğinden doğal olarak gelmemektedir. Bankaların erişilebilirliğe, şeffaflığa, kullanım kolaylığına odaklanması ve şeffaf ve daha düşük maliyetlere sahip olması gerekmektedir. Fiyat düşüşlerinin farkında olan ve finansal eğitim temeli olan tüketiciler bu teşviklere tepki gösterse de azınlıktadırlar. Tüketicilerin çoğu henüz bu dijital hizmetleri kullanmaya istekli değildir. Dijitalleşmeye adım atmak için müşterilerin kullanıcı dostu bir arayüze, güvenliğe ihtiyacı var ve ayrıca daha yakın ve daha kişisel bir ilişki kurabilecekleri ve ortakları olabilecekleri özel bir banka istemektedirler (Filotto ve Caratelli, 2020: 3).

2020 boyunca bankalar, müşterilerin dijital hizmetleri kullanmasını sağlayarak, onlara bütçelerini nasıl ayarlayacaklarını öğreterek ve onları eğiterek borçla başa çıkma konusunda yardımcı olabilir (Bensley vd., 2020). Ayrıca, bankacılık hizmetlerine kolay erişim ile müşterilerin dijital alana göçü arasında bir ilişki vardır. Aynı zamanda, mobil bankacılık uygulamalarını kullanma niyeti söz konusu olduğunda erişim kolaylığı, rahatlık (Jebarajakirthy ve Shankar, 2020) ve tüketici faydaları da bir o kadar önemlidir. Aynı zamanda, özellikle bankacılık ve finansal hizmetlerden bahsettiğimiz için güvenliği de göz ardı etmemeliyiz. Mobil bankacılığa erişim, güvenli bir BT sistemi sağlama ve tüketicilerin güvensizlik duygusunu artıracak başarısız işlemlerden veya sistem hatalarından kaçınma ihtiyacıyla birlikte bankalar için bir önceliktir. Örneğin literatür, Nijerya'da banka dolandırıcılığında düşük teknoloji dolandırıcılıktan spam, bilgisayar virüsleri ve siber saldırılarla yüksek kaliteli çözümlere doğru bir dönüşüm olduğunu ortaya koyuyor. Bankacılık profesyonelleri için bir eğitim sistemine sahip olmalarına rağmen, siber saldırıları önleyecek ileri teknolojilerin bulunmaması ve mevzuata uyum seviyesinin düşük olması, siber güvenlik kapasitesini azaltan faktörler olarak görünmektedir (Wang, 2020b: 7).

Kullanımını kolaylaştırmak için, belirsizliği azaltmak ve kesintisiz yardım sağlamak için işlem/yatırım onay belgeleri sağlamalıdır. Şikâyet yönetimi söz konusu olduğunda şeffaflığa ihtiyaçları vardır ve ayrıca tüketicilerin şikâyetlerin

durumunu canlı olarak takip etmelerini sağlamaları gerekmektedir. Bu sorunlar, dijital hizmetlere geçişi kolaylaştıracaktır. Müşterilerin mobil bankacılığı kullanma istekliliği konusu literatürde Picoto ve Pinto (2020: 622) tarafından Hofstede'nin 5 sosyal boyutu açısından ele alınmıştır ve sonuçlar hem güçten sosyal mesafenin hem de uzun vadeli yönlendirmenin önemli olduğunu göstermektedir. Mobil bankacılık hizmetlerini kullanma niyetini çeşitli şekillerde etkileyen kültürel boyutlar vardır. Aynı zamanda bankalar, hizmet kalitesi algılarını zenginleştirerek ve kullanımının kolay olduğu konusunda farkındalık yaratarak müşteriler arasında internet bankacılığını daha iyi tanıtabilirler. Şu anda en büyük ihtiyaç, müşterilerini internet bankacılığını kullanmanın güvenli olduğu ve müşterilerin gerekli önlemleri almaları durumunda hesap detaylarının gizli kalacağı konusunda eğitmektir (George, 2020). Ayrıca Capgemini tarafından yazılan 2020 Dünya Bireysel Bankacılık Raporu'na göre müşterilerin %57'si dijital bankacılık hizmetlerini, müşterilerin %49'unun bu hizmetleri tercih ettiği pandemi öncesi döneme göre daha fazla tercih etmektedir. Eğilim dijitalleşmeye doğru hızlanmakta ve bankalar müşteriler ve toplum için temel hizmet sağlayıcılar, bu nedenle iş gücü yönetimi söz konusu olduğunda iyi geliştirilmiş bir stratejiye yaklaşımları gerekmektedir (Buehler vd., 2020). Ancak bankalar, özellikle alana aşina olmayanlar için internet bankacılığı konusunda daha aktif rehberlik ve eğitim sağlamalıdır. Bu, bankaların müşterilere doğru bir adım atması, çeşitli iletişim kanallarına yönelmesi gerektiği zamandır çünkü değişim ajanlarını temsil etmeleri ve tüketicilere aktif olarak bilgi sağlamaları gerekir (Laukkanen vd., 2009: 113).

Bankacılık sisteminin değişim ve dönüşümü bir anda olmayacaktır. Bazıları teknolojinin ve yeni trendlerin geleneksel bankaların yerini alacağına inanırken, diğerleri teknolojinin geleneksel bankacılık sistemlerini destekleyeceğini ve tamamlayacağını savunmaktadır. Ancak, tüm bankacılık sistemi başka, daha bağlantılı ve dijital bir organizasyon biçimine geçecektir. Yeni dijital süreçler şu anda bankacılık süreçlerini değiştirmektedir (Khanboubi vd., 2020: 79). Dijitalleşme eğilimi yaşlılar veya kırsal nüfus gibi alıcı olmayan kesimlere de ulaştığı için bankaların bu stratejileri geliştirmeye devam etmesi gerekmektedir. Buna iyi bir örnek, dijital müşteri hizmetlerinin lansmanını ve gelişimini hızlandıran ve büyük müşteri iletişim sorunlarıyla karşılaşmayan Asya bankalarıdır (Dahl vd., 2020).

İş ve yönetim uygulamaları üzerindeki etkisi ile ilgili olarak, birçok unsur yeni gerçeği değiştirecektir. Yöneticiler (çalışanların ve müşterilerin) yeni davranışlarıyla karşı karşıyadır ve yeni zorluklara mümkün olan en kısa sürede uyum sağlamalıdır. Özellikle müşterilerin korku ve istikrarsızlıkla çevrili olduğu bu zamanlarda, bankaların güvenilir bir marka oluşturması gerekmektedir. Bankacılık sisteminin daha dijital hale gelmesi ve müşteri ihtiyaçlarını anlamaya daha fazla dâhil olması gerekmektedir. Bankacılık sektörünün sağlıklı bir ekonomi için önemini dikkate alan kamu idareleri ve düzenleyiciler, kamu verilerine erişim, çevrimiçi durum tespitine izin verme ve firmalar arasındaki geç ödemeleri kısıtlama dâhil olmak üzere finansal hizmet sağlayıcıları destekleyen politikalar oluşturabilirler (Song vd., 2020: 1). Salgının ekonomik etkisi bankaların yardımıyla hafifletilebilir. Örneğin, Kanada’da birçok finans kurumu işletmeleri, tüketicileri ve toplulukları farklı şekillerde desteklemektedir: faiz oranlarını düşürdüler ve Finans Kurumu Müfettişi, bankaların rezerv olarak tutması gereken sermaye düzeyini azaltmıştır (Talbot ve Ordonez-Ponce, 2020: 3). Alınan tedbirlerde kamu kurumları ve hükümet çok önemli rol oynamıştır. Örneğin, halkı bilinçlendirme programları, test etme ve karantinaya alma politikaları ve gelir destek paketleri ile ilgili hükümet duyuruları büyük ölçüde olumlu piyasa getirileri sağlamıştır (Ashraf, 2020: 7). Dolayısıyla bu dönemde alınan tedbirler hem bankacılık sektörünü hem de finansal piyasaları etkilemiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde Covid 19 Pandemi döneminde bankacılık sektöründe yönetim ve organizasyon uygulamalarında meydana gelen değişimleri tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen alan araştırmasının yöntemine dair bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın amacı ve önemi anlatılmış, araştırmanın yöntemi ve soruları belirlenmiş, araştırmaya katılan çalışma grubu, araştırmada kullanılan veri toplama aracına ve elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenirliğine yer verilmiştir. Son olarak çalışmada yapılan analizlerin neler olduğu hakkında bilgiler verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı pandemi dönemi içerisinde finansal çevrenin en büyük oyuncularından biri olan bankacılık sektörünün nasıl etkilendiği, bu etkilerin banka yönetim ve organizasyonunda nasıl bir değişikliğe neden olduğunu araştırmaktır.

Bu amaca uygun olarak, banka yöneticileri ile gerçekleştirilecek olan çalışma ile birlikte, pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçleri, kazanımları ve yönetici beklentileri, pandemi sonrası geçiş döneminde bankacılık yönetim süreçleri ile pandeminin yönetim süreçlerine yönelik gelecekteki olası etkileri incelenmiş olacaktır. Çalışmanın gerçekleştirilmesi ile birlikte, Covid 19 pandemisi gibi kriz dönemlerinde bankacılık sektöründe organizasyonel ve yönetsel anlamda uygulanması gereken politikaların nasıl oluşturulması gerektiği yönünde kılavuzluk edecektir. Pandemi döneminde bankacılık sektöründe uygulanan önlem ve politikaların, çalışanlar tarafından değerlendirilmesi de sağlanmış olacaktır. Ayrıca, pandemi gibi kriz dönemlerinde yönetimler tarafından alınan önlem ve politikaların, çalışanlar üzerindeki etkilerinin de incelenmesi ile birlikte, çalışanlara yönelik gerçekleştirilmesi gereken uygulamalarda örnek teşkil edecektir. Pandemi ile birlikte yaşanan tecrübenin yönetsel ve organizasyonel anlamda gelecek dönemlere aktarılması da sağlanmış olacaktır. Belirtilen tüm bu durumlar, çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

3.2.Araştırmanın Yöntemi ve Araştırma Soruları

Araştırma deseni olarak nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Bu tür araştırmalar gözlem, görüşme ve doküman analizi ile nitel veri oluşturma yöntemlerini kullanarak, bakış açılarının, algıların ve olayların meydana geldiği doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına sürecinin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 62). Nitel araştırma deseninden biri olan olgubilim (fenomonoloji) kullanılmıştır. Durum çalışmalarında herhangi bir durum veya olayla ilgili faktörler detaylı olarak incelenmektedir. Best ve Kahn (2017) ise fenomenolojiyi, mevcut durumu açıklayan veya durumu irdeleyen ve analiz eden bir yaklaşım şeklinde tanımlamıştır. Olgubilim (fenomonoloji), günlük yaşamda farkında olunan ve tam anlamı kavranılmayan olguları detaylı olarak araştırılması ve bu olguların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olan araştırma modelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmada, fenomenolojinin banka yöneticilerinin Covid-19 salgını sürecinde organizasyonel ve yönetsel uygulamaları hakkındaki deneyimlerini analiz etmede etkili bir araştırma modeli olduğu ifade edilebilir (Christensen vd., 2015: 34). Çalışmanın araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

1. Pandemi sürecinde bankacılık sektörü yönetsel anlamda negatif bir şekilde etkilenmiş midir?
2. Pandemi döneminde yaşanan değişiklikler, bankalarda çalışanların ve yöneticilerin çalışma süreçlerini etkilemiş midir?
3. Evden çalışma süreci sonunda yeniden ofiste çalışmaya geçiş döneminde bankacılık yönetim süreçlerine etkisi olmuş mudur?
4. Pandemi döneminde bankalar tarafından alınan önlem ve uygulanan politikaların, gelecek dönemlerde çalışanlar ve müşteriler üzerinde etkileri olacak mıdır?

3.3. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, Türkiye İstatistik Bölge Birimleri sınıflandırmasına göre Kuzey Anadolu Bölge (TRA Bölgesi) illeri olan Erzurum, Erzincan, Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan ve Bayburt illerindeki bir bankanın 13 şube müdürü, 5 birim yöneticisi, 2 bireysel bölge yöneticisi, 2 ticari bölge yöneticisi ile toplamda 22 yönetici oluşturmaktadır. Araştırma sırasında olabildiğince çok yöneticiye ulaşılmaya

çalışılarak Covid 19 dönemindeki uygulamalar hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak araştırma kapsamında 17 yönetici ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunun oluşturulmasında amaçlı örnekleme yöntemlerinden zincir örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik ile konu hakkında en fazla bilgiye sahip olan kişiler, çalışma grubuna dâhil edilmektedir. Bu çalışmada da yönetici sınıfına yönelik sorular hazırlandığı için bu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya katılım sağlayan yöneticiler ise, K1'den K17'ye kadar kodlanmış olup, analiz işlemi buna göre gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışma Grubuna Ait Tanımlayıcı Bilgiler

	Cinsiyet	Yaş	Medeni Durum	Unvan	Görev Süresi
K1	Erkek	54	Evli	Müdür	28
K2	Erkek	37	Evli	Bölge Ticari Portföy Yöneticisi	10
K3	Erkek	41	Evli	Bölge Koordinatörü	15
K4	Erkek	48	Evli	Müdür	23
K5	Erkek	40	Bekâr	Bölge Bireysel Satış Yöneticisi	10
K6	Kadın	42	Evli	Bölge Bireysel Satış Yöneticisi	11
K7	Erkek	45	Evli	Müdür	27
K8	Erkek	47	Evli	Müdür	18
K9	Erkek	36	Evli	Müdür	12
K10	Erkek	47	Evli	Müdür Yardımcısı	17
K11	Erkek	41	Evli	Müdür	17
K12	Erkek	36	Evli	Müdür	12
K13	Erkek	37	Bekâr	Bölge Ticari Portföy Yöneticisi	11
K14	Erkek	42	Evli	Bölge Koordinatörü	14
K15	Erkek	38	Evli	Müdür Yardımcısı	12
K16	Erkek	44	Evli	Müdür	27
K17	Kadın	49	Bekâr	Müdür	24

Katılımcılara ait bilgilere bakıldığında, çoğunlukla evli (%82) ve erkek (%88) olduğu görülmektedir. Katılımcılar arasında görev süresi en düşük katılımcının 10 yıllık mesleki tecrübesi olduğu düşünüldüğünde, katılımcıların bankacılık alanında

yetkin kişiler olduğu dile getirilebilir. En fazla tecrübeye sahip olan katılımcının görev süresi 28 yıldır. Bununla birlikte katılımcıların yaşları 36-54 yaş aralığındadır. 17 katılımcının 9'u müdür, 2'si müdür yardımcısı, 2'si bölge koordinatörü, 2'si bölge ticari portföy yöneticisi ve 2'si bölge bireysel satış yöneticisi olarak çalışmaktadır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın görüşme formu, yarı yapılandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Görüşme formu oluşturulurken literatür taranmış olup uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu doğrultuda görüşme formu literatürdeki Aydın Göktepe (2020), Gültekin (2021), Yakın (2021) ve Başar'ın (2021) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Görüşme formu oluşturulurken, çoklu ve yönlendirici sorulardan kaçınılmıştır. Sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, yaş, medeni durum, sektördeki hizmet süresi) sorular ve nitel araştırma türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile 9 adet pandemi döneminin banka yönetim ve organizasyona etkileri üzerine oluşan sorular bulunmaktadır. Görüşme soruları aşağıda verilmiştir.

- 1) Pandeminin en yoğun geçtiği dönemde uygulanan evden çalışma modeli ve/veya bu yoğun sürecin tamamı, bankanızdaki yönetim süreçlerini nasıl etkiledi? Bir yönetici olarak bu süreçten nasıl etkilendiniz?
- 2) Evden çalışma süreci sonunda yeniden ofiste çalışmaya geçiş döneminde yönetim süreçleri nasıl değişiklikler geçirdi?
- 3) Pandeminin yoğun geçtiği dönemin, yönetim konularına etkisi nasıl oldu?
- 4) Yönetim süreçleri bu dönemden nasıl sonuçlar çıkardı ve nasıl değişiklikler yaptı?
- 5) Tüm bu değişikliklerin (pandemi döneminde yaşanan değişiklikler), bankanızın ileriki dönemlerine etkisini değerlendirir misiniz?
- 6) Sizce pandemi döneminde yaşanan değişiklikler, birlikte yönetimde nasıl modeller ortaya çıkıyor ve/veya çıkacak? Ya da nasıl modeller ortaya çıkmalı?
- 7) Bu süreçte yönetici olarak farklı olmasını istediğiniz hususlar oldu mu?

8) Pandemi size neleri öğretti, sizde ne gibi değişiklikler yaptı?

9) Farklı yapardım dediğiniz hususlar var mı? Varsa nelerdir? Açıklar mısınız?

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik ve güvenirlik, nitel çalışmalarda genellemeden çok araştırmanın derinleştirilmesi ve mümkün olduğunca araştırma ortamının ve bu ortamı etkileyen faktörlerin sunulmasıyla anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla bir araştırmanın geçerlik ve güvenirlik yönünden eksiklerinin olup olmaması her araştırma için farklı yorumlara, veri kaynaklarına, uzman görüşlerine ve araştırmanın kendi içerisinde tutarlı olmasına bağlıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Geçerlilikte daha çok, varsayımların olabilirliği ve araştırmanın gerçekliğini ne kadar yansıttığı önem kazanmaktadır. Bu da sonuçta araştırmanın ne kadar şeffaf olduğuyla ilgilidir. Literatür incelendiğinde (Büyüköztürk vd., 2014; Yıldırım ve Şimşek, 2018; Yıldırım, 2010), araştırma sonuçları aracılığıyla gerçeğin doğru temsili şeklinde dile getirilen inandırıcılık ve sonuçların uygulanması şeklinde dile getirilen aktarılabilirlik kavramlarının kullanıldığı görülmektedir. Bu iki kavram geçerlik ile ilgili olup, geçerliğin sağlanmasında kullanılmaktadır. Bununla birlikte araştırmanın güvenirliliğinin sağlanması adına tutarlılığı sağlama şeklinde dile getirilen tutarlılık ve nesnel ve yansız olma şeklinde dile getirilen teyit edilebilirlik ölçütleri bulunmaktadır.

Bu çalışmanın inandırıcılığının gerçekleştirilmesi amacı ile görüşmeler, iki farklı oturum şeklinde gerçekleştirilmiştir. İlk oturum sırasında toplanan görüşmeye ait veriler, ikinci oturum sırasında katılımcılara tekrar verilmiş ve belirtmiş oldukları ifadeler üzerine teyit alınmıştır. Ayrıca çalışmanın en başından itibaren araştırma konusu ve nitel araştırma yöntemleri hakkında bilgi sahibi uzmanlardan görüş alınmıştır. Çalışmanın aktarılabilirliğinin gerçekleştirilmesi amacı ile çalışmanın araştırma tekniği detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Görüşmelerin gerçekleştirildiği sırada, katılımcıların izinlerinin alınması sonucunda ses kayıtlarının alınması işlemi gerçekleştirilmiş, görüşmenin hemen ardında ise araştırmacı tarafından yazıya geçirilmiştir. Bununla birlikte, elde edilen veriler, katılımcıların görüşlerini temsil edecek biçimde, araştırmacı tarafından yorum katılmaksızın aktarılmıştır. Verilerin analizi esnasında ise, elde edilen veriler, belirtilme sıklığı şeklinde aktarılmış ve frekans analizleri şeklinde yorumlanmıştır.

Çalışmanın tutarlılığı elde edilirken, görüşme metinleri aynı yaklaşım içerisinde kalınarak kayıt altına alınmış ve metne dönüştürülmüştür. Teyit edilebilirliğin sağlanması adına, görüşmeler neticesinde elde edilen ham veriler ve elde edilen bulgular, birbirleriyle sürekli bir biçimde karşılaştırılıp, anlam kaymasının önüne geçilmiştir. Ayrıca teyit edilebilirliğin sağlanması adına ham veriler saklanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Betimsel analizde amaç, elde edilen bulguları organize ve yorumlanmış bir şekilde okuyucuya sunmaktır. Bu nedenle, çalışmada veriler analiz edilirken, betimsel analiz tekniğinden yararlanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırma sorularına yönelik başlıklar oluşturulmuş ve elde edilen veriler, bu sınıflandırmaya göre ayrıştırılmıştır. Doğrudan alıntılar, görüşülen veya gözlemlenen kişilerin görüşlerini belirgin bir şekilde yansıtmak için paylaşılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu başlık altında görüşme formu ile banka yöneticilerinin pandemi dönemi ve sonrasında bankacılık yönetim süreçlerine yönelik deneyimleri paylaşılmıştır. Elde edilen veriler, araştırma soruları doğrultusunda sınıflandırılmış ve başlıklara ayrılmıştır. Bu sınıflandırma, pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçleri, pandemi sonrası geçiş döneminde bankacılık yönetim süreçleri, pandemi döneminde yönetim süreçlerine yönelik kazanımları, pandemi döneminde yönetim süreçlerine yönelik yönetici beklentileri ve pandeminin yönetim süreçlerine yönelik gelecekteki olası etkileridir. Bu sınıflandırmaya bağlı kalarak, elde edilen veriler aşağıda detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

4.1. Pandemi Döneminde Bankacılık Yönetim Süreçleri

Covid 19 pandemisi, pek çok sektöre etki ettiği gibi, bankacılık sektörüne de etki etmiştir. Pandeminin başlaması ile birlikte imkânı olan çoğu işletme evden çalışma modeline geçiş yapmış ve üretimlerini bu şekilde gerçekleştirmiştir. Bankalar da bu işletmelerden olup, pandemi döneminde evden çalışmayı gerçekleştirmişlerdir. Bu durumun, yönetim süreçleri üzerinde etkisi olması da muhtemeldir. Elde edilen veriler incelendiğinde, farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Katılımcılara yöneltilen “Pandeminin en yoğun geçtiği dönemde uygulanan evden çalışma modeli ve/veya bu yoğun sürecin tamamı, bankanızdaki yönetim süreçlerini nasıl etkiledi? Bir yönetici olarak bu süreçten nasıl etkilendiniz?” şeklindeki ve yine sınıflandırma ile ilişkili olan “Tüm bu değişikliklerin, bankanızdaki ileri dönemlere etkisini değerlendirir misiniz? Sizce yönetimde nasıl modeller ortaya çıkıyor ve/veya çıkacak?” şeklindeki sorulara karşılık olarak katılımcıların cevapları aşağıda verilmiştir.

“...şubeler; pandemi kredileri, destek ödemeleri, maaş ödemeleri gibi işlemler için asgari personel ile dönüşümlü evden çalışma sisteminde asimetrik iş akışı sürecine uzaktan adapte olmaya çalışmakta baya zorlanmıştı... Hizmeti aksamadan devam ettirirken aynı zamanda hastalıkla savaşılmaya da ön saf da katılmak için gerekli

teknik alt yapı ve sağlık konusundaki özen ve dikkat etmesi gereken hususlar yönetim konularının ana teması haline gelmişti.” (K1)

“Evden çalışma dönemlerinde personelle yüz yüze görüşmelerimiz olmadığı için belli konularda tam bir iletişim sağlanamamıştır. İletişimin kalitesi yüz yüze olunca daha verimli hale gelmektedir. Müşteri görüşmeleri de evden telefon harici yapılamayacağı için müşteri iletişim durumumuz çok sağlıklı olmamıştır.” (K2)

“...saha toplantılarımız, şube ve firma ziyaretlerimizde sürecin etkisi ile durma noktasına geldi... Bankacılık hedef ve çalışmayla ilerlediği için hedeflerin ve çalışma imkânlarımızın zorlaştırıldığı bir zamanda yönetsel çalışmak çok mümkün olmamıştır.” (K3)

“...başta toplantılar olmak üzere, eğitimler yerini video konferanslara bıraktı. Bu süreçte yönetici olarak daha çok yorulduk. Çünkü evden çalışma personel adına iyiydi ama onların dikkatinin dağılmaması adına yöneticilere çok büyük iş düşmektedir” (K17)

Pandemi döneminde dijital bankacılık uygulamalarının kullanımları önceki dönemlere göre %20'ye yakın oranlarda artış göstermiştir. Bununla birlikte dijital bankacılık hizmetlerini kullanan müşteri sayısında %10 düzeyinde artış yaşanmıştır (Beybur ve Çetinkaya, 2020). Fakat katılımcılar, pandemi döneminde evden çalışma ile birlikte müşteriler ile yüz yüze görüşmenin vermiş olduğu iletişim becerisini yakalayamadıklarını, yüz yüze görüşmelerde iletişimin kalitesinin daha iyi olduğunu belirtmişlerdir.

Pandemi döneminde yoğun olarak kullanılan dijital bankacılık ile birlikte her ne kadar bankacılık işlemleri mobil ve internet üzerinden gerçekleştirilmiş olsa da, kimi müşterilerin buna alışamadığı görülmektedir. Katılımcılar genel itibariyle iletişim konusunda problemlerin yaşandığından bahsetmektedir. Uzaktan bağlantı yolu ile gerçekleştirilebilecek işlemlerin yapıldığı fakat kredi, ATM-kasa ve gişe operasyonlarında banka ile yüz yüze görüşmek isteyen müşterilerin olduğunu, bu nedenle de bu konuda sıkıntıların yaşandığı belirtilmiştir. Oysa pandemi döneminde dijital bankacılık ile ilgili havale ve EFT'lerde kesinti olmaması, kredi başvurularının internet üzerinden gerçekleştirilmesi ve belirli bir tutarın altındaki limitler için şifre

vb. kullanılmaması gibi düzenlemelere rağmen (Akça ve Tepe Küçüköğlu, 2020), özellikle gişe operasyonlarında problemler yaşandığı dile getirilmiştir.

“Bireysel olarak direk müşteri odaklı çalışılan şubelerimizde müşterileri işlemleri ve portföy yöneticilerimiz açısından müşteri kendi işini devamlı yapan arkadaşları görmek istemeleri açısından sıkıntı yaşadık.” (K4)

“Bu yeni çalışma koşullarında biz yöneticilere daha fazla görev düştü. Yönetici olarak bu süreçte çok yıprandık. Hem banka işlerimizi yönettik hem de personelimizi korumak için elimizden geleni yaptık.” (K7)

“...özellikle kasa-gişe-ATM operasyonları fiziken çalışılması, müdahale edilmesi gereken işler olduğu için evden çalışma ile verim alınması mümkün olmamıştır. Genel anlamda şube hizmetlerinin normal şartlarda evden çalışma yöntemi ile sürdürmesinin mümkün olmadığı kanaatini taşımaktayım.” (K8)

“Yönetici olarak bu süreçten olumsuz etkilendik. Pandemi dönemi vatandaşla yapılan devlet yardımları uygun faizli krediler nedeni ile biz bankacılar devamlı çalışan, çalışmaya ara vermeyen sektörlerden olduk. Her türlü durumda finans sektörü duramayacağı için biz bankacılar da devamlı çalıştık.” (K9)

“...satış ve pazarlama birimlerinde bölge insanımızın ikili ilişkilere daha önem atfetmesi nedeniyle satış ve pazarlama yönünden olumsuz olduğu kanaatindeyim.” (K16)

“...mesleğimiz gereği müşterilerle yüz yüze iletişim halinde olmamız gerekiyor. Bu süreçte müşterilerimiz ihmal edilmiş hissine kapılmasın diye bayağı efor sarf edildi. İş akış süreçlerinin normal akışında devam etmesi için büyük bir çaba harcandı.” (K17)

İletişim probleminin yanında, katılımcılar, personelde motivasyon kayıplarının yaşandığını, takım çalışmasından faydalanılamadığını, koordinasyon eksikliği yaşandığını, denetim aksaklıklarının olduğunu ve odaklanma problemleri yaşadıklarını belirtmişlerdir.

“Pandemi zamanındaki evden çalışma modeli yönetim süreçlerinin başında çalışanların işe odaklanmada ve işe olan motivasyonunda düşüş gözlemlenmiştir” (K10)

“Pandeminin yoğun geçtiği dönemde bire bir sahada satış gerçekleşmediği için pazarlama faaliyetlerinin aksaması çapraz ürün satışları aksamaya uğratmıştır... Bankacılık sektörü için yönetim konuları etkisi Pandemi sürecinde uygulanan önlemlerin ve kısıtlamaların yarattığı ekonomik belirsizlikler, işletmeler hakkında yöneticilere veya finansal tablo kullanıcılarına bilgi veren finansal raporlar üzerinde çeşitli etkilere neden olmuştur.” (K13)

“...disiplinden taviz olasılığı, yüz yüze iletişim imkânı olmaması, takım çalışmasından faydalanılamaması gibi olumsuz durumlar da oluşmuştur.” (K14)

“Daha önce bu derecede bir risk yaşanmadığı için altyapı ve koordinasyon eksikliğine neden oldu. Bununla birlikte hızlı ve aktif bir iletişim sistemi kurulamadı. Sonuçta denetim eksikliği ve suistimaller ortaya çıktı. Bu da işlerin aksamasına ve yavaşlamasına neden oldu. Çalışanların bu çalışma modeline alışık olmaması ve evden çalışmayı dolaylı bir izin fırsatı olarak görmesi performans düşüklüğüne yol açtı.” (K15)

“...personelin motivasyonunun sağlanması, odaklanmanın sağlanması için büyük bir çaba harcandı...” (K17)

Tüm bu olumsuz etkilere rağmen, pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçlerinde olumlu gelişmelerin de olduğundan bahsedilmiştir. Özellikle çalışanların daha esnek bir çalışma saatleri olduğu, teknolojik gelişmeler ile personel arasında toplantıların gerçekleştirilebildiği ve fiziki mekâna ihtiyaç duyulmayan diğer tüm bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilebildiği belirtilmiştir. Hatta dijitalleşmeye geçiş ile birlikte toplantıların daha verimli hale geldiği ifade edilmiştir.

“Birimler için iletişim koordinasyonu sağlandığı sürece iş akışının aksamadan devam edeceği ön görülebilmekteydi. İç hizmet sağlayıcılık kavramının toplumun şubeler kadar içinde olmadığından, gerek yönetici gerek personel için mekân kavramı dışında her şey olağan akışında devam etmekteydi...” (K1)

“Çalıştığımız alandan saha ile telefon, mail, kullandığımız portal ve Skype üzerinden iletişim kurduğumuz için bir aksaklık yaşamadık.” (K3)

“Teknolojinin daha verimli kullanılması açısından yönetim organizasyonu şekillendi birimler arasında teknolojiye dayalı güçlü bağlantılar oluşturuldu.” (K5)

“Yönetim konusuna etkisi uzaktan çalışan personel tarafında gelişti. Evden çalışan bir personeli biz yöneticiler nasıl kontrol edebileceğimizi öğrendik.” (K7)

“Bankamızın geliştirdiği ve/veya hızlıca kullanıma sunduğu, ADK (ATM-Mobil-İnternet-Telefon Bankacılığı Uygulamaları) ile fiziki müşteri sayısı azalmıştır. Tüm bunlara bağlı olarak personelin bir kısmının evden çalışması hizmet süreçlerini etkilememiştir.” (K8)

“...İlerleyen dönemlerde başka bir pandemi ile karşılaşırsak nasıl hareket edebileceğimizi acil durum eylem planı çıkarmayı öğrendik.” (K9)

“...yarattığı çalışma ortamındaki esneklik ve sıklıkla yapılan online toplantılarla beraber bu olumsuz durumu verimli bir duruma dönüştürmeye çalıştık.” (K10)

“Evden çalışma modeliyle birlikte dijitalleşme arttı. Daha önce yüz yüze yapılan birçok toplantı pandemiyle birlikte video-konferans olarak yapılmaya başlandı. Dijitalleşme yapılan çalışmaların daha hızlı ve anında takip edilebilirliğini arttırarak yönetimin personel üzerinde takibini daha da kolaylaştırıp artırdı. İş süreç yönetimi daha da işlevsel ve hızlı hale getirildi.” (K12)

“Esnek mesai saati, konfor alanında çalışma imkânı, özel hayata zaman ayırabilme, yolda kaybedilen zamanı geri kazanma gibi avantajları (vardır)... panik havasında çalışma ortamları oluşmuş ve bu gibi durumlarda B planı gibi alternatif yöntemler ve kriz yönetme gibi yetenekler daha çok gelişmiştir.” (K14)

“...evden çalışma personel için iyiydi...” (K17)

4.2. Pandemi Sonrası Geçiş Döneminde Bankacılık Yönetim Süreçleri

Pandemi döneminde iş süreçlerinde değişiklikler yaşayan bankacılık sektörü çalışanları, uzun bir süre bu yeni alışılmadık dönemde çalışmışlardır. Fakat daha sonra kapanma ve karantinaların kaldırılması ile birlikte eski çalışma düzenine geçilmiştir. Bu geçiş süreci yönetici ve çalışanlar üzerinde etki bırakmış ve bankacılık yönetim süreçlerini etkilemiştir. Bununla ilgili olarak katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar aşağıda verilmiştir.

“Evden çalışma süreci sonrasında ofiste yeniden kavuşma hissinin vermiş olduğu mutluluk herkesin gözlerinden okunmaktaydı, yönetim süreçleri eski erişimlerine kavuşmuş, elektronik ortamda toplantılar düzenlenerek tüm yönetim organlarına süreçler hakkında fikirler, öneriler sunulmuş ve yorumlamalar sonucu kolaylaştırıcı kararlar alınmıştır. Bunlar başlıca yönetimin asgari personelle azami verimi nasıl sağlayacağı konusundaki sorulara cevap niteliğinde; Geçici Rol değişiklikleri, uzaktan erişimle yönetim tarafının vermesi gereken onayların telefon uygulamalarına entegre edilmesi, iş akışının hızlanması ve onay mercilerinin minimize edilmesi gibi değişiklikleri hayata geçir(il)di.” (K1)

“Evden çalışma süreci, yönetici olarak net olarak takip edilemediğinden, talep edilen iş ve işlemlerin (sistem-erişim sorunlarını da göz önüne alarak) sağlıklı yürütülmesinde sorunlar yaşandığı gözlemlenmiştir. Yönetim sürecinde bir bölünme ve süreçleri takip edememe sorunları ortaya çıkmıştır. Tekrar ofise dönüşte söz konusu sorunların kendiliğinden çözüldüğü gözlenmiştir. Salgın nedeniyle tedirgin olan personelin aynı zamanda evinde de çalışma kendisini bir çalışma ve mesai ortamında hissetmediği tespit edilmiştir.” (K8)

“Pandemi dönemi bitmesi ofislerdeki çalışma hayatına dönülmesi ile beraber sosyal hayatının gelişimi, insanların birbirleriyle olan iletişimin artması sebebiyle günün stresini azaltmaya yardımcı oldu. Karar alma, kararın uygulanması, kararların sonuçlanmasındaki zaman süreci azalmıştır.” (K10)

“İnsanların salgın sebebiyle hastalık kapmaktan korkması sebebiyle daha temkinli bir iş yürütme süreci oluşmuştur. İş hayatının evde devam etmesi rahatlığı, yerini yeniden iş disiplinine bırakmıştır.” (K14)

“Bu süreçte özellikle sınıf içi eğitimlerin online olarak verilmesi, hem eğitim sıklığını ve maliyetleri düşürdüğünü...” (K16)

Pandemi dönemi sonrasında tekrar ofislere dönen personelin, çalışma süreçlerine yönelik değişikliklerin meydana geldiği belirtilmiştir. Yönetim açısından tekrar ofise geçiş ile birlikte karar alma sürecinin ve iş akışlarının hızlandığı, pandemi ile birlikte iş süreçlerinin takibi konusundaki problemlerin çözüldüğü ve iş disiplininin tekrar hâkim olduğu bir yönetim süreci oluşmuştur.

Bununla birlikte pandemi döneminde müşteri ziyaretlerinin yapılamadığı ve uzaktan görüşmeler ile sürdürülen iş süreçlerinin, yeniden eski çalışma ortamına dönülmesi ile birlikte hayata geçirildiği belirtilmiştir. Özellikle pazarlama alanında yoğun bir çalışma gözlemlendiği belirtilebilir.

“Öncelikle çalışan arkadaşlarımız çalışma alanlarının daha verimli ve sağlıklı, mesafeli çalışmalara dikkat etmeye ve müşterilerimizin ihtiyaçlarının belirlemek için uzun süredir gidemediğimiz firmalarla görüşme talebi edilerek çalışmaya başlanmıştır.” (K4)

“Evden çalışma modeli bankacılık uygulamalarında geçici bir model olup süreklilik arz etmemelidir. Ofiste çalışmaya geçildiğinde saha satışlarında satış ve pazarlama faaliyetleri aktif hale gelmiştir.” (K6)

“Pazarlama faaliyetleri daha aktif hale getirildi.” (K13)

Pandemi dönemi sona erdikten sonra yeniden ofise geçiş için, personelin hazırlanması gerektiğini dile getiren yöneticiler, bu durum ile ilgili olarak, ilk haftalarda eğitimler ve görüşmeler yaptıklarını belirtmişlerdir.

“Personelin daha hızlı adapte olabilmesi için gerekli görüşmeler gerçekleştirildi” (K5)

“Kademeli geçişler yapıldı ilk etapta ofis ortamında çalışma koşulları yeniden düzenlendi.” (K17)

Uzaktan çalışma sistemi ile birlikte bankacılık yönetim süreçlerinde değişikliklerin meydana geldiği ve bunun bazı avantajlarının ilerleyen süreçlerde uygulamaya geçirileceği ifade edilmiştir.

“...Operasyon personelimiz evden şubeye geri gelmesinde herhangi bir sıkıntı olmadı. Fakat bankacılık sisteminde bazı işlerinden evden yürütülebileceğini anladık. Bence gelecekte bankacılık sisteminde evden çalışma modeli ile birçok değişikliği göreceğiz.” (K7)

“...Dijitalleşme ile birlikte ofis dışında daha rahat çalışılabileceği sonucu ortaya çıktı. Ofis dışında çalışma alanları oluşturuldu. Personel toplantıları yüz yüze yapılmak yerine konferanslar yoluyla yapılmaya başlandı...sistem güvenliği daha ön plana çıktı.” (K17)

Tüm bunlara karşın, pandemi sonrasında ofise geçiş ile birlikte herhangi bir değişikliğin olmadığı, eski düzenin tekrar işlediği de belirtilmiştir.

“-Büyük değişiklikler olmadı kısa bir alışma sürecinden sonra süreç eskisi gibi işlemeye devam etti.” (K3)

“Eski yönetim şeklimize geri döndük. Tabi bu zaman içerisinde kısım kısım oldu. Pandemi ile gelen bazı yönetim özelliklerini de kullanmaya devam ettik. Uzaktan çalışma, dijitalleşme, online toplantılar, sağlık için alınan yeni önlemler pandemi ile birlikte normalleşme sürecine dahil oldular.” (K9)

“Çok büyük bir zorluk yaşanmadı. Süreçler öncesinde olduğu gibi hayata geçirildi.” (K11)

“Hiçbir değişiklik olmadı. Sistem klasik modeline geri döndü.” (K15)

4.3. Pandemi Döneminde Yönetim Süreçlerine Yönelik Kazanımlar

Pandemi dönemi, her alanda olduğu gibi bankacılık sektöründe de kazanımların olduğu bir dönemdir. Pandemi ile birlikte çalışma hayatına giren olumlu yeni durumlar, kazanımlar olarak ifade edilebilir. Özellikle yönetici grubunun bu süreçten elde etmiş olduğu tecrübeler, sonraki buna benzer dönemlerde uygulamaya hızlı bir şekilde geçirilebilecek politikaları oluşturmuştur. Katılımcılara, yönetim süreçlerinin bu dönemden çıkarmış olduğu sonuçların ve tecrübe kazanımlarının neler olduğu, yapılması gerekenler ve eksiklikler ile nasıl bir kazanım elde edildiği yönünde sorular yöneltilmiş olup, elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

“Yönetim süreçleri bu dönemde kararların etkin, hızlı ve özenli olması konusunda hem fikir kılındı, planlamanın her türlü olay karşısında en etkili analizler ile önceden hazırlanması, iletişim ağının daha etkin kullanılması için kurumsal iletişim cihazları ve hatlar temin edilmesi, sorun çözme süreçleri için maksimum ivme yakalanması üzere teknik destek ekiplerine evden çalışma kapsamında ilave istihdam sağlanması gibi gözle görülür olumlu farklar ve değişiklikler yapıldı” (K1)

“İlk başlarda çok daha verimsiz olacağı düşünülen telekonferans toplantıları ve görüşmeler ‘Aslında bu şekilde de yapılabilirdi’ dedirtti. Tam bir verim söz konusu olmasa da dönemin etkilerine göre çalışılmıştır... Bankacılık anlamında dijital kanallara çok hızlı adapte olunabileceğini görmüş olduk...Akıllı telefon kullanan

herkesin mobil uygulamalardan ihtiyaçlarını karşıladığı aşıkardır. Sadece ATM ve pos kullanımlarına baktığımızda bile bu konularda nakit dolaşımının azaldığını da söyleyebiliriz.” (K2)

“Tabi görsel ve işitsel anlamda artık yeni yazılımlar yeni yöntemler artık her istenildiğinde kullanılabilir hale geldi...” (K3)

“Pandemi dönemimde en önemli olan bankacılık işlemlerinde personelimizin uzaktan erişimle yapabilmelerinin olabilmesidir... Öncelikle salgın döneminde mesafeli çalışmayı, uzaktan onay ve evrakların doğru bir şekilde sisteme eklenmesi gerektiğini öğrenmiş olduk.” (K4)

“Hızlı kararlar alabilmek adına organizasyon süreçlerinin düzenlemesi kaçınılmaz oldu. Personel bilincinin artırılması ve personel motivasyonunun arttırabilmek adına online eğitimler ile desteklendi” (K5)

“Yönetimde online ve evden çalışma modeli ile işlerin maliyeti de azaltarak yürütülebileceğini göstermiştir.” (K6)

“Biz yöneticiler olarak uzaktan çalışan bir personeli nasıl kontrol edebileceğimizi öğrendik. Uzaktan çalışma modelinden personelimiz nasıl etkilendi onları öğrendik. Pandemi gibi kriz dönemlerinde süreçleri nasıl yönetebileceğimizi öğrendik” (K7)

“Bankacılık işlemlerinin sadeleşmesi mobil internet bankacılığının önemini arttırdı personel ile ilişkilerin ve sağlık açısından alınacak tedbirlerin hem ailemize hem iş yaşantımıza etkileri olumlu olumsuz sirayetleri bizleri de derinden etkiledi.” (K16)

Katılımcıların vermiş oldukları ifadelerden, pandemi döneminin bankacılık yönetim süreçlerindeki katkıları oldukça fazladır. Pandemi dönemi ile birlikte karar alma ve toplantı gerçekleştirmelerinin daha hızlı ve etkin olduğu, alınan hızlı kararlar ile birlikte verimliliğin de arttığı, uzaktan çalışma sisteminin öğrenildiği ve sonraki süreçlerde kullanılabileceği, online olarak işlerin yürütülebileceği ve bunun sonucunda ise maliyetlerin düştüğü dile getirilmiştir. Pandemi dönemi ile ilgili olarak dile getirilebilecek en önemli husus ise, kriz dönemlerinde bankacılık faaliyetlerinin aksatılmadan nasıl yönetileceği konusunda tecrübe edinildiği belirtilebilir.

Bununla birlikte pandemi ile birlikte yöneticilerin hızlı karar almaları konusunda pratik yapıldığı ve başarılı olunduğu, dijitalleşmenin fark edildiği ve bankacılık faaliyetlerinde daha sık kullanıldığı, esnek çalışmanın bankacılık sektöründe test edildiği ve başarılı sonuçlar elde edildiği dile getirilmiştir.

“Çalışma hayatında olası hastalık bulaşlarında korunmak ve tedbirli davranmak, sağlık konularına önceki döneme göre daha çok dikkat etmek. Çözümü ve yerinde müdahalesi yöneticiye düşen durumlarda hızlı pratik akılcı karar almanın önemi. Farkındalık oluşturarak duyarlı davranmak, duyarlı davranmamın önünü açmak. Stres ve tedirginlik ortamında olası operasyonel hata ve eksikleri önün geçmek için daha çok kontrol etmek daha çok geri bildirim istemek... Yöneticilerin hızlı, doğru ve etkin karar almada kabiliyetleri test edilmiş oldu bir bakıma. Stres ve panik ortamlarında etkin liderlik yönetimi belirginleşti. Yöneticinin, güven verici, kapsayıcı, inisiyatif alabilen ve disiplinli şekilde süreçleri yönetebiliyor olmasının önemi bir kez daha ortaya çıktı” (K8)

“Dijitalleşme hızının artışı emir komuta zincirinin daha etkin ve hızlı kullanılmasına sebep oldu.” (K9)

“Gelecekte yaşanabilecek tüm dünyayı etkileyen olaylara karşı bir ön tecrübe oldu. Bankacılık sektörünün tüm işlemlerinin dijital kanallardan yapılabilirliği test edildi. Evden çalışma modeli gündeme geldi.” (K11)

“En önemli kazanım daha doğrusu son yıllarda başlayan dijitalleşme pandemi dönemiyle birlikte hız kazanıp pandemi bitse de çoğu yerde uygulanabilirliğinin kanıtlanmasıyla yayınlasmaya başladı. Uzaktan müşteri edinimi, şubesiz bankacılık gibi elektronik ortamlarda müşterilerin bankalara her an ulaşabildiği tüm bankacılık işlemlerini yapabildikleri dijital bankacılık hayatımızın her alanına yayıldı. Yönetim sürecinde de şubelerin dışında yönetim organizasyon birimlerine bunların müşteri kazanımı ve müşteri ihtiyaçlarının takibi için mevcut birimlerin dışında birimler kurularak personel destekleri artırıldı. Personel performans sistemi uzaktan takibi daha kolay ulaşılabilir hale getirildi.” (K12)

“Pandemi döneminde personel azlığı, düzensiz mesai saatleri, beklenmedik durumlar gibi yönetimin olağan senaryoları dışında farklı senaryolar olduğundan hızlı aksiyon alma, alternatif seçenekler belirleme, doğru karar verme gibi yetenekler

ön plana çıkmıştır. Yönetim süreçleri konfor alanından çıkarak daha sert ve dinamik tarza evrimleşmiştir.” (K14)

Yönetim süreçlerine yönelik bir başka dile getirilmesi gereken durum ise, pandemi öncesinde müşteriler ile yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilen bankacılık faaliyetlerinden kredi kullandırımının, online olarak gerçekleştirilmesidir.

“Yönetim süreçleri bu dönemde faizsiz kredi imkânları sundu internet bankacılığı sistemi ile uzaktan kredi kullandırım faaliyetleri gerçekleştirdi.” (K13)

Yönetim süreçlerine ilişkin kazanımlar olarak belirtilebilecek bir başka durum ise, personel yönetimi ile ilgili olan değişimlerdir. Yöneticilerin pandemi ile birlikte personeline yönelik yaklaşımlarının değiştiği, çalışanları bir makine olarak değil de her birinin bir birey olduğu, onlara yönelik yaklaşımlarda bu durumlara dikkat edilmesi gerektiği, yönetici olarak insan ilişkilerinin önemi gibi konularda değişiklikler yaşandığı dile getirilmiştir. Pandemi ile birlikte tüm personelde motivasyon eksikliklerinin yaşandığı gözlemlenmiş ve bunun çözümü adına yöneticilerin etkin olarak insan kaynakları politikalarını uygulamaları gerektiği kazanımlarına ulaşılmıştır.

“Makine profilinde gördüğümüz çalışanlarımızın aileleri, etrafı ve bizler için ne kadar değerli olduğunu anlamış olduk. Artık düşünüp kırmadan incitmeden verimlilik sağlamayı ön plana çıkardık aslında biz insanların iş yerlerinde sadece evrak, bilgisayar, amir memur ilişkisi değil duyguları olduğunu anladık bu değişikliğin bende yaratmış olduğu etkiyi seviyorum.” (K1)

“...Böyle bir süreçte temel konularda büyük aksamalar olmadan sürecin ilerleyebildiğini, yüz yüze iletişimin minimum olduğu dönemlerde farklı yönetsel yöntemler oluşturulabildiğini ve bu yöntemlerin artıları eksileri anlamında deneyimlerin bu becerilerimi geliştirdiğini düşünüyorum.” (K3)

“Bu gibi durumlarda personelin moral ve motivasyonunu yöneticiye bağlı olarak negatif veya pozitif etkilendiğini bilerek, kontrolü elden bırakmamak, salgın sürecinde sağlık endişesi, ölüm korkusu ve tedirginlik hisseden personele daha candan daha ilgili davranmak...Gerektiği durumlarda konuşma ve sohbet ortamları oluşturarak sosyal bağlılığı artırmak.” (K8)

“En başta personel sağlığını ne denli önemli olduğunu yönetim süreci içerisindeki etkisini öğrendik. Yönetim süreçleri bu husus çevresinde yenilenerek personel sağlığı konusunda yeni bir döneme girdi.” (K10)

4.4. Pandemi Döneminde Yönetim Süreçlerine Yönelik Yönetici Beklentileri

Banka yönetim süreçlerine yönelik, pandemi süresince yöneticilerin farklı olmalarını düşündükleri durumlar söz konusudur. Gerek devlet yönetimi gerek bankacılık üst yönetimi tarafından belirlenen pandemi dönemine ait kurallar ve uygulamaların, sahada çalışan ve durumları gözlemleyen yöneticiler tarafından nasıl gerçekleştirilmesi yönündeki fikirleri alınmıştır. Yöneticiler, pandemi ile birlikte bankacılık yönetim süreçlerinde yapılması gereken konuları ve beklentilerini ifade etmiş olup, elde edilen bulgular aşağıda paylaşılmıştır.

“Bu süreçte Covid veya temaslı olabilecek personelin zorunlu olarak kullandıkları izinlerin çalışmıyor olarak ücretlendirilmesini istemezdim, mental ve fiziksel olarak çalışan aynı zamanda çevresel etkenleri kollayan çalışanların maaş, ikramiye, temettü gibi ödemelerinden izinli sürelerince ücretin kesilmesini kesinlikle istemezdim...Son olarak kurumların ayakta durması için personelin ne kadar önemli olduğunu hissettirecek reklam ve organizasyonlara daha sık destek verirdim, reklam ve hizmet yönünde her zaman müşterinin olduğu finans hizmeti sektöründe personelimi reklamlarda oynatır, personelim olmadan bu hizmetin olmayacağını açıkça belirtmek isterdim.” (K1)

“Satış kadrolarındaki çalışanlarımızın evden çalışma süreleri boyunca bilgisayar ve internet temini yapılması isterdim. Bu konuda hareket alanımız kısıtlı olmamalıydı.” (K2)

“Teknolojinin daha verimli olarak kullanılabilirliğini arttırmak adına personelin bilinç düzeyinin ve teknolojik okuryazarlığının artırılmasının ilerleyen zamanlarda oluşabilecek olumsuz durumlara karşı daha hazırlıklı olmayı sağlar...”(K5)

“Bu özel süreçte insanların yakınlarını kaybettiği kendisi ve ailelerinin sağlığının tehlikede olduğu bir dönemde hedef ve satış pazarlama baskısının askıya

alınması, personeli daha motive edici maddi ve manevi girişimlerde bulunulması gerekmektedir.” (K6)

“...uzaktan çalışmayla teknik donanımlara ilaveten online çalışan dijital bir takdirname ve ödül puan sistemi oluşturup, başarılı olan çalışanları bankamıza ait sosyal ortamlarda takdir edip, ödüllendirme sistemini oluşturdum...” (K17)

Personele yönelik olarak yapılması gereken durumların ifade edildiği yukarıdaki bulgulara ek olarak yöneticilere yönelik olarak sürecin daha iyi ilerleyebilmesi adına eğitimlerin ve daha önceki deneyimlerin paylaşılması gerektiği de belirtilmiştir.

“Yöneticilere uzaktan çalışma modeli ile ilgili daha yoğun eğitim verilmelidir. Dünya globalleşiyor, bununla birlikte banka çalışanları uzaktan belki başka illerden bile çalışabilecek o yüzden bu süreçlerin yönetimi önemli ve kritik. Bu sebepten dolayı yöneticileri için iyi bir eğitim şart.” (K7)

“Bazı süreçler yönetilirken bulunulan bölgenin, fiziki durumun, demografik yapısının ve personel özelliklerine göre yöneticiye daha fazla yetki ve inisiyatif alanı tanınması gerektiğini düşünüyorum. İlk kez tecrübe ettiğimiz etkin bir salgın sürecinde yapılması gerekenleri büyük ölçüde yapıldığını düşünüyorum, bununla beraber bu gibi durumlarda hızlı ve etkin karar alıp teşkilatı en iyi şekilde yönlendirecek şekilde yöneticilere destek verecek, çalışma grupları ve bu gibi senaryolar üzerinde çalışan ekiplerin hazır bulunmasını önemli buluyorum.” (K8)

“Teknolojik ve örgütsel altyapının yenilenmesi, çalışanların bu süreçlere hazır hale getirilmesi.” (K15)

Bankacılık sektörünün pandemi döneminde sürekli bir çalışma halinde olduğu ve bu durum karşısında değer verildiğini gösteren bir uygulamanın devlet tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

“Devlet tarafından finans sektörü çalışanlarına maddi anlamda destek yapılmalıydı. Bir sağlık sektörü kadar bizler de çalıştık. Bu şekilde süreç daha iyi yönetilebilirdi.” (K9)

Pandemi ile birlikte neredeyse tüm sektörlerde uygulanan hibrit sistemin daha geniş bir şekilde bundan sonrasında da uygulanabileceği ve bu konuda çalışmaların gerçekleştirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

“Pandemi sonrası günümüzde de Hibrit çalışma modeli geliştirilerek dönemsel olarak da olsa bu uygulama yapılmalıdır... kurumsal açıdan da birçok konuda tasarruf sağlayacağı göz önünde bulundurularak bu modeli belirli dönemlerde de olsa uygulamaya koyardım.” (K10)

“Pandemi bitmiş olsa dahi tüm insanlar üzerinde olumsuz etkisi devam etmekte. Bu nedenle personel motivasyonunun daha çok gündeme alınması yeni dönemde yüksek önem arz etmektedir. Personel motivasyonu ile birlikte yeni dünya düzeni de dediğimiz her alandaki yeniliklerin önce çalışanları benimsetilmesi bununda kurum kültürü bilinciyle müşterilere aktarımının sağlanması gerekmektedir. Bankalar için en kritik nokta Müşteri İlişkileri Yönetimidir. Buradaki araştırma ve çalışmaların artırılması, yeniliklerin takip edilip hızlı şekilde müşterilere ulaştırılması gerekmektedir.” (K12)

“Sektörde evden çalışma imkânlarının daha da geliştirilmesi ve mesai kavramının ofisler, şubeler ve belli saat aralıklarıyla sınırlandırılmaması gerektiğine inanıyorum. Günümüz teknoloji ve imkânları bu kadar gelişmişken, kısa sürede çok daha fazla iş yapabilme imkânı varken insanların sosyal hayatlarına ve kendilerini geliştirmeye daha çok zaman ayırma imkânı bulabilmelerini diliyorum.” (K14)

“Teknoloji ve alyapı yatırımlarının arttırılarak metaverse kişisel bankacılık ve mobil bankacılık alanlarında müşterinin operasyonel işlemlerinin alternatif kanallardan yapılarak şubelerin aktif satış ve pazarlamaya odaklanmışını sağladım.” (K16)

Bununla beraber, katılımcılardan bazıları (K3; K11; K13; K17) pandemi döneminde yöneticiler olarak farklı bir şekilde tutum, davranış ve politika uyulamayacağını belirtmiştir. Hâlihazırdaki uygulamaların yerinde olduğunu ifade etmişlerdir.

4.5. Pandeminin Yönetim Süreçlerine Yönelik Gelecekteki Olası Etkileri

Pandemi süreci, bankacılık faaliyetlerinde zorunlu değişikliklere gidilmesini gerektirmiştir. Bunun sonucunda ise, yeni düzene alışan personelin, gelecek dönemlerde de aynı uygulamaları yapmaları, pandemi ile birlikte alışlagelen uygulamaların daha sonradan devam ettirilebileceği konularında hemfikir oldukları dile getirilebilir. Bu yönüyle, pandemi ile birlikte bankacılık faaliyetlerinde ve yönetim süreçlerinde yaşanan değişimlerin gelecek dönemlerde de uygulanmasına yönelik beklentilere yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar aşağıda verilmiştir.

“Pandeminin en büyük değişikliği ülkemizde bankacılık anlayışının dijitalleşme sürecine belki 10 yılda gerçekleşecek süreci 3 ay kadar kısa bir süreye indirmesi konusunda tartışılmaz bir fark yaratmasıdır. Toplumun ısrarla teknolojiye direnen kesimi bu süre zarfında yoğunlukla dijital kanalları kullanma olanağıyla karşı karşıya kalmış ve bu kapsamda kullanımın aslında basit, erişimin daha kolay, zaman ve masraf konusunda tasarrufuna hâkim olmuştur. Bunun aslında kendileri için daha verimli bir hizmet olduğunu kendi kullanımları neticesinde fark ettikleri için kısa sürede adapte olmuş ve aktif kullanmaya başlamışlardır. Bu süreç bankacılıkta büyük bir atılımdır. Çünkü dijitalleşme süreci kolaylık olmakla birlikte kâğıt israfı, operasyonel giderler, iş yükü konusunda minimum seviyeye indirgenmiş bir farklılıktır.” (K1)

“Satış kadroları dışındaki banka operasyon personelinin uzaktan çalışmalarında koordinasyon daha kolaydır. Müşterilerde gişe işlemlerini mobil bankacılıktan yapmaya başlamalarıyla, mobil kanalında çok daha önemli bankacılık faaliyetleri müşteri kullanımına sunulacaktır.” (K2)

“Pandemi döneminde yaşanan durumlar bankacılık sektörünün direk olarak etkisi, personelin ve müşterilerin şubeye gelmeden işlemlerin yapılabilmesi bu nedenle de ileriye dönük bakıldığında çoğu işlemlerin dijital ortamda yapılabilmesi nedeniyle teknolojik altyapılara daha fazla önem verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.” (K4)

“Pandemi döneminin yaşanması müşterilerin bu dönemde zorunlu olarak daha çok dijital ürünleri kullanması sektörün dijital olan uygulamalara ve ürünlere daha çok önem vermesi piyasadaki rekabette öne çıkmak için şart olmuştur.” (K10)

“...dijitalleşme ve buna bağlı güvenlik tedbirlerinin yoğun olduğu modeller ortaya çıkacak, minimum risk prensibiyle hareket edilecek.” (K17)

Pandemi döneminde uygulanan politikaların en önemlisi bankacılık faaliyetlerinin dijitalleşmesidir. Bu durum hem çalışan hem de müşteri açısından kolaylıklar sağlamıştır. Bununla birlikte dijitalleşmenin ilerleyen dönemlerde de süreceği dile getirilmektedir. Ayrıca alternatif dağıtım kanallarının daha fazla kullanıldığı, bu durumun ise hem müşteri sayısını artırdığı hem de kalıcı müşterileri kazandırdığı ifade edilmiştir. Son olarak pandemi ile büyük bir tecrübe kazanıldığı ve ilerleyen dönemlere karşılaşılması gereken bu gibi durumlarda hazır politikalara sahip oldukları belirtilmiştir.

“Olağanüstü dönemler için stratejiler belirlenecek pandemi ve doğal afetler için özel planlamalar uygulamaya konulacağını düşünüyorum. Analiz yeteneğinin öne çıktığı ve giderek artacağı bir süreç olacaktır.” (K5)

“Bankamızda ADK yöntemlerini kullanan müşteri sayımız artmış ve kalıcı olmuştur. ADK kanalları geliştirilmiş ve ürünlere işlevsellik kazandırılmıştır. Bankamız olası benzer durumlara karşı daha hazırlıklı daha tecrübeli hale gelmiştir” (K8)

“Pandemi döneminde yaşanan olağandışı süreçler yönetimin daha katı, daha keskin aynı zamanda daha dinamik olmasına neden olmuştur. Beklenmedik durumlarda aksiyon alınabilmesi için acil durum planlarının önemi ortaya çıkmıştır. Çalışma alanının daha sağlıklı bir ortama dönüştürülmesi ihtiyacı oluşmuştur.” (K14)

Bankacılık faaliyetlerinin dijitalleşmesi ile birlikte personel açısından bazı sorunların da çıkabileceği belirtilmiştir. Gelecek dönemlere ilişkin olarak, dijitalleşme ile birlikte personel sayısının azalabileceği, dijital kanallar yardımıyla müşterilerin kendi işlemlerini bu şekilde gerçekleştirebileceği belirtilmiştir. Bu durum karşısında personel sayısında azalmaların olabileceği de ifade edilmiştir.

“Pandemi döneminin bankacılık sektöründeki en büyük etkisi uzaktan çalışma modeli oldu. Uzaktan çalışarak da işlerin yapılabileceğini öğrendik. Bankanın ileri dönemlerinde uzaktan çalışma modelinin daha da yaygınlaşacağını düşünüyorum” (K7)

“Negatif etkileri olması ile birlikte dijitalleşme hızının yükselmesi bankacılığı bir sonraki yüzyıla hazırlamaktadır. Negatif etkisi ise biz banka sektöründe çalışan personelin istihdamın da azalmaya yol açabilmesidir. Dijitalleşme arttıkça bankalar artık daha az personelle daha çok iş yapacaktır. Bu sebepten dolayı sektördeki personel sayıları, iş olanakları azalacaktır diye düşünüyorum. Daha çok dijital bir modele doğru ilerliyoruz gibi.” (K9)

“İleriki dönemlerde yaşanan bu hızlı dijitalleşme birlikte şube ve personel ihtiyaçlarının azalacağı müşterilerin bankalara gelmeden tüm işlemlerini dijital elektronik ortamdan yapacakları görüşündeyim.” (K12)

“Sektör olarak dijitalleşmeye verilen önem arttığından müşteriler de bu dijitalleşmeye ayak uydurabilmiştir. Bu durum ileriki dönemlerde işgücüne ihtiyacın azalacağını göstermektedir. Daha az maliyetle daha çok iş yapılabilirdiği bir döneme girilmiştir. Ayrıca sosyallik kavramı değişiklik gösterdiğinden müşteri kitlesiyle sanal platformlarda da güçlü iletişim kurulabileceği görülmüştür.” (K14)

“Büyük şubeler yerine uydu şube dediğimiz küçük ve personel sayısı az olan şubeler daha önem kazanacak.” (K17)

Pandeminin bankacılık yönetim süreçlerine ait gelecek dönemlere yönelik olası etkilerine yönetsel açıdan bakıldığında, etkin iletişim ile birlikte çevresel etmenlerin de geniş bir alan bulunmasının önemi ortaya çıkmıştır. Ayrıca daha aktif insan kaynakları politikalarının uygulanması gerektiği ve yönetim planlamasında bu durumun çok önemli olduğu görülmüş ve gelecekte daha fazla bu konular üzerinde politikalar geliştirileceği ifade edilmiştir. Bununla birlikte iletişim kanallarının aktif olarak kullanılmaya başladığı ve sonraki süreçlerde de devam edeceği, iş süreçlerini yönetme anlamında çok daha kabul edilebilir efektif yöntemlere geçileceği belirtilmiştir.

“Yönetim kısmında pandemi ile birlikte gelen etkin iletişim kapsamında çevresel faktörlerinde geniş yer bulmasının önemi açık bir şekilde ön plana çıkmıştır. Pandemiden önce insan kaynaklarının değeri veya bütünsel düşüncelerde insan kaynaklarının arka planda yer aldığı hissedilebiliyordu ancak pandemide sağlık ve çevresel faktörlerin yönetim planlamasında ne kadar önemli ve kilit rol oynadığı daha fazla sosyal ve personel moral yüksekliğini benimseyecek yönetim modelini ortaya

çıkarmaya başladı bu yönetim modeli yöneticilerin çoğunlukla desteklediği bir stratejidir.” (K1)

“İkinci bir etkin iletişim kanalı kullanımı açısından iletişimi yükselttiğini düşünüyorum. Uzaktan iletişim kurma ve hibrit yönetim modellerinin, iş süreçlerini yönetme anlamında çok daha kabul gören ve efektif bir hale geleceğini düşünüyorum.” (K3)

“Pandemi döneminin getirdiği en büyük değişiklik işyerlerinde daha önce kullanılmayan evden çalışma, asgari personel ile çalışma modelinin kaynak tasarruflarını da azaltarak ortaya çıkmasıdır.” (K6)

Dijitalleşme ile birlikte gelecek dönemlerde bankacılık sektörünün teknoloji alanında çok daha fazla yatırımlar gerçekleştireceği, dijitalleşmenin daha da artacağı belirtilmiştir. Bunun sonucunda ise müşteri bulma ve rekabet ortamının daha hareketli olacağı, ulaşılabilirliğin daha kolay olacağı dile getirilmiştir.

“...yönetim anlamında uzaktan çalışan personeli nasıl yönetebileceğimize dair eğitimler alacağımızı düşünüyorum. Teknolojiyi en yoğun kullanan sektörlerden biri olan finans sektörünün bu alana daha da çok yatırım yapacağını, dijitalleşme sürecinin hızını daha da çok arttıracığını düşünüyorum.” (K7)

“Dijitalleşmeyle rekabetin her zamankinden daha çok arttığı, müşteri bulmanın bankalar açısından daha kolay olabileceği gibi müşterilerin istedikleri işlemlere anında tüm bankalardan ulaşabilmesi rekabeti artırmış müşteri ilişkileri yönetimin daha etkin ve daha çeşitli olması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle müşteri ihtiyaç analizlerinin iyi takip edilmesi ve müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerin sunulması önemlilik arz etmektedir.” (K12)

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Covid-19 pandemisinin bankacılık sektörü üzerine etkileri çoğunlukla performans açısından değerlendirilmiştir. Yönetim süreçlerine olan etkisinin incelenmesi ise sınırlı sayıdaki çalışmalar ile yetersiz kalmıştır. Pandeminin, bankacılık yönetim süreçlerine etkisinin derinlemesine incelenmesi, yaşanan sorunların da çözümüne katkı sunacaktır. Bu motivasyon ile gerçekleştirilen bu çalışmada, bankaların yönetim kademesinde bulunan katılımcılar ile mülakat görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Pandeminin yönetim süreçlerine olan etkisi, evden çalışma dönemine ait problemler ve yenilikler, süreçten çıkarılan sonuçlar, kazanımlar ve yöneticilerin beklentileri konusunda gerçekleştirilen görüşmelere ait sonuçlar aşağıda paragraflar halinde verilmiştir.

Pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçleri ile ilgili olarak, yöneticilerin, bankacılık faaliyetleri haricinde, personelin sağlık durumları ile de ilgilenmeleri gerektiği problemleri ile karşılaşmıştır. Olağandışı bir durum olarak pandemi döneminde, yeni duruma alışma süreci zaman ve maliyetler gerektirmiştir. Durumun olumlu yönlerine bakıldığında, personel adına daha esnek çalışma saatleri ve daha hızlı ve verimli toplantıların gerçekleştirildiği, yolda kaybedilen zamanların kendileri yönünde harcanması şeklinde gerçekleştiği, uzaktan çalışmaya geçildiği için denetim ve yönetim konularındaki eksikliklerin nasıl çözülmesi konusunda yeni yöntemler geliştirildiği, acil durum eylem planlarının geliştirilmesinin öğrenilmesi gibi olumlu yönleri olduğu dile getirilebilir. Başaran ve Ünal'ın (2021) çalışmalarında da, Covid-19 pandemisi ile birlikte bankacılık sektöründe çalışanların zaman kazanımı, esnek çalışma imkânları ve aile ve özel yaşama daha fazla vakit ayırma şeklinde olumlu tarafının olduğu belirtilmiştir. Kıcıır (2019) ise, bankacılık sektöründe uzaktan çalışma ile birlikte çalışanlar açısından zaman kazanımı elde edildiğinden bahsetmiştir. Bu yönüyle çalışmadan elde edilen bulgular, hem Başaran ve Ünal'ın (2021) hem de Kıcıır'ın (2019) çalışmaları ile örtüşmektedir. Fakat, yüz yüze görüşme alışkanlığı olan müşteriler ve uzaktan bağlantı yolu ile gerçekleştirilemeyen kredi, ATM-gişe işlemleri

konusunda, zorunlu olarak şubelerde personelin bulundurulması gerektiği ve bu nedenle hijyen ve tıbbi koruyucular için düzenlemeler gerçekleştirildiği ve takip edildiği belirtilmiştir. Konu ile ilgili olarak destek paketlerinin açıklanması ile birlikte, bankacılık sektöründe gerekli tedbirlerin alındığı bilinmektedir (Sarı, 2021). Bununla birlikte bu çalışmanın bulguları arasında da olan, müşterilerin ve uzaktan bağlantı yolu ile gerçekleştirilemeyen bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesinde problemler yaşandığı Tuna'nın (2021) çalışmasında da dile getirilmiştir.

Sürecin olumsuz bir diğer tarafı ise, denetimsizlik konusudur. Teknolojik iletişim kanallarının eksik kaldığı bu hususta bazı denetlenemeyen durumlar ile karşılaşıldığı belirtilmiştir. Olumlu bir durum olarak dile getirilen evden esnek çalışma saatleri ile çalışma durumu, bazı personelde motivasyon ve odaklanma konularında problemler de yaratmıştır. Kıcı (2019) çalışmasında benzer bir şekilde, uzaktan çalışma ile birlikte personelin iş motivasyonunda azalma meydana geldiğini, çalışma saatlerindeki esneklik ile beraber, personelin iş ve iş dışı rollerini karıştırdığını belirtmiştir. Benzer şekilde Filikci'nin (2023) çalışmasında da, esnek çalışma saatleri ile birlikte Covid-19 döneminde banka personelinin iş stresi yaşadığı, tükenmişliklerinin arttığı ve bunun sonucunda ise bazı personelde motivasyon kayıplarının yaşandığı belirtilmiştir. Özet olarak pandeminin bankacılık yönetim süreçlerine olan olumsuz etkileri dile getirilirse, çalışma hayatının büyük riskler ile mücadele etmeye hazır olmadığı bununla birlikte gerekli altyapı ve eğitim çalışmalarında eksik kalındığı, daha esnek ve hızlı bir müdahale anlayışının geliştirilemediği ve bürokrasi ve iş süreçlerinin azaltılamadığı belirtilebilir. Dolayısıyla “Pandemi sürecinde bankacılık sektöründe yönetsel anlamda negatif bir şekilde etkilenilmiş midir?” şeklindeki araştırma sorusunun yanıtı elde edilmiştir.

Pandemi sonrası ofislere geçiş döneminde, bankacılık yönetim süreçleri pek çok alanda etkilenmiştir. Öncelikle yöneticiler tarafından personele yönelik adaptasyon toplantıları ve görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Evden çalışmanın personel üzerine vermiş olduğu rahatlığın iş disiplinine bırakıldığı ifade edilmiştir. Bu doğrultuda “Pandemi döneminde yaşanan değişiklikler, bankalarda çalışanların ve yöneticilerin çalışma süreçlerini etkilemiş midir?” şeklindeki araştırma sorusuna yanıt alınmıştır. Bununla birlikte pandemi döneminde karar alma ve yönetim süreçlerinde aksaklıkların olduğu, tekrar ofise geçiş ile birlikte bu sorunların ortadan kalktığı, karar

alma ve iş akışlarının hızlandığı dile getirilmiştir. Literatürde benzer şekilde Akar'ın (2022) çalışmasında, Covid-19 ile birlikte banka personelinin çalışma süreçlerinde aksaklıklar yaşadığı, fakat tekrar ofise dönüş ile birlikte bu problemlerin ortadan kalktığı dile getirilmiştir. Ayrıca Aslan Keleş'in (2021) çalışmasında da benzer şekilde bulgulara ulaşılmış olup, personelin pandemi döneminde örgütsel bağlılıklarının azaldığı, tekrar ofise geçiş süreci ile birlikte yönetim anlamında hızlı karar alma ve iş akışlarının hızlandığı belirtilmiştir.

Pandemi sonrasında ofise geçiş sürecinde yönetim ve organizasyon anlamında elde edilen diğer bir bulgu, pandemi sürecinde gerçekleştirilemeyen müşteri ziyaretlerinin ve pazarlama faaliyetlerinin tekrar ve yoğun bir biçimde gerçekleştirilmesidir. Pandemi döneminin bankacılık yönetim süreçlerinde bazı avantajlarının da olduğunu belirten katılımcılar, bu avantajlı durumun, sonraki dönemlerde uygulamaya geçirileceğinden bahsetmiştir. Tüm bu olanlara karşılık, ofise geçiş ile birlikte tekrar eski yönetim süreçlerinin kısa zamanda gerçekleştiği ve değişiklik olmadan sistemin yeniden hızlı bir biçimde hayata geçtiği ifade edilmiştir. Pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçlerinin kazanımları olarak dile getirilebilecek ilk durumun, olası kriz dönemlerine hazırlıkların test edilmesi olmuştur. Yöneticiler, Covid-19 salgını gibi kriz dönemlerinde, bankacılık faaliyetlerini aksatmadan nasıl yürütülebileceğini deneyimlemişlerdir. Özellikle müşteri ile bire bir görüşmeler şeklinde ilerleyen bankacılık faaliyetlerinin işleyiş süreçleri, bu dönemin kazanımları arasındadır. Konu ile ilgili olarak Arabacı ve Yücel (2020), Covid-19'un Türk bankacılık sektörü üzerindeki etkilerini incelediği çalışmalarında, Covid-19 gibi kriz dönemlerinde bankacılık faaliyetlerinde aksamalar yaşansa da, ileriye dönük kriz yönetimi anlamında kazanımların elde edildiğinden bahsetmiştir. Benzer şekilde Güngör (2020) ve Yetiz (2021) de, pandemi sürecinde bankacılık sektöründe kriz yönetiminin iyi bir şekilde yürütüldüğünü dile getirmiştir. Elde edilen bulgular literatürdeki Arabacı ve Yücel (2020), Güngör (2020) ve Yetiz'in (2021) çalışmaları ile örtüşmektedir.

Pandemi dönemi ile birlikte elde edilen bir diğer kazanım, yönetim süreçlerinde hızlı ve etkin karar alma süreçleridir. Pandemi ile birlikte bu konuda gelişim gösterildiği görülmüştür. Ayrıca evden çalışma gibi esnek çalışma saatleri ile bankacılık faaliyetlerinin eksiksiz bir şekilde yürütülebileceği bu durumun sonucunda

ise daha düşük maliyetle faaliyetlere devam edilebileceği, elde edilen kazanımlar arasındadır. Yönetim sürecinin personel boyutu ile ilgili olarak ise, personele yönelik tutumlarda motivasyon geliştirici bir şekilde politikaların uygulanması gerektiği kazanımlarına ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan bu bulgular, literatürde Beybur ve Çetinkaya (2020), Başaran ve Ünal (2021) ve Çakan'ın (2021) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Çakan (2021) özellikle pandemi döneminde çalışanların motivasyon kayıpları yaşayabileceğini, fakat bunların esnek çalışma modelleri ile yeniden kazanıma dönüştüreceğini belirtirken; Beybur ve Çetinkaya (2020) ile Başaran ve Ünal (2020) yönetim süreçlerinde esnek çalışma ile birlikte hızlı karar alma ve sonuca etkin bir şekilde ulaşmanın yaşandığını belirtmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre “Evden çalışma süreci sonunda yeniden ofiste çalışmaya geçiş döneminde yönetim süreçlerine etkisi olmuş mudur?” şeklindeki araştırma sorusuna yanıt alınmıştır.

Pandemi döneminde bankacılık yönetim süreçlerine ilişkin yönetici beklentilerine yönelik olarak bulgular incelendiğinde; yöneticilerin, personele yönelik daha fazla faaliyetlerde bulunulması gerektiği ifade edilmiştir. Özellikle Covid-19 hastalığından kaynaklı olarak işe gelememe durumlarında ücretsiz olarak izinli sayılmaları konusunda bir düzenlemenin yapılması gerektiği belirtilmiştir. Katılımcılar, ayrıca bu durumun personel üzerinde motivasyon kayıplarına da neden olduğunu belirtmişlerdir. Konu ile ilgili olarak Yetiz (2021) bu durumun bir eksiklik olduğunu, iş motivasyonu açısından personelin çalışma isteğini düşürdüğünü ve çözülmesi gerektiğini belirtmiştir. Tuna (2021) istihdam politikaları açısından durumun kabul edilemez olduğunu, ücretsiz izin uygulamalarının kaldırılması, bu durumun mücbir sebep olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla elde edilen bulguların literatürdeki Yetiz (2021) ve Tuna'nın (2021) çalışmalarıyla örtüştüğü dile getirilebilir. Yönetici beklentileri ile ilgili olarak elde edilen diğer bir bulgu ise, bankacılık sektörünün pandemi döneminde eksiksiz hizmet verdiği, fakat bunun karşılığında ne banka üst yönetimleri tarafından ne de devlet tarafından, personele yönelik, onlara değer verildiğini gösteren bir tanıtım ya da reklam filmlerinin yapılmadığı ifade edilmiştir. Bu, pandemi döneminde ağır çalışma şartlarında çalışan şube personelini olumsuz bir şekilde etkilemiştir. Ayrıca, satış ve pazarlama departmanlarında çalışan personele yönelik internet, bilgisayar gibi herhangi bir teknik

destek sağlanmamıştır. Yöneticiler, bu durumun da bankacılık üst yönetimi tarafından gerçekleştirilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili olarak Demirel (2021) pandemi ile birlikte yoğunlaşan dijital bankacılık hizmetlerinin dezavantajlarını belirtirken, bu durumdan bahsetmiş ve internet sistemi ile birlikte yeterli teknik donanımına sahip olunmadığını dile getirmiştir. Esnek çalışma ve dijitalleşme ile birlikte ilk kez böyle bir durumla karşı karşıya kalan personele yönelik eğitimlerin yapılması gerektiği, satış ve pazarlamalarda hedef baskının normal dönemlerde olduğu gibi olmaması gerektiğini ve çalışanı motive edici maddi ve manevi yönde politikaların geliştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Marangoz ve Özen (2021) çalışmalarında, pandemi döneminde bankacılık faaliyetlerinde dijitalleşmenin artmış olduğunu ve bu artışın bir anda gerçekleştiğini, dolayısıyla, personelin konu ile ilgili olarak bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca Gültekin'in (2021) çalışmasında da pandemi sürecinde bankacılık faaliyetlerindeki artan dijitalleşme ile birlikte, sistemin iyi işlemesi adına personele eğitimlerin verilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Pandeminin yönetim süreçlerine yönelik olarak gelecekteki olası etkilerinin en başında dijitalleşme gelmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamı, bankacılık faaliyetlerinin pandemi ile birlikte dijitalleştiği ve bunun gelecek dönemlerde daha da kalıcı hale geleceği konusunda hemfikirlerdir. Bankacılık sektörünün gelecek dönemlerde daha fazla teknolojik yatırımlara yer vereceği de ifade edilmektedir. Yine dijitalleşme ile beraber alternatif dağıtım kanallarının daha fazla kullanıldığı ve bunun sonraki dönemlerde daha da artacağı fikri dile getirilmektedir. Konu ile ilgili olarak Demirel (2021) çalışmasında, bankacılık sektöründe mobil ve internet bankacılığı kullanımlarının pandemi sürecinde artış yaşadığını, Tahiroğlu ve Bozkurt (2021) ise, bu durumun ilerleyen süreçlerde daha da hızlanacağını belirtmişlerdir. Dolayısıyla elde edilen bulguların, literatürdeki çalışmalarla da uyumlu olduğu görülmüştür. Bankacılık sektöründeki dijitalleşmenin müşteriler ve personele yönelik kolaylıklar sağlamanın yanında, dijitalleşme ile birlikte personel sayılarında da azalmalara gidilebileceği düşünülmektedir. Bankacılık faaliyetlerinin dijital kanallar üzerinden gerçekleştirilmesi gelecek dönemlerde personel sayısının azalması anlamına gelmektedir. Ulusoy ve Demirel (2021), Karyağdı (2022) ve Tuna'nın (2021) çalışmalarında, bankacılık sektöründe dijitalleşme ile birlikte gelecek dönemlerde

bankaların istihdam sayılarında azaltmaya gidebileceği belirtilmiştir. Pandeminin yönetsel anlamda, etkin iletişim ile birlikte çevresel faktörlere de dikkat edilmesi gerektiği yönünde kazanımları olmuş olup, bunun gelecek dönemlerde daha dikkat edilen bir konu olacağı belirtilmektedir. Yönetim süreçlerinde çevresel faktörlerin bu denli etki etmesi, uygulanacak olan politikaların tercih edilmesini de şekillendirmektedir. İnsan kaynakları politikalarına yönelik olarak ise, personeli daha motive edici, morallerini yükseltici politikalara önem verilmesi gerektiği belirtilmekte ve sonraki dönemlerde insan kaynaklarında bu konunun daha kalıcı hale geleceği dile getirilmektedir. Buna göre “Pandemi döneminde bankalar tarafından alınan önlem ve uygulanan politikaların, gelecek dönemlerde çalışanlar ve müşteriler üzerinde etkileri olacak mıdır?” şeklindeki araştırma sorusu yanıtlanmıştır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda bankacılık sektörüne yönelik olarak;

Esnek çalışma modeline geçiş ile birlikte, personele yönelik motivasyon ve odaklanma kayıplarının önlenmesi adına etkin insan kaynakları politikalarının uygulanması gerektiği,

Dijital bankacılık özelinde personele bankacılık faaliyetlerine yönelik olarak eğitim ve bilgilendirmelerin yapılması ve gerekli teknik ve donanımsal desteğin verilmesi gerektiği,

İlerleyen süreçte dijital bankacılık faaliyetlerinin daha da artacağı fakat bu durumunun öncelikle, hibrit bir sistem üzerinden geçişin sağlanması gerektiği,

Bunun sonucunda oluşabilecek denetim eksikliklerine yönelik politikaların hazırlanması gerektiği,

Yönetimin, kriz dönemlerine yönelik olarak, pandemi sürecinden elde etmiş olduğu kazanımı, sonraki dönemlerde yaşanabilecek kriz dönemlerinde en az hasarla çıkılması adına plan ve program dâhilinde politika olarak benimsemesi gerektiği, şeklinde önerilerde bulunulabilir.

KAYNAKLAR

- Akar, A. 2022. *Covid-19 Sürecinde Bankacılık Sektöründe Uzaktan Çalışmanın Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Akça, M. ve Tepe Küçükoğlu, M. 2020. Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma, *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives*, 8(1), 71-81.
- Akdoğu, S. K. 2012. Türkiye’de Mali Serbestleşme Süreci ve Krizlerin Kısa Bir Özeti, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 189-208.
- Akın, F. 2020. Dijital Dönüşümün Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkileri, *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 6(2), 15-27.
- Allen, F. ve Carletti, E. 2010. An Overview of the Crisis: Causes, Consequences, and Solutions, *International Review of Finance*, 10(1), 1-26.
- Al-Rabiaah, A., Temsah, M. H., Al-Eyadhy, A. A., Hasan, G. M., Al-Zamil, F., Al-Subaie, S. ve Somily, A. M. 2020. Middle East Respiratory Syndrome-Corona Virus (MERS-CoV) Associated Stress among Medical Students at a University Teaching Hospital in Saudi Arabia, *Journal of Infection and public Health*, 13(5), 687-691.
- Anderson, R. M., Heesterbeek, H., Klinkenberg, D. ve Hollingsworth, T. D. 2020. How Will Country-Based Mitigation Measures Influence the Course of the COVID-19 Epidemic?, *The Lancet*, 395(10228), 931-934.
- Arabacı, H. ve Yücel, D. 2020. Covid-19 Pandemisinin Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Etkisi, *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 9(3), 196-208.
- Arpaci, I., Alshehabi, S., Al-Emran, M., Khasawneh, M., Mahariq, I., Abdeljawad, T. ve Hassanien, A. E. 2020. Analysis of Twitter Data Using Evolutionary Clustering during the COVID-19 Pandemic, *Computers, Materials and Continua*, 65(1), 193-204.

- Ashraf, B. N. 2020. Economic Impact of Government Interventions during the COVID-19 Pandemic: International Evidence from Financial Markets, *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 27(100371), 1-9.
- Aslan Keleş, G. 2021. *Covid-19 Pandemi Sürecinin İş Yaşamına Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Atlı, Y. 2016. Bankacılık sektörünün Gelişimi Adıyaman İlinde Bankacılık Sektörü, *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(4), 121-132.
- Atlı, Y. ve Demir, Ö. 2015. Bankacılık sektörü ve Elazığ'da Bankacılığın Gelişimi, *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 111-123.
- Aydın Göktepe, E. 2020. Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid19 Pandemi Araştırması, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(26), 630-638.
- Bagliano, F. C. ve Morana, C. 2012. The Great Recession: US Dynamics and Spillovers to the World Economy, *Journal of Banking and Finance*, 36(1), 1-13.
- Barua, B. ve Barua, S. 2021. Covid-19 Implications for Banks: Evidence from an Emerging Economy, *SN Business and Economics*, 1, 1-28.
- Başar, D. 2021. Covid-19 Pandemisinin Dünya Merkez Bankalarının Eğitim ve Gelişim Faaliyetleri ile Performans Süreçleri Üzerine Etkisi, *Research Journal of Business and Management*, 8(4), 260-270.
- Başaran, E.Y. ve Ünal, H. T. 2021. Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(39), 654-672.
- Bensley, E., Chheda, S., Schiff, R., Stephens, D. ve Zhou, N. 2020. Remaking Banking Customer Experience in Response to Coronavirus, McKinsey and Company. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/ourinsights/remaking-banking-customer-experience-in-response-to-coronavirus>.

- Berk, N. 2001. *Bankacılıkta Pazara Yönelik Kredi Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Beybur, M. ve Çetinkaya, M. 2020. Covid-19 Pandemisinin Türkiye’de Dijital Bankacılık Ürün ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi, *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 148-163.
- Bogoch, I. I., Watts, A., Thomas-Bachli, A., Huber, C., Kraemer, M. U. ve Khan, K. 2020a. Potential for Global Spread of a Novel Coronavirus from China, *Journal of travel medicine*, 27(2), taaa011.
- Bogoch, I. I., Watts, A., Thomas-Bachli, A., Huber, C., Kraemer, M. U., ve Khan, K. 2020b. Pneumonia of unknown aetiology in Wuhan, China: potential for international spread via commercial air travel. *Journal of travel medicine*, 27(2), taaa008.
- Buehler, K., Conjeaud, O., Giudici, V. ve Samandari, H. 2020. Leadership in the Time of Coronavirus: COVID-19 Response and Implications for Banks, McKinsey Quarterly. https://www.researchgate.net/publication/343080322_Leadership_in_the_time_of_coronavirus_COVID-19_response_and_implications_for_banks
- Chinazzi, M., Davis, J. T., Ajelli, M., Gioannini, C., Litvinova, M., Merler, S. ve Vespignani, A. 2020. The Effect of Travel Restrictions on the Spread of the 2019 Novel Coronavirus (COVID-19) Outbreak, *Science*, 368(6489), 395-400.
- Cyranoski, D. 2020. What China's Coronavirus Response Can Teach the Rest of the World, *Nature*, 579(7800), 479-481.
- Çakan, S. 2021. Uzaktan/Evden Çalışmanın İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği, *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 5(9), 227-244.
- Çelik, İ. E. 2011. *Türk Bankacılık Sektöründe Yatırım Bankacılığı Uygulaması ve Ekonomiye Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çetin, M. 2016. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) Para Politikası Uygulamalarının Gelişimi, *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8(14), 67-101.
- Dahl, J., Giudici, V. ve Kumar, S. 2020. Lessons from Asian Banks on their Coronavirus Response, McKinsey and Company, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/lessonsfrom-asian-banks-on-their-coronavirus-response>
- Davahli, M. R., Karwowski, W., Sonmez, S. ve Apostolopoulos, Y. 2020. The Hospitality Industry in the Face of the COVID-19 Pandemic: Current Topics and Research Methods, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7366.
- Deb, P., Furceri, D., Ostry, J. D. ve Tawk, N. 2022. The Economic Effects of COVID-19 Containment Measures, *Open Economies Review*, 33(1), 1-32.
- Demirel, S. 2021. Covid-19 Pandemi Sürecinin Dijital Bankacılık İşlemleri Üzerinde Etkisi, *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi*, 5(11), 49-64.
- Demirel, S., ve Ulusoy, A. 2021. Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşümün İstihdam Üzerine Etkisi, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(27), 256-267.
- Disemadi, H. S. ve Shaleh, A. I. 2020. Banking Credit Restructuring Policy Amid COVID-19 Pandemic in Indonesia, *Journal Inovation Ekonomi*, 5(02), 63-70.
- Doğan, E. 2013. *Banka Kavramı ve Bankacılık*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Dudin, M. N., Shkodinskii, S. V. ve Usmanov, D. I. 2021. Key Trends and Regulations of the Development of Digital Business Models of Banking Services in Industry 4.0, *Finance: Theory and Practice*, 25(5), 59-78.
- Durmuş, S. ve Ayaydın, H. 2016. *Banka ve Finansal Sistem*, Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Emanuel, E. J., Persad, G., Upshur, R., Thome, B., Parker, M., Glickman, A. ve Phillips, J. P. 2020. Fair Allocation of Scarce Medical Resources in the Time of Covid-19, *New England Journal of Medicine*, 382(21), 2049-2055.
- Erdem, E. 2010. *Para Banka ve Finansal Sistem*, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Filikci, C. 2023. *Covid-19 Salgın Sürecinde Banka Çalışanlarının Stres ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi ve Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Filotto, U. ve Caratelli, M. 2020. Shaping the Digital Transformation of the Retail Banking Industry, Empirical Evidence from Italy, *European Management Journal*, 1-10.
- Flogel, F. ve Gartner, S. 2020. The COVID-19 Pandemic and Relationship Banking in Germany: Will Regional Banks Cushion an Economic Decline or is A Banking Crisis Looming?, *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 111(3), 416–433.
- Funke, M. ve Tsang, A. 2020. The People’s Bank of China’s Response to the Coronavirus Pandemic: A Quantitative Assessment, *Economic Modelling*, 93, 465–473.
- Gaiotti, E. 2013. Credit Availability and Investment: Lessons from the “Great Recession”, *European Economic Review*, 59, 212-227.
- George, A. 2018. Perceptions of Internet Banking Users—A Structural Equation Modelling (SEM) Approach, *IIMB Management Review*, 30(4), 357–368.
- Georgieva, K. 2020. IMF Managing Director Kristalina Georgieva’s Statement Following a G20 Ministerial Call on the Coronavirus Emergency, *International Monetary Found*.
- Geraats, P. M. 2002. Central Bank Transparency, *The Economic Journal*, 112(483), F532-F565.
- Goodell, J. W. 2020. COVID-19 and Finance: Agendas for Future Research, *Finance Research Letters*, 35(10151), 1-5.
- Gursoy, D. ve Chi, C. G. 2020. Effects of COVID-19 Pandemic on Hospitality Industry: Review of the Current Situations and a Research Agenda, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(5), 527-529.

- Gültekin, Z. 2021. Covid-19 Pandemisi Sürecinde Bankaların İnsan Kaynakları Stratejilerinin İçerik Analizi ile Belirlenmesi, *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 15-30.
- Gündoğdu, A. 2016. *Finansal Piyasalar ve Kurumlar*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Güney, A. 2012. *Banka İşlemleri*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Güngör, B. 2020. Türkiye’de Covid-19 Pandemisi Süresince Alınan Önlemlerin Kriz Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi, *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, (4), 818-851.
- Hazar, A. ve Babuşçu, Ş. 2019. *Bankacılığa Giriş*, İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Huang, Y. ve Zhao, N. 2020. Generalized Anxiety Disorder, Depressive Symptoms and Sleep Quality During COVID-19 Outbreak in China: a Web-Based Cross-Sectional Survey, *Psychiatry research*, 288, 112954.
- Jagannathan, R., Kapoor, M. ve Schaumburg, E. 2013. Causes of the Great Recession of 2007–2009: The Financial Crisis was the Symptom not the Disease!, *Journal of Financial Intermediation*, 22(1), 4-29.
- Jebarajakirthy, C. ve Shankar, A. 2021. Impact of Online Convenience on Mobile Banking Adoption Intention: A Moderated Mediation Approach, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58(7), 102323.
- Kampf, G., Todt, D., Pfaender, S. ve Steinmann, E. 2020. Persistence of Coronaviruses on Inanimate Surfaces and their Inactivation with Biocidal Agents, *Journal of Hospital Infection*, 104(3), 246-251.
- Karaduman, M. 2016. *Türkiye Bankacılık Sistemindeki Mevduat Bankaları ile Katılım Bankalarının Finansal Oranlar Açısından Lojistik Regresyon Analizi ile Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Karyağdı, N. G. 2022. Bankacılık sektöründe Dijital Dönüşümün Verimliliğe Olan Etkileri: TRB2 Bölgesinde Nitel Bir Çalışma, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 852-870.

- Kaya, Ç. ve Ataman, G. 2013. Hukuki-Politik ve Ekonomik Değişikliklerin Yerli ve Yabancı Örgüt Popülasyonlarının Yoğunluklarına Etkisi: Türkiye Bankacılık Popülasyonu, 1923-2011, *Öneri Dergisi*, 10(40), 59-74.
- Kaya, F. 2013. *Bankacılık Giriş ve İlkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kaya, F. (2017). *Katılım Bankacılığı*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Khanboubi, F., Boulmakoul, A. ve Tabaa, M. 2019. *Impact of Digital Trends Using IoT on Banking Processes. The 10th International Conference on Ambient Systems, Networks and Technologies (ANT 2019) / The 2nd International Conference on Emerging Data and Industry 4.0 (EDI40 2019) / Affiliated Workshops*, 151, 77– 84.
- Kıcıır, B. 2019. Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret mi?, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1), 173-196.
- Koçyiğit, M. 2013. Mevduat Bankalarının Etkinliği ve Hisse Senedi Getirileri Arasındaki İlişki, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (57), 73-88.
- Kong, X., Zheng, K., Tang, M., Kong, F., Zhou, J., Diao, L. ve Dong, Y. 2020. Prevalence and Factors Associated with Depression and Anxiety of Hospitalized Patients with COVID-19, *MedRxiv*, 2020-03.
- Körpe, E. 2021. Dijital Dönüşüm ile Yeni Finans Çağı ve Gelecek Yaklaşımları, *Uluslararası Bankacılık Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 108-131.
- KPMG 2020. A Catalyst for Change for Bank Branches <https://home.kpmg/xx/en/blogs/home/posts/2020/04/a-catalyst-for-change-for-bank-branches.html>
- Kucharski, A. J., Russell, T. W., Diamond, C., Liu, Y., Edmunds, J., Funk, S. ve Flasche, S. 2020. Early Dynamics of Transmission and Control of COVID-19: a Mathematical Modelling Study, *The Lancet Infectious Diseases*, 20(5), 553-558.

- Küçüksözen, C. ve Küçükkocaoğlu, G. 2004. Manipulation of Financial Information: An Empirical Study on Istanbul Stock Exchange (ISE) Firms. In *1st Annual International Accounting Conference: Istanbul, Turkey* 1(11), 2004-07.
- Lau, H., Khosrawipour, V., Kocbach, P., Mikolajczyk, A., Schubert, J., Bania, J. ve Khosrawipour, T. 2020. The Positive Impact of Lockdown in Wuhan on Containing the COVID-19 Outbreak in China, *Journal of travel medicine*.
- Laukkanen, T., Sinkkonen, S. ve Laukkanen, P. 2009. Communication Strategies to Overcome Functional and Psychological Resistance to Internet Banking, *International Journal of Information Management*, 29(2), 111–118.
- Lee, V. J., Chiew, C. J. ve Khong, W. X. 2020. Interrupting Transmission of COVID-19: Lessons from Containment Efforts in Singapore, *Journal of travel medicine*, 27(3), 039.
- Mahase, E. 2020. Coronavirus: Covid-19 Has Killed More People Than SARS and MERS Combined, Despite Lower Case Fatality Rate.
- Marangoz, M. ve Özen, E. K. 2021. Covid-19 Pandemi Sürecinin Farklı Alanlarda Dijitalleşmeye Etkileri: Kavramsal Bir Değerlendirme, *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 1(1), 54-68.
- Mian, A. ve Sufi, A. 2010. The Great Recession: Lessons from Microeconomic Data, *American Economic Review*, 100(2), 51-56.
- Naeem, M. ve Ozuem, W. 2021. The Role of Social Media in Internet Banking Transition during COVID-19 Pandemic: Using Multiple Methods and Sources in Qualitative Research, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60(102483).
- Noreen, U., Shafique, A., Ahmed, Z. ve Ashfaq, M. 2023. Banking 4.0: Artificial intelligence (AI) in Banking Industry and Consumer's Perspective, *Sustainability*, 15(4), 3682.
- Ozili, P. K. ve Arun, T. 2023. Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy, In *Managing, Inflation and Supply Chain Disruptions in the Global Economy*, IGI Global, 41-61.

- Özdemir, Z. 2010. Bilanço Yapısı İtibarıyla Türk Bankacılık Sistemi, *Journal of Social Policy Conferences*, 50, 867-899.
- Paterlini, M. 2020. On the Front Lines of Coronavirus: The Italian Response to Covid-19. *Bmj*, 368.
- Picoto, W. N. ve Pinto, I. 2020. Cultural Impact on Mobile Banking use – A Multi-Method Approach, *Journal of Business Research*, 124, 620-628.
- Polat, M. A. 2019. Türkiye Kaynaklı Finansal Krizlerin Anatomisi, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 329-345.
- PWC, 2020. How Retail Banks Can Keep the Lights on during the COVID-19 Crisis-and Recalibrate for the Future. <https://www.pwc.com/us/en/library/COVID-19/coronavirus-impacts-retail-banking.html#content-free-1-afa8>
- Quilty, B. J., Clifford, S., Flasche, S. ve Eggo, R. M. 2020. Effectiveness of Airport Screening at Detecting Travellers Infected with Novel Coronavirus (2019-CoV), *Eurosurveillance*, 25(5), 2000080.
- Radelet, S. ve Sachs, J. 1998. The Onset of the East Asian Financial Crisis (No. w6680), *National Bureau of Economic Research*, 28(1), 1-74.
- Rady, D. A. M. 2012. Greece Debt Crisis: Causes, Implications and Policy Options, *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 16, 87.
- Sarı, S. 2021. Covid-19 Salgınının Türk Bankacılık Sektörüne Etkileri, *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 6(8), 89-106.
- Schwab, K. 2018. *The Global Competitiveness Reports*, Chapter 3: Benchmarking Competitiveness in the Fourth Industrial Revolution, 2018. Geneva: World Economic Forum.
- Shapiro, M. O., Gros, D. F. ve McCabe, R. E. 2020. Intolerance of Uncertainty and Social Anxiety while Utilizing a Hybrid Approach to Symptom Assessment, *International Journal of Cognitive Therapy*, 13, 189-202.
- Sim, K., Chan, Y. H., Chong, P. N., Chua, H. C. ve Soon, S. W. 2010. Psychosocial and Coping Responses within the Community Health Care Setting towards a

- National Outbreak of an Infectious Disease, *Journal of psychosomatic research*, 68(2), 195-202.
- Singh, R., Bansal, R. ve Singh, V. P. 2022. Industry 4.0: Driving the Digital Transformation in Banking Sector, *Advances in Industry*, 4, 51-64.
- Song, H., Yang, Y., ve Tao, Z. (2020). How Different Types of Financial Service Providers Support Small-and Medium-Enterprises under the Impact of COVID-19 Pandemic: from the Perspective of Expectancy Theory, *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 1-2.
- Stiglitz, J. E. 2010. Interpreting the Causes of the Great Recession of 2008, *Financial System and Macroeconomic Resilience: Revisited*, 53(1), 297.
- Sümer, G. 2016. Türk Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi ve AB Bankacılık Sektörü ile Karşılaştırılması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 485-508.
- Tahiroğlu, A. F. ve Bozkurt, C. 2021. Dijitalleşme ve Covid-19 Pandemisi Arasındaki İlişki: Uygulamalı Bir Analiz. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 145-154.
- Takan, M. ve Boyacioğlu, M. A. 2011. *Bankacılık Teori Uygulama ve Yönetimi*. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Talbot, D. ve Ordonez-Ponce, E. 2020. Canadian Banks' Responses to COVID-19: A Strategic Positioning Analysis, *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 11(2), 1-8.
- Tanne, J. H., Hayasaki, E., Zastrow, M., Pulla, P., Smith, P. ve Rada, A. G. 2020. Covid-19: How Doctors and Healthcare Systems Are Tackling Coronavirus Worldwide, *Bmj*, 368.
- Tarazi, A. ve Abedifar, P. 2020. Special Issue on Islamic Banking: Stability and Governance, *Global Finance Journal*, 100540.
- TBB, 2022. <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/bankalar/64>

- Thepchalerm, T. ve Ho, P. 2021. Impacts of COVID-19 on Airline Business: An Overview. *Reference to This Paper Should be Made as Follows: Emamian, A*, 81-91.
- Tian, H., Liu, Y., Li, Y., Wu, C. H., Chen, B., Kraemer, M. U. ve Dye, C. 2020. An Investigation of Transmission Control Measures during the First 50 Days of the COVID-19 Epidemic in China. *Science*, 368(6491), 638-642.
- TKBB, 2022. https://tkbb.org.tr/uploads/pages/1652709610_a1611fc13f26cc179da6.pdf
- Tsang, H. W. H., Scudds, R. J. ve Chan, E. Y. L. 2004. Psychosocial Impact of SARS, *Emerging Infectious Diseases*, 10(7), 1326-1327.
- Tuna, K. 2021. Covid-19 pandemisinin Türkiye’de Bankacılık Sektörü İstihdamı Üzerine Etkileri, *İstanbul İktisat Dergisi*, 71(1), 191-230.
- Tunç, H. 2012. *Katılım Bankacılığı*. İstanbul: Nesil Yayınları.
- Ustaömer, K. 2019. Türkiye’nin Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Olgusu, *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 1-24.
- Ülker, D. 2009. *Yeni Ürünlerde Uygulanan Tutundurma Stratejileri ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Üstün, Ö. 2007. *Bankacılık Krizi ve Türk Bankacılık Krizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Van Doremalen, N., Bushmaker, T., Morris, D. H., Holbrook, M. G., Gamble, A., Williamson, B. N. ve Munster, V. J. 2020. Aerosol and Surface Stability of SARS-CoV-2 as Compared with SARS-CoV-1, *New England journal of medicine*, 382(16), 1564-1567.
- Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S. ve Ho, R. C. 2020a. Immediate Psychological Responses and Associated Factors during the Initial Stage of the 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Epidemic among the General Population in China, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1729.

- Wang, V., Nnaji, H. ve Jung, J. 2020b. Internet Banking in Nigeria: Cyber Security Breaches, Practices and Capability, *International Journal of Law, Crime and Justice*, 62(100415) 1-11.
- Wheaton, M. G. ve Ward, H. E. 2020. Intolerance of Uncertainty and Obsessive-Compulsive Personality Disorder, *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 11(5), 357.
- Wong, J. E., Leo, Y. S. ve Tan, C. C. 2020. COVID-19 in Singapore—Current Experience: Critical Global Issues that Require Attention and Action, *Jama*, 323(13), 1243-1244.
- Yakın, B. 2021. Türk Bankacılık Sektörünün Dijital Dönüşümüne Pandemi Sürecinin Etkisi, Editörler: Bahattin Erden ve Bora Topal, *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Çalışmaları*, (153-178). Efe Akademi Yayınları, İstanbul.
- Yang, Y., Li, W., Zhang, Q., Zhang, L., Cheung, T. ve Xiang, Y. T. 2020. Mental Health Services for Older Adults in China during the COVID-19 Outbreak, *The Lancet Psychiatry*, 7(4), e19.
- Yazıcı, M. 2013. *Bankacılığa Giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Yetiz, F. 2021. Covİd-19 Pandemi Sürecinin Türk Bankacılık Sektörü Çalışanlarına ve Müşterilerine Etkileri: Swot Analizi, *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (22), 109-117.
- Yıldırım, A. ve Simsek, H. 2018. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, D. Ç. ve Çevik, E. İ. 2021. *Para Bankacılık ve Finansal Sistem*, Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Yıldırım, O. 2004. *Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Finansal Krizler (1980-2002): Nedenleri, Sonuçları ve Ekonomik Etkileri*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Yılmaz, A. A. 2013. Bank Efficiency Analysis in Turkish Banking System, *In WEU International Academic Conference Proceedings*, 112-121.

- Yip, A. W. H. ve Bocken, N. M. P. 2018. Sustainable Business Model Archetypes for the Banking Industry, *Journal of Cleaner Production*, 174, 150–169.
- Young, M. A. 201). *Banking Secrecy and Offshore Financial Centers: Money Laundering And Offshore Banking*, Routledge.
- Yüksel, A. S., Yüksel, A. ve Yüksel, Ü. 2002. *Banka Yönetimi El Kitabı*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yüksel, A. S., Yüksel, A. ve Yüksel, Ü. 2004. *Bankacılık Hukuku ve İşletmesi*, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Zhai, Y. ve Du, X. 2020. Mental Health Care for International Chinese Students Affected by the COVID-19 Outbreak. *The Lancet Psychiatry*, 7(4), 22.

EKLER

Görüşme Soruları

Sayın Katılımcı,

“Pandemi Döneminde Bankacılık Sistemindeki Değişimlerin Banka Yönetim ve Organizasyonuna Etkileri” isimli bu çalışmada, pandemi döneminde bankacılık sektörü yönetim ve organizasyon yapısı ile ilgili olarak banka yöneticilerinin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla düzenlenen bu görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel bilgilerinizi belirtmeniz istenmiştir. İkinci bölümde ise, pandemi döneminde bankacılık sektörü yönetim ve organizasyon yapısı ile ilgili açık uçlu sorular bulunmaktadır. Lütfen, formu detaylı inceleyip cevap veriniz. Bu bilgi toplama aracı ile elde edilen veriler bilimsel bir çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır.

Katkılarınız için teşekkür ediyorum

Yüksek Lisans Öğrencisi
Gürol ÖZDEMİR

Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz?
2. Yaşınız?
3. Medeni Durumunuz?
4. Bankadaki unvanınız?
5. Bankadaki görev süreniz?

Görüşme Soruları

- 1) Pandeminin en yoğun geçtiği dönemde uygulanan evden çalışma modeli ve/veya bu yoğun sürecin tamamı, bankanızdaki yönetim süreçlerini nasıl etkiledi? Bir yönetici olarak bu süreçten nasıl etkilendiniz?
- 2) Evden çalışma süreci sonunda yeniden ofiste çalışmaya geçiş döneminde yönetim süreçleri nasıl değişiklikler geçirdi?
- 3) Pandeminin yoğun geçtiği dönemin, yönetim konularına etkisi nasıl oldu?
- 4) Yönetim süreçleri bu dönemden nasıl sonuçlar çıkardı ve nasıl değişiklikler yaptı?
- 5) Tüm bu değişikliklerin (pandemi döneminde yaşanan değişiklikler), bankanızın ileriki dönemlerine etkisini değerlendirir misiniz?
- 6) Sizce pandemi döneminde yaşanan değişiklikler, birlikte yönetimde nasıl modeller ortaya çıkıyor ve/veya çıkacak? Ya da nasıl modeller ortaya çıkmalı?
- 7) Bu süreçte yönetici olarak farklı olmasını istediğiniz hususlar oldu mu?
- 8) Pandemi size neleri öğretti, sizde ne gibi değişiklikler yaptı?
- 9) Farklı yapardım dediğiniz hususlar var mı? Varsa nelerdir? Açıklar mısınız?