

T.C.
DİCLE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEZİN ADI
BDDK STANDARTLARINA GÖRE BANKALARDA PERFORMANS
DEĞERLENDİRİLMESİ: T.C. ZİRAAT BANKASI ÖRNEĞİ

ÖĞRENCİNİN ADI SOYADI
Ozan ARDIÇ

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİNİN(GÖREVLİSİNİN)
Yard. Doç. Dr. Mehmet METE

DİYARBAKIR
2012

T.C.
DICLE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
DİYARBAKIR

Ozan ARDIÇ tarafından yapılan “BDDK Standartlarına Göre Bankalarda Performans Değerlendirilmesi, T.C. Ziraat Bankası Örneği” konulu bu çalışma jürimiz tarafından, İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Mustafa UÇAR

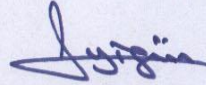
Üye : Prof. Dr. Selim ERDOĞAN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE

Tez Savunma Sınavı Tarihi: 16 / 04 / 2012

Yukarıdaki bilgilerin doğruluğunu onaylarım.

17 / 04 / 2012



Prof. Dr. Sabri EYİGÜN

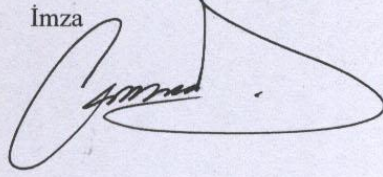
ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

BEYAN

Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE'nin danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım "BDDK Standartlarına Göre Bankalarda Performans Değerlendirmesi: T.C. Türkiye Ziraat Bankası Örneği" başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden olduğunu belirtir, bunu onurumla onaylarım.

Hazırlayanın Adı Soyadı: Ozan ARDIÇ

İmza



İÇİNDEKİLER

BEYAN.....	I
İÇİNDEKİLER	II
TABLO LİSTESİ.....	VII
ŞEKİL LİSTESİ.....	VIII
ÖZET.....	X
ABSTRACT.....	XII
GİRİŞ	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi.....	3
Problem Cümlesi.....	4
Alt Problemler.....	4
Sınırlılıklar	4
Tanımlar	4
BİRİNCİ BÖLÜM	6
KAVRAMSAL AÇIDAN BANKACILIK VE BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYE'DEKİ GÖRÜNÜMÜ.....	6
1.1. Bankacılık Sistemi	7
1.2. Bankaların Sınıflandırılması	8
1.2.1. Merkez Bankaları	9
1.2.2. Mevduat ve Ticaret Bankaları.....	11
1.2.3. Yatırım ve Kalkınma Bankaları	12
1.2.4. Uluslararası Bankalar	14

1.2.5. Kıyı (Off – Shore) Bankaları	14
1.2.6. Posta Bankacılığı.....	15
1.3. Özel Finans Kurumları (Katılım Bankaları)	15
1.4. Bankacılıkta Temel Risk Kaynakları	17
1.4.1. Kredi Riski	17
1.4.2. Likidite Riski.....	18
1.4.3. Faiz Oranı Riski	18
1.4.4. Döviz Kuru Riski	18
1.4.5. Operasyonel Risk	19
1.4.6. Piyasa Riski.....	19
1.4.7. Ödeme Gücü Riski	19
1.5. Türkiye’de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi.....	20
1.5.1. 1980 Öncesi Bankacılık	20
1.5.2. 1980 Sonrası Bankacılık	21
1.5.3. Türk Bankacılık Krizleri	24
1.5.3.1. 5 Nisan 1994 Ekonomik Krizi.....	24
1.5.3.2. 22 Kasım 2000 Ekonomik Krizi	24
1.5.3.3. 19 Şubat 2001 Ekonomik Krizi.....	25
1.6. Bankacılık ve Denetleme Kurumu	26
1.6.1. BDDK’nın Görev ve Yetkileri	28
1.6.2. BDDK’nın Temel Hedef ve Stratejileri	30
1.6.3. BDDK Kapsamında Bankacılıkla İlgili Uygulanan Düzenlemeler	32
1.6.3.1. Bankaların Kuruluş ve Faaliyetlerine İlişkin Düzenlemeler.....	32
1.6.3.2. Kurumsal Yönetime İlişkin Düzenlemeler	33
1.6.3.3. Koruyucu Hükümlere İlişkin Düzenlemeler	34

1.6.3.4. Banka Dışı Mali Kuruluşlara İlişkin Düzenlemeler	34
1.6.3.5. Banka Kârtları ve Kredi Kârtlarına İlişkin Düzenlemeler	35
1.6.3.6. Diğer Düzenlemeler	36
1.7. Türk Bankacılık Sistemi Üzerine Genel Bir Değerlendirme	37
İKİNCİ BÖLÜM.....	42
2. KAVRAMSAL AÇIDAN PERFORMANS DEĞERLEME	42
2.1. Tanım Olarak Performans Değerleme	42
2.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi.....	45
2.3. Performans Değerleme Amaçları	47
2.3.1. Organizasyonlara Yönelik Amaçlar	50
2.3.2. Çalışanların Performans Değerlendirmeye Yönelik Amaçları	52
2.4. Performans Değerleme Özellikleri.....	52
2.4.1. Uygunluk.....	53
2.4.2. Duyarlılık	53
2.4.3. Güvenirlilik	54
2.4.4. Kabul Edilebilirlik.....	54
2.4.5. Pratiklik.....	55
2.5. Performans Değerleme Türleri.....	55
2.5.1. Biçimsel Performans Değerlendirme	55
2.5.2. Biçimsel Olmayan Performans Değerlendirme	56
2.6. Performans Değerleme Avantajları ve Dezavantajları.....	56
2.6.1. Avantajları.....	56
2.6.2. Dezavantajları	58
2.7. Performans Değerleme Yöntemleri	59
2.7.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri	60

2.7.1.1. Grafik Yöntemi	61
2.7.1.2. Puanlama Yöntemi	61
2.7.1.3. Karşılaştırma Yöntemi	62
2.7.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	63
2.7.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	63
2.7.1.6. Kritik Olay Yöntemi	64
2.7.1.7. Ağırlıklı Denetim Listesi Yöntemi.....	65
2.7.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri.....	66
2.7.2.1. Hedeflere Göre Yönetim (HGY).....	66
2.7.2.2. Değerleme Merkezi	67
2.7.2.3.360 Derece Performans Değerleme	67
2.7.2.4. Davranışa Dayalı Değerleme Ölçeği.....	68
2.7.2.5. Sorumluluk Merkezleri	69
2.7.2.6. İş Standartları Yaklaşımı.....	69
2.7.2.7. Özdeğerlendirme	70
2.8. Performans Değerleme Süreci	71
2.8.1. Performans Değerlendirme Planı	72
2.8.2. Değerlendirmeye Alınacak Kriterler	72
2.8.3. Değerleyicilerin Belirlenmesi	74
2.8.4. Performans Değerlendirme Dönemi	76
2.8.5. Performans Değerlendirme Göstergeleri.....	77
2.9. Önceki Çalışmalar.....	79
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	86
3. PERFORMANS DEĞERLEME DE T.C. ZİRAAT BANKASI AŞ. ÖRNEĞİ....	86
3.1. Genel Olarak Ziraat Bankası.....	86

3.1.1. Tarihçesi.....	86
3.1.2. Vizyonu.....	92
3.1.3. Misyonu.....	93
3.2. 2006 – 2010 Yılları Arasında Ziraat Bankası.....	93
3.2.1. 2006 Yılında Ziraat Bankası.....	93
3.2.2. 2007 Yılında Ziraat Bankası.....	95
3.2.3. 2008 Yılında Ziraat Bankası.....	97
3.2.4. 2009 Yılında Ziraat Bankası.....	98
3.2.5. 2010 Yılında Ziraat Bankası.....	100
3.3. 2006 – 2010 Yılları Arası Ziraat Bankasının Finansal Göstergeleri.....	102
3.4. T.C. Ziraat Bankası Kârlılık ve Borç Ödeme Durumu.....	114
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	118
SONUÇ.....	118
KAYNAKÇA.....	121
ÖZGEÇMİŞ.....	130

TABLO LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Mevduat Bankaları.....	8
Tablo 2. Bankacılık Sektörünün Yapısal Görünümü	36
Tablo 3. Ziraat Bankasının Başlıca Finansal Göstergeleri.....	98
Tablo 4. 31 Aralık 2006 – 31 Aralık 2010 Özet Bilanço ve Gelir Tablosu	99
Tablo 5. T.C. Ziraat Bankası Aktif Yapısı	110

ŞEKİL LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1. BDDK'nın Organizasyon Şeması	24
Şekil 2. Performans Değerlendirmenin Amaçları	45
Şekil 3. Performans Standartlarının İş Analizi ve Performans Değerleme İle İlişkisi	49
Şekil 4. Performans Değerlendirme Süreci	67
Şekil 5. 2006 – 2010 Yılları Arası Likit Aktifler ve Bankaların Görünümü	100
Şekil 6. 2006 – 2010 Yılları Arası Menkul Değerlerin Görünümü.....	100
Şekil 7. 2006 – 2010 Yılları Arası Kredilerin Görünümü.....	101
Şekil 8. 2006 – 2010 Yılları Arası Diğer Aktiflerin Görünümü	102
Şekil 9. 2006-2010 Yılları Arası Toplam Aktiflerin Görünümü.....	102
Şekil 10. 2006-2010 Yılları Arası Mevduatların Görünümü	103
Şekil 11. 2006-2010 Yılları Arası Mevduat Dışı Kaynakların Görünümü	103
Şekil 12. 2006-2010 Yılları Arası Diğer Pasiflerin Görünümü	104
Şekil 13. 2006-2010 Yılları Arası Özkaynakların Görünümü	105
Şekil 14. 2006-2010 Yılları Arası Toplam Pasiflerin Görünümü	105
Şekil 15. 2006-2010 Yılları Arası Sermaye Yeterlilik Rasyosunun Görünümü...	106
Şekil 16. 2006-2010 Yılları Arası Özkaynak/Toplam Aktiflerin Görünümü	107
Şekil 17. 2006-2010 Yılları Arası Toplam Krediler/Toplam Aktiflerin Görünümü	107
Şekil 18. 2006-2010 Yılları Arası Takipteki Krediler/Toplam Kredilerin Görünümü	108

Şekil 19. 2006-2010 Yılları Arası YP Aktifler/YP Pasiflerin Görünümü	109
Şekil 20. 2006-2010 Yılları Arası Likit Aktifler/Toplam Aktiflerin Görünümü..	109
Şekil 21. Toplam Krediler.....	110
Şekil 22. Ticari Krediler.....	111
Şekil 23. Bireysel Krediler.....	112
Şekil 24. Tarımsal Krediler	112
Şekil 25. Net Kâr.....	113

ÖZET

BDDK STANDARTLARINA GÖRE BANKALARDA PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ: T.C. ZİRAAT BANKASI ÖRNEĞİ

Ozan Ardiç

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Mehmet METE

Mart 2012, 137 Sayfa

Performans değerlendirme sistemleri, birey, takım ve örgüt performansının tespit edilip arttırılmasını esas almaktadır. Örgütlerde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemleri, genelde işgören katılımından uzak, kontrol amaçlı, yasal ya da dışsal zorunluluklar nedeniyle benimsenmeden uygulanan ve demokratik yönetim tarzından çok uzak bir anlayışla tasarlanmış ve uygulanmakta olan sistemlerdir.

Bankacılıkta ise performans değerlendirme bankaların gerek tüketicilerin ihtiyaçlarını gerekse de kârlılıklarını karşılayıp, karşılayamadığı hususuna açıklama getirmek amacıyla yapılmaktadır. BDDK bu noktada bazı kriterler koyarak bankanın performansını değerlendirmeyi amaçlamıştır.

Çalışmamızın konusunu olan “BDDK Standartlarına Göre Bankalarda Performans Değerlendirmesi: T.C. Türkiye Ziraat Bankası Örneği” adlı çalışma kapsamı dahilinde çalışmanın birinci bölümünde kavramsal açıdan bankacılık ve bankacılık sektörünün Türkiye’deki görünümü açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda bankacılık sisteminin tanımı, bankaların sınıflandırılması, özel finans kurumları, bankacılıkta temel risk kaynakları, Türkiye’de bankacılığın tarihsel gelişimi, BDDK kurumunun genel yapısı ve Türk bankacılık sistemi üzerine genel bir değerlendirme ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise kavramsal açıdan performans değerlendirme konusu; tanım olarak performans değerlendirme, performans değerlendirme gelişimi, performans değerlendirme amaçları, performans değerlendirme özellikleri, türleri, avantaj ve dezavantajları, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme süreci ile açıklanma çalışılmıştır. Yine çalışmanın ikinci bölümünde literatür kısmı incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise performans değerlendirme de T.C. Ziraat Bankası AŞ örneği açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, T.C. Ziraat Bankası, Performans Değerlendirme, BDDK

ABSTRACT**THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE BANKS ACCORDING TO
THE STANDARDS OF BANKING REGULATION AND SUPERVISION
AGENCY (BRSA): ZİRAAT BANK SAMPLE**

Ozan Ardiç

Master's Thesis, Department of Business Administration

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. Mehmet METE

March 2012, 137 pages

Performance evaluation systems are based on determining and increasing the performances of individuals, teams and organizations. The performance evaluation systems that are being implemented in organizations are usually ones which are far from employee participation, aim at controlling, and are implemented without being adopted due to legal and external obligations and are designed and being implemented with a concept very far from a democratic management process.

The performance evaluations of the banks are carried out so as to present an explanation about whether they meet the needs and profitability of consumers. At this point, BRSA aim at evaluating the performance of the bank by putting some criteria.

In the scope of our study the subject of which is “the performance evaluation of the banks according to the standards of Banking Regulation and Supervision Agency (BRSA): Ziraat Bank sample”, it was tried to clarify the conceptual aspects of banking and the appearance of the banking sector in Turkey in the first part of the study. Accordingly, the description of banking system, the classification of banks, private financial institutions, the basic risk resources in banking, the historical development of banking in Turkey, the general structure of BRSA and a general evaluation on Turkish banking system were tried to be explained.

In the second part of the study, it was tried to explain the conceptual performance evaluation subject, performance evaluation as a definition, the development of performance evaluation, the objectives, characteristics, types, advantages and disadvantages of performance evaluation through performance evaluation process. Related literature was also investigated in the second part of the study.

In the third part of the study, the performance evaluation of Ziraat Bank sample was tried to be explained.

Key Words: Banking, Ziraat Bank, Performance Evaluation, Banking Regulation and Supervision Agency (BRSA)

GİRİŞ

“BDDK Standartlarına Göre Bankalarda Performans Değerlendirmesi: T.C. Türkiye Ziraat Bankası Örneği” adlı çalışmamızda T.C. Türkiye Ziraat Bankası’nın BDDK standartlarına göre performans değerlendirmesini ne derece uygulayabildiği incelenmeye çalışılacaktır. Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı ve önemi, problem cümlesi, alt problemler, sınırlılıklar, tanımlar yer alacaktır.

Problem Durumu

Performans; bir işte çalışan kişinin belirlenen bir çalışma döneminde kendisine verilen görevi yaparak elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanabilir. Bir başka deyişle performans bireyin işini yaparken sağladığı verimliliklerdir. Görevini başarılı olarak yaptığı durumda yani görev ve sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirdiğinde yüksek verimlilikten dolayısıyla yüksek bir performanstan aksi durumda ise düşük performanstan söz edilir.

Bireysel ve toplumsal yaşamın hemen bütün alanlarını kapsayan performansın, ortak bir tanımına rastlanılmamaktadır. Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle, neyi sağlayabildiğinin nitel (kalite) ve nicel (miktar) olarak anlatımıdır. Çalışan açısından ise performans, bireyin, işini oluşturan görevler zincirini yerine getirirken, ne derece başarılı olduğunu, işinin gereklerini yerine getirmede ne derece yeterli olabildiğini ifade eden bir kavram özelliğindedir.

İnsan kaynakları açısından ele alındığında performans; bir işi yapan bir birey, grup, birim ya da şirketin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak ne sonuca ulaştığı, başka bir deyişle neyi elde ettiğinin soyut ya da somut olarak anlatımıdır.

Performans değerlendirme, temel insan kaynakları fonksiyonlarından birisidir. Performans ya da başarı, hangi ad altında tanımlanırsa tanımlansın, insanın gerçekleştirmek istediklerini, gerçekleştirme derecelerini ifade eder. İnsanların

gerçekleştirmeyi istedikleri amaçlara ulaşmaları, başarı ya da yüksek performans olarak tanımlanır.

Günümüzde rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek organizasyonların etkili bir biçimde yönetilmeleri ile mümkün olabilecektir. Faaliyet alanı ne olursa olsun en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir ölçünün üzerinde başarı göstermeleri gerekmektedir. Organizasyonun başarısının devamı çalışanların başarısına bağlıdır.

Türkiye’de bankacılıkta ise performans değerlendirmesi BDDK kriterleriyle belirlenmiştir. BDDK kriterlerine göre yaşamlarını sürdürmek zorunda olan bankalar, yine BDDK kriterlerine göre karlılık durumlarını da öğrenebilmektedir.

Performans kişileri farklı kılmayı sağlamaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi tepe yöneticisi olabilirken diğeri yerinde sayabilmektedir. Tüm bunlar kişilerin performansları ile yakından ilişkilidir. Bu durum işletmeler içinde geçerlidir. Aynı işi yapan bankaların birçoğu kar edebilirken birçoğu da iflasın eşiğine gelebilmektedir. Bu suretle bankaların kendi içerisinde de iyi birer performans değerlendirme sistemleri olması gerekmektedir.

Araştırmanın Amacı

İnsan unsuru, işletmelerin en değerli varlığıdır. Günümüzün katı rekabetçi ortamında insan kaynağını verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmek işletmelere rekabetçi avantajlar sağlamaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin başarı düzeyleri çalışanlarının sergiledikleri üstün performansla da yakından ilgilidir. Nitekim stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin temel amacı, işgörenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların becerileri oranında sorumluluk üstlenebilmelerine yardımcı olacak bir işletme kültürü tesis edebilmektir.

Türkiye’de kamu bankası olarak faaliyet gösteren T.C. Ziraat Bankası A.Ş.’nin mevcut performans değerlendirme sistemi konusundaki algı ve tutumlarını belirleyerek, yine T.C. Ziraat Bankası A.Ş.’nin BDDK kriterleriyle ne derece

ölçüştüğü amacını teşkil etmektedir. Araştırma ile işletmeler açısından oldukça önemli olan ve son günlerde sıklıkla üzerinde durulan performans değerlendirme sürecinin, Türk Bankacılık Sektöründe ne derece uygulanabildiğini saptamak, varsa uygulamadaki yetersizliklerin nedenlerini belirlemek ve bu doğrultuda elde edilecek sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla baslar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey-örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir.

Bu çerçeve içerisinde çalışma da, BDDK standartlarına göre bankalarda performans değerlendirme konusunda T.C. Ziraat Bankasının 2006-2010 yılları arasındaki faaliyet raporlarından elde edilen veriler ışığında uygulanmıştır. Çalışmada BDDK standartlarına göre bankalarda performans değerlendirmesinde T.C. Ziraat Bankasının durumu irdelenerek, yıllar itibariyle başarılı olup olmadığı öğrenilmek istenilmiştir. Araştırma için kitap, dergi, makale, internet gibi kaynakların yanında yüksek lisans ve doktora tezleri de kullanılmıştır.

Performans değerlendirme sisteminin BDDK standartlarına göre bankacılık sektöründe faaliyet gösteren T.C. Ziraat Bankasının durumu irdelenmiştir. Buna göre T.C. Ziraat Bankasının BDDK standartlarını ne derece uygulayabildiği ve bunu başarıp başaramadığı bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Bu çalışma, Türk bankacılık sektöründe kamu bankası olarak faaliyetini sürdüren T.C. Ziraat Bankası A.Ş'nin performans değerlendirme sistemi uygulamasında ne derece başarabildiği ve BDDK kriterleriyle uygulamış olduğu performans değerlendirme sisteminin ne derece de örtüştüğünü öğrenmek açısından önemlidir. Ayrıca bir kamu bankası olarak faaliyet gösteren T.C. Ziraat Bankası

A.Ş.'nin pazardaki konumu ve duruşunun da bankacılık pazarında hangi noktada olduğunu da öğrenmemiz açısından olumlu olduğu düşünülmektedir.

Problem Cümlesi

T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'nin bankacılık performans değerlendirmesi konusunda duruşu nedir ve bu duruşu BDDK kriterleriyle ölçüsmekte midir?

Alt Problemler

1. Performans değerlendirme sistemi ne anlama gelmektedir?
2. Bankacılıkta performans değerlendirme sistemi ne anlama gelmektedir?
3. BDDK kriterlerine göre performans değerlendirme sistemi ne anlama gelmektedir?
4. BDDK kriterlerinin uygulamasında neler görülmektedir?
5. T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'nin performans değerlendirmesi karşısında yaşadıkları nelerdir?

Sınırlılıklar

Bu araştırma; T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'nin 2006-2010 yılları arasındaki faaliyet raporlarından elde edilen veriler ışığında uygulanmıştır.

Tanımlar

Performans: Bir işte çalışan kişinin belirlenen bir çalışma döneminde kendisine verilen görevi yaparak elde ettiği sonuçlar olarak tanımlanabilir.

Banka: Sermaye, para ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve tüzel kişilerin, devletin ve işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere çalışan iktisadi bir kuruluş olarak tanımlanabilir.

Bankacılık: Temelde para alan ve satan ticari kuruluşlar olarak tanımlanabilir.

Performans Değerlendirme: Amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavram olarak tanımlanabilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL AÇIDAN BANKACILIK VE BANKACILIK SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYE'DEKİ GÖRÜNÜMÜ

Bankacılık, kökeni köleci hatta ilkel topluma kadar götürülebilen eski bir uğraştır. Henüz para dolaşımının başlamadığı ilk çağlarda insanlar mallarını çeşitli tehlikelerden korumak için tapınaklara emanet bırakmışlardır. Din adamları kendi güvencelerine bırakılan malların hesabını tutmuşlar ve sıkıntı içinde olanlara, gereksinme bırakılan malların hesabını tutmuşlar ve sıkıntı içinde olanlara, gereksinme duyanlara bunlardan bir kısmını ödünç vermişlerdir.

Ticaretin gelişmesi ve uluslararası bir nitelik kazanması para ile ilgili kurumların doğmasını zorunlu kılmış ve sarrafların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Günümüzde ise bankacılık iletişim teknolojisi ve uluslararası finansal pazarlardaki gelişmelere paralel olarak sürekli bir değişim için bulunmaktadır. 1970'li yıllardan sonra dünya bankacılık endüstrisi radikal değişimlerle karşılaşmıştır. Bu değişimlerin olası nedenleri 3 faktöre bağlanabilir. Finansal pazarların istikrarsızlığının ve rolünün artması, kısıtlamaların, düzenlemelerin azalması ve rekabetin artması. Bu değişimler bankacılık sektöründeki riskleri de artmıştır.¹

Genel olarak finansal piyasalar; fon arz edenler ile fon talep edenlerin karşı karşıya geldikleri piyasalar olarak tanımlanabilir. Tasarruf sahipleri ile yatırımcılar arasında bir köprü görevi gören finansal piyasalar, para piyasaları ve sermaye piyasaları olarak ikiye ayrılırlar. Finansal piyasaların kısa vadeli fon arz ve talebini karşılayan para piyasaları, uzun vadeli olanı da sermaye piyasası olarak adlandırılır.

Para piyasaları kendi içinde örgütlenmiş ve örgütlenmemiş para piyasası olarak bir ayrıma tabi tutulabilir. Örgütlenmiş para piyasası bir bankalar sistemidir. Çünkü işletmelerin nakit ihtiyacı çoğunlukla ticari bankalar tarafından karşılanmaktadır. Örgütlenmemiş para piyasası banka sisteminin dışında kalan bir

¹ Canbaş S., Doğukanlı H., Finansal Pazarlar, Karahan Kitabevi, 2007, s.161-162.

piyasadır. Bankalar dışındaki kişi ve kuruluşlar da bazen işletmelere kısa vadeli fon sağlarlar. Bu piyasa örgütlenmediği için bazen yasal düzenin dışında kalmaktadır.²

Bankalar, borç para vermek ve almak isteyenler arasında aracılık yapmakta ve diğer taraftan müşterilerine para aktarımı, çek ve senet tahsili, kambiyo işlemleri gibi çeşitli hizmetler sağlamaktadır. Borç alanın ve verenin banka olmaksızın bir araya gelebilmesi, borç miktarı ve süre üzerinde anlaşabilmeleri güçtür. Öte yandan, bankaların aracılığı kredi veren için güvenlik etkenini de sağlamlaştırmaktadır. Kredi veren (mevduat sahipleri) ayrıca çeşitli devlet önlemleri ile de korunmaktadır.³

Özet olarak bankacılık insanlığın geçirdiği ekonomik evrelerle değişen ve gelişen yine insanlığın geçirdiği her ekonomik aşamada değişik ve giderek önem kazanan işlevleri yerine getiren bir üst yapı kurumudur.

1.1. Bankacılık Sistemi

Bankalar, temelde para alan ve satan ticari kuruluşlar olarak görülmektedir. Mevduat işlemi para satın alma, kredi işlemi ise para satma olarak ifade edilmektedir.⁴ Bankaların sundukları finansal hizmetler, yaptıkları işlemler daha ayrıntılı olarak şöyledir:⁵

- Mevduat kabulü ya da diğer borçlanma yolları ile kaynak sağlama,
- Ödünç verme – kredilendirme,
- Kabul, aval, garanti, teminat mektubu gibi gayri nakdi krediler verme,
- Leasing (finansal kiralama),
- Ödeme araçları (kredi kartı, seyahat çekleri gibi),
- Portföy yönetimi
- Finansal varlıkları koruma,

²“Finansal Yönetim”, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No:6, Ocak 2001, Eskişehir, s. 340

³Gürkan, Ö., “İktisada Giriş”, Atilla Yayınevi, 3. Baskı, 1999, Ankara, s.179

⁴ Canbaş S., Doğukanlı H., Finansal Pazarlar, Karahan Kitabevi, 2007, s.162.

⁵ Akgüç Ö., 100 Soruda Türkiye’de Bankacılık, Gerçek Yayınevi, 1992.

- Para komisyonculuğudur.

Bankacılık sistemi, bankalar, özel finans kurumları, merkez bankası ve diğer denetim ve gözetim kurulları ile bu kurullara bağlı olarak çalışan kurumlardan oluşmaktadır. Türkiye’de de kamu ve özel kişilerin hissedar ve yönetim sahibi olarak işlettiği bankaların yanı sıra merkez bankası olarak TCMB, düzenleyici ve denetleyici otoriteler olarak da BDDK ve TMSF sayılabilir. Bunların yanında bankaların üye oldukları TBB ve özel finans kurumlarının üyesi oldukları TKBB gibi kuruluşlar mevcuttur. Bankacılık sektörüne bakıldığında, sektörde BDDK düzenleme, denetim ve gözetim sorumluluğu içerisinde bankaların ve özel finans kurumlarının girdiği görülmektedir.

Banka tanımı 4389 sayılı Bankalar Kanunu’nda verilmekle beraber, bankacılık faaliyetleri ve kredi kuruluşu tanımı bu kanunda yer almamıştır. Kanunda yer aldığı şekliyle banka kapsamına Türkiye’de kurulan kuruluşlar ile yurtdışında kurulu bankaların Türkiye’deki şubeleri girmektedir. Bankacılık, bazı tanımlarda “halkın belli zaman içinde harcamadığı paraları kabul ederek, bunları nema getirir şekilde ikraz ve plase eden, ödemelerde aracılık, para nakli, senet tahsili, emanet kabulü gibi çeşitli hizmetler gören bir işletme” şeklinde ifade edilmiştir. Avrupa Birliği temel direktifleri göz önüne alındığında, bankaların faaliyetlerinin kamudan geri ödenecek fonları toplayan ve kredi işleri yapan kuruluşlar olarak tanımlandığı ve üye ülkelerde bu şekilde tanımlanmasının gerekli olduğunun vurgulandığı görülmektedir.⁶

1.2. Bankaların Sınıflandırılması

Bankalar; büyüklüğüne, mülkiyetine ve işlevine göre bankacılık sistemini işlemlerini yerine getiren kurumlardır. Bankaların bu ayrımlarını ise şöyle sıralayabiliriz;

Büyüklüğüne göre:

- Küçük ölçekli bankalar

⁶Bakdur A, DPT Uzmanlık Tezi, “Bankacılık Sektörünü Düzenleyen Kurumların Yapıları: Ülke Uygulamaları ve Türkiye İçin Öneri”, Yayın No: DPT - 2678, Eylül 2003, s.19.

- Orta ölçekli bankalar
- Büyük ölçekli bankalar

şeklinde ki sıralama genellikle bankanın özkaynak veya şube sayısına göre belirlenmektedir. Mülkiyetine göre ise:

- Kamu Bankaları
- Özel Bankalar

olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu ayırım içinde bu iki uç noktanın haricinde bazı bankaların da bir kısmının kamuya ve bir kısmının da özel sektör olarak nitelendirilen gerçek veya tüzel kişilere ait olabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Özel bankalar da kamu - özel ayırımına benzer bir şekilde;

- Mülkiyetinin tamamı yerli bankalar
- Mülkiyetinin tamamı yabancı bankalar
- Mülkiyeti kısmen yerli kısmen yabancı olan bankalar

şeklinde bir ayrıma tabi tutulmaktadır.

1.2.1. Merkez Bankaları

Cumhuriyet döneminde bankacılık alanında atılan en önemli adım, 30.06.1930 tarih ve 1715 sayılı Kanunla TCMB'nin kurulmuş olmasıdır. Temel amacı fiyat istikrarını sağlamak ve sürdürmek olan Merkez Bankası, bu amacına ulaşabilmek için uygulayacağı para politikası ve kullanacağı para politikası araçlarını doğrudan kendisi belirlemektedir.⁷ Merkez Bankasının temel görevlerini ise şu şekilde sıralayabiliriz:⁸

- Açık piyasa işlemleri yapmak,
- Kur rejimini belirlemek,

⁷Aydemir, N., "Dünden Bugüne Bankacılık", YDK. Dergisi, Temmuz – Eylül 2002, Yıl: 1, Sayı:3

⁸ www.tcmb.gov.tr

- Bankaların ve uygun görülecek diğer mali kurumların yükümlülüklerini esas alarak zorunlu karşılığa tabi yükümlülüklerin kapsamı, tesis süresi, bu yükümlülükler için tesis edilen karşılıklara gerektiğinde ödenecek faiz oranı dahil ve umumi disponibilite ile ilgili her türlü usul ve esasları belirlemek,

- Ülke altın ve döviz rezervlerini yönetmek,

- TL hacim ve tedavülünü düzenlemek, ödemeler için kullanılacak yöntemleri ve araçları belirlemek,

- Mali sistemde istikrarı sağlama görevi çerçevesinde para ve döviz piyasaları ile ilgili düzenleyici tedbirleri almak,

- Bankalardaki mevduatın vade ve türleri ile özel finans kurumlarındaki katılma hesaplarının vadelerini belirlemektir.

Merkez Bankasının temel yetkileri ise şunlardır:⁹

- Hükümetle birlikte tespit edilen enflasyon hedefiyle uyumlu para politikasını belirlemek,

- Olağanüstü hallerde ve Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun talebi üzerine TMSF'nin kaynaklarının ihtiyacı karşılamaması durumunda, belirlenecek usul ve esaslara göre TMSF'ye avans vermek,

- Banka sisteminde belirsizlik ve güvensizlik oluşması ve fon çekilişlerinin hızlanması halinde, haklarında belirsizlik ve güvensizlik oluşan bankalara, şartları Merkez Bankası tarafından kararlaştırılmak üzere, fon çekilişlerini karşılayacak miktarda kredi vermek,

- Nihai kredi mercii olarak bankalara kredi verme işlerini yürütmek,

- Bankaların ödünç para verme işlemlerinde ve mevduat kabulünde uygulayacakları faiz oranlarını, belirleyeceği usul ve esaslara göre bankalardan istemek.

Merkez Bankası bankalar ve özel finans kurumları dahil tüm mali kurumlardan her türlü bilgi ve belgeyi almaya yetkilidir. Merkez Bankası mali kurumlarla ilgili olarak oluşturduğu görüşlerini Başbakanlık ile Bankacılık

⁹ www.tcmb.gov.tr

Düzenleme ve Denetleme Kurumu'na ve bu kurumları düzenleme ve denetleme yetkisine sahip olan diğer kurum ve kuruluşlara bildirebilmektedir. Merkez Bankası kendi çalışmaları ve uygulamaları ile ilgili olarak, içeriğini ve dönemlerini kendi belirleyeceği raporlar çıkarmaktadır. Merkez Bankası, belirlenen hedeflere ilan edilen sürelerde ulaşılamaması ya da ulaşılamama olasılığının ortaya çıkması halinde, nedenlerini ve alınması gereken önlemleri Hükümete yazılı olarak bildirmek ve kamuoyuna açıklamakla yükümlüdür. Bir ülkede merkez bankalarının faaliyetleri başta bankacılık sektörü olmak üzere diğer tüm finansal sektörleri (sigortacılık, yatırım ortaklıkları, borsalar vb.) yakından ilgilendirmektedir.

1.2.2. Mevduat ve Ticaret Bankaları

Mevduat ve ticaret bankaları vadeli ve vadesiz mevduatlardan topladıkları fonları, krediler yoluyla yatırımlara aktarmaktadırlar. Bankaların görevleri ise;¹⁰

- Vadeli ve vadesiz mevduatlar toplamak,
- Krediler vermek,
- Ekonominin gerektirdiği diğer bankacılık faaliyetlerini yürütmek,

Bu kapsam içinde yer alan bankaların fon kaynakları genel olarak mevduat, özkaynak ve kullanılan kredilerdir. Bu fonları genellikle kredi plasmanı, sabit ve menkul kıymet satın alımının yanı sıra iştirakte bulunarak kullanıma geçirmektedirler.¹¹ Türkiye'de faaliyet gösteren mevduat bankaları Tablo 1'de verilmektedir.

¹⁰ Akhan, A., "Katılım Bankaları ile Mevduat Bankaları'nın Müşteri Odaklılıklarının Karşılaştırılması" Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2010, s.25.

¹¹ Aklan, a.g.e., s.25

Tablo 1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Mevduat Bankaları

Yerli Bankalar	Yabancı Bankalar
Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları	Türkiye’de Kurulmuş Yabancı Bankalar
Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	Arap Türk Bankası A.Ş.
Türkiye Halk Bankası A.Ş.	Citibank A.Ş.
Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	Denizbank A.Ş.
Özel Sermayeli Mevduat Bankaları	Finans Bank A.Ş.
Adabank A.Ş.	HSBC Bank A.Ş.
Akbank A.Ş.	Millenium Bank A.Ş.
Alternatif Bank A.Ş.	Türkiye’de Şube Açan Yabancı Bankalar
Anadolubank A.Ş.	ABN AMRO Bank NV
Şekerbank T.A.Ş.	Banca di Roma SPA
Tekfenbank A.Ş.	Bank Mellat
Tekstil Bankası A.Ş.	Habib Bank Limited
Turkish Bank A.Ş.	JPMorgan Chase Bank NA
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	Societe Generate
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	Westl.B AG
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	
Tasarruf Mevduatı Sig. Fon. Dev. B.	
Birleşik Fon Bankası A.Ş.	

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

1.2.3. Yatırım ve Kalkınma Bankaları

Yatırım bankaları, mevduat toplama yetkisi olmayan, geniş bir şube ağının olmaması nedeniyle bankacılık hizmet ürünlerinin tamamını sunamayan ve ticaret bankalarına kıyasla ticari faaliyetleri sınırlı olarak yerine getirebilen bankalardır.¹² Yatırım bankaları; borçlanma tahvili ihraç ederek, yurtiçi ve dışı bankalardan kredi olarak kaynak sağlayabilirler ise, menkul değer portföylerinin finansmanı, finansal kiralama işlemlerinin fonlaması, firmalara orta ve uzun vadeli yatırım ve proje kredisi kullandırım yollarıyla değerlendirebilirler.¹³ Ayrıca yatırım bankaları,

¹² www.osmannurarias.com/Bankacilik%20Sozluk.pdf

¹³ Beycan, M., “Bankalarda Performans Değerleme ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.7.

firmaların menkul değer ihracına aracılık etme, teminat mektubu verme, dış ticaret işlemleri, şirket birleşme ve devir işlemleri, yatırım danışmanlığı, halka arz gibi hizmetler sunan bankalardır.¹⁴ Yatırım bankaları bu faaliyetleri yerine getirirken araştırma, risk taşıma ve satış fonksiyonlarını yüklenmek durumundadırlar.¹⁵ Türkiye’de Çalık Yatırım Bankası A.Ş., Diler Yatırım Bankası A.Ş., GSD Yatırım Bankası A.Ş., İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş. ve Nurol Yatırım Bankası A.Ş. gibi bankalar,¹⁶ yatırım bankalarına örnek olarak gösterilebilir. Aynı zamanda, Calyon Bank Türk A.Ş., Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş., Taib Yatırım Bank A.Ş. olmak üzere 3 adet yabancı sermayeli yatırım bankasının Türkiye’de faaliyet gösterdiği bilinmektedir.

Kalkınma bankaları ise, hükümet tarafından yapılan kalkınma planları çerçevesinde, kalkınmada öncelikli yöre ve sektörlerle yönelik finansman sağlamak amacıyla kurulan bankalardır.¹⁷ Yatırım sermayesi açığını gidermek ve teknik yardım sağlamak yoluyla girişimcilerin yatırım ile ilgili kuşkularını gidermek ve sanayileşme sürecini hızlandırmak gibi amaçlarla hareket ederler.

Kalkınma bankalarının mevduat toplama yetkisi yoktur. Kaynaklarını, uluslararası kurumlardan aldıkları kredilerle, hükümetten yapılan yardımlarla ve tahvil çıkararak borçlanma suretiyle oluştururlar. Türk Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. ve Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Türkiye’deki kalkınma bankalarına örnek olarak verilebilir. Türkiye’de halen 3 tanesi kamusal, 1 tanesi özel ve 1 tanesi de yabancı sermayeli olmak üzere toplam 5 adet kalkınma bankası faaliyet göstermektedir.

Tüm bu ayrımların yanı sıra; uzmanlaşmış ve uzmanlaşmamış banka, perakendeci ve toptancı bankacılık, bireysel, ticari, kurumsal bankacılık gibi ayrımlar da sektörün incelenmesinde kullanılabilir. Ayrıca diğer banka türleri de aşağıda kısaca açıklanmıştır.¹⁸

¹⁴ <http://www.tbb-bes.org.tr>

¹⁵ Canbaş, S., Vural, G., “Finansal Yönetim”, Karahan Kitabevi, Adana, 2010.

¹⁶ <http://www.tbb.org.tr/v12/asp/bankalar1.asp>

¹⁷ <http://www.webhatti.com/kultur/553166-banka-turleri.html>

¹⁸ <http://www.tbb-bes.org.tr>

1.2.4. Uluslararası Bankalar

Ticari bankacılığın banka müşterilerinin (mudiler ve/veya kredi alanlar) yurtdışında olması durumunda “uluslararası” özellik kazanacağı kabul edilir.¹⁹ Uluslararası finans merkezlerinde faaliyet gösteren, dünya üzerinde yaygın bir şube ağı olan, işlem hacmi itibariyle yerli veya yabancı müşterilere toptancı veya perakendeci bankacılık hizmetleri sunabilen bankalar, uluslararası banka olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası bankacılık ağı, ülke dışında şube veya temsilcilik açılması, ticari banka kurulması, konsorsiyum banka oluşturulması veya muhabir bankacılık ilişkileri ile oluşturulmaktadır. Uluslararası bankacılık işlemlerinde; cari hesap, risk sermayesi, perakende mevduatları, işletme kredileri, para piyasası araçları, uluslar arası kiralama, Avrupa döviz mevduatları, portföy yatırım danışmanlığı, tüketici kredileri, referans ve garanti işlemleri, serbest bölge bankacılığı, yatırım ve iştirak danışmanlığı, döviz işlemleri, future, swap ve option işlemleri, kovertür, ihracat kredisi, leasing, factoring, forfaiting, underwriting, uluslar arası fon transferleri, altın, gümüş ve emtia rehin hizmetleri olarak sayılabilir.²⁰

1.2.5. Kıyı (Off – Shore) Bankaları

Kıyı bankacıları, denetimin ve vergilendirmenin asgari düzeyde olduğu yerlerde konvertibl paralar üzerinden işlem yaparak, çok uluslu şirketlere ve uluslararası girişimlere hizmet verirler. Bazıları, mevduat sertifikası ihracıyla para piyasasına ağırlık vermekte, bazıları da interbank piyasasından fon sağlamak ya da gizli hesaplara sığınmak oluşturmaktadırlar. Euro-kredi sendikasyonları ve yabancı tahvil ihraçları yanında, faiz ve para swap’i, fon yönetimi, leasing, factoring, forfaiting, altın ve döviz işlemleri başlıca faaliyet alanlarıdır. Kıyı bankaları, genellikle serbest bölgelerde faaliyette bulunurlar. Kıyı bankalarının faaliyet gösterdiği en bilinen yerler Panama, Lüksemburg, Bermuda, Liechtenstein, Cayman Adaları, Malta ve Bahreyn’dir.²¹

¹⁹ <http://kredidoktoru.net/Default.aspx?&id=100>

²⁰ <http://www.yenimakale.com/uluslararasi-bankacilik-hizmetleri.html>

²¹ <http://kredidoktoru.net/Default.aspx?&id=100>

1.2.6. Posta Bankacılığı

Posta bankacılığı, kırsal kesimde bankacılık hizmetlerine erişimi olmayan tasarruf sahiplerine ulaşabilmek için geliştirilmiştir. Bu yolla kırsal kesimde yaşayan hane halkları postaneler aracılığıyla banka şubelerinin sağladığı ödeme ve tasarruf hizmetlerinden güvenilir şekilde yararlanabilmektedir. Ancak, posta bankacılığı sınırlı düzeyde hizmet veren bir bankacılık türüdür. Posta bankaları mevduat sigortası ve zorunlu karşılığa tabi olmayıp, mevduatları posta sistemi tarafından garantilenmektedir. Toplanan mevduatlar ise sadece likit hazine bonolarına plase edilebilmekte, böylece bu kuruluşların kredi ve likidite riski taşıması engellenmektedir.²²

1.3. Özel Finans Kurumları (Katılım Bankaları)

Özel finans kurumlarının kurulmasına ve faaliyetine ilişkin ilk düzenleme 19.12.1983 tarihinde 83/7506 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve bu karara istinaden çıkarılan Hazine Müsteşarlığı ve Merkez Bankası tebliğleri ile gerçekleştirilmiştir. Daha sonra özel finans kurumlarının düzenlenmesi, denetim ve gözetimi 1999 yılında 4389 sayılı Bankalar Kanunu kapsamına alınmıştır.²³ Ardından 20.09.2001 tarih ve 24529 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Özel Finans Kurumlarının Kuruluş Ve Faaliyetleri Hakkında Yönetmelik”²⁴ ile söz konusu kurumların kuruluş ve faaliyetlerine ilişkin esas ve usulleri düzenlenmiştir.

Bu kanun uyarınca kurumlar aşağıdaki işlemleri gerçekleştirebilmektedir:

- Tasarruf sahiplerinden fon toplayarak topladıkları fonları ihtiyaç sahibi kişi ve kurumlara kullandırmak (bu çalışma şekliyle katılım bankaları klasik bankacılık

²²Uçarkaya, S., “Kamu Bankalarının Bankacılık Sistemindeki Rolü”, TCMB. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, Mart 2006: 126.

²³Bakdur A, DPT Uzmanlık Tezi, “Bankacılık Sektörünü Düzenleyen Kurumların Yapıları: Ülke Uygulamaları ve Türkiye İçin Öneri”, Yayın No: DPT - 2678, Eylül 2003, s.20.

²⁴“07.03.2002 tarih ve 24688 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Yönetmelik”, “31.12.2002 tarih ve 24980 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Yönetmelik”, “20.06.2003 tarih ve 25144 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Yönetmelik”, “22.04.2004 tarih ve 25441 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Yönetmelik”, “10.11.2004 tarih ve 25639 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Yönetmelik” ile “30.06.2005 tarih ve 25861 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Yönetmelik” ile değişikliklere uğramıştır.

işlemi olan mevduat toplama ve kredi verme faaliyetlerini yerine getirebilmektedirler),

- İşletmeleri için gayrimenkul, ham ve yarı mamul maddeler ile teçhizat ve makine temini amacıyla başvuranlara, söz konusu malları üçüncü şahıslardan peşin satın alarak vadeli satmak (bu işlevleri ile katılım bankaları, “finansman şirketleri” gibi faaliyet gösterebilmektedirler),

- Finansal kiralama şirketlerinin verdikleri tüm hizmetleri vermek,

- Fonları kullandıkları şirketlerin kârlarına ortak olmak (katılım bankaları RSYO'nun faaliyet alanı ile oldukça benzer şekilde faaliyette bulunabilmektedirler. Ancak, katılım bankaları RSYO'lar gibi sermaye piyasası araçlarını satın almaksızın, sadece firmaların kâr ve zararlarına ortak olmaktadır.) Söz konusu raporda bu şekilde faaliyet alanları açıklanan özel finans kurumlarının, banka dahil pek çok mali kuruma özgü işlevleri yerine getirebildiği ve oldukça geniş bir faaliyet alanına sahip buldukları görülmektedir.

Katılım Bankası, sermayesine ilaveten yurt dışından ve yurt içinden özel cari hesaplar ve kâr ve zarara katılma hakkı veren hesaplar yoluyla fon toplayıp ekonomiye fon tahsis etmek amacıyla faaliyet gösteren ve toplanan fonları mevzuatında belirtilen usullerle, her türlü zirai, ticari faaliyetlerin ve hizmetlerin finansmanında, ortak yatırımlarda, yurt dışı teminat mektubu verilmesinde, ihracat ve ithalatın finansmanında, yatırımlara ilişkin ekipmanların temin edilip, firmalara taksitle satılması veya kiraya verilmesi gibi hususlarda kullanılabilen mali kuruluştur.^{25,26}

Halen Türkiye'de faaliyet gösteren 4 adet KATILIM BANKALARI niteliğinde katılım bankası bulunup, bunlar Türkiye Katılım Bankaları Birliği'ne üyedirler. Bu bankalar:²⁷

- Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.

- Asya Bank Katılım Bankası A.Ş.

²⁵ Özel Finans Kurumlarının Kurulmasına ilişkin 16.12.1998 gün ve 83/7506 Sayılı Kârarname

²⁶ <http://www.bddk.org.tr>

²⁷ <http://www.tkbb.org.tr/>

- Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.
- Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. olarak sıralanabilir.

1.4. Bankacılıkta Temel Risk Kaynakları

Ekonominin içinde önemli yapı taşlarından birisi konumunda olan bankacılık son yıllarda yaşanan ve giderek hızlanan evrensel değişimler ile adlandırılan küreselleşmeyle birlikte bir takım risklerle karşılaşmaktadır. Bu risklerle şu şekilde karşılaşmaktadır:²⁸

- Kredi riski
- Likidite riski
- Faiz riski
- Kur riski
- Pazar riski
- Ödeme gücü riski

1.4.1. Kredi Riski

Kredi riski, borç verilen müşterinin yükümlülüklerini yerine getirmeme durumu olarak tanımlanmaktadır. Buna karşın bankaların en önemli kaynak kullanım alanları da kredilerdir.²⁹ Kredi riskleri çeşitlendirilmesine karşın tamamen yok edilememektedir. Kredi riskinin olası kayıplarına hazırlıklı olmak için, alacakların niteliklerine göre sınıflandırılması ve tahsil kabiliyetlerine uygun bir karşılık ayırma politikasının izlenmesi de gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında kredi riski yönetimi; kredi riskinin belirlenmesi, ölçülmesi, izlenmesi, kontrolünün sağlanması ve raporlanması ile bu riskleri karşılamak için yeterli sermayenin ayrılması konusunu kapsamaktadır.

²⁸ Canbaş S., Doğukanlı H., Finansal Pazarlar, Karahan Kitabevi, 2007, s.168-190.

²⁹ Canbaş ve Doğukanlı, A.g.e., 2007, s.170.

1.4.2. Likidite Riski

Likidite riski, bankanın likidite açığı olduğunda varlıklarını kayba uğratmadan nakde dönüştürebilmesi ve açığı kapatabilecek düzeyde fon bulabilmesi olarak tanımlanmaktadır.³⁰ Bir diğer tanıma göre ise kredi riski, faiz oranı ve kur riski de likidite riskine neden olmaktadır.³¹ Türkiye’de ise likidite riskinin önüne geçebilmek için Merkez Bankası, bankalardan Türk Lirası için % 6, yabancı para yükümlülükleri için de % 11 zorunlu karşılık ayırma hükümlülüğü getirmiştir.

1.4.3. Faiz Oranı Riski

Faiz oranı riski; yeniden fiyatlandırma, getiri eğrisi, temel oran ve opsiyon riski olarak 4’e ayrılmaktadır.³² Faiz oranı riski temel olarak faiz oranlarındaki değişimden dolayı gelirin azalması riskidir. Faiz riski, bankanın; geliri, kârlılığı, sermaye tabanı ve piyasa değeri üzerindeki değişimlerin önemli bir nedeni olmaktadır.

1.4.4. Döviz Kuru Riski

Kur riskinin asıl kaynağı döviz kurunun belirlenmesine ilişkin çalışmalardır. Bunlar; faiz oranları paritesi, satın alma gücü paritesi, uluslararası Fisher etkisi kurumları üzerinde yoğunlaşmıştır. Döviz kuru enflasyon ve faiz oranları arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır, bu nedenle dört değişken arasındaki ilişkinin karmaşık yapısının kavraması ve bunlardan hangisinin belirlemede baskın olduğunun saptanması önemlidir. Bunlar; tek fiyat kanunu, satın alma gücü paritesi, faiz oranı paritesi, uluslararası fisher etkisidir.³³

³⁰ Canbaş ve Doğukanlı, A.g.e., 2007, s.173.

³¹ Aloğlu, Z.T., Bankacılık Sektörünün Karşılaştığı Riskler ve Bankacılık Krizler Üzerindeki Etkileri, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2005, s.23.

³² Canbaş S., Doğukanlı H., Finansal Pazarlar, Karahan Kitabevi, 2007, s.176.

³³ Canbaş ve Doğukanlı, A.g.e., 2007, s.178.

1.4.5. Operasyonel Risk

Operasyonel risk bankaların karşılaştıkları en eski risk türlerinden biridir. Yeni kurulan bir banka kredi işlemleri veya piyasa pozisyonuyla ilgili karar vermeden önce de operasyonel risklere maruz kalmaktadır.³⁴ Bankalar açısından operasyonel riskin öneminin artması ise özellikle uluslararası finansal piyasalarda kullanılmakta olan ürünler, yöntemler ve teknolojinin oldukça karmaşık bir düzeye ulaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebepten dolayı operasyonel risk, nedenlerine göre personel riski, teknolojik riskler, organizasyon riski, yasal riskler ve dış riskler olarak sınıflandırılabilir.³⁵

1.4.6. Piyasa Riski

Piyasa riski, finansal piyasalarda oluşan volatiliteye bağlı olarak, faiz oranları, döviz kurları ve hisse senedi fiyatlarında meydana gelen değişimler sonucunda, bir bankanın zarar etme veya sermaye kaybetme riskini göstermektedir. Piyasa riski, kur ve diğer varlık fiyatları, faiz oranları, piyasa değişkenliği ve piyasa likiditesi gibi Pazar koşullarının değişimi sonucu finansal kurumun gelirindeki belirsizlik olarak tanımlanmaktadır. BDDK piyasa riskini tanımlamış ve piyasa riskine esas tutarla ilgili 1 Kasım 2006 tarihinde bankaların sermaye yeterliliğinin ölçülmesine ve değerlendirilmesine ilişkin yeni bir yönetmelik düzenlemiştir.³⁶

1.4.7. Ödeme Gücü Riski

Ödeme gücü riski, bankanın diğer risklerden kaynaklanan kayıpları mevcut sermaye ile karşılama yeteneğinin olmaması riskidir.³⁷ Ödeme gücü riski, bankanın sermayesinin, varlıkların değerindeki düşüşü karşılayamadığı zaman ortaya çıkar. Sermaye yeterliliği konusundaki temel sorun ise, tüm riskler dikkate alındığında, doğru sermaye düzeyinin nasıl belirleneceği ve ne olacağıyla ilgilidir. Sermaye

³⁴ Canbaş ve Doğukanlı, A.g.e., 2007, s.182.

³⁵ Aloğlu, Z.T., Bankacılık Sektörünün Karşılaştığı Riskler ve Bankacılık Krizler Üzerindeki Etkileri, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Ankara, 2005, s.31.

³⁶ Canbaş S., Doğukanlı H., Finansal Pazarlar, Karahan Kitabevi, 2007, s.186.

³⁷ Canbaş ve Doğukanlı, A.g.e., 2007, s.189.

düzeyini doğru belirlemiş bir banka; bir finansal kriz sonrasında faaliyetlerine normal olarak devam edebilme şansına sahip olacaktır.

1.5. Türkiye’de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de finansal serbestleşme ve genel iktisadi dönüşümün başlamasına sebep olan 24 Ocak 1980 kararları bankacılık sektörü açısından bir dönüm noktası olmuştur. Rekabet, serbest piyasa, serbest kur ve faiz rejimleri gibi kavramlar sektörün ilk kez karşılaştıkları kavramlar olarak sistem içinde yerini almaya başlamıştır. Bu nedenle Türkiye’de bankacılık konusunun tarihsel gelişimi 1980 yılı öncesi ve sonrası olarak iki ayrı başlık altında incelenecektir.

1.5.1. 1980 Öncesi Bankacılık

Cumhuriyetin ilk yıllarında yapılan 1. İzmir İktisat Kongresi’nde alınan kararlar uyarınca, devletçilik politikası hakim olmuş ve ekonomide temel sektörleri desteklemek ve finanse etmek üzere 1924 yılında Türkiye İş Bankası, 1925 yılında Sınai ve Maadin Bankası ve 1927 yılında Emlak ve Eytam Bankası kurulmuştur. Bu bankalardan Türkiye İş Bankası’nın ticari krediler, Sınai ve Maadin Bankası’nın endüstri kredileri ve Emlak ve Eytam Bankası’nın konut kredileri üzerine yoğunlaşmaları öngörülmüştür.³⁸

1923 ile 1932 yılları arasındaki dönemde Türkiye’de çok sayıda mahalli banka kurulmuştur. Bu dönemde tespit edildiği kadarı ile 27 adet mahalli banka faaliyete geçmiştir. 1930’larda Merkez Bankası da dahil olmak üzere 6 devlet bankası daha kurulmuştur. 1940’larda çok partili siyasi hayata geçiş ve özel sermaye birikiminin de oluşması sonucunda özel bankaların gelişimi için zemin oluşmuş ve 1945-1960 döneminde 30 adet özel banka faaliyete geçmiştir.³⁹ 1960’larda planlı döneme geçiş sonrasında Beş Yıllık Planlar çerçevesinde çeşitli sektörleri desteklemek amacıyla yatırım ve kalkınma bankaları kurulmuştur. Bunlara örnek

³⁸ Bakdur, A., “Bankacılık Sektörünü Düzenleyen Kurumların Yapıları: Ülke Uygulamaları ve Türkiye İçin Öneri” DPT, Uzmanlık Tezi, Yayın No: DPT: 2678, Eylül, 2003, s.11

³⁹ Dinçer, A., “Bankacılık Sektöründe Konsolidasyon, Ülke Deneyimleri ve Türkiye İçin Öneriler”, DPT. Uzmanlık Tezi, Yayın No: DPT - 2697, Ekim, Ankara, 2006: 85

olarak 1960 yılında kurulan Turizm Bankası, 1963 yılında kurulan Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, 1964 yılında kurulan Devlet Yatırım Bankası, 1976 yılında kurulan Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası gösterilebilir. Bu dönemde kurulan bankaların kendi özel yasaları bulunmakla beraber, kanunlarında açıkça belirtilmeyen hallerde Bankacılık Kanununa tabi bulunmaktaydılar.⁴⁰

1.5.2. 1980 Sonrası Bankacılık

1980 yılına kadar devlet kontrolünde yürüyen ve kısıtlı mali araçlar ile hizmet veren bankacılık sektörü, 1980 yılından itibaren liberalleşme yönünde hızlı adımlar atılmasıyla araç zenginliğine kavuşmuştur. Türk bankacılık sisteminin gelişmesi çerçevesinde 1980'lerde yasal, yapısal ve kurumsal değişiklikler ve gelişmeler yaşanmıştır.⁴¹ Bu düzenlemeler temel olarak bankacılığın daha verimli çalışması ve bankacılıkta rekabetin teşvik edilmesi yönünde olmuştur. Bu çerçevede, faiz oranları ve döviz kurları serbest bırakılmış, bankacılık sistemine yeni girişlere olanak tanınmış ve yabancı bankaların Türkiye'ye gelmesi ya da şube açması için çeşitli düzenlemeler yapılmıştır.⁴²

1984 yılından itibaren İslam Bankacılığı da Özel Finans Kurumları aracılığıyla Türkiye'de kendilerine yer bulmuştur. 1986 yılında bankacılık sisteminin likiditesini düzenleme amacıyla Bankalararası Para Piyasası kurulmuş ve aynı yıl içinde Tekdüzen Hesap Prensipleri ve standart raporlama sistemi oluşturulmuştur. 1987 yılında bankaların bağımsız dış denetçiler tarafından denetlenmesine başlanılmış ve bu yıl içinde sermaye piyasalarının gelişimi için yasal ve kurumsal düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde, bankalar hisse senedi arzı ve bunların ikincil piyasada alım satımı, yatırım fonu yönetimi ve mali danışmanlık hizmetleri gibi hizmetler verebilmeye başlamışlardır. Diğer yandan 1980 sonrası bankacılık sektörü için; 1981 yılında Sermaye Piyasası Kanunu'nun çıkarılmasıyla İstanbul

⁴⁰ Tatlı, S., Avrupa Birliği (AB)'nin Türk Bankacılık Sistemine Muhtemel Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 2010, s.8,9.

⁴¹ Bakdur, A., "Bankacılık Sektörünü Düzenleyen Kurumların Yapıları: Ülke Uygulamaları ve Türkiye İçin Öneri" DPT, Uzmanlık Tezi, Yayın No: DPT: 2678, Eylül, 2003, s.21.

⁴² Tatlı, S., Avrupa Birliği (AB)'nin Türk Bankacılık Sistemine Muhtemel Etkisi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul, 2010, s.10,11.

Menkul Kıymetler Borsasının faaliyete geçmesi ve böylece finansman bonusu, tahvil, repo gibi araçların hızla gelişmesi, tasarruf sahiplerinin seçenek şansını artırırken bankaların finansal sistem içindeki payının azalmasına neden olduğu kesinlikle ifade edilmelidir.⁴³

1980’li yıllarda yaşanan bu olumlu gelişmelere karşın, 1990’lı yıllarda makro ekonomik istikrarsızlık, yüksek kamu kesimi açıkları, kamu bankalarının sistemi çarpıtıcı etkileri, risk algılama ve yönetiminin zayıflaması gibi nedenlerle bankacılık sektörü, üretimi destekleme ve kaynakları uzun vadeli yatırımlara yönlendirme şeklindeki mali aracılık fonksiyonunu etkin bir biçimde yerine getirememiştir. Bu sürecin bir sonucu olarak Türk bankacılık sistemi özkaynak yetersizliği, küçük ölçekli ve parçalı bankacılık yapısı, kamu bankalarının sistem içindeki payının yüksekliği, zayıf aktif kalitesi (kredi yoğunlaşması, grup bankacılığı ve risklerinin yoğunluğu, kredi ve karşılıklar arasındaki uyumsuzluk), piyasa risklerine aşırı duyarlılık ve kırılganlık (vade uyumsuzluğu, açık pozisyon), yetersiz iç kontrol, risk yönetimi, şeffaflığın eksikliği ve kurumsal yönetim şeklinde sıralanabilecek yapısal zayıflıklarla karşı karşıya kalmıştır.⁴⁴

1990’ların başından itibaren bankacılık sektöründe devlet eliyle ve büyük oranda kamu kağıtlarından elde edilen kârlarla hizmetler sürdürülmüştür. Asli görevi mevduata makul düzeyde faiz verip, söz konusu mevduatı reel sektöre kredi şeklinde kullandırmak olan bankacılık sektörü, yüksek reel faizlerle kamuyu finanse etmiştir. Tüm bunlara ilaveten bankacılık sistemi ile ilgili mevzuatta sık sık yapılan değişiklikler, uluslararası temel bankacılık ilkelerinden sapmalar, uluslararası muhasebe uygulamalarına göre farklılıklar, bağımsız denetim uygulamalarındaki sorunlar, saydamlığın sağlanamamış olması ve denetim sonuçlarının karar aşamasına geçirilememesi olumsuzluklara neden olan diğer önemli faktörlerdir.⁴⁵

Finansal liberalleşme ile birlikte ortaya çıkan rekabet, etkin ve verimli çalışmayan bankaların kapanmasıyla sonuçlanmaktadır. Zaten gelişmiş ülkelerdeki

⁴³ Dinçer A, “Bankacılık Sektöründe Konsolidasyon, Ülke Deneyimleri ve Türkiye İçin Öneriler”, DPT. Uzmanlık Tezi, Yayın No: DPT - 2697, Ekim, Ankara, 2006: 86

⁴⁴ Boyacıoğlu MA, “1980 Sonrası Türk Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler, Krizlerin Sektör Üzerindeki Etkileri ve İyileştirici Öneriler”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2003 Sayı: 9 Sayfa: 525-526.

⁴⁵ Boyacıoğlu, MA., A.g.e., 2003, s.527.

bankalar, gelişmekte olan ekonomilerdeki yerel müşterilere yönelmektedirler. Bunun sebebi, verimsiz ve etkinlikten uzak çalışan, artan maliyetleri azaltamayıp tümünü müşterilerine yıkan bankalardan duyulan hoşnutsuzluktur.⁴⁶

Gelişmekte olan bankaların karşılaştığı en temel sorunlar; yasal takibe düşen yani ödenmesi şüpheli durumda olan kredilerle baş edebilmek ve piyasaya yeni giren yabancı bankalarla (özellikle know-how ve teknoloji açısından) rekabet etmek zorunda kalmalarıdır.⁴⁷ 1980 sonrası Türkiye’inde de belirtilen süreç yaşanmıştır. Günümüzde ise bankacılık sistemi kendini uluslararası piyasalar için yeniden düzenlemektedir (de-regulation). Verimsiz bankalar kapanmakta ve diğer yerel bankalarda küreselleşme yolunda stratejik uluslar arası ortaklar edinmektedirler. Böylelikle gelişmiş ülke bankaları, birleşme, satın alma ya da ortaklık yoluyla gelişmekte olan ülkelere giriş yapmaktadırlar.⁴⁸

24 Ocak 1980 kararlarından sonra Türkiye’de bankacılık sektöründe özetle şu gelişmeler yaşanmıştır:⁴⁹

- Faizlerin serbestleştirilmesi, mevduata pozitif faiz ödenmesi,
 - Yabancı bankaların kurulmasına ve Türkiye’de şube açmalarına elverişli ortam yaratılması,
 - Yeni ticaret bankalarının kurulmasına izin verilmeli,
 - Türk bankacılığının dışa açılması,
 - Bankaların kaynak yapılarının değişmesi,
 - Bankaların kaynak kullandırma konusundaki sorunları,
 - Bankacılıkta otomasyon yatırımlarının artması ve elektronik bankacılığa geçiş
- olarak görülmüştür.

⁴⁶ Boyacıoğlu, MA., A.g.e., 2003, s.527.

⁴⁷ Beycan, M., “Bankalarda Performans Değerleme ve Bir Uygulama” Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.15.

⁴⁸ Beycan, M., A.g.e., 2007, s.15.

⁴⁹ Akgüç, Ö., “100 Soruda Türkiye’de Bankacılık”, Gerçek Yayınevi, 1992.

1.5.3. Türk Bankacılık Krizleri

1.5.3.1. 5 Nisan 1994 Ekonomik Krizi

1994 yılında kamu borçlanma faizlerini düşürme çabalarının yoğunlaşmasının sonucu olarak ortaya çıkan kurlarda dalgalanma ve devalüasyon ile mali sektörde ateşlenen yeni bir bankacılık krizi, sistemden önemli ölçüde mevduat çekilmesine yol açmıştır. Çekilen mevduatın önce büyük bankalara ve devlet tahviline, ardından buradan da çekilerek dövize yönelmesi ile sistem büyük bir sıkışıklık yaşamıştır.⁵⁰

1994 krizi, merkez bankasının duruma zamanında ve gerekli ölçüde müdahale edecek kadar rezervi olmaması nedeniyle yaygınlaşmış ve tüm bankacılık sistemini ve ekonomiyi tehdit eder hale gelmiştir. Bu durum ancak elde kalan tek seçeneğin kullanılması ile bir başka deyişle mevduat sigorta limitindeki sınırın kaldırılması ile 5 Mayıs 1995 günü durdurulmuş ve bankacılık sistemine güven sağlanarak mali kesimde kriz aşılmıştır. Kısa dönemde hedef, sisteme yönelik paniği azaltıcı önlemler almak olmuştur. Ancak bu limitsiz sigortanın devamı ileriki tarihlerde sektörde başka sorunlara da yol açmıştır.⁵¹

1.5.3.2. 22 Kasım 2000 Ekonomik Krizi

Kasım 2000 krizinin temel sebepleri arasında döviz talebindeki artış bunun beraberinde gelen Türk Lirası talebi artışı ve mali kesimdeki güven sarsıcı olaylar en önemli sebep sayılmaktadır. Türkiye’de ekonominin yeteri kadar liberalleşmediği, devlet kontrolünde bir yapının olduğu ve ülkenin krizlere çok açık hale geldiği belirtilmektedir. Bununla birlikte 1994 krizinden sonra Türk Lirasının aşırı değerlenmesi devam etmiş, dış açıklar artmış, reel faizler yükselmiştir. 1997 yılında Güney Doğu Asya krizi ve 1998’de Rusya krizi ile birlikte Türkiye’ye gelen sıcak para tedirginliği iyice arttırmıştır.⁵²

Dönemin hükümeti 23 Kasım 1999’da, 2000 yılı başından itibaren geçerli olacak bir stand by anlaşması imzalanmış, 9 Aralık 1999 yılında IMF’ye bir niyet

⁵⁰ <http://dusun-c.blogspot.com/2009/05/turkiyede-ekonomik-krizler-ve-cks.html>

⁵¹ <http://www.yenimakale.com/turk-bankacilik-sektoru.html>

⁵² ERTUNA; Ö., “Ekonomik İstikrar Programı ve Borçlanma Stratejisi”, Muhasebe Finansman Dergisi, Sayı:10, Nisan 2001.

mektubu gönderilmiş ve Merkez Bankası enflasyonun düşürülmesi ve sürdürülebilir büyümenin sağlanmasına yönelik 2000 yılı para ve maliye politikasını açıklamıştır.⁵³

Kamu kesiminde mali disiplini sağlamak, önceden belirlenmiş bir sürünen sabit kur uygulamasıyla döviz kurlarını belirlemek ve yapısal reformları yapma ve özelleştirmeyi hızlandırma olmak üzere üç temel ayağı olan 3 yıllık program, 2000 ve 2002 döneminde uygulamaya konulmuştur. Programın ana hedefi; %5-5.5 düzeyinde istikrarlı bir büyüme ile enflasyonu üç yıllık bir dönem sonunda tek haneli rakama indirip, yüksek reel faiz oranlarını makul düzeye düşürmek ve ekonomideki kaynakların daha etkin ve adil dağılımını sağlamaktır.⁵⁴

Kasım ayı başlarında bankacılık kesimine yönelik yeni düzenlemeler hız kazanmaya başlamıştır. Bu gelişme, bankaları açık pozisyonları kapatma yolunda çok daha hızlı ve ani davranışlar içine sokmuştur. Bankaların fazla likidite talebi faizlerin artmasına yol açmıştır. Likidite sıkıntısı çeken ve ellerinizdeki hazine kağıtlarını fonlamak zorunda kalan bankalar büyük kayıplarla karşılaşmışlardır.⁵⁵ Bazı bankaların Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na alınacağına ilişkin söylentilerin yayılması, bankaların birbirlerine olan kredi hatlarını iptal etmelerine ya da minimum seviyeye düşürmelerine yol açmıştır. Yabancı yatırımcıların döviz taleplerini arttırarak hazine kağıtlarını hızla satıp Türkiye'den çıkışları faizleri daha da tırmandırmıştır. Her önemli mali krizde olduğu gibi bu krizde de mali kesimdeki sarsıntı reel kesimi de derinden etkilemiştir.⁵⁶

1.5.3.3. 19 Şubat 2001 Ekonomik Krizi

2001 Ocak ayından itibaren kamu harcamalarını kıstak için tüm kamu kesiminin personel alımı ve dış kredi kullanımı Hazine'nin onayına bağlanmıştır. Kasım krizinden sonra 2001 yılı ilk ihalesinde Hazine, güvensizlik sebebiyle yıl sonu

⁵³ <http://dusun-c.blogspot.com/2009/05/turkiyede-ekonomik-krizler-ve-cks.html>

⁵⁴ Turan, Z., Dünyadaki ve Türkiye'deki Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2011, Cilt: 4, Sayı: 1, s.69,70.

⁵⁵ <http://ekonomi.blogcu.com/kasim-2000-krizi-uzerine-mahfi-egilmez/130899>

⁵⁶ Eğilmez, M., Kumcu, E., Ekonomi Politikası, Remzi Kitabevi, 2004, s.386-387

enflasyonunun çok üzerinde, % 67 faiz oranı ile borçlanmıştır. Ayrıca daralan iç talebe bağlı olarak Ocak 2001’de TEFE % 28.3 olarak gerçekleşmiştir.⁵⁷

19 Şubat 2001’de Cumhurbaşkanı ve Başbakan arasında Milli Güvenlik Kurulu’nda gerçekleşen sert tartışmalar, kamuoyuna devlet krizi olarak açıklanmış, kasım krizinin yaraları sarılmamış iken mali piyasalar bir kez daha karışmıştır. TL’den kaçış ve dövize geçiş işlemlerinin büyük boyutlara ulaştığı durumda yine yabancı yatırımcılar piyasadandan çıkarken, bankalar ve tasarruf sahipleri döviz alımına yönelmişlerdir. Faizler yine %1000’lerin üzerinde seyrederken, Merkez Bankası’nın net iç varlıklar hedefinden taviz vermemesi 20, 21 ve 22 Şubat’ta krizin derinleşerek sürmesine yol açmıştır. 23 Şubat 2001’de Merkez Bankası’nın rezervleri 5.3 milyar dolar azalmıştır. Bankalar arası Para Piyasası’nda gecelik faizler %7500’e çıkarken, Hazine %144 faiz oranı ile borçlanmıştır.⁵⁸

Şubat 2001 krizi ile Türk iktisat tarihinin en kapsamlı ve önemli istikrar programı sona ermiştir. 21 Şubat 2001’de döviz kurlarının dalgalanmaya bırakıldığı yani, serbest dalgalı kura geçildiği ilan edilmiştir. 22 Şubat’ta TL %40 civarında değer kaybederken, dış borçlarda TL cinsinden 29 katrilyon artış görüşmüştür. Dalgalı kur sistemine geçiş ile döviz çapasına dayalı “Enflasyonu Düşürme Programı” sona ererken IMF programı da çökmüştür. Yılın ilk yarısında 18 bankanın Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu’na devredilmesiyle birlikte, reel kesime olumsuzluklar artarak yansımıştır. Geriye dönmeyen krediler, bankaların döviz borçlarının artması banka batışlarını hızlandırmış, ayakta kalan bankalar ortak arayışı telaşına girmiş ve bankacılık sarsıntısı yaklaşık on sekiz bin kişiyi işsiz bırakmıştır. Kasım 2000 krizinde oluşan faiz riski, Şubat 2001 krizinde faiz ve kur riskinin birlikte görülmesi, özellikle bankacılıkta çok boyutlu krizi beraberinde getirmiştir.⁵⁹

1.6. Bankacılık ve Denetleme Kurumu

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, 4389 sayılı Bankalar Kanunu’nun 3 üncü maddesinin (1) numaralı fıkrası uyarınca, söz konusu kanun ve

⁵⁷ <http://www.ekodialog.com/Turkiye-iktisat-tarihi/sekizinci-bes-yillik-kalkinma-plani.html>

⁵⁸ Turan, Z., Dünyadaki ve Türkiye’deki Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 2011, Cilt: 4, Sayı: 1, s.72.

⁵⁹ <http://www.ekodialog.com/Turkiye-iktisat-tarihi/sekizinci-bes-yillik-kalkinma-plani.html>

ilgili diğ er mevzuatın, anılan kanunda gösterilen yetkiler çerçevesinde, düzenlemeler de yapılmak suretiyle uygulanmasını sağlamak, uygulamayı denetlemek ve sonuçlandırmak, tasarrufların güvence altına alınmasını temin etmek ve kanunla verilen diğ er görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak üzere 23 Haziran 1999 tarihinde, kamu tüzel kişiliğini haiz, idarî ve mali özerkliğ e sahip olarak kurulmuş olup, 31.08.2000 tarihinde faaliyete geçmiş bulunmaktadır (23.6.1999-23734 say. Res. Gaz.).⁶⁰

Kurum, tasarruf sahiplerinin haklarını ve bankaların düzenli ve emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye sokabilecek ve ekonomide önemli zararlar doğurabilecek her türlü işlem ve uygulamaları önlemek, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak üzere gerekli karar ve tedbirleri almak ve uygulamakla yükümlü ve yetkili kılınmıştır.⁶¹

Finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanmasına, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasına, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunmasına ilişkin usûl ve esasları düzenleyen yeni 5411 sayılı Bankacılık Kanununa⁶² istinaden çıkarılan, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Teşkilat Yönetmeliğ i hükümlerine göre, kurum; kanun ve ilgili mevzuatla öngörülen görevleri yerine getirmek üzere kurulan, idarî ve mali özerkliğ e sahip bir kamu tüzel kişisidir.⁶³

Kurum başkan ve üyelerden müteşekkil kurul ve başkana bağı lı olarak faaliyetlerini yürüten başkanlıktan oluşur. Kurul başkanı kurumun da başkanıdır.⁶⁴

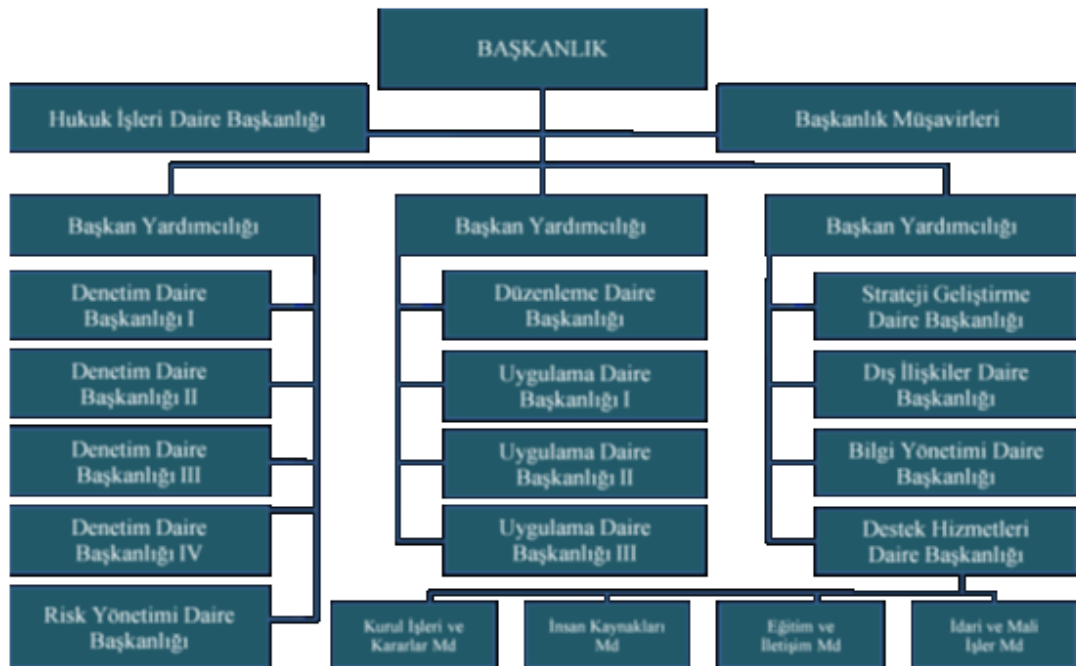
⁶⁰ <http://www.belgenet.com/eko/k4389.html>

⁶¹ www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1094.html

⁶² www.bddk.org.tr/.../Bankacilik_Kanunu/15405411_degisiklik_ismen...

⁶³ http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Kurum_Bilgileri/BDDK_Hakkinda/114Te%C5%9Fkilat%20Y%C3%B6netmeli%C4%9Fi%20de%C4%9Fi%C5%9Fiklik%20i%C5%9Flenmi%C5%9F-internet.pdf

⁶⁴ www.mevzuat.gov.tr/Metin.Asp?MevzuatKod=3.5...0



Şekil 1. BDDK'nın Organizasyon Şeması⁶⁵

1.6.1. BDDK'nın Görev ve Yetkileri

Kurumun merkezi Ankara'dadır. Kurum, kurulca uygun görülecek başkan yardımcısı ve/veya daire başkanının temsilciliğinde ve idaresinde İstanbul'da temsilcilik açabilir. Ayrıca kurumun düzenlemekle görevli olduğu alanın yoğun olduğu illerde sayısı ikiyi geçmemek kaydıyla Bakanlar Kurulu Kararıyla temsilcilik açabilir.⁶⁶

Kurum kanunla ve ilgili diğer mevzuatla kendisine verilen düzenleme ve denetlemeyle ilgili görev ve yetkileri kendi sorumluluğu altında bağımsız olarak yerine getirir ve kullanır. Kurumun kararları yerindelik denetimine tabi tutulamaz. Hiçbir organ, makam, merci veya kişi kurumun kararlarını etkilemek amacıyla emir ve talimat veremez.

Kurum kanunda ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda belirtilen usûl ve esaslar çerçevesinde mali kaynaklarını görev ve yetkilerinin

⁶⁵ http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kurum_Bilgileri/Kurum_Bilgileri.aspx

⁶⁶ http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/15405411_degisiklik_islenm_is_5.12.2011_662_sayili_khkh.pdf

gerektirdiği ölçüde, kendi bütçesinde belirlenen usûl ve esaslar dahilinde serbestçe kullanır.

Kurum, kanun ve ilgili diğer mevzuatın verdiği yetkiler çerçevesinde:⁶⁷

Tasarruf sahiplerinin haklarını ve bankaların düzenli ve emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye sokabilecek ve ekonomide önemli zararlar doğurabilecek her türlü işlem ve uygulamaları önlemek, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasını sağlamak üzere gerekli karar ve tedbirleri almak ve uygulamak,

Bankalar ve finansal holding şirketleri ile diğer kanunlarda ve ilgili mevzuatta yer alan hükümler saklı kalmak kaydıyla finansal kiralama, faktoring ve finansman şirketlerinin; kuruluş ve faaliyetlerini, yönetim ve teşkilat yapısını, birleşme, bölünme, hisse değişimi ve tasfiyelerini düzenlemek, uygulamak, uygulanmasını sağlamak, uygulamayı izlemek ve denetlemek,

Bağımsız denetim, değerlendirme, derecelendirme ve destek hizmeti vermek üzere yetkilendirilecek kuruluşların, kurulca belirlenecek usûl ve esaslara uygun olarak faaliyetlerini yürütmelerini sağlamak,

Yurtiçi ve yurtdışı muadil kurumların katıldığı uluslararası mali, iktisâdi ve meslekî teşekküllere üye olmak, görev alanına giren hususlarda yabancı ülkelerin yetkili mercileri ile mutabakat zaptı imzalamak,

Finansal hizmetler sektörünün geliştirilmesine yönelik stratejiler belirlemek,

Kanunun 99 uncu maddesi uyarınca oluşturulacak finansal sektör komisyonunun sekreteryaya hizmetlerini yürütmek,

Kanunun 100 üncü maddesi uyarınca oluşturulacak eşgüdüm komitesinin sekreteryaya hizmetlerini yürütmek,

Görevleri ile ilgili konularda bakanlıklar dahil ilgili resmi ve özel kuruluşlar ile kişilerden gizli dahi olsa her türlü bilgi ve belgeyi görevlendireceği personel vasıtasıyla veya yazışma yapmak suretiyle istemek ya da yerinde görmek,

⁶⁷http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/15405411_degisiklik_islenmis_5.12.2011_662_sayili_khkx.pdf

Görev alanına giren konularda araştırma yapmak ve kamunun bilgi sahibi olmasını sağlamak amacıyla kurumca ya da kurum dışında yapılan araştırmalardan uygun görüleceklerin yayımına yönelik faaliyetlerde bulunmak,

Kanunla ve ilgili diğer mevzuatla verilen diğer görevleri yapmak ile görevli ve yetkilidir.

Kurum bu amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli tedbirleri almak ve uygulamakla yükümlü ve yetkili kılınmıştır. Kurum, kurul kararı ile Bankalar Kanununun uygulanmasına ilişkin yönetmelikler ve tebliğler çıkarmaya yetkilidir. Kurul ve kurum, yetkilerini düzenleyici işlemler tesis ederek ve özel nitelikli kararlar olarak kullanmaktadır. Düzenleyici işlem niteliğindeki yönetmelik ve tebliğler, Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe konulmaktadır.⁶⁸

2000 yılının son çeyreği ile 2001 yılı içinde BDDK olağan düzenleme, denetleme ve yetkilendirme ve izin faaliyetlerinin yanı sıra, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu kapsamına alınan bankaların yeniden yapılandırılarak çözüme kavuşturulması, özel bankacılık sistemini sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve bankacılık sektörüne yönelik gözetim ve denetim çerçevesinin güçlendirilmesi ve uluslararası standartlarla uyumlu hale getirilmesi alanlarında çalışmalar yürütmüştür.⁶⁹

1.6.2. BDDK’nın Temel Hedef ve Stratejileri

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumunun temel misyonu; bankaların ve katılım bankalarının piyasa disiplini içerisinde sağlıklı, etkin ve dünya ölçeğinde rekabet edebilir bir yapıda işleyişi için uygun ortamı yaratmak ve bu sayede ülkenin uzun vadeli ekonomik büyümesine ve istikrarına katkıda bulunmaktır.⁷⁰

⁶⁸http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/15405411_degisiklik_islenmis_5.12.2011_662_sayili_khkx.pdf

⁶⁹ BDDK, Yıllık Rapor 2001:24

⁷⁰ Finansal Yönetim, Açıköğretim Ders Kitabı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, s.249.

BDDK üstlendiği söz konusu görevi yerine getirmek için gerekli düzenleyici ve denetleyici çerçeveyi yaratacak, uygulayacak ve geliştirecektir. Bu süreçte kurumun temel hedefleri;⁷¹

Sektörün etkinliğini ve rekabet kabiliyetini artırmak kamu kesiminin kontrolündeki bankaların sektör üzerindeki bozucu etkilerinin ortadan kaldırılması, bankaların sermaye yapılarının güçlendirilmesi, aracılık maliyetlerinin düşürülmesi, grup bankacılığı ve mali olmayan faaliyetlerinin en aza indirilmesi,

Sektöre güveni kalıcı kılmak piyasa disiplini ve sistemde yer alanların “kendi sorumluluklarını almaları” ilkesi çerçevesinde, kamunun bilgilendirilmesine yönelik düzenlemelerin yapılması, yeterli anlaşılabilir ve doğru bilginin zamanında piyasaya ulaştırılması, muhasebe ve raporlama sisteminde uluslararası standartlara erişilmesi, taşınan riskler hakkındaki bilgilerin herkese açık ve ulaşılabilir olduğu şeffaf bir ortamın sağlanması,

Sektörün ekonomi üzerinde yaratabileceği zararları, asgariye indirmek bankaların düzenli ve emin bir şekilde çalışmasını tehlikeye sokabilecek sistemin risk yaratmasına izin verilmemesi için erken uyarı ve erken müdahale sistemlerinin geliştirilmesi,

Sektörün dayanıklılığını geliştirmek sektörün risklere karşı direnç ve esnekliğinin artırılması, kurumsal yönetişimin iyileştirilmesine önem verilmesi, iç denetim ve risk yönetim sistemlerinin geliştirilmesi, kredi riskinin yanında piyasa ve operasyonel risklerin sermaye yeterliliğinde dikkate alınması, kurumun risk odaklı ve konsolide bazda gözetim ve denetim yeteneğinin artırılması ve son olarak,

Tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini korumak, mevduat sigortası sisteminin piyasa disiplinini bozucu ve ahlâki istismarı artırıcı etkileri ile tasarruf sahiplerinin haklarının korunması ihtiyacı arasındaki dengenin kurulmasını sağlamaktır.

⁷¹ Finansal Yönetim, Açıköğretim Ders Kitabı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, s.250.

1.6.3. BDDK Kapsamında Bankacılıkla İlgili Uygulanan Düzenlemeler

2010 yılında, Bankacılık Kanunu uyarınca yürürlüğe konulan düzenlemelerin uygulanması sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanmasını teminen ilgili mevzuatta değişiklik çalışmaları yapılmıştır. Bu kapsamda, gerçekleştirilen değişiklik çalışmaları altı ana başlık altında toplanmıştır.

1.6.3.1. Bankaların Kuruluş ve Faaliyetlerine İlişkin Düzenlemeler

Bankaların İzne Tabi İşlemleri ile Dolaylı Pay Sahipliğine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik (08/10/2010 tarihli ve 27723 sayılı RG):⁷² Bu Yönetmelik ile Bankacılık Kanununun 18 inci maddesinin son fıkrasında, hisseleri borsada işlem gören bankaların hisselerinin borsadan alınması ile ilgili usul ve esasların Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu tarafından belirleneceği hüküm altına alınmıştır. Bu kapsamda, borsadan edinilen paylarla ilgili olarak Bankaların İzne Tabi İşlemleri ile Dolaylı Pay Sahipliğine İlişkin Yönetmeliğin 11 inci maddesinde değişiklik yapılmıştır.

Bankaların Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (30/07/2010 tarihli ve 27657 sayılı RG): Bankacılık Kanununun 55 inci maddesinde kredi sınırlamalarına tabi olmayan işlemler sayılmaktadır. Bu Yönetmelik ile, 4749 sayılı Kamu Finansmanı ve Borç Yönetiminin Düzenlenmesi Hakkında Kanunun geçici 20 nci maddesi kapsamında kredi garanti kurumları tarafından verilen kefaletler karşılığı kullanılan kredilerin, kredi sınırlarında dikkate alınmamasını teminen Bankacılık Kanununun 55 inci maddesinin (i) bendi çerçevesinde Kredi İşlemlerine İlişkin Yönetmeliğin 16 ncı maddesinde değişiklik yapılmıştır. Söz konusu değişiklik ile, 4749 sayılı Kanunun geçici 20 nci maddesi çerçevesinde Hazine Müsteşarlığı tarafından verilen destek kapsamında sağlanan kefaletler karşılığı kullanılan kredilerin kredi sınırlamasına tabi olmaması amaçlanmaktadır.

⁷² http://www.alomaliye.com/2010/bankalarin_izne_tabi_islemleri.htm

Diğer taraftan, bu Yönetmelik ile banka tarafından menkul kıymet şeklinde ihraç edilen borçlanma senetlerinin, kullanılan kredi karşılığında bankaya teminat olarak verilmesi halinde borçlanma senedi tutarındaki kredinin kredi sınırlamasına tabi olmaması amaçlanmaktadır.

Bankaların tahvil ve bono ihracına ilişkin 30/09/2010 tarih ve 3875 sayılı Kurul Kararı (02/10/2010 tarihli ve 27717 sayılı RG):⁷³ Bu Kurul Kararı ile, denetim otoritelerince hızlı büyüme ve önemli risk yoğunlaşması oluşturma potansiyeli olan alanların takip edilmesi ve bu alanlara ilişkin ihtiyatlı tedbirler alınması gerekliliği göz önünde bulundurularak, gelişen özel sektör tahvil/bono piyasasının gözlemlenmesi sürecinde, halka arz edilip edilmediğine bakılmaksızın ilk aşamada bankaların Türk Lirası cinsinden tahvil ve bono ihraçlarında uygulanacak usul ve esaslar belirlenmiştir.

1.6.3.2. Kurumsal Yönetime İlişkin Düzenlemeler

Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile Bankaların Bilgi Sistemleri Yönetiminde Esas Alınacak İlkelerle İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (01/06/2010 tarihli ve 27598 sayılı RG):⁷⁴ Değişiklikler ile bilgi sistemlerine dayanan banka faaliyetlerinin, iş sürekliliği açısından yurt içinden sürdürülebilirliğinin sağlanması amacıyla, bir bankanın kurmakla yükümlü olduğu sistemden beklenen hususlar ana çerçevesi ile belirlenerek yurt içi ve yurt dışında bulunma yükümlülüğüne açıklık getirilmiştir. Bilgi sistemlerine ilişkin mevcut hükümlere uyum saklı kalmak kaydıyla, söz konusu sistemleri yurt içinde bulunmayan bankalara ilgili sistemlerin tesisi için iki yıl süre tanınmıştır.

Ayrıca, bankalarca hazırlanması beklenen, “acil ve beklenmedik durum planı” günümüzde kabul gören iş sürekliliği kavramı kapsamında güncellenmiş, “iş sürekliliği yönetimi”, “iş sürekliliği planı”, “iş etki analizi” kavramları Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmeliğe dâhil edilerek acil ve beklenmedik durum planının

⁷³<http://www.habergo.com/haber/16301/02ekim2010tarihlive27717sayiliresmagazete02102010-iste02ekim2010gazete.html>

⁷⁴ <http://www.habergo.com/haber/11497/.html>

iş sürekliliği planının altında yer alması sağlanmıştır. İş sürekliliğinin sağlanması için gerekli olan bilgi sistemleri sürekliliğinin, iş sürekliliği planının bir parçası olarak bilgi sistemleri süreklilik planı çerçevesinde ele alınması istenmiştir.

1.6.3.3. Koruyucu Hükümlere İlişkin Düzenlemeler

Bankalarca Kredilerin ve Diğer Alacakların Niteliklerinin Belirlenmesi ve Bunlar İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik (06/03/2010 tarihli ve 27513 sayılı RG):⁷⁵ Bu Yönetmelik ile küresel ekonomik krizin etkilerinin azaltılabilmesini teminen Geçici 2 nci ve 3 üncü maddenin yürürlük süresi bir yıl uzatılmış ve sermaye yeterlilik oranı %16 ve üzeri olan bankaların kredi kartları hariç nakdi krediler için genel karşılık oranlarını bir yıl süreyle %0 olarak uygulamalarına imkan tanınmıştır. Ayrıca, katılım bankalarının, özel karşılıkların katılma hesapları payına düşen kısmının karşılansında kullanmak üzere kâr paylarından karşılık olarak ayırabilecekleri oran %0,5'ten %5'e çıkarılmıştır.

Bankaların Likidite Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik (16/07/2010 tarihli ve 27643 sayılı RG):⁷⁶ Bu Yönetmelik ile Bankaların Likidite Yeterliliğinin Ölçülmesine ve Değerlendirilmesine İlişkin Yönetmeliğin dövize endekli varlık ve yükümlülüklerle ilişkin 8 inci maddesinin uygulanmasında, dövize endekli varlık ve yükümlülüklerin, yabancı para likidite yeterlilik oranı hesaplamasında yabancı para cinsinden varlık ve yükümlülük olarak ve toplam likidite yeterlilik oranı hesaplamasında ise Türk Parası cinsinden varlık ve yükümlülük olarak dikkate alınmasına 31/12/2011 tarihine kadar devam edilmesi hükme bağlanmıştır.

1.6.3.4. Banka Dışı Mali Kuruluşlara İlişkin Düzenlemeler

Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman Şirketlerince Alacakları İçin Ayrılacak Karşılıklara İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğde

⁷⁵http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Duyurular/BDDK_Kurul_Kâarları/76753559-Alternatifbank%20faaliyet%20geni%C5%9Flemesi%20talebi%20hk%20-3624.pdf

⁷⁶ http://www.alomaliye.com/2012/bankalarin_likidite.htm

Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (09/04/2010 tarihli ve 27547 sayılı RG):⁷⁷ Bu Tebliğ, bankacılık düzenlemelerine paralel olarak, birden fazla borcu olan müşterilere ilişkin özel karşılık uygulamasının 01/03/2011 tarihine kadar şirketlerin ihtiyarına bırakılmasını teminen yürürlüğe konulmuştur.

Factoring İşlemlerine İlişkin 08/07/2010 tarihli Genelge: Kurulun 24/06/2010 tarihli ve 3752 sayılı Kararına istinaden; denetimlerde ortaya çıkan ve uygulamada sıklıkla karşılaşılan sahte fatura ve fatura ile çek/senet uyumuna ilişkin sorunların giderilebilmesini ve factoring şirketlerinin mevzuata uygun faaliyet gösterebilmelerini teminen factoring şirketlerinin, iç kontrol, muhasebe, raporlama ve bilgi işlem sistemlerinin gözden geçirilmesi ve gerekli ilave tedbirlerin alınmasının zorunluluk arz ettiği, işleme konu faturanın sahte olmadığına öncelikle factoring şirketinin sorumluluğunda bulunduğu, gerçek bir mal veya hizmet satışından kaynaklanmayan veya gerçek bir faturaya dayanmayan factoring işlemlerinin tespit edilmesi halinde öncelikle factoring şirketlerinin sorumluluğuna gidileceği hususları sektörde faaliyet gösteren tüm factoring şirketlerine duyurulmuştur.

1.6.3.5. Banka Kârtları ve Kredi Kârtlarına İlişkin Düzenlemeler

Banka Kartları ve Kredi Kartları Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına İlişkin Yönetmelik (17/12/2010 tarihli ve 27788 sayılı RG):⁷⁸ Bu Yönetmelik ile, Banka Kartları ve Kredi Kartları Kanununun 07/07/2009 tarihli ve 27281 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “Sözleşme şartları” başlıklı değişik 24 üncü maddesinin üçüncü fıkrasının kredi kartlarında asgari ödeme oranlarının artırılmasına yönelik olarak Kurula verdiği yetki çerçevesinde, kredi kartlarında asgari ödeme oranları, kart hamillerinin sahip oldukları kart limitleriyle paralel bir şekilde ilişkilendirilerek, dönem borcunun %25’i ile %40’ı arasında değiştirilmiştir.

Diğer taraftan, banka şubeleri kanalıyla kredi kartı iptal talebinde bulunan bir kredi kartı müşterisinin talebinin kanuni süre olan yedi gün içerisinde yerine

⁷⁷ http://www.alomaliye.com/2009/finansal_kiralama_1504.htm

⁷⁸ http://www.alomaliye.com/2010/banka_kartlari_kredi_kartlari.htm

getirilmesine ilişkin sürecin takibini teminen, bu talebin hangi tarihte alındığına dair şube yetkililerince imzalanmış bir belgenin veya doldurulan iptal talep formunun bir örneğinin kârt hamiline verilmesi zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca, kredi kartı limit artırım süreçlerinde ödeme alışkanlıklarının etkisinin artırılması amacıyla, bir takvim yılı içerisinde üç dönem, dönem borcunun %50'sine kadar ödeme yapılan kredi kartlarının limitlerinin, dönem borcunun tamamının ödenmesine kadar artırılmamasına ve bu tür kartların nakit kullanımına kapatılmasına yönelik tedbirlerin alınmasına dönük düzenleme yapılmıştır.

1.6.3.6. Diğer Düzenlemeler

Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimi Hakkında Yönetmelik (13/01/2010 tarihli ve 27461 sayılı RG):⁷⁹ Yönetmelik ile bağımsız denetim kuruluşlarınca gerçekleştirilen bilgi sistemleri ve bankacılık süreçleri denetiminin kapsamı, çerçevesi ve metodolojisi hususlarında detaylı değişiklikler yapılmıştır.

Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimine İlişkin Rapor Hakkında Tebliğ (13/01/2010 tarihli ve 27461 sayılı RG):⁸⁰ Tebliğ, bağımsız denetim kuruluşlarınca gerçekleştirilen bilgi sistemleri ve bankacılık süreçleri denetimi neticesinde hazırlanacak raporların çerçevesini belirlemektedir. Tebliğ ile raporların daha sade ve hedefe yönelik bir içeriğe kavuşturulması amaçlanmıştır.

Yönetim Beyanına İlişkin 30/07/2010 tarihli ve 2010/3 sayılı Genelge: Bağımsız Denetim Kuruluşlarınca Gerçekleştirilecek Banka Bilgi Sistemleri ve Bankacılık Süreçlerinin Denetimi Hakkında Yönetmeliğin 19 uncu maddesinin yedinci fıkrası ile 33 üncü maddesinin birinci fıkrası uyarınca; bankalara, bilgi sistemleri ve bankacılık süreçleri üzerindeki iç kontrolleri hakkında denetim dönemi itibarıyla yönetim kurullarınca düzenlenecek yönetim beyanını 2011 yılı denetim döneminden itibaren her yıl bağımsız denetçiye sunma yükümlülüğü getirilmiştir. Genelge ile ; yönetim beyanının kapsamı, dönemi ve içeriği, beyana ilişkin

⁷⁹ <http://www.yaklasim.com/mevzuat/kanunlar/97/9781987.htm>

⁸⁰ www.alomaliye.com/.../bagimsiz_denetim_kuruluslarinca_1301.html

raporlama süreci ve beyanın bağımsız denetim kuruluşu tarafından değerlendirilme süreci açık ve net bir şekilde tarif edilmiştir. Beyan ile banka yönetim kurulunun, bankanın bilgi sistemleri ve bankacılık süreçlerine ilişkin iç kontrollerinin bilgi denetim dönemi açısından etkinlik, yeterlilik ve uyumluluğuna ilişkin değerlendirmede bulunarak, bu çerçevedeki mevcut durum ve yürütülen çalışmalara ilişkin güvence sunması amaçlanmıştır.

1.7. Türk Bankacılık Sistemi Üzerine Genel Bir Değerlendirme

Türkiye’de bankacılık faaliyetleri 3182 sayılı Bankalar Kanunu ile düzenlenmiş ve 16.06.1994 tarihinde kabul edilen 538 sayılı Kanun Hükmünde Kararname, daha sonra 18.06.1999 tarih ve 4389 sayılı Bankalar Kanunu ve 17.12.1999 tarihli 4491 nolu Kanun ve 30.01.2002 tarihli Mali Sektöre Olan Borçların Yeniden Yapılandırılması Ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkındaki 4743 nolu Kanun ile bazı değişikliklere uğramıştır. Daha sonra 19.10.2005 tarih ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile bazı düzenlemeler yapılmıştır. Ayrıca BDDK tarafından 22.06.2002 tarih ve 24793 (mükerrer) sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Tekdüzen Hesap Planı ve İzahnamesi Hakkında Tebliğ ile; tüm bankalar için muhasebeleştirme ve mali raporlama açısından tekdüzeni sağlanması, tek tip bilanço ve gelir tablosunun doğrudan elde edilmesi, denetim ve gözetim için gerekli olan bilgilerin doğrulanabilir ve denetlenebilir bir şekilde doğrudan ve sağlıklı olarak elde edilmesi, ekonominin izlenmesi ve yönlendirilmesi için yetkili mercilerin ihtiyaç duyduğu bilgilerle, diğer istatistiki bilgilere doğrudan ulaşılması, finansal analiz, risk analizi, verimlilik analizi gibi çeşitli analiz ve yorumlar için ihtiyaç duyulan bilgilerin standart bir şekilde elde edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır.⁸¹ Bunların yanı sıra çeşitli tebliğlerle de bankacılık sistemi yasal olarak bugünkü yapısına kavuşmuştur. Tüm dünyada bankacılık sektörünün yakından takip ettiği Basel2’ye geçiş yönünde Türkiye’de de ilgili kurumlar çalışmalarını sürdürmektedir.

Türk bankacılık sistemi birden çok sayıda kurumun denetimi ve gözetimi altında işlemektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

⁸¹ www.alomaliye.com/bddk_tekduzen_teb_degis_240305.html

- T.C. Merkez Bankası
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
- Sermaye Piyasası Kurulu
- Hazine Müsteşarlığı
- Maliye Bakanlığı
- Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu

Aynı zamanda Maliye Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan Mali Suçları Araştırma Kurulu, Rekabet Kurumu ve Türkiye Bankalar Birliği de sektör ile yakından ilgili diğer kurumlar arasında yerini almaktadır. Aynı zamanda İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, bağımsız denetim şirketleri, Vadeli İşlemler ve Opsiyon Borsası da bankacılık sektörü ile ilişkili kurum ve kuruluşlar arasında gösterilebilir.

Finansal piyasalardaki yapısal dönüşümler genel olarak yaşanan krizler sonrasında ortaya çıkmaktadır. Bankacılık sektörünü etkileyen finansal krizler, bankaların etkinlik ve verimlilikten uzak çalışmasına yol açmakla kalmayıp, kurumsal yapıda da bozulmalara neden olmaktadır. Bankacılık krizlerinin yayılma etkisinin, diğer sektörleri etkilemesi sonucunda, sorun makroekonomik istikrarı etkileyecek hale gelmektedir. Bu bağlamda krizin maliyeti, bankacılık sektörünün iyileştirilmesinin bütçeye yükü ve onun ulusal gelirdeki payı ile sınırlı kalmayıp, reel anlamda daha büyük boyutlara ulaşmaktadır.⁸²

Türkiye tarihinin en ağır krizi olarak nitelendirilen 2001 Şubat krizi, Türk ekonomisi ve bankacılık sektöründe gerçekleştirilen birçok reformun itici gücü olma özelliği de taşımaktadır. Kriz sonrası süreçte, Türkiye birçok alanda yapısal değişimi başlatan reformları hayata geçirmiştir. Söz konusu reformların en önemlilerinden birisi de, bankacılık sektörü yeniden yapılandırma programıdır. Söz konusu program; kamu bankalarının operasyonel ve finansal açıdan yeniden yapılandırılması, TMSF bünyesindeki bankaların çözümlenmesi, özel bankaların daha sağlıklı bir yapıya

⁸²Yıldırım O, "Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Finansal Krizler (1980-2002): (Nedenleri, Sonuçları ve Ekonomik Etkileri)", Anadolu Üniversitesi, www.geocities.com/ceteris_tr/o_yildirim6.doc Erişim: 26.12.2006

kavuşturulması ve gözetim ve denetim çerçevesinin güçlendirilmesi ve sektörde etkinliğin artırılması olmak üzere dört temel unsurdan oluşmaktadır.

Günümüzde bankaların mevcut küreselleşme ve rekabet ortamında risk ve maliyetlerinin arttığı görülmektedir. Bankacılık sektöründe riskler: bilanço, kârlılık, sermaye yeterliliği, kredi, piyasa, faiz oranı, likidite, kur ve operasyonel olarak tanımlanabilecek finansal risklerin yanı sıra; yasal düzenleme, politik ve ülke riski olarak sınıflandırılabilir iş riskleri şeklinde sıralanabilir.⁸³ Maliyetler ise yasalara dayanan maliyetler ve piyasa kaynaklı maliyetler olarak değerlendirilebilir. Yasalara dayanan maliyetler, genel vergi mevzuatından kaynaklanan maliyetler, bankacılık ve sermaye piyasası mevzuatından kaynaklanan maliyetler şeklinde sıralanabilir.⁸⁴ Piyasa kaynaklı maliyetler ise kaynak edinim maliyetleri ve bankanın işletilmesine ilişkin personel ve idari giderler olarak sayılabilir. Dünyada bilişim ve iletişim teknolojilerinin hızla ilerlemesinin de etkisiyle finansal piyasalar birbiriyle entegre olmuştur. Bu entegrasyon, fırsat ve kazançların beraberinde maliyetler ve risklerin de piyasalar arasında taşınmasına neden olmuştur.

Türkiye’de bankacılıkla ilgili yazının bir çoğunda Türk bankacılık sisteminin piyasa yapısına ilişkin olarak “oligopol” tanımlamasının getirildiği görülmektedir ki, mikro-ekonomik teoriye göre oligopol piyasalar “en az iki firmanın üretimde bulunduğu ve firmalardan en az birisinin endüstrinin toplam çıktısının önemli bir bölümünün üretiminde bulunduğu” piyasalardır. Oligopolcü piyasa içerisinde firmalar çok sayıda küçük alıcılara satış gerçekleştirmektedir. Öte yandan, oligopol piyasalarda üretilen ürün homojen ve farklılaştırılmış olabilmekte, bu piyasanın niteliğine göre farklılık gösterebilmektedir. Büyük bankalarla küçük bankalar arasında personel, varlık, mevduat, şube sayısı gibi konularda büyük farklar vardır. Bu ortamda faaliyet gösteren küçük bankalar bankacılık sisteminin yönlendirilmesinde doğrudan etki yapacak güçte olmadıkları için büyük bankaların politikalarını takip ettikleri söylenebilir. Bütün bu farkların yanında siyasetten etkilenen kamu bankalarının olması bankaların etkinliğini, performanslarını ve

⁸³Atan M, “Risk Yönetimi Ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”. T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara – 2002, s. 12

⁸⁴Hedili HA, Balamir Y, Gökent G, Akar İ, Eratar S. “Bankacılık Sektörünün Maliyetlerine İlişkin Politika Önerileri”, TÜSİAD, Aralık 2002 (Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/348), s. 17

dolayısıyla sektörün ekonomiye katkısını olumsuz yönde etkilediğini söylemek yanlış olmaz.⁸⁵

Tablo 2. Bankacılık Sektörünün Yapısal Görünümü⁸⁶

YILLAR	2006	2007	2008	2009	2010
Banka Sayısı	50	50	50	49	49
Kamu Mevduat Bankaları	3	3	3	3	3
Özel Mevduat Bankaları	14	12	11	11	13
TMSF	1	1	1	1	1
Yabancı Mevduat Bankaları	15	17	17	17	16
Katılım Bankaları	4	4	4	4	4
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	13	13	13	13	13
Mevduat Hesabı Sayısı (Bin Adet)	70.613	70.234	66.664	66.917	47.252
Katılma Hesabı Sayısı	1.003	1.210	1.408	1.973	2.113
Kredi Müşteri Sayısı (Bin Adet)	27.712	34.194	38.181	39.389	41.496
Kredi Kartı Müşteri Sayısı (Bin Adet)	25.580	27.658	25.662	26.499	27.787
Para Cinsi İtibarıyla Aktiflerin Dağılımı (%)*	100	100	100	100	100
TP	56,8	62	63,8	68,3	66,9
YP	43,2	38	36,2	31,7	33,1
Şube Sayısı*	7.302	8.122	9.304	9.581	10.066
Personel Sayısı*	150.966	167.760	182.665	184.205	191.180
ATM Sayısı*	16.513	18.795	21.953	23.952	27.334

* Katılım Bankaları hariç.

⁸⁵Çankaya F, Yakıcı TA., “Türk Bankacılık Sisteminin Ölçek Ekonomileri Açısından Değerlendirilmesi”, Bankacılar Dergisi, Sayı: 43 Yıl: 2002, s. 33

⁸⁶Veriler BDDK tarafından 2010 yılı Aralık ayında yayınlanan Finansal Piyasalar Rapor’dan derlenmiştir.

Türk bankacılık sektörünün yapısal görünümünü veren Tablo 2’de görüldüğü gibi, 2006 yılı itibariyle sayısı 17 olan kamu ve özel bankaların (ki bu da oransal olarak sektörün %34’üdür.) bankacılık sektörü aktif büyüklüğünün yaklaşık % 86’sına sahip olması Türkiye’de bankacılık sektörünün oligopol bir yapıya sahip olduğunun göstergelerinden biridir.

Türkiye’de tarım, kamu ihaleleri, eğitim gibi birçok alanda olduğu gibi bankacılık sisteminde de Avrupa Birliği’ne uyumlaştırma çalışmaları devam etmektedir. Düzenlemeler açısından bakıldığında, AB düzenlemelerine en yakın sektörlerin başında bankacılık sistemi gelmektedir. Buna karşılık bankacılık sisteminin AB ülkelerindeki bankalar ile rekabet gücü henüz yüksek değildir. AB ülkeleri ile karşılaştırıldığında bankacılık sistemi oldukça küçüktür.⁸⁷ Bunun yanı sıra Türkiye’de yabancı bankaların sayısı ya da mevcut bankalardaki hisseleri giderek artmaktadır. Türkiye’deki finansal otoriteler, yabancı bankaların yerel piyasalara girmelerine izin vermektedir. Burada amaç, Avrupa Birliği’ne ve uluslararası piyasalara göre sığ durumda olan sektörü derinleştirmenin yanında, yabancı sermaye akışı, rekabetin ve etkinliğin artması uluslararası bankaların tecrübelerinden yararlanmak sayılabilir. Böylelikle finansal sistemde; bankacılık sektörünün kredi ve aktiflerindeki hızlı yükselişle beraber, büyüme ve derinleşmenin gerçekleşmesi beklenmektedir.

Bu noktada; genel anlamda bankacılık sisteminden, sektörden ve Türkiye’deki bankacılık sistemin hakkında bilgi verildikten sonra performans değerlendirme konusuna değinmekte fayda vardır.

⁸⁷Keskin E, Alparslan M, İnan EA., “Türk Bankacılık Sektörü - Türkiye Bankalar Birliği’nin 2004 Türkiye İktisat Kongresi Raporu”, Bankacılar Dergisi, Sayı 49, 2004, s. 87

İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL AÇIDAN PERFORMANS DEĞERLEME

2.1. Tanım Olarak Performans Değerleme

Literatürde performans ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Sözlük anlamı olarak, beceri, yapma, kapasite, başarı, bir işin üstesinden gelmek ve kendine düşen görevin etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımlanan performans; İşlevsel açıdan, görev ve kişi ile ilgilidir. Bu şekilde görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması oranı olarak ifade edilmektedir.⁸⁸

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel ya da nicel olarak belirleyen bir kavramdır.⁸⁹ İşletme performansı ise, belirli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır.

Performans değerlendirme, bir kişinin işindeki başarısına ilişkin değerinin takdir edilmesi sürecidir. Performans değerlendirme, çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir.⁹⁰

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. Performans yönetim süreci iki faaliyet alanını kapsar. Bunlar:⁹¹

⁸⁸Tarlığ, YT., “Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Kârş Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s.1.

⁸⁹www.mulkiyeteftis.gov.tr/.../Mülkiye%20Müfettişleri,...

⁹⁰Uğurlu, O., 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, http://www.paradoks.org/old/makale/yil3_sayi1/ougurlu31.pdf

⁹¹<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/719-360-derece-degerlendirme-i.html>

- Geçmiş performansın hedeflerle mukayeseli olarak değerlendirilmesi,
- Geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesi.

Performans değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir.⁹² Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirmiş olur.

Sicil, tezkiye, liyakat değerlemesi, başarı değerlemesi gibi değişik adlar verilen performans değerlemesi, çalışanların işteki başarılarının, tutum ve davranış bir takım objektif ölçülere göre belirlenmesi sürecini ifade eder.⁹³

İşletme yönetiminde ise performans değerlendirme veya işgören değerlendirme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla, işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak ve onun iş davranışlarını analiz ederek performans ölçme ve değerlendirme olgusudur.⁹⁴

Bir başka açıdan, performans değerlendirme, bireyin yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir.⁹⁵ Personelin işteki başarısı, pek çok faktörün sonucu olarak ortaya çıkar. Yetenek, beceri, başarı güdüsü gibi kişisel faktörlere ek olarak, işletmenin yönetim ve insan gücü politikası, örgütsel yapı ve iş tasarımları, çalışma koşulları, dikey, yatay, çapraz formal ve informal ilişkiler gibi örgütsel faktörler ile aile, arkadaş ve referans grupları, üyesi olunan dernek, kulüp gibi toplumsal faktörler, ekonomik faktörler, eğitim, dini inançlar, değerler gibi kültürel faktörler yasal ve siyasal çevre de performans düzeyine etki etmektedir.⁹⁶

Performans değerlendirme, işgörenlerin işi başarabilme becerisi ve kabiliyetinin ölçülerek, kişinin o dönemdeki kapasitesinin değerlendirilmesidir.

⁹²Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2000, İstanbul, s.268.

⁹³ Murat, G., Bağrıaçık, İ., "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011, c.16, s.3.

⁹⁴<http://www.1bilgi.com/halkla-iliskiler/3013/performans-degerlendirme-ve-yonetimi.html>

⁹⁵ Ünal, A., "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme", Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Kamu-İş Dergisi, c:7, 2002, s.6.

⁹⁶<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/719-360-derece-degerlendirme-i.html>

İş görenlerin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.⁹⁷

Performans değerlendirme, örgütte görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerim kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.⁹⁸

Performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını vb. niteliklerini diğer işgörenlerle karşılaştırarak yapılan sistematik ölçmedir.⁹⁹

Performans değerlendirme, kişinin başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir.¹⁰⁰

Fowler (1990)'a göre performans yönetimi: İş organizasyonu mümkün olan en iyi sonuçları elde etmek için kullanılır. Bu basit bakış açısı, performans yönetimi için bir sistem ya da teknik değildir. Bu bütünlük tüm yöneticiler için gün-gün faaliyetleri ölçer. Örgütün her türlü faaliyeti ile ilgili stratejiyi kendi bağlamında ayarlamak, insan kaynakları politikalarını, kültür, stil ve iletişim sistemlerini içerir.¹⁰¹

Fletcher (1992)'a göre performans yönetimi; amaç ortak bir vizyon oluşturma ve bir yaklaşım hedeflemektedir. Örgüt her bir çalışanın kendi parçası anlamalı ve tanınmalıdır.

Katlı ve Sisson (1993)'a göre performans yönetimi: Odak noktası olarak politika ve uygulamaların birbirine bir konsantrasyon ile örgütsel hedefler sayesinde başarı arttıran bireysel bir sistemdir.¹⁰²

Performans değerlendirme kavramı, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak işgörenlerin performanslarını

⁹⁷ Erdal, M., <http://www.meslekiyeterlilik.com/depo/depoperformans.pdf>

⁹⁸ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2000, İstanbul, s.297

⁹⁹ www.erkisgdanismanlik.com

¹⁰⁰ Akı, E., Demirbilek, T., Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi, Sosyoekonomi Dergisi, 2010.

¹⁰¹ Fowler A, 1990. Performance Management: the MBO of the '90s'? In *Personnel Management*. July, 1990.

¹⁰² Storey J, Sisson K, 1993. *Managing Human Resources and Industrial Relations*. Open University Press. Stewart V, 1990. *The David Solution*. Gower, Aldershot.

planlamayı, değerlendirmeyi amaçlayan ve bu konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan sistem olarak adlandırılmaktadır.¹⁰³

Yukarıda geçen tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirmenin birçok tanımı yapılabilmektedir. Bütün bu tanımların ışığında performans değerlendirmesini yeniden ve kapsamlı olarak şu şekilde tanımlayabiliriz; Performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin, davranışlarının, özelliklerinin, iş başarıma gücünün ve gelecekteki performans potansiyelinin belirlenmiş amaçlar veya planlanmış bir süreç içerisinde dönemsellik kriterine de uygun olarak nitel ya da nicel olarak ölçülmesidir.

2.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi

Klasik yaklaşımda performansın temel ölçütü kurumun kârlılığıdır. Buna bağlı olarak da çalışanların kişisel performansı, kurumun performansına olan katkılarıyla belirlenmektedir. Bu yaklaşım geçerli olmakla birlikte, değerlemenin tek ölçüte dayandırılması sakıncalıdır. Modern organizasyonlarda uygulanan performans değerlendirme yaklaşımlarında ise, ürün ya da hizmeti alan müşterinin tatmini, kurumun sektördeki yeri, konumu ve payı, çalışanların iş doyumları, kişilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ve çalışanların mutlulukları ön plana çıkmaktadır.¹⁰⁴ Buna bağlı olarak performans değerlendirme sisteminin gelişim sürecini aşağıdaki gibi anlatmak mümkündür.

Performans değerlendirme çalışmalarının ilk örnekleri, 1900'li yıllarda ABD'de kamu hizmeti veren kuruluşlarda görülmüştür. Daha sonraları F. Taylor'un verimlilik ve etkinlik üzerine yaptığı iş etütleriyle performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.¹⁰⁵

1950'li yıllardan itibaren performans değerlendirme tekniklerinde, yönetici ve işgörenler için değerlendirme teknikleri oluşturulmuştur. Böylelikle performans

¹⁰³<http://www.genelbilge.com/performans-ve-performans-degerlemenin-tanimi.html/>

¹⁰⁴ Torlak, M., "İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme ve Ölçme", <http://melihtorlak.com/2010/09/16/insan-kaynaklarinda-performans-degerlendirme-ve-olcme/>

¹⁰⁵<http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi-1/3263921>

değerleme biçimsel olarak işletmelerin içerisine ilk defa girmeyi başarmıştır.¹⁰⁶ Buna bağlı olarak benzer iş yapanlara, gösterdikleri performansa bağlı olarak farklı ücret verilmeye başlanarak performansa dayalı ücretin ilk adımları bu dönem içerisinde atılmaya başlanmıştır.

1950'li yıllardan sonra kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Yine bu yıllarda yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi mavi yakalılara göre daha fazla önem kazanmıştır.¹⁰⁷

Bu gelişmelerin ışığında işletmeler çalışanlarının bireysel performansını değerlendirebilmek için performans değerlemenin bir süreç olduğunu unutup sadece teknik belirleme kısmına ağırlık verip, bu teknikleri kendi örgüt yapılarına uyarlamadan uygulamaya başlamışlardır. Oluşan olumsuz sonuçlar işletmelerin, performans değerlendirmeyi bir süreç olarak görmesini sağlamış ve örgütsel sistemleriyle bütünlük ve uyum içerisinde olacak sistemler arayışına girmelerine sebep olmuştur.

Performans değerlemenin gelişimine bakıldığında ise, ilk başlarda tamamen öznel temellere oturtulduğunu, hiçbir bilimsel ya da nesnel ölçmeye dayandırılmadan gelişimi güzel yapıldığı görülmektedir.¹⁰⁸ Daha sonraları ise bu tutum performanstan çok kişisel nitelikleri ölçmeye yöneltildiği korku, baskı ve cezalandırma aracı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde ise örgüt ve yönetimde verimlilik ve etkenliği arttırmanın araçlarından biri olarak düşünülmektedir. Bu nedenle de, kişileri değil performansı ölçmek, cezalandırmak değil, eksikleri gidermek ve geliştirmek amacına yöneltilmektedir.

Performans değerlendirme Türkiye'de de ilk olarak kamu kesiminde kullanılmıştır. Özel sektör ise modern yönetim anlayışından sonra performans değerlemeyi kullanılmaya başlanmıştır ve son yirmi yılda özel sektörde büyük bir gelişme göstermiştir. Ülkemize yabancı sermayenin girmesinden sonra ise, ülkede faaliyet gösteren çokuluslu işletmelerin sayısındaki artış ve her işletmenin kendi

¹⁰⁶ Uyargil, C., "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul; 1994; s.2.

¹⁰⁷ <http://www.doktor-t.com/dt/?p=569>

¹⁰⁸ <http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi-1/3263921>

değerleme sistemlerini ülkeye getirmesiyle birlikte performans değerlendirme sisteminin ülkemizdeki gelişimini hızlandırmıştır. Özellikle 2003 yılında çıkarılan, 4857 sayılı iş kanunuyla birlikte, 30 kişiden fazla işçi çalıştıran işyerlerinde, performans değerlendirme uygulamalarının yapılması dolaylı olarak da olsa yasalarla zorunlu bir hale getirilmiştir.¹⁰⁹

Bunun sonucu olarak birçok özel eğitim kurumu tarafından, işletmelerin performans değerlendirme sistemleri hakkında özel eğitim programları hazırlanmaya ve bu sistemi uygulayan tecrübeli yöneticiler tarafından seminerler vermeye başlanmıştır. Böylece performans değerlendirmenin ülkemizdeki işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarından biri haline gelmesi de hız kazanmıştır.

Performans değerlemeye yönelik yapılmış olan çalışmalarla; değerlemenin psikometrim yönü yani, daha çok psikolojik nedenler göz önüne alınmış ve değerlemede yaşanan ölçüm hatalarını azaltmayı hedefleyen değerlendirme yöntemleri üzerine hatırı sayılır bir birikim elde edilmiş olduğu görülür.¹¹⁰ Daha sonraları, performansın değerlendirilmesinde süreç yaklaşımı benimsenmiş ve performans değerlendirme süreç olarak tanımlanmıştır.

Geçtiğimiz 10-15 yıllık döneme bakıldığında ise, performans değerlendirilmesine yönelik yeni yaklaşım ve performansın değerlendirilmesinde kullanılan ölçüt, değerlendirilmenin boyutları (görev performansı-kurumsal performans), değerlendirme kaynağı (360 derece değerlendirme ve geribildirim), değerlendirilen birimi (bireysel performans-takım performansı) göz önüne alan modellerin geliştirilip denendiği görülmektedir.

2.3. Performans Değerleme Amaçları

İnsanların buldukları örgütlerde birlikte çalıştığı kişileri değerlendirmesinin gerek iş konusunda gerekse de işin devamlılığı açısından önemli olduğu görülmektedir. İşe alma genellikle bir değerlendirme ile başlar ve değerlendirmeler çalışma

¹⁰⁹ <http://www.hrturkiye.com/index.php/4857-sayili-is-kanunu-tam-metni/>

¹¹⁰ Büyükfirat, B., Yılmaz, T., Performans Değerleme Uygulamaların Çalışanların İş Stres Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması, Sakarya Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2010, s.2.

hayatı boyunca sürer. Herkes, üstlerinin, astlarının, aynı düzeydeki çalışma arkadaşlarının değerlemesinin yapar. Ancak bu değerlemeler belli bir plan ve prosedür çerçevesinde gerçekleşmelidir. Böylelikle performansın örgütsel kararların alınabilmesi için gerekli olan bir süreçtir.

Performans değerlemesinde performans ölçümünün yapılmasının yanı sıra, ölçümün ne zaman, kim tarafından, ne kadar sıklıkla ve hangi kriterlere göre yapılacağı açısından da önemlidir. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu aşağıda belirtilen düşüncelerden dolayı performans ölçümü yapar:¹¹¹

- Performansı ölçemezseniz, yönetemezsiniz.
- Performansı ölçemezseniz, geliştiremezsiniz.

Bu düşüncelerden hareketle performans değerlendirme işlemi birçok işletmede yapılmaktadır.

İşletmelerde işgörenin performans değerlemesinden elde edilen sonuçlar çalışanlara ait kararlar alınırken kullanılır. Performans değerlemesinin amaçlarını, genel olarak değerlendirme ve geliştirme Amaçları şeklinde iki ana grupta toplayabiliriz.

- Değerleme Amaçları: ücretleme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma ve emeklilik ile konularla ilgilidir.

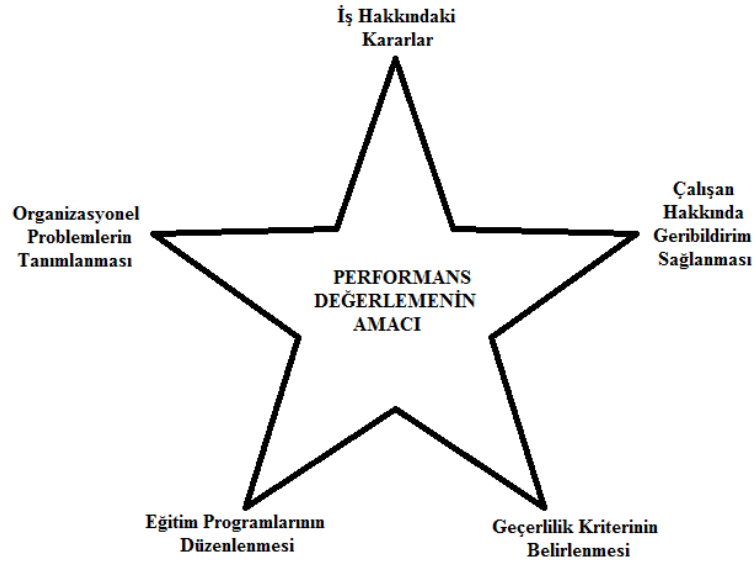
- Geliştirme Amaçları ise: performansın geliştirilmesi, geri bildirim ve planlama gibi süreçlerle ilgilidir. Değerleme ve geliştirme Amaçları birbirinden ayrılmayan ve birbirine bağımlı olarak ele alınmalıdır.¹¹² Amaçları başlıklar halinde toplayacak olursak;

- İş görenin örgüte yaptığı görece katkıyı belirlemektir.
- Sürekli basan yönünde işgöreni isteklendirir. İş göreninin daha etkili ve verimli olması için eksik yönlerini tamamlamasını sağlamaktır.
- Performans değerlemesi sonucuna dayalı olarak, işgörenin performansına paralel bir ücret ve ödül almaşım sağlamaktır.
- Daha fazla sorumluluk gerektiren işler için gerekli işgöreni belirlemektir.

¹¹¹<http://www.zigonperf.com/hardstuff.htm>

¹¹²www.performance-appraisal.com

- İş görenden ne beklendiğinin açık olarak ortaya konulmasını sağlamaktır.
- İşgörenlerden performansları üzerinde geribildirimde bulunarak motivasyonu arttırmaktır.
- Performans değerlemesi ile mevcut insan gücü kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçların insan gücü planlamasında kullanılmasını gerçekleştirmektir.
- İşgörenler ve yöneticiler arasında etkileşimi arttırmak ve karşılıklı güven duygusunu geliştirmektir.
- İşgörenin eğitim ve gelişme ihtiyacının saptanmasıdır.
- İşgörenler arasındaki ilişkileri araştırıp ve düzelterek grup çalışması yapılmasını sağlamaktır.
- İşgörenin işine son vermek veya bulunduğu konumun yeniden gözden geçirilmesini sağlamaktır.¹¹³



Şekil 2. Performans Değerlendirmenin Amaçları¹¹⁴

¹¹³Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler, Bursa; Furkan Yayınları, 1994, s.165.

¹¹⁴ Sabuncuoğlu, A.g.e., 1994, s.166.

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin önündeki sorunların tanımlanmasında bir ihtiyaçtır ve etkinlik, yararlılık hedefleri ile çalışanın yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görev çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını belirli bir zaman sürecinde değerlendirilmesiyle yerine getirilir. Böylece; performansı geliştirmek ve bekleneni veremeyen çalışanların geliştirilmesi, ilgi duydukları alanların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.¹¹⁵

Performans değerlendirme organizasyondaki sadece iyi ve kötü sıralamasını bulmak amacıyla kullanılmamaktadır. Performans değerlendirme bunun yanında, organizasyonel amaçların çalışanlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmalı, organizasyonel amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesini temin etmeli ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesine yönelik koşulların da denetlenmesine olanak vermelidir. Değerleme, diğer taraftan, çalışanların gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanların performanslarını geliştirmeyi istemeleri; yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada rehberlik etmeleri gerekmektedir. Buna ise geri bildirim ile başlanmalıdır.¹¹⁶

Sonuç olarak, iyi bir performans değerlendirme mutlak olarak organizasyon ve çalışan amaçlarına ortak hizmet etmelidir. Sadece organizasyonel amaçlara hizmet eden bir performans değerlendirme uygulaması, belirli bir süre sonunda organizasyonu huzursuz ve başarısız bir ortama sürükler. Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların verimli ve etkin biçimde kullanılması ile performans değerlendirme amaçlarına ulaşılacaktır.¹¹⁷

2.3.1. Organizasyonlara Yönelik Amaçlar

Bingöl organizasyonların stratejilerini şu şekilde özetlemiştir;¹¹⁸

¹¹⁵ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2000, İstanbul, s.335

¹¹⁶ Arslan, A., Performans Değerlendirmede 360 Derece Yaklaşımı, <http://www.akademikdestek.net/modules.php?name=News&file=print&sid=39>

¹¹⁷ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2000, İstanbul, s.337

¹¹⁸ Bingöl, D., "İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s.228.

- Personel temini ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek,
- Çalışanların özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip onları en uygun işlerde çalıştırmak,
- Değerleme sonuçlarının, kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için, dikkatle ve ciddiyetle ele alınarak, terfi ve nakillerin nesnel ölçütlere göre yapılması,
- Çalışanların kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak,
- Yapılacak ücret artışları, prim ve kâra katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak,
- Çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa kavuşturmak,
- İşten çıkarılacak çalışanları belirlemek,
- Gözetimi etkinleştirmek ve daha sistematik hale getirmek,
- Çalışanların iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışlarını değiştirmek
- Güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek.
- Organizasyondaki misyon ve vizyon paylaşımının seviyesini görebilmek
- Organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıda tutabilmek
- Aynı yapı içindeki bireysel ve organizasyonel algılama farklılıklarını tespit edebilmek,
- Organizasyon içi iletişimi güçlendirmek,
- Çalışanlar hakkında gelecekte yararlanmak üzere çeşitli bilgilerin birikimini sağlamak,
- İnsan gücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak.

2.3.2. Çalışanların Performans Değerlendirmeye Yönelik Amaçları

Performans değerlendirmesinden etkilenen gruplardan sayısal olarak en büyüğünü değerlenenler yani çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların amaç ve beklentilerine uygun bir değerlendirme, sistemin başarısını artırırken, performans değerlendirmenin organizasyonun etkinliğine katkısını artıracaktır.

Performansı, yalnız çalışana bağlı olarak ele almamak gerekir. Beklenen performans düzeyinin gerçekleştirilmesi için tüm faktörlerin (işin tasarımı, çalışma koşulları, yönetim ve çalışma politikası vb.) performansla olan ilişkisinin iyi tanımlanması ve gerekli olanakların sağlanması tüm çalışanlar açısından önemlidir.¹¹⁹

Değerlendirme yöntemi, çalışanların kişisel amaç ve gereksinimlerinin karşılanmasında ve işten istenen doyumun elde edilmesinde önemli bir araç olarak belirtilmektedir. Bunun da işten sağlanan doyumunu, gönül gücünü ve isteklendirmeyi arttırdığı, yabancılaşmayı azalttığı ve çalışan ile organizasyon amaçları arasındaki çelişkileri ortadan kaldırdığı ifade edilmektedir. Aynı zamanda işin konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından kaynaklanmaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresi ile sürekli ve çoğunlukla sistemli bir alışveriş, paylaşım içindedir. İnsan bu paylaşım sürecinde yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Bütün bunlar doğal ihtiyaçlardır.¹²⁰

2.4. Performans Değerleme Özellikleri

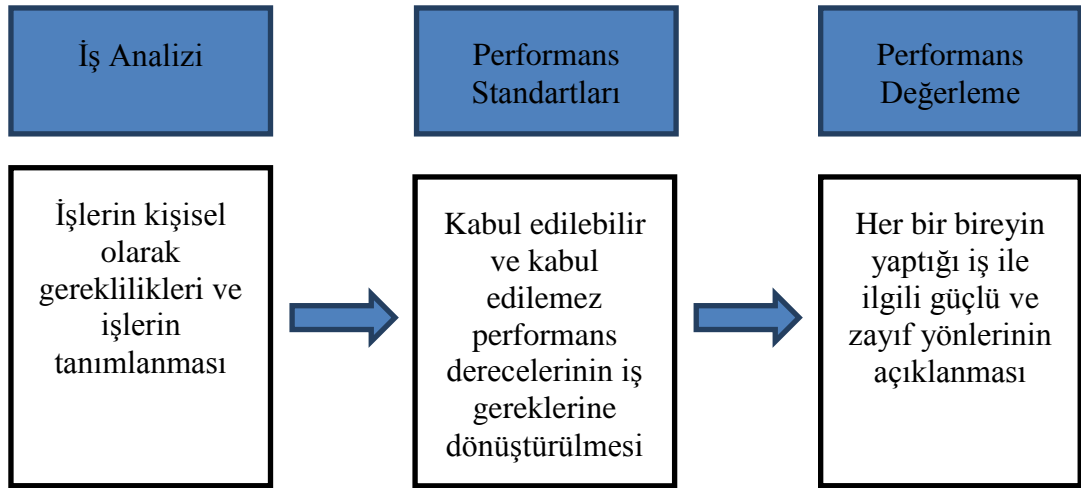
Performans değerlendirme çalışmalarında oluşturulan sistemin bir takım gereklilikleri bulunmaktadır. Etkili bir performans değerlendirme sistemi uygunluk, duyarlılık ve güvenilirlik gerekliliklerine sahip olmalıdır.

¹¹⁹Helvacı, MA., "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi," Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, s.4.

¹²⁰Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2000, İstanbul, s.299.

2.4.1. Uygunluk

Uygunluk kavramı ile anlatılmak istenen, ilk olarak belirli bir görev ve örgüt amaçları kapsamında performans standartları arasında açıklıkla belirlenmiş bağlantıların olmasıdır, ikinci olarak ise iş analizleri ile belirlenen, işi oluşturan elemanlar ile değerlendirme formundaki kriterler arasında açık bir bağlantının olmasıdır.¹²¹ Şekil 3’de görüldüğü gibi, iş analizi-performans değerlendirme ilişkisi önemli rol oynamaktadır. Uygunluk aynı zamanda iş analizinin, performans kriterlerinin ve değerlendirme sistemlerinin düzenli olarak incelenmesini ve iş analizlerinin güncelleştirilmesini sağlar. Eğer sistemde herhangi bir değişiklik yapılacak ise, uygunluk kavramı önemli bir paya sahip olacaktır.



Şekil 3. Performans Standartlarının İş Analizi ve Performans Değerleme İle İlişkisi¹²²

2.4.2. Duyarlılık

Bu kavram ile anlatılmak istenen, işgörenlerin etkinlikten etkinliksizliğe doğru sıralanmasına yardımcı olan performans değerlendirme sisteminin varlığıdır. Sıralama sağlanamıyor ise, iyi performans gösteren işgörenlerin kötü performans

¹²¹Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2000, İstanbul, s.305.

¹²² Fındıkçı, A.g.e., 2000, s.305.

gösteren işgörenlerden fark belirlenemeyecektir.¹²³ Bu durumda, değerlendirme sistemi yönetsel amaçlar ile kullanılmadığı gibi, işgörenin gelişimini sağlamada da kullanılamayacaktır.

2.4.3. Güvenirlilik

Belli koşullar altında, farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasında tutarlılık olması olarak ifade edilebilir.¹²⁴ İşgörenin özellik ve niteliklerinin, dolayısı ile performansının zaman içerisinde değişmesi gerekir. Performans değerlendirme güvenilir ise, işgörenin özellik ve nitelikleri değişmeden değerlendirme sonucunun da değişmemesi gerekir.¹²⁵

2.4.4. Kabul Edilebilirlik

Etkili performans değerlemenin en önemli faktörlerden biri de, kabul edilebilirliktir. Yöneticiler işgörenler ile ilgili davranışları açıklıkla ifade etmelidir. Yöneticilerin işgörenler ile ilgili olası üç farklı davranışları olabilmektedir.¹²⁶

1. Yöneticiler ne istediklerini bilmeyebilirler.
2. Yöneticiler kendi isteklerinin işgörenler tarafından anlaşılıp istenmemesi endişesine kapılabilirler.
3. Bazı yöneticiler isteklerini önceden belirtirse daha sonra farklı istekleri söyleyemeyecekleri düşüncesine kapılabilirler.

Bu davranışlar değerlendirme sisteminin kabul edilebilirliğini azaltmaktadır. Astların yardımı ve desteği ile performans değerlendirme sisteminin kabul edilebilirliği artırılabilir.

¹²³ Fındıkcı, İ., 2000, A.g.e., s.307.

¹²⁴ Uyargil, C., "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul; 1994; s.83.

¹²⁵ <http://www.ikademi.com/psikoteknik/493-isletmelerde-personel-secme-ve-ise-yerlestirmede-psikoteknik.html>

¹²⁶ <http://www.ikademi.com/psikoteknik/493-isletmelerde-personel-secme-ve-ise-yerlestirmede-psikoteknik.html>

2.4.5. Pratiklik

Performans değerleme de kullanılacak olan araçların hem yöneticiler hem de işgörenler tarafından anlaşılmasının ve kullanılmasının sade ve kolay olmasıdır.

2.5. Performans Değerleme Türleri

Bir örgütte, biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki tür performans değerlendirmeden söz edilir.

2.5.1. Biçimsel Performans Değerlendirme

Biçimsel performans değerlendirme ya da resmi performans değerlendirme, örgüt içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir Şekilde işgörenlerin performanslarının değerlendirilerek örgütsel ve kişisel gelişim amacıyla yürütülen faaliyetlerdir. Biçimsel performans değerlendirmeyi biçimsel olmayandan ayıran temel özellik, planlı ve sistematik olmasıdır. Örgütlerde belli yönergeler, kurallar çerçevesinde değerlendirme zamanının, değerlendiricilerin, değerlendirme sürecinin önceden değerlendiriciler ve değerlendirilenler tarafından bilindiği performans değerlendirme, biçimsel performans değerlendirmedir.¹²⁷ Performans değerlendirme sistemini planlayan, kuran ve işleten insan kaynakları müdürlükleri veya genel müdürlüklerinin hazırladıkları performans değerlendirme yönerge ve formları doğrultusunda yapılan performans değerlendirmeleri, biçimsel performans değerlendirmelerinin örnekleridir.¹²⁸ Kamu personelinin performansım değerlendirmek üzere kullanılan sicil/tezkiye sisteminde değerlendirme bir sicil yönetmeliği çerçevesinde önceden hazırlanmış değerlendirme formlarıyla sicil amirlerince ve memurlarca önceden bilinen bir zamanda yani her yılın Aralık ayında yapılan değerlendirmeler de biçimsel değerlendirmedir. Önceden zamanı ve kullanılış amacı işgören ve değerlendiriciler tarafından bilinen düzenli olarak yapılan performans görüşmeleri de biçimsel değerlendirmelerdendir.

¹²⁷ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2000, İstanbul, s.313.

¹²⁸ Uyargil, C., “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul; 1994; s.84

Başka bir söyleme göre ise, örgütlerde işgörenlerin performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir.

2.5.2. Biçimsel Olmayan Performans Değerlendirme

Gayri resmi performans değerlendirme olarak da bilinen biçimsel olmayan performans değerlendirme, performans sonuçlarını değerlendiricilerin ihtiyaç duydukları anda gerçekleştirdikleri değerlendirmedir.¹²⁹ Planlı, sistematik ve zamanı işgörenler ve değerlendiriciler tarafından bilinerek performans değerlendirme faaliyeti olduğu her haliyle belli olan değerlendirme görüşmeleri biçimsel performans değerlendirme iken, amir ve yönetici pozisyonunda olan değerlendiricilerin başka başka bahanelerle işin yapıldığı ortamda gezinerek, işgörelere performans değerlendirme yapıldığı hissiyatı verilmeden yapılan değerlendirmeler ya da sohbet havasında ayaküstü yapılan değerlendirme görüşmeleri biçimsel olmayan performans değerlendirmelerdir.

Performans değerlendirme, biçimsel ve biçimsel olmayan değerlendirmelerin bir bütünüdür. Örgüt genelinde bir ya da iki kez gerçekleştirilen bir etkinlik olmayıp, süreklilik ve her düzeydeki işgörenlerden, müşterilerden, tedarikçilerden, denetçilerden, değerlendiricilerden gelen bütün bilgilerin değerlendirildiği bir süreçtir.¹³⁰

2.6. Performans Değerleme Avantajları ve Dezavantajları

2.6.1. Avantajları

Performans değerlemesi kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanmasına karşılık, iyi işleyen bir performans değerlendirme sistemden en fazla yarar sağlayacak olan

¹²⁹ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2000, İstanbul, s.317.

¹³⁰ Uygul, C., "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul; 1994; s.84

kişiler yöneticiler olacaktır. Yöneticiler, işgörenler ve işletme açısından performans değerlemesinden sağlanacak olan yararlar incelenecek olursa;¹³¹

Değerlendirme, organizasyon ve yönetici bakımından olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Çalışanlar başarılarının karşılığını görmek, ödüllendirilmek isterler. Ayrıca başarılı ile başarısız, verimli ile verimsiz arasında ayırım yapılmasını beklerler. Performans derecesini bilen personel kendini geliştirme olanağı kazanır.

Performans değerlendirme, sıradan insanların sıra dışı katkılara yönelmesini sağlayacak motivasyon yaratmada da önemli bir araç olarak dikkat çekmektedir. Ancak, bu aracın başarısı, organizasyonun kültürüne, açık ve güvenilir bir ortamın sağlanıp sağlanmamasına bağlı olmasından dolayı hayata geçirilmesi için bir takım ilkeler gerekmektedir. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz.¹³²

Yöneticiler Açısından:¹³³

- Planlama ve kontrol işlevleri daha etkili biçimde gerçekleşir.
- İşgörenler ile olan ilişkiler olumlu hale dönüşür.
- İşgörenlerin güçlü ve zayıf olduğu yönler belirlenir ve bu doğrultuda çalışmalar yapılır.
- İşgörenlerin performansı değerlendirirken, yönetici kendini analiz edebilir. Güçlü ve zayıf olduğu yönlerini tanıır.
- İşgörenleri daha yalandan tanıma olanağı verdiği için yetki devrini kolaylaştırır.
- Moral ve verimliliği yükseltir.
- Çalışanların daha yalandan tanınmasına olanak sağladığından kariyer yönetimine katkıda bulunur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıklarını kontrol edilebilir. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanır.

İşgörenler Açısından:¹³⁴

¹³¹ Helvacı, M.A., Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, s.159,160.

¹³²Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, 2000, İstanbul, s.299.

¹³³ Fındıkçı, İ., 2000, A.g.e., s.300.

- Yöneticilerin kendilerinden neler beklediğini öğrenirler.
- Güçlü ve zayıf oldukları yönlerini tanırlar.
- İşletme içerisindeki sorumluluklarının neler olduğunu kavrarlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile kendilerine olan güvenleri artar.

Sistematik ve düzenli olarak performansını inceler.

İşletme Açısından:

- İşletmenin etkinliği ve kârlılığı artar.
- Hizmet kalitesi artar.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi doğru biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli olan bilgiler güvenilir şekilde elde edilir.
- İşgörenlerin gelişme potansiyelleri doğru biçimde belirlenir.

2.6.2. Dezavantajları

Performans değerlendirmenin avantajlarının yanında, dezavantajları da mevcuttur. Bunlar:¹³⁵

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar.
- Performans değerlendirme programlarının çoğu kez farklı ve zıt amaçları entegre etmeye teşebbüs etmesidir. İşgören ürettiği işlerin resmi bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu bildiği zaman, üstü ile performansı hakkında açık ve samimi bir şekilde güçlkle tartışır.

¹³⁴ Fındıkçı, İ., 2000, A.g.e., s.301.

¹³⁵ Gavcar, E., Bulut, Z.A., Engin, K., "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)", Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi, 2006, s.4.

- Değerlendirmenin, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verdiği iddia edilmektedir.
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
- Performansın değerlendirilmesinde kullanılan uygun standartların muhafaza edilmesi de sürekli bir sorun oluşturmaktadır.
- Değerlendirme yapan şahıslar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir.
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olabilir.
- Eğer ücrete dayalı performans değerlendirme sistemi uygulanıyorsa ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir.

2.7. Performans Değerleme Yöntemleri

Performans değerlemede işletme, yöneticiler ve çalışanların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman zaman birbiri ile çelişmesi, değerlendirme yönteminin seçimini önemli ölçüde güçleştirmektedir. Örneğin sıralama ve klasik değerlendirme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir şekilde yardımcı olurken, amaçlara göre yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı diğer yöntemler çalışan ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygun sonuçlar sağlamaktadır.¹³⁶ Bu nedenlerle, birçok işletme çeşitli yöntemlerin üstünlüklerinden yararlanmak, bazılarının da sakıncalarını ortadan kaldırmak için, birden fazla yöntemi birlikte kullanarak karma bir yaklaşım uygulama yoluna

¹³⁶ Demirtaş, Ö., “Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması” Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2007.

gitmektedirler. Ayrıca, seçilen değerlendirme yöntemi örgütün amaçları ile de uyumlu bir yöntem olmalıdır. Çok karışık bir değerlendirme yöntemi, küçük ve hemen her çalışanın basitçe performanslarının ölçülebileceği işletmelerde uygun bir seçim olmayacaktır.

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler arasından işletmeler; amaçlarına, çalışanlarının niteliklerine ve yapılarına göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmeleri yapmaktadırlar.¹³⁷ Kullanılacak tekniğin seçimi ve başarı olasılığı ise, duruma göre değişmektedir.

Bununla birlikte, kullanılacak yöntemler maliyet veya değerlemenin amaçları gibi kriterler de göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Örneğin, bazı değerlendirme yöntemleri belirli bir amaca diğerlerinden daha fazla hizmet ederken bazı tekniklerin geliştirilmesi ve uygulanması diğerlerine göre çok daha fazla maliyetli olabilir. Değerleme sisteminin geçerliliği ve güvenilirliği de dikkat edilmesi gereken konulardan biridir. Değerleme sistemi, işle ilgili davranışlardan çok işle ilgili olmayan davranışları ele alıyorsa, sistem geçerli ve güvenilir olmayacaktır. Geçerli ve güvenilir olmayan bir değerlendirme sistemine göre çalışanlara yönelik kararlar almak örgütsel ve hukuksal sorunlara yol açacaktır.¹³⁸

2.7.1. Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemleri olarak ele alınan yöntemler; grafik yöntemi, puanlama yöntemi, karşılaştırma yöntemi, kontrol listesi yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi kritik olay yöntemi ve ağırlıklı denetim listesi yöntemi şeklinde sıralanmaktadır.¹³⁹

¹³⁷ Bayram, L., "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme", Sayıştay Dergisi, Sayı: 62, 2005, s.5.

¹³⁸ Bayram, A.g.e., 2005, s.6.

¹³⁹ <http://www.bilgekoyun.com/insan-kaynaklari-yonetimi/performans-degerlendirme#more-379>

2.7.1.1. Grafik Yöntemi

En eski değerlendirme yöntemlerinden birisi olmakla beraber oldukça yaygın bir biçimde kullanılır. Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki çalışanların işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlemek amacıyla kullanılır.¹⁴⁰ Bir departmandaki çalışanların tümü için veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun olmakla birlikte belirli zaman periyotları sonunda çalışanın bağlı olduğu yönetici tarafından çalışanın kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir. Ayrıca uygulanması ve anlaşılması oldukça kolay olması nedeni ile de tercih edilmektedir.

Grafik yönteminin bazı ciddi zayıflıkları da bulunmaktadır. Bu potansiyel zayıflıklardan biri, değerlemecilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamamalarıdır. Bir diğer potansiyel zayıflık kategorilerin tercihi ile ilgilidir. Örneğin, iş performansı ile ilgili çok az kategori seçilebilir veya iş performansını önemli derecede etkileyecek kategoriler göz ardı edilebilir. Merkezi eğilim, halo etkisi gibi değerlendirme hatalarına karşı yeterli koruma da sağlayamamaktadır.

2.7.1.2. Puanlama Yöntemi

En basit ve en yaygın performans değerlendirme yöntemlerinden birisi de, puanlama yöntemidir. Bu yöntemin kullanılmasının en uygun olduğu yer, çalışanların performanslarının nicelik açısından değerlendirilmesinin gerektiği durumlardır. Puanlama yöntemi her kritere önem sırasına göre puan atanmasına dayalı bir yöntemdir. Yaygın uygulamada kriterler beş dereceye ayrılır ve bu ayırım puan aralığında başarılıdan başarısız kadar adlandırılır.

Puanlama yöntemi ile elde edilen sonuçlar oldukça objektiftir, çünkü tipik olarak sadece işe ilişkin performansı ölçer. Bir diğer yararı da, ücret ve terfi

¹⁴⁰ Eraslan, E., Algün, O., “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi, Cilt 20, 2005, s.2.

konularında verilecek kararlarda çok faydalı olmasıdır. Hızlı ve basit olması nedeni ile de tercih edilmektedir.¹⁴¹

Puanlama yönteminin dezavantajları ise;¹⁴²

- Geliştirilmesi kriterlere bağlı olarak zorlaşabilmekte,
- Her departman kendine ait kriterlerle değerlendirilmeli,
- Faktör puanı atamak profesyonellik istemektedir.

2.7.1.3. Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde değerlemeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırmaları sonucunda elde edilir. Bir göreve terfi ettirilecek ya da ödüllendirilecek çalışanın belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yöntem farklı yöntemler içermektedir.

Sıralama şeklinde uygulandığında, yönetici, performanslarını esas alarak, çalışanı en yüksekten en düşüğe doğru sıralar. Bir diğer yöntem olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, çalışanların isimleri bir kâğıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her çalışan diğer çalışan ile tek tek karşılaştırılarak, başarısı diğerinden yüksek bulunan çalışanın isminin karşısına veya kartına bir işaret konulur. Bu karşılaştırma işlemi tüm çalışanlar için tamamlandıktan sonra isimlerin karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre çalışanlar sıralanır.

Karşılaştırma yönteminin bazı yararları şu şekildedir:¹⁴³

- Uygulaması kolaydır.
- Bütün çalışanlar aynı konularda değerlendirilir.
- Listenin içerdiği konular ne kadar özgül ve sınıflandırılmış olursa, yöntem de o kadar objektif olur.

¹⁴¹ Özer, A., Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 73, 2008, s.18,19.

¹⁴² Eraslan, E., Algün, O., "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi, Cilt 20, 2005, s.3.

¹⁴³ Eraslan ve Algün, A.g.e., 2005, s.3.

- Karşılaştırma listelerinde gerçek iş davranışları tarif edildiği için, değerlemeler puanlama yönteminde olduğundan daha belirgindir.

Yöntemin en önemli sakıncası ise, zaman alıcı olması ve bazen karşılaştırma yapmanın güçlüğüdür.

2.7.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde, değerlendirilecek çalışanların nitelik ve davranışları ile ilgili, “evet” veya “hayır” cevapları alabilecek biçimde, çok sayıda tanımlayıcı ifade içeren bir liste hazırlanmaktadır. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar da verilebilir.

Kontrol listesi yönteminin avantajları;¹⁴⁴

- Pratik ve maliyeti düşük bir yöntemdir,
- Faaliyetler açıklama içerdiğinden değerleyici açısından işaretleme işlemi kolay yapılmaktadır,
- Yöntem tutarlı sonuçlar verir.

Kontrol listesi yönetimin dezavantajları ise;¹⁴⁵

- Halo etkisi görülebilir,
- Ağırlık puanların iyi atanması gerekir,
- Aynı departmanda bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir.

2.7.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde değerlemeci, çalışanların performanslarını karşılaştırarak onları belirli bir yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. Çalışanların performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilir. Örneğin, değerlemeci çalışanların %60'ının performansının beklentileri karşıladığını, %20'sinin beklentilerinin üzerinde performans gösterdiğine ve %20'sinin de

¹⁴⁴ Eraslan ve Algün, A.g.e., 2005, s.3.

¹⁴⁵ Eraslan ve Algün, A.g.e., 2005, s.3.

beklentilerin altında performansa sahip olduğuna karar verebilir. Zorunlu dağılım teriminin kullanılmasının nedeni, değerlemecinin çalışanları gruplara göre sıralama zorunluluğunda olmasından kaynaklanmaktadır. Böylelikle sürekli olumlu veya ortalama puan verme eğilimi de ortadan kaldırılmış olmaktadır.

Zorunlu seçim yönteminin avantajları;¹⁴⁶

- Sayısal yöntem olması değerlendirmeyi kolaylaştırmaktadır.
- Uygulanması pratik ve ekonomiktir.

Zorunlu seçim yönteminin dezavantajları;¹⁴⁷

- İşgörenin durumunu belirten bir seçenek yoksa bile bir seçenek işaretlenmelidir. Bu yöneme işgören arası fark değerlendirmesi için bir engel teşkil etmektedir.

2.7.1.6. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemi, savaş sırasındaki gözlem ve uygulamalardan esinlenerek hazırlanmış bir yöntemdir. Savaş sırasında göreve çıkan havacıların başarı ya da başarısızlıklarında etkili olan kritik olay ve davranışların neler olduğu gözlenmiş ve ilgililerle yapılan görüşmelerin de yardımıyla “kritik olaylar listesi” düzenlenmiştir. Daha sonra görevliler, bu listede yazılı kritik olaylara uygun ya da aykırı davranışları saptamak suretiyle değerlendirilmiştir.¹⁴⁸

Kritik olay yöntemi, genellikle rutin çalışan faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine çalışanın yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle, kalite kontrolü, çalışanların denetlenmesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme sürecinde, değerlemeci her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir.

¹⁴⁶ Eraslan ve Algün, A.g.e., 2005, s.3.

¹⁴⁷ Eraslan ve Algün, A.g.e., 2005, s.3.

¹⁴⁸ Eraslan ve Algün, A.g.e., 2005, s.5.

Kritik olay yöntemi, çalışanlara işe ilişkin geribildirimler vermesi açısından oldukça yararlı bir yöntemdir. Kritik olay yönteminin yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁴⁹

-Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlarlar.

-Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur. Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Bu yöntemin en zor yönlerinden biri değerlemecinin olayları düzenli biçimde kısa notlar alarak kaydetmesidir. Bu durum değerlemeyi yapan kişi açısından zaman alıcıdır. Ayrıca, bu yöntem, tanımındaki belirsizlik nedeniyle farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Çalışanın, kendisi hakkında yönetici tarafından notlar tutulduğunu fark etmesi durumunda, çalışan ile yönetici arasında kuşku ve güvensizlik doğabilmektedir.¹⁵⁰

2.7.1.7. Ağırlıklı Denetim Listesi Yöntemi

Ağırlıklı denetim listesi yöntemi kritik olay yöntemi ile ilişkili olup, bu yöntemin daha gelişmiş biçimidir. Ağırlıklı denetim listesi kritik olay yöntemi kullanılarak geliştirilir. İş ile ilgili kritik olaylara ilişkin bilgiler, işi iyi bilen uzman kişiler tarafından toplandıktan sonra, bu bilgiler ağırlıklı denetim listesinde bir araya getirilir.¹⁵¹ Uzman kişiler grubu daha sonra bu kritik olayları, örgütsel etkililiğe katkısı açısından önem sırasına göre puanlarlar. Puan aralığı genellikle sıfır ve on arasında değişmektedir. Örgütsel etkililiğe en fazla katkı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlar da yine amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır.

Bu yöntem, özellikle geliştirildiğinde, oldukça iyi bir değerlendirme yöntemidir. Birçok değerlendirme hatalarının etkilerini azaltmakta ve engellemektedir. En belirgin

¹⁴⁹ Akçakanat, T., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2009, s.30.

¹⁵⁰ Akçakanat, A.g.e., 2009, s.30.

¹⁵¹ Akçakanat, A.g.e., 2009, s.31.

dezavantajı ise oluşturulması ve uygulanmasının oldukça zaman ve çaba gerektirmesidir. Ancak birçok çalışanın aynı işi yaptığı işletmelerde ise bu dezavantajının etkisi azalacaktır.

2.7.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri; hedeflere göre yönetim, değerlendirme merkezi, 360 derece performans değerlendirme, davranışa dayalı değerlendirme ölçeği, sorumluluk merkezleri, iş standartları yaklaşımı ve öz değerlendirme olmak üzere ele alınmaktadır.

2.7.2.1. Hedeflere Göre Yönetim (HGY)

Çalışan ve yönetici, bir araya gelerek ulaşılacak hedef ve sonuçlar hakkında beraber kararlar alırlar. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine imkan tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır. Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılmaktadır.¹⁵²

HGY yöneticilerin önemli bir zaman dilimini bu işe ayırmasını gerektirdiği gibi, iletişim, iş analizi ve örgütsel beceriler de gerektirir. HGY sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için, yöneticilerin yeni beceriler kazanması ve bu konuda eğitim görmesi gerekebilir. Saptanan hedeflere ulaşılmasında işletme de, çalışanları desteklemelidir. Hedeflere ulaşamaması bazı durumlarda dış faktörlere bağlı olabileceğinden, çalışanların hedeflere sadece kendi gayretleriyle ulaşmasının beklenmesi, performans değerlendirmesinin amacını karmaşılaştırır ve yararlığını azaltır.¹⁵³

¹⁵² Özdemir, E., "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", 2011, <http://tr-tr.facebook.com/notes/insan-kaynaklar%C4%B1-payla%C5%9F%C4%B1m-sayfas%C4%B1/hedeflere-g%C3%B6re-performans-de%C4%9Ferleme-y%C3%B6ntemi/10150346737255816>

¹⁵³ Eraslan, E., Algün, O., "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı", Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi, Cilt 20, 2005, s.5.

2.7.2.2. Değerleme Merkezi

Değerleme merkezi, çalışanın performansı hakkında bir görüşe sahip olmak isteyen bir grup yöneticinin topu halde kararlarını yansıtmaktadır. Yöntemin temel felsefesi, performanslar hakkında kritik bir karar verme aşamasında çalışanın performansına ilişkin birçok veriye sahip olmanın doğru olacaktır. Genel olarak, bir grup çalışan değerlendirme merkezine alınırlar. Katılımcılar sıra ile test, görüşme, uygulama gibi bir dizi değerlemeden geçirilir ve sonuç olarak değerlemeciler gözlemleri dahilinde bir yargıya varırlar. Bu yöntem, daha çok ilk kez üst pozisyonlarda çalışacak olanların belirlenmesi aşamasında başvurulan bir tekniktir. Faydaları olmakla birlikte, değerlendirme merkezi tekniği pahalı bir yöntemdir.¹⁵⁴

2.7.2.3.360 Derece Performans Değerleme

360 derece performans değerlendirme, 1990'lı yıllarda özellikle A.B.D ve Batı Avrupa'da büyük işletmeler tarafından yaygın biçimde kullanılmıştır. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken onun merkezinde kendisinin olduğu, 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak bir performans havuzu oluşturulur. Böylece performansa yönelik bakışı 360 dereceye çıkarmak amaçlanmaktadır. İşletmelere bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁵⁵

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar.
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim düzeyi hakkında bilgi verir.
- İşletmede kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar.
- Çok sayıda değerlemeciye imkân verir, tek bir kişinin duygusallığı önlenir.
- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar.

¹⁵⁴ Helvacı, M.A., Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, s.167.

¹⁵⁵ Uğurlu, O., 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, http://www.paradoks.org/old/makale/yil3_sayi1/ougurlu31.pdf

- Yöneticiler çalışanların yetenekleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar.

- İşe göre çalışan yerine, çalışana göre işin yaratılmasına hizmet eder.

Geri bildirimlerin veriliş şekli, 360 derece performans değerlemenin işletmede kurumsallaştırılması açısından hayati önem taşımaktadır. Geri bildirimlerin kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edici ifadelerin olmaması gerekmektedir. Bu doğrultuda, geribildirim raporları profesyonelce hazırlanmalıdır.

Yöntem içerisinde değerlemeye; çalışanın iş arkadaşları, yöneticiler, kendisine doğrudan rapor verenler (astlar), iç ve dış müşteriler, parçası olduğu proje gruplarının diğer üyeleri ve de kendisi katılmaktadır. Değerlemeye katılanların sayısı arttığı için, değerlemecilerden kaynaklanan hatalarda artış olabilecektir. Bu da çalışmanın objektifliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bununla birlikte, değerleyici sayısı artışına bağlı olarak performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır.¹⁵⁶

2.7.2.4. Davranışa Dayalı Değerleme Ölçeği

Davranışa dayalı değerlendirme ölçeği (Behaviorialy Anchored Rating Scale – BARS), performans değerlemesi sonuçlarının çalışanlarca kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir.

Cetvelde her konuya özgü davranış tasvirleri bulunmaktadır. Yönetici çalışanların performanslarını “mükemmel”den “çok düşük”e kadar uzanan puanlar vererek değerlerken, bu tasvirleri temel almaktadır.¹⁵⁷

Davranışa dayalı değerlendirme ölçeğinin, diğer yöntemlere göre daha az yanlılığa (bias) yol açması, standartlarının belirgin olması, subjektif yargılamalar yerine gözleme dayanması, boyutların birbirinden bağımsız olması, tutarlılığı, sonuçların çalışana kolay açıklanabilmesi ve çalışanın bu sonuçları başarısını yükseltme yönünde kullanabilmesine olanak tanınması başlıca yararlarıdır. Yapılan

¹⁵⁶Helvacı, M.A., Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 2002, s.167.

¹⁵⁷http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6539

araştırmalar da yöntemin daha güvenilir, daha net ve daha hatasız sonuçlar verdiğini ortaya koymuştur. Bu teknik aynı zamanda, işe ilişkin davranışlar üzerinde odaklandığı için, kişilik ve tutum gibi faktörlerin tartışma konusu yapılmasını önler.

Ayrıca, değerlemenin yapılmasından önce beklentileri açıklığa kavuşturarak yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırırken, en çok dikkat gösterilmesi gereken performans konularını göstererek, çalışanların eğitim ve gelişimine de destek olmaktadır.¹⁵⁸ Ancak yöntemin zaman alıcı olması, masraflı bir yöntem olması ve karşılaştırmalara olanak vermemesi gibi zayıf yönleri de mevcuttur.

2.7.2.5. Sorumluluk Merkezleri

Sorumluluk merkezleri yönteminde, ilk önce kâr, maliyet ya da gelir merkezleri belirlenir. Her sorumluluk merkezi için gelir, maliyet ya da kâr hedefleri saptanmaktadır. Sorumluluk merkezleri gerçekleştirmek için öncelikle örgütsel bölümler bağımsız birimlere ya da alt örgütlere bölünmektedir.¹⁵⁹ Bölümlerin bağımsızlık derecesi arttıkça, bu yaklaşımın etkinliği de artar. Yöntem yöneticilere geniş ölçüde özerklik tanımaktadır. Bağımsızlık derecesinin artışı yöneticilerin güdülenmesini de sağlamaktadır.

2.7.2.6. İş Standartları Yaklaşımı

İş standartları yaklaşımında başarı hedefleri, amaçlara göre yönetim sürecinde olduğu gibi doğrudan çalışan tarafından değil, geçmişteki deneyimlere, iş ölçümü ve iş örnekleme çalışmalarına dayalı olarak örgüt tarafından konulmaktadır. Bu yöntem bedensel hareketlerin egemen olduğu işlere kolayca uygulanabilmektedir.¹⁶⁰ Bu yöntemde çalışanın belirli bir süre içinde yapacağı iş miktarı ve kalitesine ilişkin standartlar belirlenmekte ve çalışanın ürettiği iş miktarı ve kalitesi ölçülerek bu standartlarla karşılaştırılmaktadır.

¹⁵⁸ http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6539

¹⁵⁹ Akel, V., İşletme Bölümlerinin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, http://iibf.bozok.edu.tr/kisiselsiteler/veli_akil/segmental_analysis.pdf

¹⁶⁰ http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6539

İş standartları yaklaşımının sağladığı yararlarından biri, oldukça objektif faktörlere dayanmasıdır. Daha etkili bir sonuç alınabilmesi için, değerlendirme standartları, tarafsızca olması koşulu ile o işi yapan diğer çalışanlar tarafından da ele alınmalıdır. İş standartları yaklaşımına yönelik en ciddi eleştiri ise, farklı iş kategorileri için oluşturulan standartların birbiri ile karşılaştırılmadan yoksun olmasıdır.¹⁶¹

2.7.2.7. Özdeğerlendirme

Çalışanlardan bazen de kendileri hakkında değerlemede bulunmaları istenebilir. Kişinin kendisini en iyi yargılayacak, değerleyecek kişinin yine kendisi olacağı düşüncesi kulağa oldukça mantıklı gelmektedir. Ayrıca, çalışanların değerlendirme süreci içerisinde baş rolde olmaları, motivasyonlarını da arttırmaya yardımcı olabilir.¹⁶²

Özdeğerlendirme, kişinin kendi kendini değerlemesi, çok sık kullanılan bir yöntem değildir. Ancak, son zamanlarda günümüzün gelişmiş yönetim modelinde, çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlemesi uygun ve makul görülmektedir. Kendi performanslarının değerlendirilmesine çalışanların da katılması, özellikle bu değerlendirme saptanan hedefler temelinde yapıldığı zaman, çalışanların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu genellikle artırır.¹⁶³

Çalışanlardan özdeğerlendirmelerinin istenme amacı, onların kendi performansları hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca faktörlerin neler olduğunu anlamaktır. Bu bilgilere sahip olan bir yönetici, çalışanların performansını daha tam bir şekilde değerlendirebilir.

Özdeğerlendirme yapan çalışan, aynı zamanda çalışma arkadaşlarını veya üstlerini de değerlemektedirler. Bazı durumlarda ise diğer öğretim üyeleri de değerlendirme sürecine katılabilmektedir. Böylelikle, özdeğerleme yapan çalışanın

¹⁶¹ Akel, V., İşletme Bölümlerinin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, http://iibf.bozok.edu.tr/kisiselsiteler/veli_akil/segmental_analysis.pdf

¹⁶² Bayram, L., Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, sayı:62.

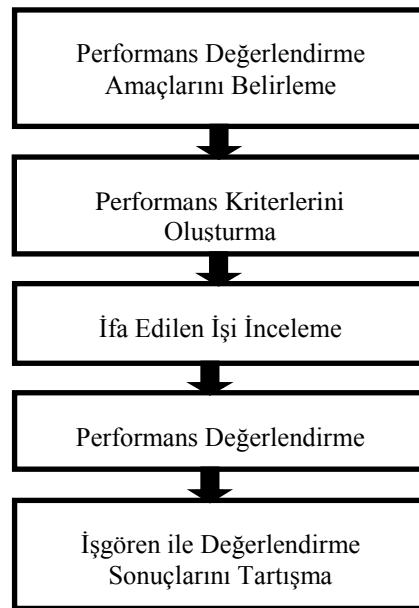
¹⁶³ http://www.genbilim.com/index.php?option=com_content&task=view&id=6539

performans değerlemesinin ne denli sorumluluk taşıyan bir işlem olduğunu anlaması da sağlanmış olur.¹⁶⁴

2.8. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme süreci, subjektif yaklaşımdan uzak, iş tanımlarına dayanan, örgütün amaçlarıyla personelin kişisel gelişim planlarıyla ve ücret yönetimi sistemiyle bağlantılı olmalıdır. Personel performansın tüm önemli boyutlarını kapsayan yeterli bir ölçümleme yapılmalıdır.¹⁶⁵

Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktası amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Kuşkusuz belirlenen bu amaçların başarılabılır nitelikte olması zorunludur.¹⁶⁶



Şekil 4. Performans Değerlendirme Süreci¹⁶⁷

¹⁶⁴ Akel, V., İşletme Bölümlerinin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, http://iibf.bozok.edu.tr/kisiselsiteler/veli_akel/segmental_analysis.pdf

¹⁶⁵ <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>

¹⁶⁶ Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s.284

¹⁶⁷ Bingöl, A.g.e., 2003, s.285.

2.8.1. Performans Değerlendirme Planı

Performans değerlendirmesi planlaması sürecinin en önemli aşamasıdır. Bu basamakta örgütte performansın geliştirilmesi ile ilgili kararları almada kullanılan, örgütün mevcut performans düzeyine ilişkin ayrıntılı ve gerçekçi bilgiler sağlanır.¹⁶⁸

Performans değerlendirmesinden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişi güzel değerlendirme yerine, sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi gerekir. Planın, değerlendirmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları bu konuda önkoşuldur. Ayrıca değerlendirilen işgörenlerin durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.¹⁶⁹

2.8.2. Değerlendirmeye Alınacak Kriterler

Değerlemede ihtiyaç duyulan ölçütleri ortaya değer yargıları koyar. Bunun genel sebebi ise değer yargılarının dayanacağı temelleri belirlemektir. Temeller kişisel veya toplumsal olabilir. Ancak sağlıklı değer yargıları oluşturmak için değerleri duygusal ortamdan çıkarıp, mantıksal bir düzeneğe kavuşturmak gerekir, bu da sağduyu ile sağlanabilmektedir.¹⁷⁰

Performans değerlendirmesinde gösterilen performansın ölçülmesi için önceden belirlenmiş ölçütlerin bulunması gerekmektedir. Bu yüzden personel ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilen ölçütler, işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalı ve sürekli gözden geçirilerek gerekli düzeltmeleri yapılmalıdır.¹⁷¹

Performans değerlendirme sisteminde elde edilen verilerin güvenilir ve geçerli olması açısından, performans değerlendirme kriterlerinin doğru seçilmesi çok önemlidir. Performans değerlendirme kriterlerinin de şu özelliklerin bulunması gerekir:¹⁷²

¹⁶⁸ Çakmak, N., Ocaklı, E., "Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?", <http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf>

¹⁶⁹ Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 2003, s.284-285.

¹⁷⁰ Bingöl, A.g.e, 2003, s.285

¹⁷¹ <http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-2/9096272>

¹⁷² Uyargil, C., "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul; 1994; s.26.

- İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarılı ya da başarısızlıklarda gerçekleşen etkili olmalıdır.

- Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır.

- Ast tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır.

- Performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir.

- Belirlenen kriterler ne ulaşılması çok zor ne de çok kolay olmalıdır.

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alınabilirler:¹⁷³

1. Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Genellikle değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin; yaratıcılık, ikna yeteneği vb.

2. Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İş yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsar. Bu kriterlere örnek olarak; yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi vb.

3. Sonuçlarla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler: Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir. Kişilik ile ilgili kriterleri gözlemek ve objektif bir biçimde değerlendirmek zordur. Kişinin yarattığı sonuçlara ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise kriterler daha somut gözlenebilir.

Performans kriterlerinin belirlenmesi iş analizleri, iş tanımları ve iş gereklerinin yararı tartışılmazsa da uygulamada her zaman için bu verilerden yararlanarak kriterlerin duyarlı bir biçimde seçilmesi mümkün olamamaktadır.¹⁷⁴

Performans değerlendirmede, önceleri kişisel özelliklere dayalı performans kriterlerinin kullanıldığı, son yıllarda ise değerlendirme kriteri olarak, iş sonuçlarına

¹⁷³ Uyargil, C., "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul; 1994; s.27.

¹⁷⁴ Uyargil, A.g.e., 1994, s.28.

dayandırılmış somut kriterlerin ağırlıklı olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir.¹⁷⁵

2.8.3. Değerleyicilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin sağlıklı bir şekilde yapılması için dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri, değerlendirmeyi kimlerin yapacağı ve değerleyicilerin eğitilmesidir.¹⁷⁶

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı işletmenin yönetimi ile insan kaynakları personel politikalarına uygun olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişileri personeli yeterli bir süre gözlemlene fırsatını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır. Performans değerlendirmesinin kim ya da kimler tarafından yapılacağı konusunda değişik alternatifler sunulabilir:

Yöneticilerce Değerleme: Çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, değerlendirme sistemin hiyerarşik yapısının en başında olan kişilerdir. Yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılması, eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınabilir. Ancak çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa bunların birbirleriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları daha uygun görülmektedir.¹⁷⁷

Özdeğerleme: Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Yönetici astı tarafından doldurulan form ile kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Uygulamada sadece kişinin kendisini değerlendirmesine dayanan sistemlere organizasyonlarda rastlanmaktadır. Ancak ilk

¹⁷⁵ Bilgin, M.H., “Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerleme”, Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 2001, s.18

¹⁷⁶ Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s.287.

¹⁷⁷ <http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>

yöneticinin yaptığı değerlendirmelerin yanı sıra, kişiye kendi kendini değerlendirmek pek çok yöneticinin başvurduğu yollardan biridir.

Takım Arkadaşlarınınca Değerleme: Aynı departmanda çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığı olabilir. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlemeye dayanılmaması önerilmektedir.¹⁷⁸

Astlarca Değerleme: İşgörenlerin kendi düzeylerinde olan veya yakın ilişkide buldukları iş arkadaşları ve astları tarafından yapılan değerlendirmeler, pek az etkinlikte kullanılmaktadır.¹⁷⁹ Ancak iş arkadaşları veya ast değerlendirmesinin kullanımında ana bir sorun, değerlendirmelerin kesinlikle örgüte değil, değerlendirici için yararlı olacak başarı esasına göre yapılabilmesi tehlikesidir. Bu tür değerlendirmeden, sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi için, birbirlerini değerlendirecek kişilerin sürekli karşılıklı etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmektedir.

Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme: Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerlendirme işini ifa eden kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar. Grup üyeleri elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışır ve ortak karara varırlar.¹⁸⁰

Müşterilerce Değerleme: İşletme dışında görev yapan satış elemanlarının ve müşterinin tatmininin önemli olduğu hizmet işletmelerinde performans ölçümü için tercih edilebilmektedir. Bunun sebebi çalışanların işe ilgisi ve müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ile iş kalitesi müşterilerin değerlendirmesine bir form aracılığı ile

¹⁷⁸Uyargil, C., "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262; İstanbul; 1994; s.34.

¹⁷⁹ Murat, G., Bağrıaçık, İ., "Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2011, c.16, s.5.

¹⁸⁰ Bingöl, D., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003, s.284

sunulacağı gibi elde edilen potansiyelden de bu çıkarım gerçekleştirilmektedir.. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için kullanılan bir model olan müşterilerce değerlemedeki eksik yönü, müşteri amaçlarının, organizasyonun amaçları ile tam olarak örtüşmemesi ise de bu model ile müşteriden sağlanan bilgiler ile terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları alınabilir.

2.8.4. Performans Değerlendirme Dönemi

Performans değerlendirmenin amacı; değerlendirilen çalışana değerlendirme sonuçları hakkında bilgiler verip, işletme içindeki iletişimi kuvvetlendirmek ve hem o çalışan hem de iş verimliliğini arttırmaktır.¹⁸¹ Yapılan değerlendirmenin bu amaca hizmet eder hale getirilmesi için ise belirli dönemlerde hem yapılması hem de kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu şekilde uygulamaya tabii tutulan performans değerlendirmeler başarılı olacağı gibi, gerek çalışan gerek işletme açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Performans değerlendirmeleri, yılda bir kez yapılmaktadır. Çoğu şirkette performans değerlendirmeler, performansı değerlendirilecek çalışanın işe giriş tarihinin yıldönümünde yapılır. Ya da bütün çalışanlar, belirlenmiş tek bir zaman diliminde değerlendirilebilir. Bu durumu kişisel başarılarının yıllar itibariyle ölçülmesi olarak da görebiliriz. Bütün çalışanların aynı zamanda değerlendirilmesi şirket açısından zamanın kısaltmasını göstermesinin yanında sağlık olmadığı da aşikârdır. Bu sebepten dolayı performans değerlendirmeleri yapılan belirli bir işin bitiş zamanına göre ayarlamak ve o zamanda uygulamak daha mantıklı durmaktadır.¹⁸²

Performans değerlendirme çalışmalarını ne çok sık ne de çok seyrek yapmak verimli olmaz. Sık sık yapılan değerlendirmeler çalışan üzerinde baskı etkisi yapabilir. Uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda çalışanların çalışmalarının, başarı ya da başarısızlıklarının,

¹⁸¹ Bayram, L., “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 62, s.3.

¹⁸² Bayram, A:g.e., s.4.

davranışlarının ve karşılaşılan değişikliklerin gözden geçirilmesi için de bu sürenin makul bir zaman aralığı olduğu düşünülmektedir.¹⁸³

Değerlendirme dönemini belirlemede etkili olabilecek diğer unsur, işletmede uygulanan yöntemdir. Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi içermesi ve toplu değerlendirme gerektirmesi, uygulama dönemini belirlemede ve uygulanmasında sınırlayıcı bir unsur olabilir.¹⁸⁴ Örneğin, eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin eğitim yılının normal mali yıldan biraz daha kısa olmasını da göz önünde bulundurarak çalışanlarının performanslarını, yılda bir defa değerlendirilmesinin yeterli olacağı düşünülebilir.

2.8.5. Performans Değerlendirme Göstergeleri

Performans ölçüm ve denetim sistemleri işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmak, yönetici ve çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmaya özendirmek ve bu hedeflere ulaşma düzeyini değerlendirmek amacını taşır. Bu amaçları gerçekleştirebilir bir ölçüm sistemi için uygun ölçütlerin seçimi çok önemlidir. Bu ölçütlerin seçiminde çok değişik etmenler söz konusudur. Bu etmenleri temelde şöyle sıralamak mümkündür:¹⁸⁵

- İşletmenin stratejik hedefleri,
- Stratejik hedef ve amaçlara yönelik olarak belirlenen anahtar performans alanları,
- Performans ölçümünde öncelik alan performans boyutları,
- Performans ölçüm sisteminin uygulanacağı analiz birimlerinin yapı ve nitelikleri,
- Belli bir yaklaşımı savunan seçilmiş performans ölçüm modelleri,
- Performans ölçüm sistemlerinin hedeflediği kullanıcılar grubu.

¹⁸³Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler, Bursa; Furkan Yayınları, 1994, s.165.

¹⁸⁴<http://www.bilgekoyun.com/insan-kaynaklari-yonetimi/performans-degerlendirme>

¹⁸⁵ Demir, Y., Partal, M.O., "Performans Denetimi", <http://application2.ibb.gov.tr/maliyonetim/raporlar/malihizmetler/PerformansDenetimi.pdf>

Performans göstergeleri kapsamaları açısından iki başlıkta açıklanabilirler:¹⁸⁶

Toplu Performans Göstergeleri: Toplu performans göstergeleri genellikle üst düzey yönetimlere yönelik olan ölçüm sistemlerinde kullanılır. Göstergeler ortak amaçlara yönelik olarak seçilir ve genellikle bir model içinde bir gösterge dizisi olarak yer alırlar.

Bireysel Performans Göstergeleri: Bireysel performans göstergeleri, ortak amaç çerçevesinde bu amaca katkıda bulunacak alt amaçlar için kullanılacak göstergelerdir.

İşletmeler için söz konusu olabilecek performans göstergelerini aşağıdaki şekilde sıralama mümkündür:¹⁸⁷

- **Randıman:** Randıman çıktı açısından ölçü olarak kullanılmakta ve kısa bir zaman süresini içermektedir.

- **Çalışma Yaşamının Kalitesi:** Çalışma yaşamının kalitesi özellikle çağdaş işletme yönetiminde bir performans göstergesi haline gelmiştir. Çalışma yaşamının kalitesi artınca, işgörenin iş doyumunu daha iyi sağlanacak, bu da işgörenlerle birlikte yönetimin de kazançlarını artıracak uygun bir çalışma ortamı sağlayacaktır.

- **Yenilik:** Yenilik bir performans boyutudur. Yeniliğin, verimlilik ile geliştirme programlarını etkilemesi kaçınılmazdır.

- **Etkenlik:** Yararlı çıktılarının üretilmesi için kullanılan işçilik, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi kaynakların ne denli etken kullanıldığını anlatan bir kavramdır.

- **Etkililik:** Çıktılarla ilgili bir kavramdır. Planlanan çıktı ile oluşan çıktının birbirine oranlaması ile elde edilen bir sonuçtur.

- **Verimlilik:** Çıktının girdiye oranı olup, kaynakların ne ölçüde etken ve çıktının ne ölçüde etkili kullanıldığına ilişkin bir ölçüdür.

- **Ekonomiklik:** Satış hasılatı ile satış hasılatının oluşmasını sağlayan mal ve hizmetlerin maliyeti arasındaki ilişkidir.

¹⁸⁶ <http://enm.blogcu.com/ozellestirme-ve-verimlilik-1/9456007>

¹⁸⁷ <http://enm.blogcu.com/ozellestirme-ve-verimlilik-1/9456007>

- **Kârlılık:** Belli bir dönemde elde edilen kârın, o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır.

- **Bütçelenebilirlik:** İşletmede iyi bir performansın gerçekleştirilebilmesi yönünden önemli olan kontrol, faaliyet öncesi kontrol olmakla beraber, faaliyet sonrası kontrol de gelecek dönemde performans planlaması için değerlendirme yapılması açısından gerekli ve yararlıdır.

- **Ussallık:** Kaynakların bilimsel araştırmalar sonucu akla en uygun ve en iyi sonucu sağlayacak biçimde bir araya getirilmesidir.

- **Kalite:** Sunulan ürün yada hizmetlerin ve gerçekleştirilen faaliyetlerin beklentilere cevap verebilme düzeyidir.

2.9. Önceki Çalışmalar

Performans değerlendirme ile ilgili ilk çalışmaları **Chatfield (1971)** ile **Johnson (1972)** tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmalarında performans değerlemeyi maliyet ve yönetim muhasebesi alanında gelişmelerle paralel bir şekilde açıklama yoluna gitmişlerdir.

Uyargil (1994), İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi adlı kitabında İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanların belirli dönemlerdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapmak amacıyla kullanılabileceğini belirtmiştir.

Neely (1995), çalışmasında performans değerlemenin bu kadar önemli olmasını, iş dünyasındaki yapısal değişim, yoğun rekabet, işletmelerin sürekli gelişim isteği, ulusal ve uluslararası kalite ödülleri, örgütsel rollerin değişmesi, dışsal taleplerin değişmesi, bilgi teknolojilerinin gücü gibi nedenlerle açıklamıştır.

Harrington (1996) çalışmasında performans ölçümü, işletmelerin önceden belirlediği hedeflerine ne ölçüde ulaştığını belirleyen bir işlem dizisi olarak tanımlamış ve performans yönetim sürecinin bir alt süreci olduğunu vurgulamıştır.

Borman (1997) çalışmasında personel seçimi konusunun kavramlarını tartışarak, çalışanın işteki performansının ve örgütle uyum düzeyinin önceden tahmini konusunu araştırmıştır.

Cumming ve Worley (1997)'e göre performans yönetimi; hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi ve ödül sistemlerini kapsadığını belirtmiştir. Çalışmasında performans yönetimi ile ilgili hedef belirlemeyi, performans değerlendirmeyi, ödül sistemlerini, işgören çalışma davranışını, iş stratejisiyle, işgören katılımıyla ve işyeri teknolojileriyle güç birliği yapması gerektiğini savunmuştur.

Woods (1997) performans değerlendirmenin önemli işlevleri arasında gösterdiği işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi konusunu eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi, işgörenleri seçme sürecinin geçerliğinin belirlenmesi gibi önemli işlevleri olduğunu belirtmiştir.

Drucker (1998), Sonuç İçin Yönetim adlı çalışmasında Performans anlayışının, değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve tek boyutunun ekonomik performans anlayışı olduğunu belirtmektedir. İşletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin hedefi kârını artırmaktır. Ancak kâr işletmede bir amaç olarak değil işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görüldüğünü vurgulamaktadır.

Gill (1998) çalışmasında etik kuralları dikkat çekerek, dürüstlük ve açıklığın etkili bir performans değerlendirme sistemi olduğunu belirtmiştir.

Canman (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi adlı kitabında Performans yönetimi sürecini, performansın planlanması, performansa ilişkin sürekli izleme ve yol gösterme işlevleri, yılsonunda personelle yönetici arasında bir mülakatla gerçekleştirilen, bireyin ve örgütün en son performans durumunu ortaya koymak ve performansı iyileştirmek amacıyla yapılan bir değerlendirme (gözden geçirme) işlevi aşamalarından oluşan bir bütün olarak ele almaktadır.

Aydınlı (2001), Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara ilişkin bir araştırma isimli çalışmasında, günümüzde örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin dikkate almaları

gereken en önemli gücün dış çevre koşulları olduğunu vurgulayarak, dış çevre koşullarının değiştikçe, bunların strateji belirleme ve uygulamasına olan etkilerinin de değiştiğinin altını çizmektedir.

Macey (2001) çalışmasında performans yönetimini, örgütün ortak ve fonksiyonel stratejileri ile amaçlarına ulaşması için etkin ve etkili yönetilmesini sağlayacak geniş kapsamlı bir süreç olduğu sonucuna varmıştır.

Akın (2002), İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik), adlı çalışmasında özel rehberlik yöntemiyle bireysel performans değerlendirme işleyiş sürecini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda standartlaştırılmış performans değerlendirme yöntemlerinin daha çok iş tanımları, performans gerekleri, iş analizi ve nesnel ölçütlere göre yapıldığını tespit etmiştir. Bu nedenle böylesi bir değerlendirme personeli kazanmayı çoğu zaman sağlamayacağını savunmuştur. Ancak Özel rehberlik yaklaşımı ile birlikte; performans değerlendirme, ülkemiz işletmelerinde uygulandığında çalışma hayatına önemli katkılar sağlayabileceğini savunmuştur.

Helvacı (2002), Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, adlı çalışmasında performans yönetiminin kapsamı içinde performans değerlendirmenin yeri ve örgütler için önemini vurgulamaya, klasik ve modern performans değerlendirme yöntemlerini örneklerle tanıtmaya çalışmıştır. Çalışmasının sonucunda ise; sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda örgütlerin, işgörenlerin sürekli eğitim ihtiyacını karşılamada, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmada, motivasyonunu artırmada etkin bir performans yönetim uygulamasının hayati bir önem taşıması gerektiğinden bahsetmiştir. Böylece yöneticilerin performans yönetimi ilke ve süreçleri konularında gerekli ve yeterli bilgi, beceriye sahip olmasının kaçınılmaz bir husus olarak işletmelerin karşısına çıkacağı sonucuna varmıştır.

Ünal (2002), İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme, adlı çalışmasında insanın işletmeler için bir maliyet unsuru değil daha fazla önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bununla birlikte iş hayatında sabit maaş yerine kişisel performansa dayalı ücret

sisteminin kişilerdeki eşitsizlik anlayışını kaldırarak tatmin ve adalet sağlamış olacağını savunmuştur. Performansa dayalı ücret planının, performans değerlemesi ile birlikte uygulanarak düşük performansın arttırılması yolunda da teşvik yaratacağından söz etmiştir. Performansa dayalı ücret sistemi ile kalite ve verimliliğin arttırılması ve çalışanların mutluluklarının sağlanmasının da eş oranda artacağı sonucuna varmıştır.

Carson (2006) çalışmasında 360° geribildirim, bireysel ve örgütsel gelişimi sağlamak için özel olarak tanımlanan davranışlar ve yeteneklerle ilgili olarak bir işgörenin çok sayıda kaynaktan geri bildirim aldığı etkili bir performans değerlendirme süreci olduğu sonucuna varmıştır.

Kıngır ve Taşkiran (2006), Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, adlı çalışmalarında performans değerlendirme kavramını teorik açıdan inceleyerek, buna bağlı olarak bankacılık sektöründe çalışan işgörenlerin performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili görüşlerini belirlemektir. Çalışmalarında literatür taraması ve anket tekniğini kullanmışlardır. Araştırmaların sonucunda elde ettikleri bulgular ışığında, performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili bankadaki işgörenlerin görüşleri ortaya konmuş, personel ve yönetici görüşleri arasındaki anlamlı farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Sonuç kısmında ise belirlenen farklılıklara göre öneriler sunmuşlardır.

Yalçın (2006), Performans değerlendirme ve ücretler adlı çalışmasında işletmeler arasındaki rekabetin şiddetlendiği dünya mal ve hizmet piyasalarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin, çalışanlarının verimliliklerini arttırmalarına bağlı olduğunu belirtmiştir. İşletmeler için; en iyi çalışanları işletmeye çekmenin ve işletmede tutmanın yeterli olmadığını söyleyerek bu çalışanların işletmenin organizasyonel hedefleri doğrultusunda da yönlendirilmesi gerektiğinin vurgulamıştır.

Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir (2007), 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay, adlı çalışmalarında performans değerlendirmenin öneminin giderek arttığından bahsetmişlerdir. Ayrıca insan kaynaklarının ve işletmenin gelişimi için yararlı ve etkin olduğu iddia edilen bu

çağdaş ve çok yönlü sistemin başarının birçok ön şarta bağlı olduğunu da belirtmişlerdir. Bu nedenle 360 derece geribildirim esnasında eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiği hususunda durmuşlardır. Çalışmalarında inceledikleri örnek olay bağlamında da bu eleştirel bakış açısıyla yaklaşmış ve detaylandırılmasını amaçlamışlardır. Sonuç olarak şirketlerin; 360 derece geribildirim sistemini ya geniş kapsamlı ya da kendilerine özgü bir yapı içerisinde yöntemi ele alıp içselleştirmeleri gerektiğinden bahsetmişlerdir. Bu durumun aksi bir durum karşısında ise uzun vadede aksaklık ve başarısızlık riskini taşıyacağına üstünde durmuşlardır.

Özdemir (2007), Performans değerlendirme yöntemleri; performans değerlendirme yöntemi tercihlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma ve model önerisi adlı çalışmasında, Performans değerlendirme sürecinin etkinliği üzerinde belirleyici olan etkenlerin tasarım sürecinde göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, değerlendirmenin, sosyal yönü göz ardı edilmeyerek, süreçten etkilenen kısmın sayısal olarak en büyüğünü teşkil eden değerlendirilenlerin (astlar), ihtiyaç ve tercihlerinin, performans değerlendirme sisteminin tasarım veya seçim aşamasında dikkate alınmasını ve de aktif olarak katılımlarının desteklenmesinin, sistemin başarısına önemli katkı sağlayacağını vurgulamaktadır.

Arslantürk (2009), Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği, adlı çalışmasında; turizm sektörünün en önemli özelliğinin emek yoğun işletmeler sınıfında yer alması olduğundan bahsetmiştir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde görev yapan personelin işinde başarılı olması müşterilerin memnuniyetinin de artması demek olduğunu savunmuştur. Bu sayede hem çalışanların, hem işletme sahibinin hem de turistlerin memnuniyeti sağlanmış olup, bu üçlü grup arasında kârlı bir kazanım olacağından bahsetmiştir. Çalışmasında performans ve performans yönetimi kavramlarını incelemiştir. Kısıtlama olarak Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde performans değerlendirme çalışmalarının mevcut durumunun belirlenmesini ve uygulamadaki eksiklikleri tespit edilmiştir. Çalışmanın sonunda işletmede çalışan üst ve orta düzey yöneticilerin işletme de performans değerlemesi uygulamasına olumlu baktıkları ancak işletme bünyesinde çalışanların beklentilerine uygun olmadığı görülmüştür.

Uygur (2009), Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması, adlı çalışmasında işletme performansının çok boyutlu bir yapıdan oluştuğunu ve bu yapının sadece finansal değerlerle işletmenin geleceğini sürdürmesi konusunda yeterli olmadığını sonucuna varmıştır. Bu nedenle de işletmeler finansal olmayan değerlere de gereken önemi vermesi gerekliliğinden söz etmektedir. İşletmelerin sadece ortak ve hissedarların çıkarlarını değil, müşterinin de çıkarını sağlamak olduğundan bahsetmiştir. Böylece hedef pazarın isteklerine cevap verebilecek, rakiplerinden daha ucuz, daha hızlı ve daha kaliteli ürünü müşteriye sunacağını, bununla birlikte müşteriye yeni bir katkı ve kâr sağlayacağını üzerinde durmuştur.

Akı ve Demirbilek (2010), Performans Değerlendirme Sistemi Ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi, adlı çalışmalarında; işletmelerdeki performans değerlendirme sistemi ile işçinin performans düşüklüğü nedeniyle iş sözleşmesinin fesh edilmesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Performans değerlendirmesinin, işletmedeki çalışanları etkin kullanmak suretiyle işgücü verimliliğini ve giderek işletme verimliliğini artırmaya yönelik bir uygulama olduğundan bahsetmişlerdir. Performans değerlendirme sonuçları sayesinde çalışanların veriminin artmasını sağlayarak iş motivasyonunda arttıracağını savunmuşlardır.

Kara (2010), Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, adlı çalışmasında 360 derece geribildirim sürecinin orta kademe yöneticilerin iş başarısına olan etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırmasında performans değerlendirme yöntemlerinin iş başarısına etkisi kapsamında 360 derece geribildirim sürecinin geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine göre etkinliğinin ne ölçüde farklılaştığını belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda ise, 7 boyutun (Liderlik, görevi yönetme, değişme uyabilmek, iletişim, insan ilişkileri, sonuç üretme, personeli yetiştirme ve geliştirme); 360 derece geribildirim yöntemini uygulayan orta kademe yöneticilerin iş başarısında daha etkili olduğunu tespit etmiştir.

Yıldız, Karagöz ve Mesci (2010), Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard'ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, adlı çalışmalarında küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinin Balanced Scorecard'ın boyutlarına katılım düzeylerini belirlemek olarak seçmişlerdir. Çalışmalarını düzce ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Araştırmaları sonucunda Balanced Scorecard'ın küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde performans değerlendirme ve süreç yönetim aracı olarak uygulanabileceği tespit etmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. PERFORMANS DEĞERLEME DE T.C. ZİRAAT BANKASI AŞ. ÖRNEĞİ

3.1. Genel Olarak Ziraat Bankası

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. sermayesinin tümü devlete ait olan, birçok açıdan Türkiye'nin en büyük bankasıdır. Kuruluşu Türkiye Cumhuriyeti'nin öncesine dayanan bankanın yapısı zamanın gereklerine uygun olarak şekillenmiştir.

Türkiye'nin en büyük bankacılık hizmet ağına sahip olan T.C. Ziraat Bankası, 16 ülkede 74 noktada yapılandığı hizmet ağıyla, müşterilerine Dünya'nın dört bir yanında hizmet sunmaktadır. Diğer taraftan Banka, Türkiye'de finansal kiralama, bireysel emeklilik, sigortacılık, bankacılık, yatırım bankacılığı, portföy yönetimi ve bilişim teknolojileri alanlarında hizmet sunan geniş bir iştirak portföyüne sahiptir. Bu güçlü grup yapısı, T.C. Ziraat Bankası'nın entegre finansal hizmet sunma yetkinliğini tanımlayan en değerli unsurdur.

3.1.1. Tarihçesi

19. yüzyılın ilk yarısında Osmanlı İmparatorluğu'nda, ticaret ve finansmanda batılı modellerin benimsenmesiyle birlikte, yabancı bankalar ülke toprakları içinde faaliyet göstermeye başlamıştı. O dönemlerde ülkede henüz, ulusal niteliğe sahip bir bankacılık sisteminin kurulması için yeterli sermaye birikimi oluşmamıştı ve bir kaynak yaratma aracı olarak milli bankaların varlığından söz edilemiyordu. Bundan en çok zarar gören kesim ise çalışan nüfusun büyük çoğunluğunu oluşturan çiftçilerdi. Çünkü tamamen kendi kaderine terk edilmiş tarım kesiminde, geçim sıkıntısı içinde bulunan büyük bir çiftçi topluluğu başvurabilecekleri kurumsal bir

finansal yapı olmadığı için, sürekli olarak özel şahıs kredilerine muhtaç durumdaydı.¹⁸⁸

Sözü edilen kredileri verenler, bu işi meslek edinmiş faizci kimselerin yanı sıra, tarım gereçlerini satan tüccar, toptancı, ihracatçı, komisyoncu, kabzımal ve köy bakkalı gibi çeşitli ticaret erbabı ve esnaflardı. Bu tür yüksek faizli özel şahıs kredilerine Tefeci veya Murabaha Kredileri denilmekteydi.

O sıralarda günde 1 para hesabıyla yıllık %900'lere varan bir faiz söz konusuydu. Dolayısıyla Selem Usulü de denen bu sistemde borçlarını ödemekte son derece zorlanan çiftçiler, ürünlerini daha hasattan önce bu kişilere satmak zorunda kalmaktaydı.

Ezilen çiftçilerin dertlerine çare bulunabilmesi için devletin zirai kredi işine el atması düşüncesi dönemin gazetelerinde ve resmi ağızlarda yer bulmaya başlamıştı.

O dönemde Osmanlı İmparatorluğu'na bağlı Yugoslavya'nın Niş Kenti Valisi olan Mithat Paşa, çeşitli alanlarda başarılı çalışmalarda bulunmasının yanı sıra, çiftçilerin içinde buldukları zor koşullara da yakından tanık olmuştur. Yaptığı araştırmalarla, bu alanda teşkilatlanmanın zorunlu olduğu ve çiftçilerin, tefecilerin elinden kurtarılması için devlet yardımının gerektiği, ancak bu yardımın halk hareketiyle desteklenmesinin önem taşıdığı sonucuna varmıştır. Böylece 1863 yılında, çiftçilerin oluşturduğu kaynakla, Mithat Paşa öncülüğünde, devlet eliyle ve devlet himayesinde kurulan ve adına "Memleket Sandıkları" denilen organizasyon Milli Bankacılığın ilk örneği olarak tarihe geçmiştir.¹⁸⁹

Mithat Paşa 1863 yılında Pirot Kasabası'nda kurduğu ilk Memleket Sandığını oluştururken Türk gelenekleri arasında zaten var olan ve karşılıklı yardımlaşma esasına dayanan imece geleneğinden esinlenmiştir.

1867 yılında "Memleket Sandıkları Nizamnamesi"nin yürürlüğe girmesiyle Osmanlı Devleti'nin her yanında Sandıklar faaliyete başlamış ve uzun yıllar başarıyla hizmet vermiştir.

¹⁸⁸ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

¹⁸⁹ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

Ancak izleyen yıllarda sandıkların işleyişinde gözlenen bozulmalar Memleket Sandıkları'nın etkinliklerini azaltmıştır. Sandıkları merkezi yönetime bağlayarak olumsuzlukları giderebileceğini düşünen hükümet, 1883'te aynı amaçlar doğrultusunda "Menafi Sandıkları"nı kurmuştur. Menafi Sandıklarına geçilmesiyle, idare yeniden düzenlenmiş, kayıt ve muhasebe işleri çağdaş ve ilmi esaslara uygun olarak yürütülmeye başlanmış ve merkezi hükümetin doğrudan denetimine tabi tutulmuştur.¹⁹⁰

Bu yeni yapılanma, Sandıkların idaresine nispeten ciddi, bilimsel denetime açık bir işleyiş kazandırsa da tamamen yeni, çağdaş bir örgütlenmeye duyulan gereksinimin önünü alamamıştır.

Böylelikle, 15 Ağustos 1888'de Menafi Sandıkları'nın yerine işlevlerini üstlenecek modern finans kuruluşu olarak Ziraat Bankası resmen kurulmuş, o tarihte faaliyette bulunan Menafi Sandıkları da Banka şubelerine dönüştürülerek faaliyete başlamıştır. O güne kadar Menafi Sandıklarının mali kaynağını oluşturan menafi hisseleri Bankaya devredilmiş ve bundan sonraki hisseler de Bankanın sermayesine tahsis edilmiştir. Bu adımla birlikte, teşkilatlı tarımsal kredi tarihimizde yeni bir dönem başlamıştır.

Ziraat Bankası'nın ilk kuruluşundaki görevleri ise;¹⁹¹

1. Satılması mümkün olan gayrimenkul rehini ve kuvvetli kefalet karşılığında çiftçiye kredi kullandırmak,
2. Faiz karşılığında tevdiat kabul etmek,
3. Ziraat'e ilişkin sarraflık ve aracılık işleri yapmak olarak belirlenmiştir.

Kuruluşundan bu yana T.C. Ziraat Bankası A.Ş.'de şu gelişmeler yaşanmıştır:

1863 yılında;

- Mithat Paşa tarafından Pirot kasabasında bugünkü Ziraat Bankası'nın temelini oluşturan Memleket Sandıkları kuruldu (20 Kasım).

1867 yılında;

¹⁹⁰ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

¹⁹¹ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

- Memleket Sandıkları Nizamnamesi yürürlüğe girdi. 1883 yılında;
- Menafi Sandıkları Memleket Sandıklarının yerini aldı.
- Sandıklar güçlü ve sürekli bir yapıya kavuşturuldu. 1888 yılında;
- Ziraat Bankası Nizamnamesi yürürlüğe girdi (28 Ağustos).
- Nominal sermayesi 10 milyon TL olan Ziraat Bankası hükümetin himayesinde ve Ticaret ve Nafia Nezareti'nin kontrolü altında bir Devlet Müessesesi oldu.

1916 yılında;¹⁹²

- Ziraat Bankası Kanunu çıkarıldı (23 Mart). 1924 yılında;
- Ziraat Bankası'nı, kaynaklarını günlük ihtiyaçlara harcayan hükümetlerin siyasi etkisinden kurtarmak, gerçek sahipleri olan çiftçilerin eline ve yönetimine teslim etmek ve tarımsal kredilerle sınırlanmış olan faaliyetlerini genişletmek amacıyla, TBMM'de 444 sayılı Bütçe Kanunu kabul edildi (19 Mart).

- Bütçe Kanunu ile Ziraat Bankası bir devlet müessesesi olmaktan çıkarıldı ve Anonim Şirket haline geldi.

1945 yılında;¹⁹³

- 3202 sayılı Kanun'da hazırlanacağı belirtilen ve 198 maddeden oluşan Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası (TCZB) Tüzüğü tamamlanarak yürürlüğe girdi.
- TCZB Tüzüğü, Genel Müdürlük birimlerinde büyük çapta bir yeniden yapılanmayı gündeme getirdi.

1964 yılında;¹⁹⁴

- “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Türkiye Büyük Millet Meclisince Denetlenmesinin Düzenlenmesi Hakkındaki Kanun” ile “Umumi Heyet”, TBMM Genel Kurulu ve onun adına hareket eden “Kamu İktisadi Teşebbüsleri Karma Komisyonu” oluştu.

¹⁹² <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

¹⁹³ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

¹⁹⁴ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

- Umumi Murakebe Heyetinin görevini Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu üstlendi.

1977 yılında;

- Alınan yeni bir Yönetim Kurulu Kararıyla, “Yurt düzeyinde yaygın Ziraat Bankası teşkilatının verimli ve etkili bir yönetime kavuşması için gereken tedbirleri almak, faaliyetlerini yakından izlemek ve Genel Müdürlük’te oluşan kararların şubelerce tam ve doğru olarak uygulanmasını sağlamak amacıyla” Ege (İzmir), Marmara (İstanbul), İç Anadolu (Ankara), Doğu Anadolu (Erzurum), ve Güneydoğu Anadolu (Diyarbakır) Bölge Müdürlükleri kuruldu.

- Artan şube sayısının bir gereği olarak merkezi yönetimden, yerinden yönetime geçilmeye başlandı.

1986 yılında;

- Gelişen teknolojiyi bankacılık hizmetlerine uyarlamak ve daha hızlı, kaliteli ve verimli hizmetler sunabilmek amacıyla Ankara ve İstanbul’da 7 şubede “Bank 86” adı altında geliştirilen proje kapsamında otomasyon ortamına geçildi.

1988 yılında;¹⁹⁵

- Euromoney Dergisinin, “Özkaynak Büyüklüğüne Göre İlk 500 Banka” sıralamasında Ziraat Bankası 452. oldu.

- Bankanın ihtiyaç duyduğu nitelikli personelin yetiştirilmesi amacıyla Bankacılık Okulu öğretime açıldı.

1990 yılında;¹⁹⁶

- Ankara, İstanbul ve İzmir Bölgesi Dış Muameleler Şubelerimizin Genel Müdürlüğü üzerinden “Remote Work Station” olarak SWIFT –1 Sistemine bağlanması sağlandı.

- Özel Tarımsal Krediler, Bireysel Bankacılık ve Bankacılık Kartları Müdürlükleri kuruldu.

¹⁹⁵ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

¹⁹⁶ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

- Banka SWIFT'e geçerek dış işlemlerde de etkin olma isteğini ortaya koydu, ayrıca yeni ürünlerle her kesime hitap etmeyi amaçladı.

1993 yılında;

- Ziraat Bank Moscow, Kazkommerts Ziraat International Bank (KZI Bank), Turkmen Turkish Commercial Bank (TTC Bank) ve Uzbekistan Turkish Bank (UT Bank) kuruldu ve faaliyete geçti.

- Ziraat Bankası Euromoney Dergisinin "İlk 500 Banka" sıralamasında 202., net kâra göre 41., özkaynak kârlılığına göre dünya da 1., ve Dünyanın En Hızlı Gelişen İlk 50 Bankası sıralamasında da 12. oldu.

1998 yılında;¹⁹⁷

- Günün gelişen teknolojileri kullanılarak açık sistem mimarisi üzerine "Ziraat 2001" projesi taşındı. Bu proje Ankara'da 86 şubede, Microsoft Windows NT ve SQL veri tabanı üzerinden kullanılmaya başladı.

- Sofya Şubesi açıldı.

- Stuttgart, Hannover, Frankfurt ve Deisburg Temsilcilikleri, şube olarak faaliyete geçti. Bankanın yazılım atağı, yeni ürün ve hizmetlerin sunumunu kolaylaştırdı.

1999 yılında;

- 1999 yıl sonu itibariyle iştirak sayısı 21'e ulaştı.

- Üsküp Şubesi faaliyete geçti.

- Berlin ve Münih Temsilcilikleri şube olarak faaliyete geçti.

- Ziraat Bankası'nın teşkilat ağı daha da genişledi.

2000 yılında;¹⁹⁸

- 15 Kasım 2000 tarihinde kabul edilen 4603 sayılı kanunla T.C. Ziraat Bankası, Anonim Şirket haline getirildi.

2001 yılında;

¹⁹⁷ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

¹⁹⁸ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

- Kamu Bankalarının yeniden yapılandırılmaları kapsamında, Ziraat Bankası 2001 yılından başlayarak büyük bir değişim içine girdi.

- Şubat 2001 Krizinin ardından Kamu Bankaları, ortak bir yönetim kurulu tarafından yönetilmeye başlandı.

- Bankanın organizasyon yapısı, çağdaş bankacılığın ve uluslararası rekabetin gereklerine göre tamamen değiştirildi.

- Operasyon ağırlıklı bankacılık anlayışına, pazarlama nosyonu eklendi.

- Emlak Bankası, Ziraat Bankası ile birleştirilerek kapatıldı.

- 37 adet merkez şube seçilerek, merkezi yönetimin bazı yetkileri bu şubelere devredildi.

- Banka çalışanları Özel Hukuk Hükümlerine göre çalıştırılmaya başlandı.

2005 yılında;¹⁹⁹

- Misyonunu başarı ile tamamlamasının ardından, Kamu Bankaları Ortak Yönetimi uygulaması sona erdi.

Görüldüğü gibi Banka'da çoğunlukla, büyüme ve gelişme yönlü politikalar izlenmiştir. KİT'lerin genel sorunlarının birçoğu yaşanmakla beraber, çağdaş bankacılığın gerekleri de yerine getirilmeye çalışılmış, teknoloji sürekli yenilenmiş ve uluslararası bankacılık yapılmasına çalışılmıştır.

3.1.2. Vizyonu

Banka'nın sektördeki lider rolünü güçlendirerek rakiplerin örnek aldığı, Türkiye'de ve dünyada yaygın, güvenilir ve kaliteli hizmet sunan bir banka olmaktır.²⁰⁰

¹⁹⁹ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

²⁰⁰ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

3.1.3. Misyonu

Tarım sektörü başta olmak üzere reel kesime destek sağlamak, yaygın şube ağıyla geniş ürün yelpazesini en hızlı ve uygun maliyetle bireysel müşterilerine sunmak, sosyal sorumluluk anlayışı ve bankacılık etik kurallarına uygun hizmet vererek ekonomiye ve bankacılık sektörünün gelişimine katkıda bulunmaktadır.²⁰¹

3.2. 2006 – 2010 Yılları Arasında Ziraat Bankası

3.2.1. 2006 Yılında Ziraat Bankası

Ziraat bankası, yurt içinde 1.137 şube, 70 özel işlem merkezi ve 28 büro, dünyanın 17 ülkesinde 9 şube, 9 iştirak ve 3 temsilcilik ile sektörde en yaygın hizmet ağına sahip banka olma üstünlüğünü 2006 yılında da korumuştur. 20.684 olan personel sayısı ile sektörün %14'ünü, şube sayısı açısından ise sektörün %16'sını oluşturan bankası, başka hiçbir bankanın bulunmadığı 449 ilçe ve belde de hizmet vermeyi sürdürmüştür.²⁰²

T.C. Ziraat Bankası, KKTC'de 4 şube ve bir büronun yanı sıra, New York, Sofya, Tiflis, Londra ve Üsküp şubeleri; Kabil, Karaçi ve Tahran temsilcilikleri; Almanya, Azerbaycan, Bosna-Hersek, Fransa, Kazakistan, Özbekistan, Rusya ve Türkmenistan'da bulunan yurt dışı iştirak bankaları ve bunların şube, alt şube ve büroları dahil edildiğinde dünyanın 17 ülkesinde 46 noktada faaliyet gösteren, dünya çapında en yaygın Türk Bankası konumundadır.

T.C. Ziraat Bankası, 2006 yılında hızlı büyüme yerine sağlıklı büyüme ve kârlılığı esas alan bir strateji benimsemiştir. Bunun sonucu olarak, Bankacın aktif büyüklüğü bir önceki yıla göre %12'lik bir artışla 72 milyar TL olmuş, aktif toplamı sektör aktiflerinin yaklaşık %14'ünü oluşturmuştur. Sektör payı kredilerde %7'nin, mevduatta %18'in üstünde gerçekleşmiş, vergi öncesi kâr 2,7 milyar TL'ye (vergi karşılığı 620 milyon TL) net kâr ise 2,1 milyar TL'ye ulaşmıştır.²⁰³

²⁰¹ <http://www.ziraat.com.tr/tr/p/n/ContentMain.aspx?id=203>

²⁰² T.C. Ziraat Bankası AŞ 2006 Yılı Faaliyet Raporu

²⁰³ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2006 Yılı Faaliyet Raporu

T.C. Ziraat Bankası, kredi alanında son üç yıldır gösterdiği atılımı 2006 yılında da sürdürmüştür. Toplam krediler, geçen yılın aynı dönemine göre %27 artış göstererek yıl sonunda 17,4 milyar TL'ye ulaşmıştır.

Tarım kesimine desteğini kesintisiz sürdüren Bankamızca kullanılan tarımsal krediler son bir yılda %63 artarak 2006 yıl sonunda 3,5 milyar TL'yi aşmış, tarım kesimine kullanılan kredilerin tarım katma değeri içerisindeki payı 2006 sonu itibariyle %6,4'e yükselmiştir.

Ticari kredilerde önceliğini KOBİ'ler olarak belirleyen Ziraat Bankası'nın KOBİ kredileri, 2006 yıl sonunda bir önceki yıla göre %101 oranında artarak 1,5 milyar TL'ye ulaşmıştır.²⁰⁴

T.C. Ziraat Bankası'nın kredi portföyünün ağırlıklı bir kısmını oluşturan bireysel krediler, 2006 yıl sonunda, bir önceki yıla göre %57 oranında bir artışla 7,6 milyar TL'ye ulaşmış, sektör payımız %10'dan %11'e yükselmiştir.

Konut kredilerinde bir önceki yıla göre %105'lik bir artış kaydedilerek 2,8 milyar TL'ye ulaşılmış, sektör payımız %12'ye yükselmiştir.

Ziraat Bankası, geliştirdiği özel ürünlerle ve uyguladığı faiz politikaları ile çok sayıda müşterisinin bireysel finansman ihtiyacını karşılamıştır. İhtiyaç kredilerinde son bir yılda %46 oranında artış kaydedilmiş, sektör payımız %26'ya yükselmiştir.

Uygulanan sağlıklı kredi ve takip politikası sayesinde, toplam kredilerde %27 oranındaki yıllık artışa karşılık, takipteki alacak bakiyesindeki artış oranı %2'nin altında gerçekleşmiş, takipteki alacaklarımızın toplam kredilere oranı da %1,9 ile sektör ortalamasının oldukça altında kalmıştır.²⁰⁵

Mevduat konusunda sektör lideri olan ve bu alanda sektörün yaklaşık beşte birini oluşturan Bankamızdaki toplam mevduat, 2006 yılında %14 oranında artarak 59,7 milyar TL'ye ulaşmıştır.

²⁰⁴ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2006 Yılı Faaliyet Raporu

²⁰⁵ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2006 Yılı Faaliyet Raporu

2004 ve 2005 yıllarında sektörün en çok kâr eden bankası olan Ziraat, 2006 yılında elde ettiği 2,1 milyar TL net kâr ile sektördeki en çok kâr eden banka olma özelliğini sürdürmüştür.

Etkin aktif-pasif yönetimi anlayışı sonucunda, 2006 yılında aktif kârlılığımız %3,1'e, özkaynak kârlılığımız ise sektörün oldukça üstünde bir seviye olan %33,9'a yükselmiştir. T.C. Ziraat Bankası, The Banker Dergisi'nin 2005 yılı verilerine göre yaptığı sıralamada Batı Avrupa'nın en kârlı bankası olmuş, tüm dünya bankaları içinde ise 9. sırada yer almıştır.²⁰⁶

3.2.2. 2007 Yılında Ziraat Bankası

2007 yılında T.C. Ziraat Bankası, yurt içinde 1.142 şube, 70 özel işlem merkezi ve 27 büro, dünyanın 17 ülkesinde 9 şube, 8 iştirak ve 3 temsilcilik ile sektördeki en yaygın hizmet ağına sahip banka olma üstünlüğünü 2007 yılında da korumuştur. 20.872 olan personel sayısı ile sektörün %12'sini, şube sayısı açısından ise sektörün %14'ünü oluşturan Bankamız, başka hiçbir bankanın bulunmadığı 445 ilçe ve beldede hizmet vermeyi sürdürmüştür.²⁰⁷

T.C. Ziraat Bankası, KKTC'de 4 şube ve bir büronun yanı sıra, New York, Sofya, Tiflis, Londra ve Üsküp şubeleri; Kabil, Kâraçi ve Tahran temsilcilikleri; Almanya, Azerbaycan, Bosna-Hersek, Kazakistan, Özbekistan, Rusya, Türkmenistan'da bulunan yurtdışı iştirak bankaları ve bunların şube, alt şube ve büroları dahil edildiğinde dünyanın 17 ülkesinde ve 49 noktada faaliyet gösteren, dünya çapında en yaygın Türk Bankası konumundadır.

T.C. Ziraat Bankası A.S. başta toplam aktifler ve net kârlılık olmak üzere birçok kalemde sektör liderliğini 2007 yılında da sürdürmüştür. Bankanın toplam aktifleri 81 milyar TL'ye ulaşırken, net kârı geçen yıla göre %12 oranında artarak 2.351 milyon TL olmuştur. Banka'nın brüt kârı 2.963 milyon TL, vergi karşılığı ise 612 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.²⁰⁸

²⁰⁶ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2006 Yılı Faaliyet Raporu

²⁰⁷ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2007 Yılı Faaliyet Raporu

²⁰⁸ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2007 Yılı Faaliyet Raporu

T.C. Ziraat Bankası, kredi atanında son dönemde gösterdiği atılımı 2007 yılında da sürdürmüştür. Toplam krediler, geçen yılın aynı dönemine göre %24 artış göstererek yıl sonunda 21,6 milyar TL'ye ulaşmıştır.

Bankamızın, ülkemiz ekonomisine en önemli katkılarından olan tarımsal krediler son bir yılda sektör kredilerinin artış hızından daha yüksek bir oranda, %37 artarak 4.810 milyon TL'ye ulaşmıştır. Geçen yıl haftada ortalama 70 milyon TL tarımsal kredi kullanılırken, bu rakam 2007 yılında 86 milyon TL'ye yükselmiştir.

Ticari krediler, 2007 yılsonu itibarıyla 3.558 milyon TL'ye ulaşmış olup, ticari krediler içinde Özel önem verilen KOBİ kredileri, bir önceki yıla göre, sektörün toplam kredilerinin artış oranından daha yüksek bir oranda, %35 artarak 2 milyar TL'yi aşmıştır.²⁰⁹

T.C. Ziraat Bankası'nın kredi portföyünün ağırlıklı bir kısmını oluşturan bireysel krediler, 2007 yıl sonunda, bir önceki yıla göre %32 oranında bir artışla 10 milyar TL'ye ulaşmış, sektörün yaklaşık %11 'ini oluşturmuştur. İhtiyaç kredilerinde, ülke genelinde her 5 kişiden birisi kredisini T.C. Ziraat Bankası'ndan kullanmıştır. 2007 yıl sonunda 5,7 milyar TL'ye yükselen toplam ihtiyaç kredileri ile Banka açık ara sektör liderliğine ulaşmıştır. Bankamız, geliştirdiği özel ürünlerle ve uyguladığı faiz politikaları ile çok sayıda müşterisinin bireysel finansman ihtiyacını karşılamıştır. İhtiyaç kredilerinde son bir yılda %38 oranında artış kaydedilmiş, sektör payımız %22 olmuştur.

Uygulanan sağlıklı kredi ve takip politikası sayesinde, toplam kredilerde %24 oranındaki yıllık artışa karşılık, takipteki alacaklarımızın toplam kredilere oranı %1,8 ile sektör ortalamasının oldukça altında kalmıştır.

Mevduat konusunda sektör lideri olan ve bu alanda sektörün yaklaşık beşte birini oluşturan Bankamızdaki toplam mevduat, 2007 yılında %14 oranında artarak 68,3 milyar TL'ye ulaşmıştır.²¹⁰

²⁰⁹ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2007 Yılı Faaliyet Raporu

²¹⁰ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2007 Yılı Faaliyet Raporu

3.2.3. 2008 Yılında Ziraat Bankası

2008 yılında T.C. Ziraat Bankası, yurt içinde 1.142 şube, 70 özel işlem merkezi ve 27 büro, dünyanın 17 ülkesinde 9 şube, 8 iştirak ve 3 temsilcilik ile sektördeki en yaygın hizmet ağına sahip banka olma üstünlüğünü 2008 yılında da korumuştur. 20.872 olan personel sayısı ile sektörün %12'sini, şube sayısı açısından ise sektörün %14'ünü oluşturan Banka, başka hiçbir bankanın bulunmadığı 445 ilçe ve belde hizmet vermeyi sürdürmüştür.²¹¹

T.C. Ziraat Bankası, KKTC'de 4 şube ve bir büronun yanı sıra, New York, Sofya, Tiflis, Londra ve Üsküp şubeleri; Kabil, Karaçi ve Tahran temsilcilikleri; Almanya, Azerbaycan, Bosna-Hersek, Kazakistan, Özbekistan, Rusya, Türkmenistan'da bulunan yurtdışı iştirak bankaları ve bunların şube, alt şube ve büroları dahil edildiğinde dünyanın 17 ülkesinde ve 49 noktada faaliyet gösteren, dünya çapında en yaygın Türk Bankası konumundadır.

T.C. Ziraat Bankası A.S. başta toplam aktifler ve net kârlılık olmak üzere birçok kalemden sektör liderliğini 2008 yılında da sürdürmüştür. Bankanın toplam aktifleri 81 milyar TL'ye ulaşırken, net kârı geçen yıla göre %12 oranında artarak 2.351 milyon TL olmuştur. Banka'nın brüt kârı 2.963 milyon TL, vergi karşılığı ise 612 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

T.C. Ziraat Bankası, kredi atanında son dönemde gösterdiği atılımı 2008 yılında da sürdürmüştür. Toplam krediler, geçen yılın aynı dönemine göre %24 artış göstererek yıl sonunda 21,6 milyar TL'ye ulaşmıştır.

Bankamızın, ülkemiz ekonomisine en önemli katkılarından olan tarımsal krediler son bir yılda sektör kredilerinin artış hızından daha yüksek bir oranda, %37 artarak 4.810 milyon TL'ye ulaşmıştır. Geçen yıl haftada ortalama 70 milyon TL tarımsal kredi kullanılırken, bu rakam 2008 yılında 86 milyon TL'ye yükselmiştir.

Ticari krediler, 2008 yılsonu itibarıyla 3.558 milyon TL'ye ulaşmış olup, ticari krediler içinde Özel önem verilen KOBİ kredileri, bir önceki yıla göre, sektörün toplam kredilerinin artış oranından daha yüksek bir oranda, %35 artarak 2 milyar TL'yi aşmıştır.

²¹¹ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2008 Yılı Faaliyet Raporu

T.C. Ziraat Bankası'nın kredi portföyünün ağırlıklı bir kısmını oluşturan bireysel krediler, 2008 yıl sonunda, bir önceki yıla göre %32 oranında bir artışla 10 milyar TL'ye ulaşmış, sektörün yaklaşık %11 'ini oluşturmuştur. İhtiyaç kredilerinde, ülke genelinde her 5 kişiden birisi kredisini T.C. Ziraat Bankası'ndan kullanmıştır. 2008 yıl sonunda 5,7 milyar TL'ye yükselen toplam ihtiyaç kredileri ile Banka açık ara sektör liderliğine ulaşmıştır. Bankamız, geliştirdiği özel ürünlerle ve uyguladığı faiz politikaları ile çok sayıda müşterisinin bireysel finansman ihtiyacını karşılamıştır. İhtiyaç kredilerinde son bir yılda %38 oranında artış kaydedilmiş, sektör payımız %22 olmuştur.²¹²

Uygulanan sağlıklı kredi ve takip politikası sayesinde, toplam kredilerde %24 oranındaki yıllık artışa karşılık, takipteki alacaklarımızın toplam kredilere oranı %1,8 ile sektör ortalamasının oldukça altında kalmıştır.

Mevduat konusunda sektör lideri olan ve bu alanda sektörün yaklaşık beşte birini oluşturan Bankamızdaki toplam mevduat, 2008 yılında %14 oranında artarak 68,3 milyar TL'ye ulaşmıştır.

3.2.4. 2009 Yılında Ziraat Bankası

Ziraat Bankası, yurt içinde 1.203 şube, 70 özel işlem merkezi ve 29 büro, 1 şarj bürosu ve 2 mobil araç, dünyanın 17 ülkesinde 11 şube, 9 iştirak ve 2 temsilcilik ile faaliyet göstermektedir. 22.198 olan personel sayısı ile sektörün %12'sini, şube sayısı açısından ise sektörün %14'ünü oluşturan Banka, başka hiçbir bankanın bulunmadığı 428 ilçe ve beldede hizmet vermektedir.²¹³

T.C. Ziraat Bankası, KKTC'deki 4 şube, bir alt şube ve bir bürosunun yanı sıra, New York, Londra, Sofya, Tiflis, Atina, Gümülcine ve Bağdat şubeleri ile Filibe (Plovdiv-Bulgaristan) altşubesi; Karaçi ve Tahran temsilcilikleri; Almanya, Makedonya, Azerbaycan, Bosna-Hersek, Kazakistan, Özbekistan, Rusya ve Türkmenistan'da bulunan yurtdışı iştirak bankaları ve bunların şube, alt şube ve büroları dahil edildiğinde dünyanın dört bir yanında 67 noktada faaliyet gösteren,

²¹² T.C. Ziraat Bankası AŞ 2008 Yılı Faaliyet Raporu

²¹³ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2009 Yılı Faaliyet Raporu

dünya çapında en yaygın Türk Bankası konumundadır. Toplam aktifleri 124,5 milyar TL'yi aşarken, net kârı da 3.511 milyon TL olmuştur. Bankanın brüt kârı 4.417 milyon TL, vergi karşılığı ise 906 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Global ekonomik krizin etkilerinin hissedildiği bir yıl olmasına rağmen haftalık 1 milyar TL'nin altına düşmeyen bir hızda kredi kullandırmaya devam etmiş, toplam kredileri, geçen yılın aynı dönemine göre %19 artış göstererek 37 milyar TL'ye ulaşmıştır. 2009 yılında sektörde en çok TL kredi kullandıran banka konumuna gelen T.C. Ziraat Bankası'nın TL kredi bakiyesi, 34,5 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Tarımsal krediler bir önceki yıla göre %21 oranında artarak 7.708 milyon TL'ye ulaşmıştır. 2008 yılında haftada ortalama 109 milyon TL tarımsal kredi kullandırılırken, bu rakam 2009 yılında 155 milyon TL'ye yükselmiştir. Son 6 yılda yaklaşık 3 milyon üreticiye 25,4 milyar TL tarımsal kredi kullandırılmıştır. Bireysel kredi bakiyesinde bankacılık sektöründe liderliğe yükselmiştir. Kredi portföyünün ağırlıklı bir kısmını oluşturan bireysel krediler, 2009 yılsonunda, bir önceki yıla göre %26 oranında bir artışla 16,9 milyar TL olarak gerçekleşmiş, sektörün yaklaşık %13'ünü oluşturmuştur. İhtiyaç kredilerinde, ülke genelinde her 4 kişiden birisi kredisini Ziraat'ten kullanmıştır. 2009 yılsonunda 10,2 milyar TL'ye yükselen toplam ihtiyaç kredileri ile açık ara sektör liderliğini sürdürmektedir. İhtiyaç kredilerinde son bir yılda %37 oranında artış sağlanmış, sektör payını %26'ya çıkarmıştır. Ticari krediler de, 2009 yılında %9 artış göstermiş ve yılsonu itibarıyla 8,2 milyar TL'yi aşmıştır. KOBİ kredilerinde ise 2,8 milyar TL'ye ulaşılmıştır. Uygulanan sağlıklı kredi ve takip politikası sayesinde, toplam kredilerde %19 oranındaki yıllık artışa karşılık, Banka'nın karşılık ayırmadığı fon kaynaklı krediler ve diğer alacaklar hariç tutulduğunda takipteki alacak oranı %1,9 ile sektör ortalamasının oldukça altında tutulmuştur. Mevduat konusunda sektör lideri olan ve bu alanda sektörün yaklaşık beşte birini oluşturan Ziraat Bankası'nın toplam mevduat miktarı, 2009 yılında %17,5 oranında artarak 98,5 milyar TL'ye ulaşmıştır.²¹⁴

²¹⁴ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2009 Yılı Faaliyet Raporu

3.2.5. 2010 Yılında Ziraat Bankası

Ziraat Bankası 2010 yılında gerçekleştirdiği operasyonel faaliyetleri ile finansal ve organizasyonel yapısını güçlendirmeye devam etmiş, son yıllarda gösterdiği üstün performansını sürdürmüştür. Bankanın yılsonu itibarıyla aktif büyüklüğü 151 milyar TL'ye yükselirken, bankacılık sektörü içindeki payı toplam aktiflerde %15 olarak gerçekleşmiştir. Mevduat konusunda sektör Lideri olan ve bu alanda sektörün yaklaşık beşte birini elinde tutan Ziraat Bankası'nın toplam mevduatı, 2010 yılında %28 oranında artarak 126 milyar TL'ye ulaşmıştır.²¹⁵

Ziraat Bankası, reel sektörü desteklemeye odaklı faaliyetlerini ödün vermeksizin sürdürmüştür. Müşterilerine zengin ürün ve hizmet yelpazesi sunan Banka, 2010 yılı boyunca haftada ortalama 1,6 milyar TL kredi kullanmıştır. Toplam kredilerde 2010 yılında %56 oranında artış gerçekleştirilmiştir. Bu artışla Bankanın toplam kredileri 57 milyar TL'yi aşmış, 2009 yılsonunda %9 olan sektör payı %11'e yükselmiştir.

Ziraat Bankası 2010 yılında tarımsal kredilerini %77 oranında artırarak 13,6 milyar TL'ye yükseltmiş ve tarım sektörünün en büyük destekçisi olmayı sürdürmüştür. 2009 yılında, ortalama haftalık 155 milyon TL tarımsal kredi kullanılırken, bu rakam 2010 yılında 265 milyon TL'ye yükselmiştir.

Ziraat Bankası, bireysel kredi kullanımında son yıllarda gerçekleştirdiği atılımı 2010 yılında da sürdürmüştür. Kredi portföyünün ağırlıklı bir kısmını oluşturan bireysel krediler, 2010 yılsonunda, bir önceki yıla göre %39 oranında bir artışla 23,5 milyar TL olarak gerçekleşmiş, bireysel kredilerde sektör payı %14'e yükseltilerek Bankanın bu alandaki sektör liderliği korunmuştur.²¹⁶

Banka, 2010 yılsonunda 14,7 milyar TL'ye yükselen toplam İhtiyaç kredileri ile açık ara sektör liderliğini sürdürmektedir. Ziraat Bankası, geliştirdiği özel ürünlerle ve uyguladığı faiz politikaları ile çok sayıda müşterisinin bireysel finansman ihtiyacını karşılamaya devam etmiştir. İhtiyaç kredilerinde son bir yılda %44 oranında artış sağlanmış, sektör payı %32'ye yükselmiştir.

²¹⁵ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2010 Yılı Faaliyet Raporu

²¹⁶ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2010 Yılı Faaliyet Raporu

Reel sektöre desteğinin önemli bir göstergesini oluşturan ticari kredilerde de, 2010 yılında %93 oranında rekor bir artış gösterilmiş ve yılsonu itibarıyla ticari kredilerimiz 15,9 milyar TL'yi aşmıştır. KOBİ'lerin en büyük destekçilerinden biri olan Banka, KOBİ kredilerini %91 oranında artırarak, 5,3 milyar TL'ye yükseltmiştir. Uygulanan sağlıklı kredi ve takip politikası sonucunda, toplam kredilerde %56 oranındaki yıllık artışa karşılık, takipteki alacak oranı %1,2 ile %3,6 olan sektör ortalamasının oldukça altında gerçekleşmiştir.²¹⁷

Banka; yurt içinde 1.379 hizmet noktası ile 2010 yılında da sektördeki en yaygın şube ağına sahip banka olma konumunu sürdürmüştür. 22.708 olan personel sayısı ile sektörün %12'sini, şube sayısı açısından ise sektörün %14'ünü oluşturan Banka, başka hiçbir bankanın bulunmadığı 420 ilçe ve beldede sadece Ziraat olarak hizmet vermektedir.

T.C. Ziraat Bankası, KKTC'deki 5 şube ve 4 altşubesinin yanı sıra, New York şubesi (ABD), Londra şubesi (İngiltere), Sofya şubesi ite Filibe, Kırcaali ve Varna şubeleri (Bulgaristan), Tiflis şubesi (Gürcistan), Atina, Gümülcine, İskeçe şubeleri (Yunanistan) ve Bağdat şubesi (Irak) ile; Tahran temsilciliği (Iran); Almanya, Makedonya, Azerbaycan, Bosna-Hersek, Kazakistan, Özbekistan, Rusya ve Türkmenistan'da bulunan yurtdışı iştirak bankaları ve bunların şube, altşube ve büroları dahil edildiğinde dünyanın 16 ülkesinde; 13 şube, 7 altşube, 9 iştirak ve 1 temsilcilik ile toplam 74 noktada faaliyet gösteren, yurtdışında en yaygın Türk Bankası konumundadır.²¹⁸

²¹⁷ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2010 Yılı Faaliyet Raporu

²¹⁸ T.C. Ziraat Bankası AŞ 2010 Yılı Faaliyet Raporu

3.3. 2006 – 2010 Yılları Arası Ziraat Bankasının Finansal Göstergeleri

Tablo 3. Ziraat Bankasının Başlıca Finansal Göstergeleri

Milyon (TL)	2006	2007	2008	2009	2010
Toplam aktifler	71.904	80.942	104.412	124.529	151.160
Likit aktifler ve bankalar	9.150	11.167	13.086	14.604	14.907
Menkul kıymetler	43.890	46.577	58.522	70.988	76.352
Krediler	17.371	21.604	30.836	36.725	57.443
Mevduat	59.653	68.250	83.883	98.529	125.796
Özkaynaklar	6.579	7.218	7.361	10.354	13.458
Faiz gelirleri	9.436	11.329	13.368	14.203	12.392
Faiz giderleri	6.034	7.528	9.266	8.134	7.036
Vergi öncesi kâr	2.720	2.963	2.715	4.417	4.469
Net kâr	2.100	2.351	2.134	3.511	3.713

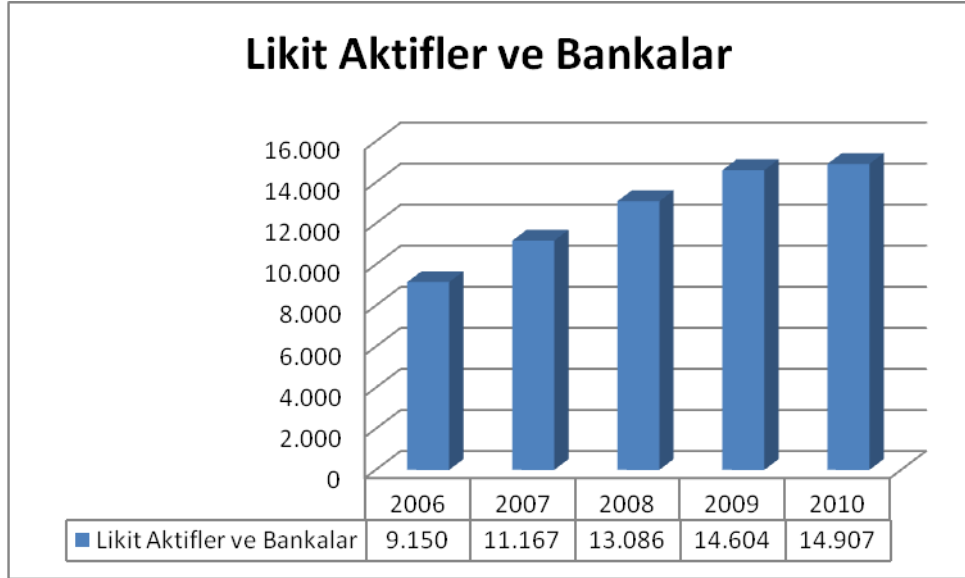
Kaynak: 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Tablo 3'te Toplam aktiflere bakıldığında 2006– 2010 yılları arasında pozitif yönde bir artış olduğu görülmektedir. Likit aktifler ve bankalar değerlerinde 2006 ile 2009 yılları arası artış hızlı iken 2009 – 2010 yılları arası likit aktifler ve bankalardaki artış kısmen daha az olduğu görülmektedir. Menkul kıymetler, krediler, mevduat ve özkaynaklara bakıldığında pozitif yönde artışın devam ettiği görülmektedir. Fakat aynı durum faiz gelirleri ve faiz giderlerinde öyle değildir. 2009 yılından sonra faiz gelirleri ve faiz giderlerinde bir düşüş olduğu görülmektedir. Vergi öncesi kâr ve net kâr'a bakıldığında ise pozitif yöndeki artışın 2006 – 2008 yılları arası kısmen olduğu, ancak 2008 ile 2009 yılları arasındaki artışın yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 31 Aralık 2006 – 31 Aralık 2010 Özet Bilanço ve Gelir Tablosu

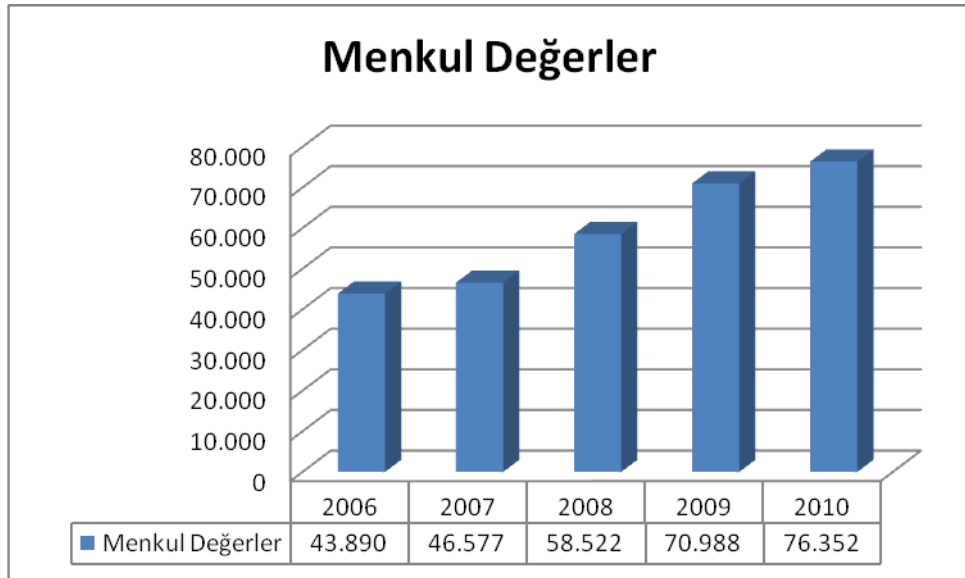
	2006	2007	2008	2009	2010
AKTİFLER (Milyon TL)					
Likit Aktifler ve Bankalar	9.150	11.167	13.086	14.604	14.907
Menkul Değerler	43.890	46.577	58.522	70.988	76.352
Krediler	17.371	21.604	30.836	36.725	57.443
Diğer Aktifler	1493	1594	1968	2.212	2458
Toplam Aktifler	71.904	80.942	104.412	124.529	151.160
PASİFLER (Milyon TL)					
Mevduat	59.653	68.250	83.883	98.529	125.796
Mevduat Dışı Kaynaklar	4.767	4.067	11.610	14.093	9.756
Diğer Pasifler	905	1.407	1.558	1.553	2.150
Özkaynaklar	6.579	7.218	7.361	10.354	13.458
Toplam Pasifler	71.904	80.942	104.412	124.529	151.160
RASYOLAR (%)					
Sermaye Yeterlilik Rasyosu	39,6	25,4	20,1	23,2	19,2
Özkaynak/Toplam Aktifler	9,2	8,9	7,1	8,3	8,9
Toplam Krediler/Toplam Aktifler	24,2	26,7	29,5	29,5	38,0
Takipteki Krediler (Brüt)/Toplam Krediler(*)	1,9	1,8	2,0	2,3	1,5
YP Aktifler/YP Pasifler	100,0	100,3	100,1	99,7	91,5
Likit Aktifler/Toplam Aktifler	12,9	13,7	12,5	11,7	9,8

Kaynak: 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.



Şekil 5. 2006 – 2010 Yılları Arası Likit Aktifler ve Bankaların Görünümü²¹⁹

Şekil 5'te de görüldüğü üzere 2006 yılında 9.150 (Milyon) TL olan Likit aktifler ve bankalar 2010 yılında 14.907 (Milyon) TL'ye yükseldiği görülmektedir. 5 yıl içerisinde Likit aktifler ve bankalarda 5.757 (Milyon) TL gibi bir artış olduğu görülmektedir.

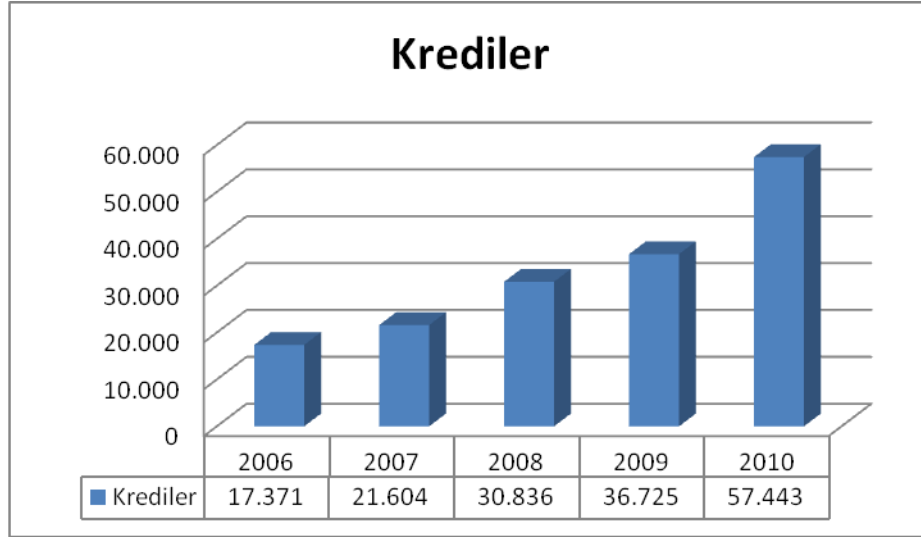


Şekil 6. 2006 – 2010 Yılları Arası Menkul Değerlerin Görünümü²²⁰

²¹⁹ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

²²⁰ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

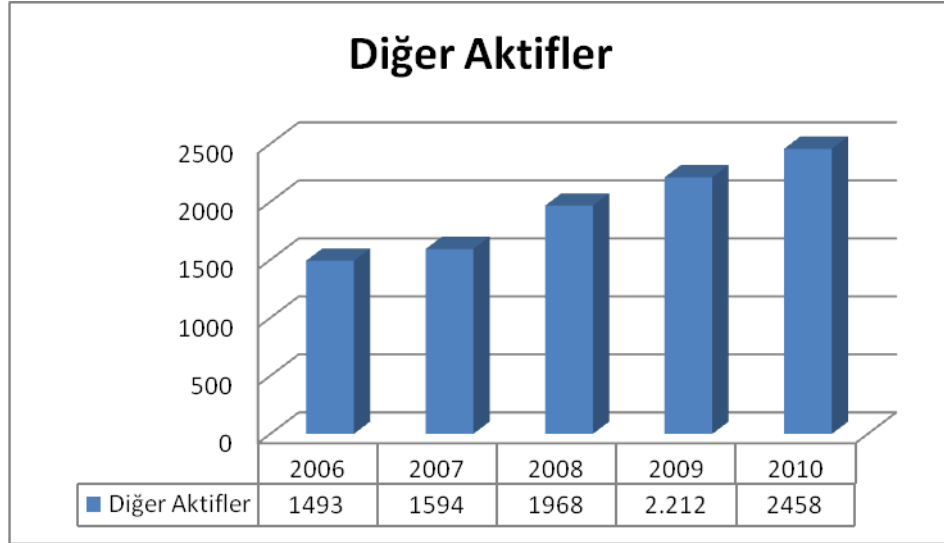
Şekil 6’da görüldüğü üzere 2006 yılında 43.890 (Milyon) TL olan bankanın Menkul değerleri 2010 yılında 76.352 (Milyon) TL’ye yükseldiği görülmektedir. 5 yıl içerisinde bankanın menkul değerlerinde 32.462 (Milyon) TL gibi büyük bir artış olduğu görülmektedir.



Şekil 7. 2006 – 2010 Yılları Arası Kredilerin Görünümü²²¹

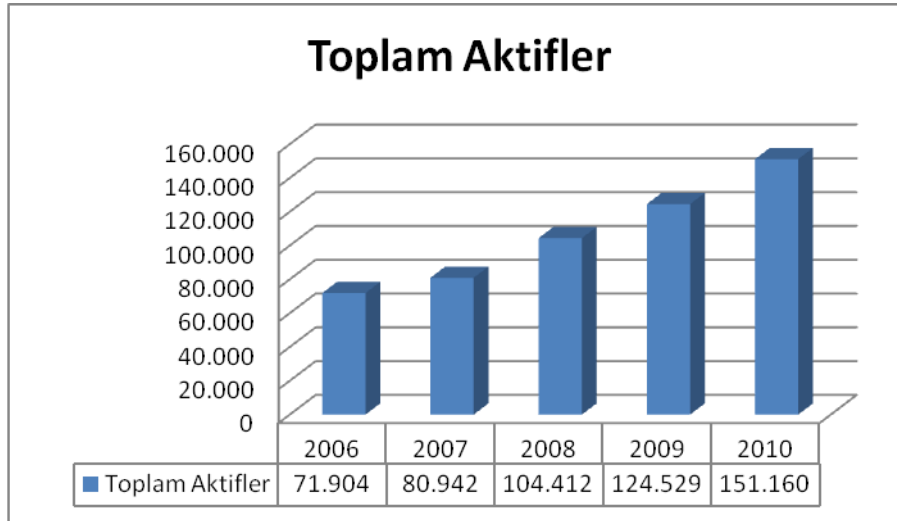
Şekil 7’de görüldüğü üzere bankanın kullandırmış olduğu krediler 2006 yılında 17.371 (Milyon) TL iken, 2010 yılında 57.443 (Milyon) TL’ye çıkmıştır. 5 yıl içerisindeki artış ise 40.072 (Milyon) TL’dir.

²²¹ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.



Şekil 8. 2006 – 2010 Yılları Arası Diğer Aktiflerin Görünümü²²²

Şekil 8’de bankanın diğer aktiflerine baktığımızda 2006 yılında 1.493 (Milyon) TL iken, 2010 yılında 2.458 (Milyon) TL’ye arttığı gözlenmektedir.



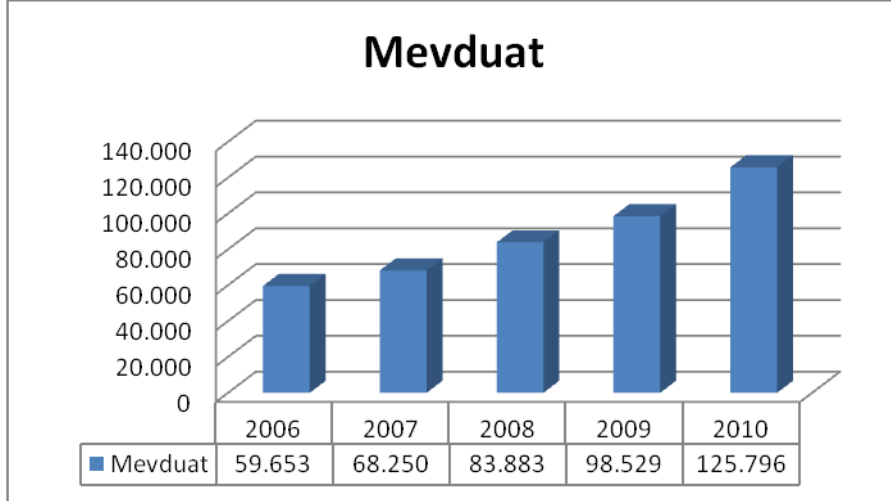
Şekil 9. 2006-2010 Yılları Arası Toplam Aktiflerin Görünümü²²³

Şekil 9’da bankanın toplam aktifleri görülmektedir. 2006 yılında 71.904 (Milyon) TL, 2007 yılında 80.942 (Milyon) TL, 2008 yılında 104.412 (Milyon) TL, 2009 yılında 124.529 (Milyon) TL ve 2010 yılında ise 151.160 (Milyon) TL’ye arttığı görülmektedir. Ziraat bankasının 2006 yılından 2010 yılındaki toplam

²²² 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

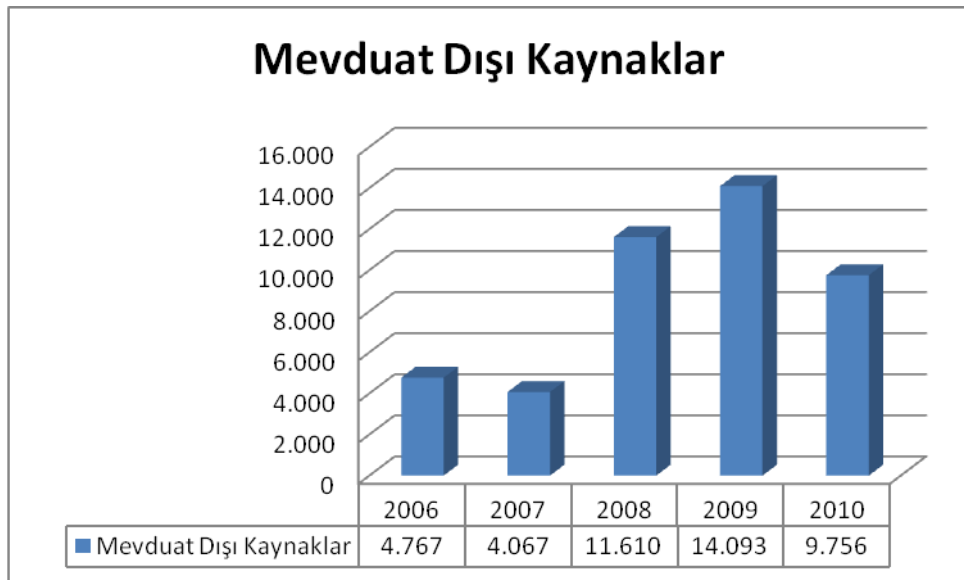
²²³ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

aktifleri karşılaştırıldığında 2010 yılına kadar 79.256 (Milyon) TL’lik bir artış olduğu gözlenmektedir.



Şekil 10. 2006-2010 Yılları Arası Mevduatların Görünümü²²⁴

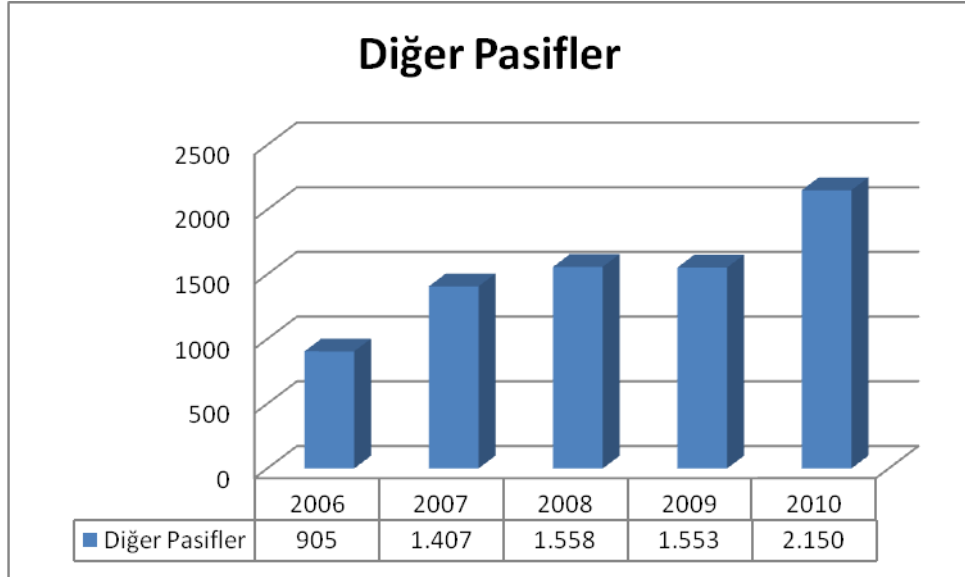
Şekil 10’a baktığımızda 2006 yılında 59.653 (Milyon) TL olan bankanın mevduatı, 2010 yılında 125.796 (Milyon) TL’ye çıktığı gözlenmektedir. Bankanın 5 senelik bu sürece bakıldığında mevduatlarını 66.143 (Milyon) TL arttığını söyleyebiliriz.



Şekil 11. 2006-2010 Yılları Arası Mevduat Dışı Kaynakların Görünümü²²⁵

²²⁴ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Şekil 11’de 2006 yılında 4.767 (Milyon) TL olan bankanın mevduat dışı kaynakları 2010 yılında 9.756 (Milyon) TL olduğu görülmektedir. Bankanın 5 senelik bu süreçte mevduatlarını 4.989 (Milyon) TL arttırdığını söylenebilir.

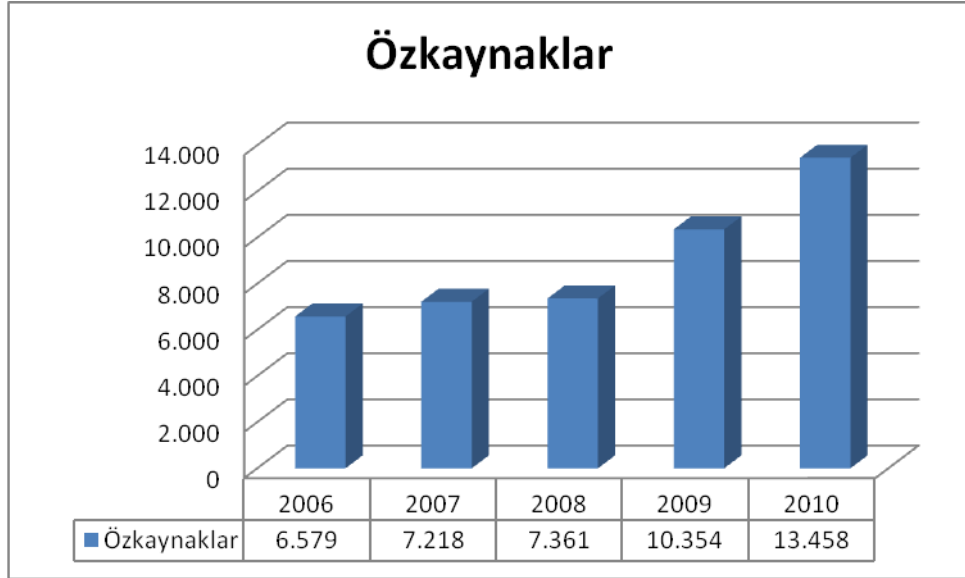


Şekil 12. 2006-2010 Yılları Arası Diğer Pasiflerin Görünümü²²⁶

Şekil 12’de bankanın diğer pasifleri 2006 yılında 905 (Milyon) TL, 2007 yılında 1.407 (Milyon) TL, 2008 yılında 1.558 (Milyon) TL, 2009 yılında 1.553 (Milyon) TL ve 2010 yılında ise 2.150 (Milyon) TL olduğu görülmektedir.

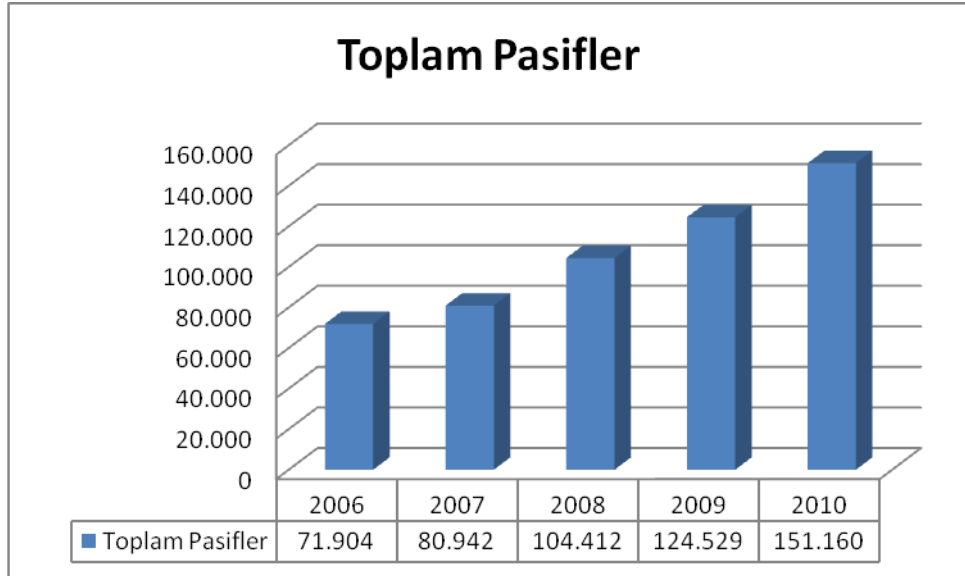
²²⁵ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

²²⁶ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.



Şekil 13. 2006-2010 Yılları Arası Özkaynakların Görünümü²²⁷

Şekil 13’de 2006 yılında 6.579 (Milyon) TL olan bankanın Özkaynakları, 2010 yılında 13.458 (Milyon) TL’ye ulaştığı görülmektedir. Ziraat bankasının son 5 senelik dönemine bakıldığında bankanın özkaynaklarında 6.879 (Milyon) TL’lik bir artış olduğunu söyleyebiliriz.

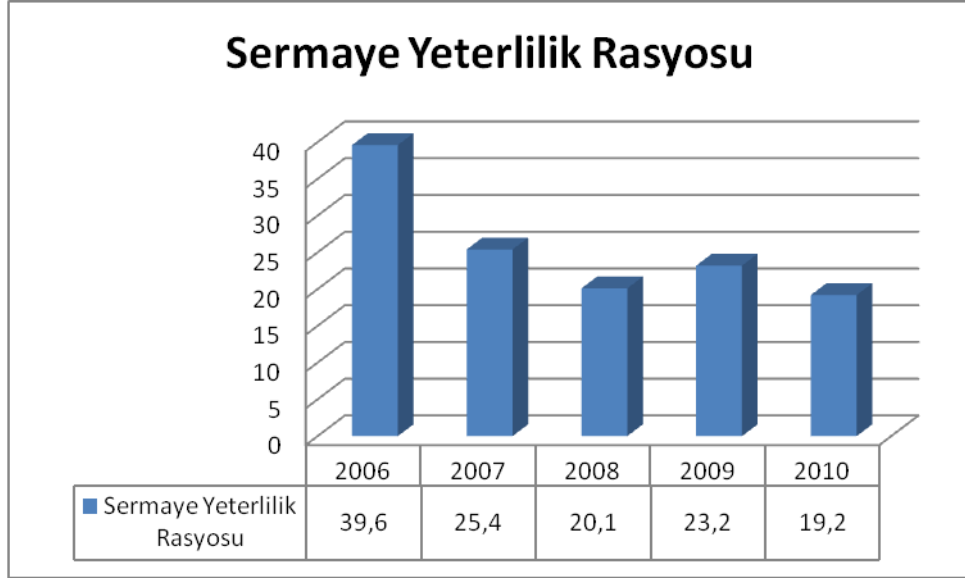


Şekil 14. 2006-2010 Yılları Arası Toplam Pasiflerin Görünümü²²⁸

²²⁷ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

²²⁸ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

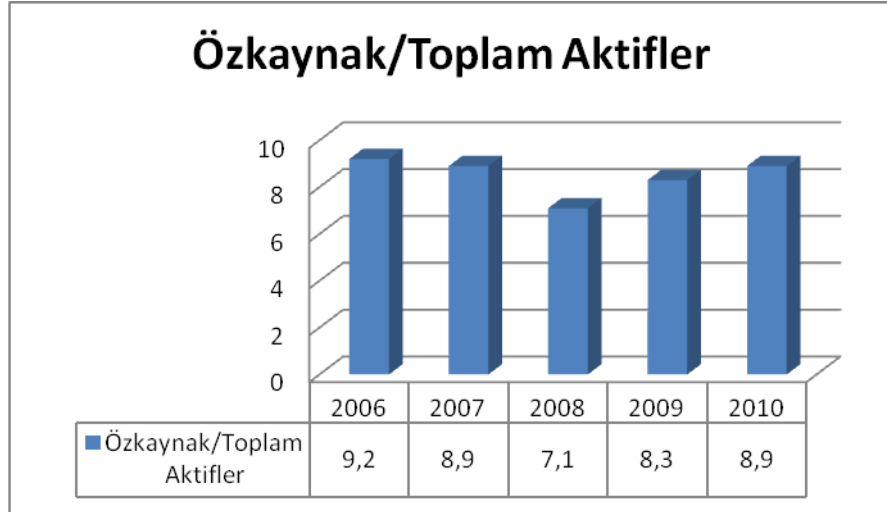
Şekil 14'e Ziraat bankasının 2006 yılındaki toplam pasifleri 71.904 (Milyon) TL iken, 2010 yılında 151.160 (Milyon) TL'ye arttığı gözlenmektedir.



Şekil 15. 2006-2010 Yılları Arası Sermaye Yeterlilik Rasyosunun Görünümü²²⁹

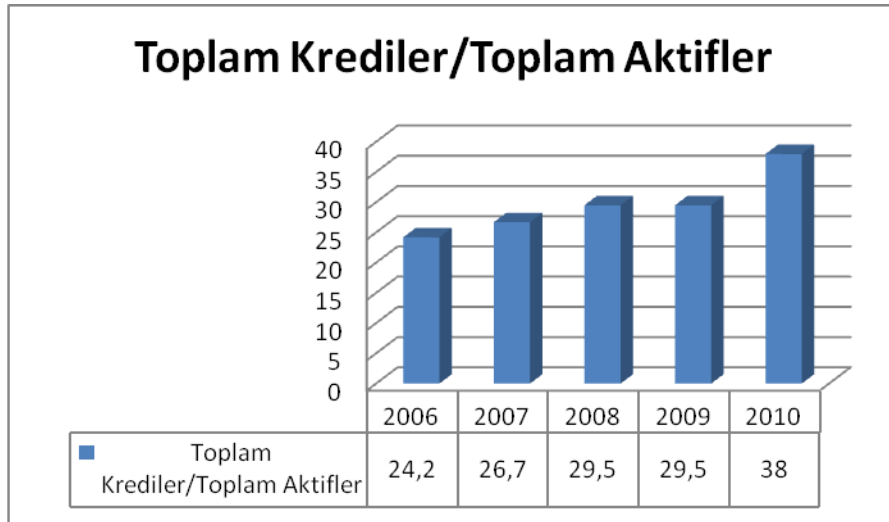
Şekil 15'e bakıldığında sermaye yeterlilik rasyosu; 2006 yılında %39,6, 2007 yılında %25,4'e düştüğünü, 2008 yılında da düşüşüne devam ederek %20,1'ye gerilediğini, 2009 yılında ise %23,2'ye yükseldiğini, 2010 yılında ise %19,2'ye düştüğünü görmekteyiz.

²²⁹ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.



Şekil 16. 2006-2010 Yılları Arası Özkaynak/Toplam Aktiflerin Görünümü²³⁰

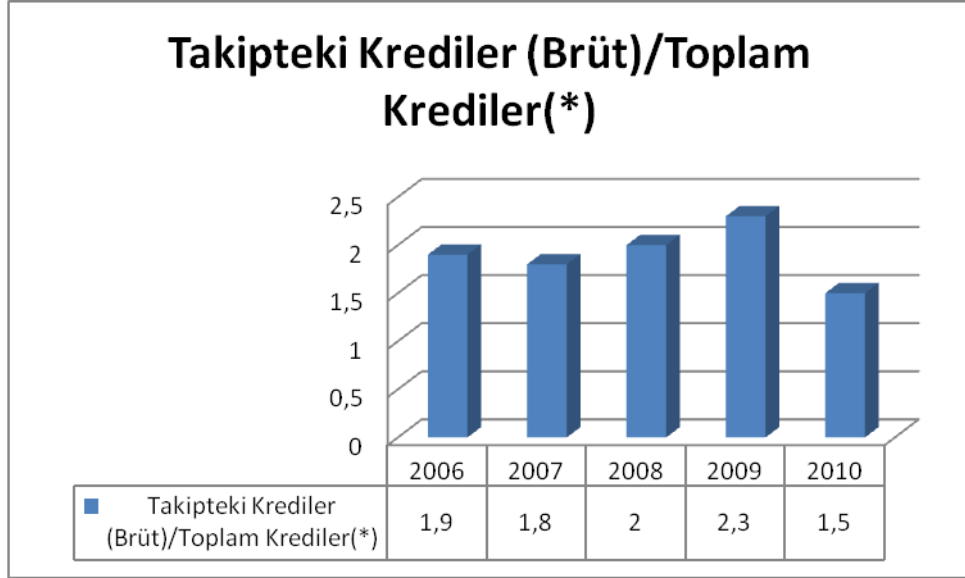
Şekil 16'ya bakıldığında bankanın özkaynak/toplam aktiflerinin; 2006 yılında %9,2, 2007 yılında %8,9'a düştüğünü, 2008 yılında da düşüşün devam ettiğini ve %7,1'e gerilediğini, 2009 yılında ise artışın tekrar başladığını ve %8,3'e yükseldiğini, 2010 yılında da aynı şekilde artışın pozitif eğimli olarak %8,9'a yükseldiği görülmektedir.



Şekil 17. 2006-2010 Yılları Arası Toplam Krediler/Toplam Aktiflerin Görünümü²³¹

²³⁰ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Şekil 17’de toplam krediler/toplam aktiflerin pozitif eğimli bir artışta olduğu görülmektedir.

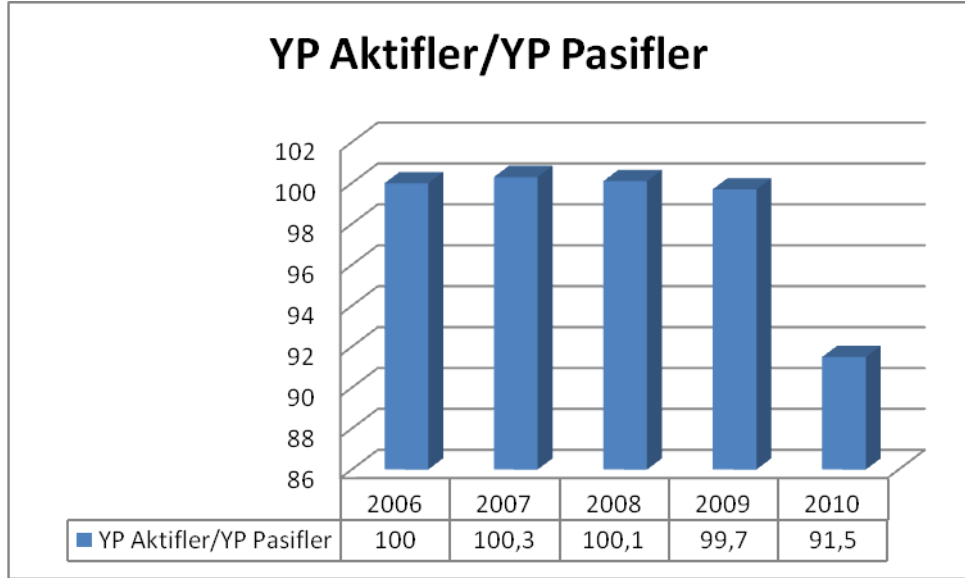


Şekil 18. 2006-2010 Yılları Arası Takipteki Krediler/Toplam Kredilerin Görünümü²³²

Şekil 18’e bakıldığında takipteki krediler/toplam kredilerin pozitif eğimli bir artışta olduğu görülmektedir.

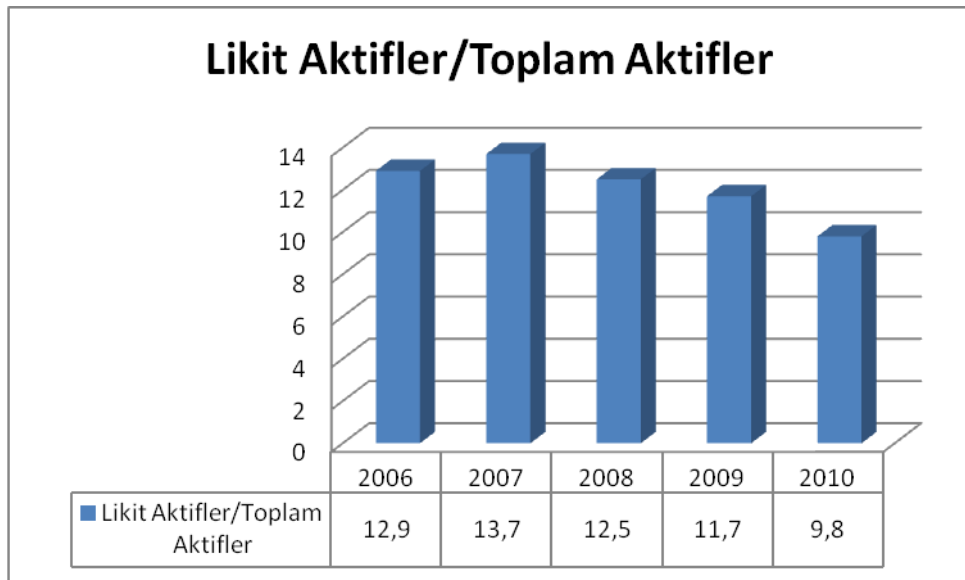
²³¹ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

²³² 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.



Şekil 19. 2006-2010 Yılları Arası YP Aktifler/YP Pasiflerin Görünümü²³³

Şekil 19’da YP Aktifler/YP Pasiflerin 2007 yılında pozitif eğimli bir artışı varken 2008’den sonra aynı durumun söz konusu olmadığı görülmektedir.



Şekil 20. 2006-2010 Yılları Arası Likit Aktifler/Toplam Aktiflerin Görünümü²³⁴

²³³ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

²³⁴ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

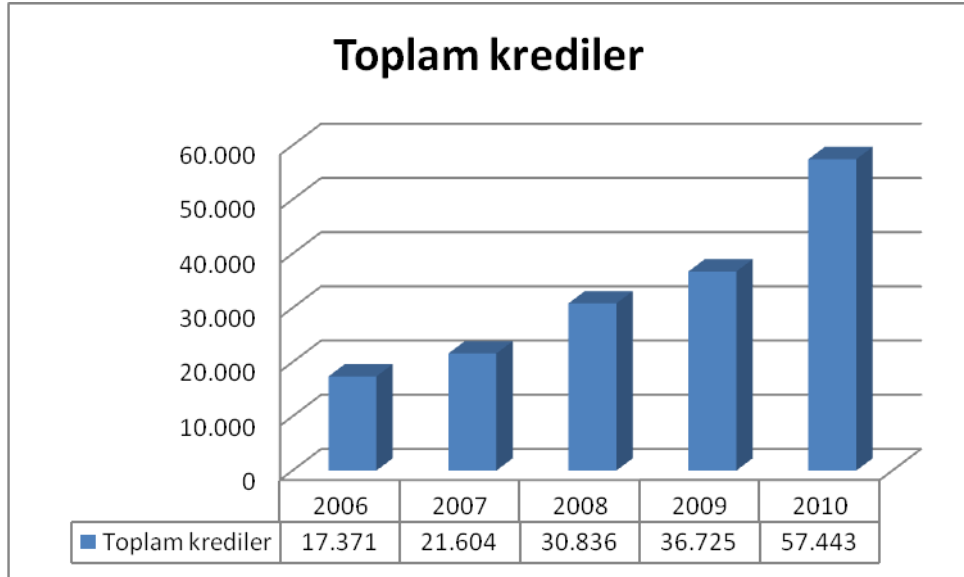
Şekil 20'ye bakıldığında Likit Aktifler/Toplam Aktifler 2007 yılında pozitif eğimli bir artışı varken 2008'den sonra aynı durumun söz konusu olmadığı görülmektedir.

3.4. T.C. Ziraat Bankası Kârlılık ve Borç Ödeme Durumu

Tablo 5. T.C. Ziraat Bankası Aktif Yapısı

		2006	2007	2008	2009	2010
Aktifler	Toplam krediler	17.371	21.604	30.836	36.725	57.443
	Ticari krediler	3.026	3.558	7.549	8.258	15.920
	Bireysel krediler	7.575	10.006	13.347	16.852	23.465
	Tarımsal krediler	3.522	4.810	6.358	7.708	13.605
	Toplam aktifler	71.904	80.942	104.412	124.529	151.160
Pasif Yapısı	Mevduat	59.653	68.249	83.883	98.529	125.796
	Net Kâr	2.100	2.351	2.134	3.511	3.713

Kaynak: 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

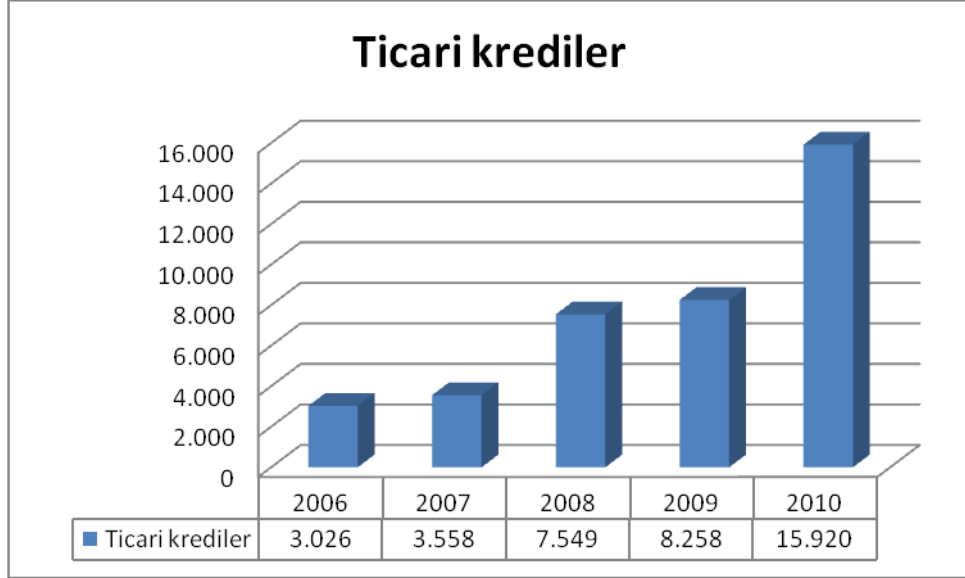


Şekil 21. Toplam Krediler²³⁵

Şekil 21'e bakıldığında Ziraat Bankasının toplam kullandığı kredi miktarları görülmektedir. 2006 yılında 17.731 (Milyon) TL kredi imkanı sunarken,

²³⁵ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

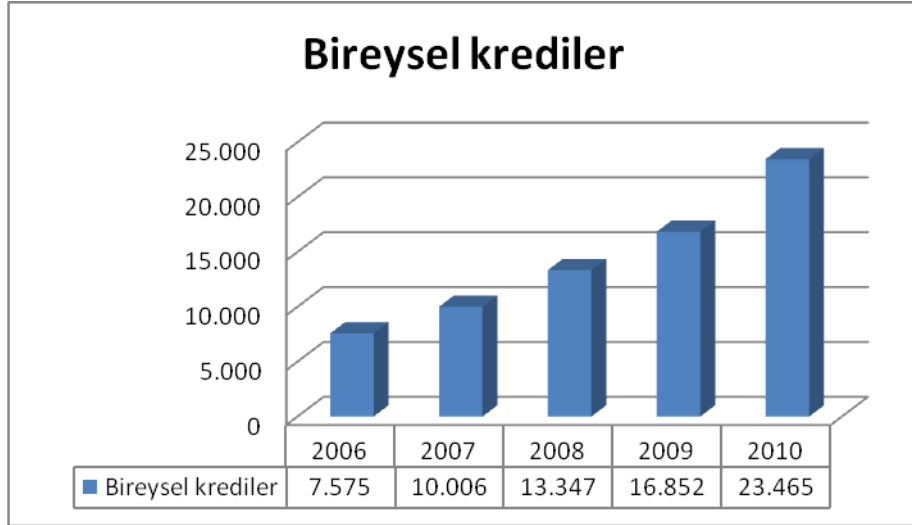
2010 yılında 57.443 (Milyon) TL kredi kullandığı görülmektedir. 5 yıllık dönemde bankanın toplam kullandığı kredi miktarında 40.072 (Milyon) TL artış olduğu gözlenmektedir.



Şekil 22. Ticari Krediler²³⁶

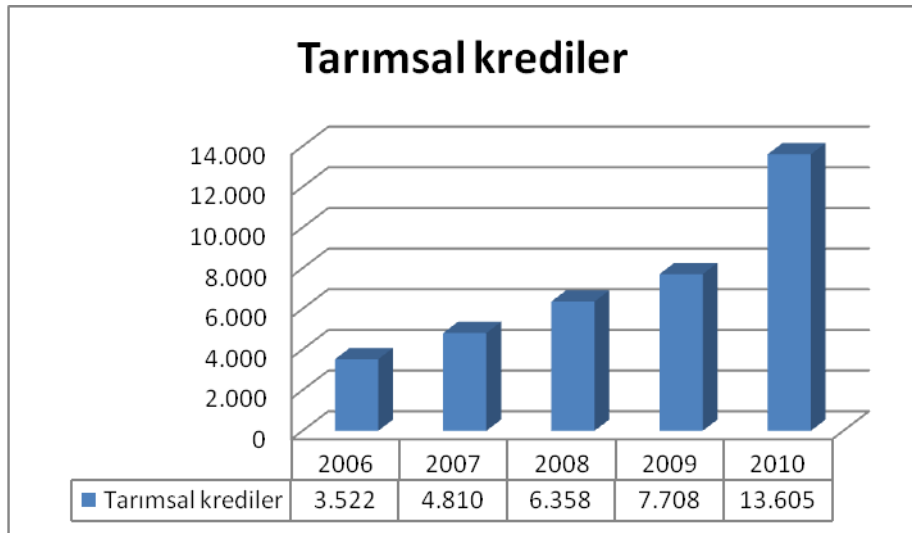
Şekil 22'ye bakıldığında Ziraat Bankasının kullandığı ticari kredi miktarı görülmektedir. 2006 yılında 3.026 (Milyon) TL ticari kredi imkanı sunarken, 2010 yılında 15.920 (Milyon) TL ticari kredi kullandığı görülmektedir. 5 yıllık dönemde bankanın toplam kullandığı ticari kredi miktarında 12.894 (Milyon) TL'lik bir artış olduğu gözlenmektedir.

²³⁶ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.



Şekil 23. Bireysel Krediler²³⁷

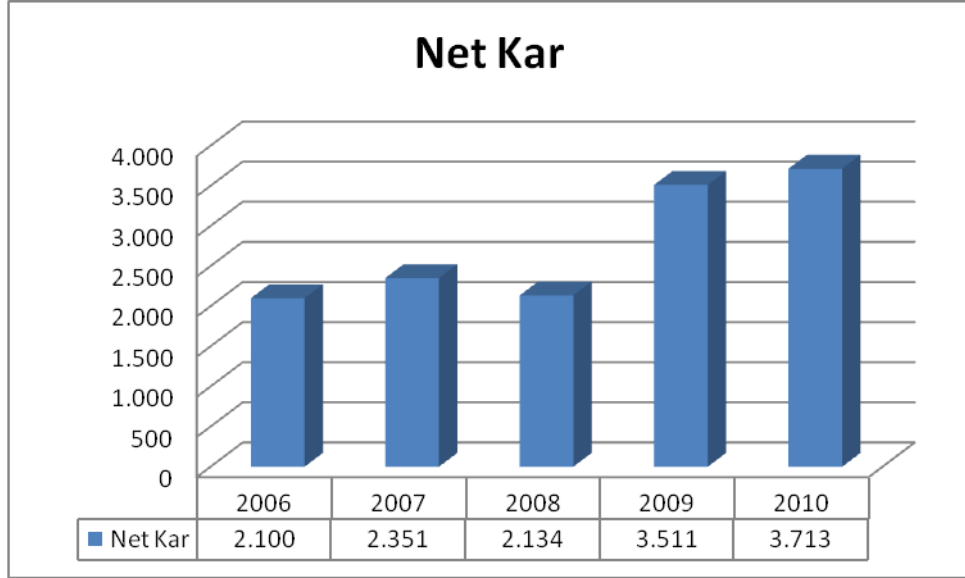
Şekil 23'e bakıldığında Ziraat Bankasının toplam kullandığı bireysel kredi miktarı görülmektedir. 2006 yılında 7.575 (Milyon) TL kredi imkanı sunarken, 2010 yılında 23.465 (Milyon) TL kredi kullandığı görülmektedir. 5 yıllık döneme baktığımızda bankanın toplam kullandığı bireysel kredi miktarında 15.890 (Milyon) TL'lik bir artış olduğu gözlenmektedir.



Şekil 24. Tarımsal Krediler²³⁸

²³⁷ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Şekil 24'e bakıldığında Ziraat Bankasının toplam kullandırdığı tarımsal kredi miktarı görülmektedir. 2006 yılında 3.522 (Milyon) TL kredi imkanı sunarken, 2010 yılında 13.605 (Milyon) TL kredi kullandırdığı görülmektedir. 5 yıllık döneme baktığımızda bankanın toplam kullandırdığı tarımsal kredi miktarında 10.083 (Milyon) TL'lik bir artış olduğu gözlenmektedir.



Şekil 25. Net Kâr²³⁹

Şekil 25'e bakıldığında Ziraat Bankasının net kârı görülmektedir. 2006 yılında 2.100 (Milyon) TL iken, 2007 yılında 2.351 (Milyon) TL'ye çıktığı gözlenmektedir. Ancak 2008 yılında bankanın kârında bir azalma söz konusudur. 2008 yılında 2.134 (Milyon) TL'ye gerileyen kâr2009 yılında yaklaşık %64 bir artışla 3.511 (Milyon) TL'ye ulaştığı görülmektedir. 2010 yılında ise bankanın 3.713 (Milyon) TL net kârı olduğu görülmektedir.

²³⁸ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

²³⁹ 2006 – 2010 yılları arası TC Ziraat Bankası AŞ faaliyet raporlarından derlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ

Performans değerlendirme, çalışanların bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. Performans değerlendirme sistemi ise, işletme performansını, verimliliği, etkinliği artırmada ve işletme hedeflerinin çalışanların hedefleri ile koordinasyon sağlamasında, işletme için yararlı olduğu gibi, çalışanlar arasındaki iletişimi ve geribildirimini geliştirmede ve kişinin ise olan katkısını belirlemede önemli faydalar sağlamaktadır. Ayrıca Performans değerlendirme sisteminin, işgörenlerle yönetim, hatta üst yönetim arasındaki iletişimi sağlamaya çalışan bir sistem olduğundan da bahsedebiliriz.

Çalışmamızın alanını kapsayan ve genel olarak üzerinde durduğumuz: “BDDK Standartlarına Göre Bankalarda Performans Değerlendirmesi: Türkiye Ziraat Bankası AŞ. Örneği”nde Kamu bankası olarak sektörde yaşamını sürdüren T.C. Ziraat Bankası AŞ.’nin yıllar itibariyle performans durumunun olumlu mu olumsuz mu olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Türkiye bankacılık sisteminin önemli yapı taşlarından biri olarak piyasa da yaşamını sürdüren T.C. Ziraat Bankası AŞ.’nin kendi bünyesinde 2006 – 2010 yıllarındaki performansını rasyo analizi yardımıyla incelemeye çalışılmıştır. Rasyo analizinin sonucuna bakıldığında şu sonuçlara ulaşıyor;

- Sermaye yeterlilik rasyosunun yıllar itibariyle negatif eğimli bir hareket izlediğini,

- Özkaynak/Toplam aktiflerin 2006 yılından 2008 yılına kadar negatif eğimli, 2009 yılında sonra pozitif eğimli bir hareket izlediğini,

- Toplam krediler/Toplam aktiflerin 2006 yılından itibaren pozitif eğimli bir hareket izlediğini,

- Takipteki krediler/Toplam kredilerin 2006 yılından 2009 yılına kadar pozitif eğim bir tavır sergilediğini, ancak 2009 yılında büyük bir düşüş gösterdiğini,

- Likit aktifler/Toplam aktiflerin 2007 yılında arttığı ancak bu yıldan sonra düşüş gösterdiğini,

- Mevduatının 2009 yılına kadar pozitif eğim sergilediği, 2010 yılında ise agresif bir büyüme gösterdiğini,

- Aktif kârlılığının da yıllar itibariyle arttığı

söylenbilir. Bunun yanında T.C. Ziraat Bankası AŞ'nin aktif yapısının da yıllar itibariyle dağılımına bakıldığında gösterdiği büyümenin aktif yapısında da devam ettiği söylenbilir. Bunlara kısaca değinildiğinde bankanın kullandığı kredilerin;

- toplam kredi oranlarında yıllar itibariyle arttığını,

- ticari kredilerin yıllar itibariyle arttığını,

- bireysel kredilerin yıllar itibariyle arttığını,

- tarımsal kredilerin yıllar itibariyle arttığını,

- bununla birlikte bankanın toplam aktiflerinin de yıllar itibariyle arttığını

söylenbilir. Bütün bu rasyo analizi sonucunda, T.C. Ziraat Bankası AŞ'nin sermaye yeterlilik rasyosunun yıllar itibariyle düşüş gösterdiğini ancak buna rağmen özkaynaklarında yıllar itibariyle sürekli artış sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte bankanın aktif kârlılığında da sürekli bir artış görülmektedir. Bütün bunları bir ele aldığımızda ise çıkan tablo T.C. Ziraat Bankası AŞ'nin bankacılık sektöründeki performansını yıllar itibariyle arttırdığından bahsedebilir. Ayrıca T.C. Ziraat Bankası AŞ'nin yıllar itibariyle ekonomik istikrarını koruduğunu ve ticari, bireysel ve tarımsal kredilerle müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabildiği söylenebilir.

T.C. Ziraat Bankası AŞ'nin bu olumlu tablosunun yıllar itibariyle koruduğundan ve üzerine her yıl bir taş daha koyarak olumlu tablosunu koruması, tüketiciler gözünde T.C. Ziraat Bankası AŞ'nin yerini sağlamlaştırmıştır. Bir bankanın sektördeki bu kadar yoğun pazar da, böyle olumlu bir tablo çizmesi önemli bir başarı olarak sayılmalıdır. Bu suretle T.C. Ziraat Bankası AŞ'nin BDDK standartlarını uyguladığı ve bu sayede hem sektördeki kârlılık oranını hem de müşteriler kârşısında itibarını sürekli arttırdığı gözlenmektedir.

BDDK kriterlerini başarıyla uygulayan, T.C. Ziraat Bankası AŞ'nin sektörden aldığı % 15'lik pay ile toplam aktifleri Mart 2011 yılı itibariyle 151,8 milyar TL'ye ulaşmıştır.

BDDK'ya göre T.C. Ziraat Bankası AŞ'nin performans endeksi ve bileşenlerini incelediği çalışmada bankanın yıllar itibariyle olumlu bir performans gösterdiğini, faaliyet raporundan elde edilen veriler eşliğinde ortaya koymaktadır. Bankanın risk yönetimi konusunda ihtiyatlı bir politika izlediğini de söyleyebiliriz. Bankanın kur riski taşımadığını ve finansal piyasalarda alabileceği riskleri yönetim tarafından kısıtlandığını da söyleyebiliriz. Mevduat faizlerini piyasa faizlerine göre ayarladığını ve pozitif kâr marjını sağlamaya çalıştığını da yine bankanın verilerine göre yorumlanabilir. Piyasa faiz oranlarındaki dalgalanmanın ise bankanın piyasa takip politikasının iyi olmasından dolayı olumsuz yönde etkilenmediğini söylenebilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

AKGÜÇ, Ö., **100 Soruda Türkiye’de Bankacılık**, Gerçek Yayınevi, 1992.

ANONİM, **Finansal Yönetim**, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No:6, Eskişehir, 2001.

BİNGÖL, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2003

CANBAŞ, S., DOĞUKANLI, H., **Finansal Pazarlar**, Karahan Kitabevi, 2007.

CANBAŞ, S., VURAL, G., **Finansal Yönetim**, Karahan Kitabevi, Adana, 2010.

CANMAN, D., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, 2000.

CARSON, M. **Saying It Like It Isn’t: The Pros and Cons of 360° Feedback**, Business Horizons, vol. 49, 2006.

CUMMINGS, TG., WORLEY, CG., **Organization Development and Change**. United States of America International Thompson Publishing, 2007.

FINDIKÇI, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, 2000, İstanbul.

GÜRKAN, Ö., **İktisada Giriş**, Atilla Yayınevi, 3. Baskı, Ankara, 1999.

SABUNCUOĞLU, Z., **Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler**, Bursa; Furkan Yayınları, 1994.

Makaleler:

AKEL, V., İşletme Bölümlerinin Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi, http://iibf.bozok.edu.tr/kisiselsiteler/veli_akel/segmental_analysis.pdf

AKI, E., DEMİRBİLEK, T., “Performans Değerlendirme Sistemi ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi,” **Sosyo Ekonomi Dergisi**, 2010-1/100105, 2010.

- AKIN, A.,“İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik),”**ÇÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, 2002.
- ARSLANTÜRK, Y., “Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Performans Değerlendirme: Ankara İli Örneği,” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, ½, 2009.
- AYDEMİR, N., “Dünden Bugüne Bankacılık”, **YDK. Dergisi**, Temmuz – Eylül, Yıl: 1, Sayı: 3, 2002.
- BAYRAKTAROĞLU, S., BALABAN, Ö., ÖZDEMİR, Y., “360° Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay,” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.IX, 2007.
- BİLGİN, M.H., “Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan Önemi ve Performans Değerleme”, **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, 2001.
- BOYACIOĞLU,MA., “1980 Sonrası Türk Bankacılık Sektöründeki Gelişmeler, Krizlerin Sektör Üzerindeki Etkileri Ve İyileştirici Öneriler”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 9, 2003.
- BÜYÜKFIRAT, B., YILMAZ, T., Performans Değerleme Uygulamaların Çalışanların İş Stres Düzeyleri Üzerine Etkileri: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması, **Sakarya Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2010
- ÇANKAYA F, YAKICI TA., “Türk Bankacılık Sisteminin Ölçek Ekonomileri Açısından Değerlendirilmesi”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı: 43, 2002.
- ERASLAN, E., ALGÜN, O., “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi**, Cilt 20, 2005.
- ERTUNA, Ö., “Ekonomik İstikrar Programı ve Borçlanma Stratejisi”, **Muhasebe Finansman Dergisi**, Sayı:10, Nisan 2001.
- FOWLER, A., “Performance Management: The MBO of The ‘90s’?”**In Personnel Management**,. July, 1990.

- GAVCAR, E., BULUT, Z.A., ENGİN, K., “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2006
- GİLL, B., “Performance Appraisals-Management; Human Resource Management-Technique,” **American Printer**, 221, 1998.
- HEDİLİ, HA., BALAMİR, Y., GÖKKENT, G., AKÂR, İ., ERATALAR, S., “Bankacılık Sektörünün Maliyetlerine İlişkin Politika Önerileri”, **TÜSİAD**, Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/348, 2002.
- HELVACI, MA., “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi,” **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, cilt: 35, 2002.
- KÂRA, D., “Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360° Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama,” **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 11(1), 2010.
- KESKİN, E., ALPARSLAN, M., İNAN, EA., “Türk Bankacılık Sektörü - Türkiye Bankalar Birliği'nin 2004 Türkiye İktisat Kongresi Raporu,” **Bankacılar Dergisi**, Sayı 49, 2004.
- KINGİR, S., TAŞKIRAN, E., “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma,” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. VIII, 2006.
- MACEY, S., “An Integrated Model for Performance Management Based on ISO9000 and Business Excellence Models, Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Master of Applied Science,” **Industrial Engineering at Dalhous University**, Canada, 2001.
- MURAT, G., Bağrıaçık, İ., “Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.16, 2011.

- NEELY, A., “The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?” **International Journal of Operations and Production Management**, Vol. 19, No: 2, 1999.
- ÖZER, A., Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 73, 2008
- STOREY, J., SISSON, K., “Managing Human Resources and Industrial Relations.”The David Solution. Gower, Aldershot, **Open University Press. Stewart V**, 1993.
- TURAN, Z., Dünyadaki ve Türkiye’deki Krizlerin Ortaya Çıkış Nedenleri ve Ekonomik Kalkınmaya Etkisi, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, 2011, Cilt: 4, Sayı: 1.
- UYGUR, A., “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 10(1), 2009.
- UYARGİL, C., “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262**; İstanbul; 1994.
- ÜNAL, A., “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme,” Uludağ Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu**, 2002.
- YILDIZ, S., KÂRAGÖZ, Y., MESCİ, M., “Performans Değerlendirme ve Süreç Yönetim Aracı Balanced Scorecard’ın Boyutlarına Katılım Düzeyi: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma,” **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 3, 2010.
- WOODS, RH., Human Resources Management. Educational Institute, **American Hotel and Motel Association**, 1997.

İnternet Kaynakları:

- ARSLAN, A., **Performans Değerlendirmede 360 Derece Yaklaşımı**,
[http://www.akademikdestek.net/modules.php?name=News&file=print
 &sid=39](http://www.akademikdestek.net/modules.php?name=News&file=print&sid=39), Erişim tarihi: 29.08.2011
- ARSLAN, A., **360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç**, 2006,
[http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/719-360-derece-
 degerlendirme-i.html](http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/719-360-derece-degerlendirme-i.html), Erişim tarihi: 27.08.2011
- BDDK, **2010 Yıllık Faaliyet Raporu**,
[http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kurum_Bilgileri/Yi
 llik_Raporlar/9391yfr_2010_internet.pdf](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kurum_Bilgileri/Yillik_Raporlar/9391yfr_2010_internet.pdf), Erişim Tarihi: 07.09.2011
- ÇAKMAK, N., OCAKLI, E., **Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?**,
<http://kaynak.unak.org.tr/bildiri/unak06/u06-18.pdf>
- DEMİR, Y., PARTAL, M.O., **Performans Denetimi**,
[http://application2.ibb.gov.tr/malijonetim/raporlar/malihizmetler/Per
 formansDenetimi.pdf](http://application2.ibb.gov.tr/malijonetim/raporlar/malihizmetler/PerformansDenetimi.pdf), Erişim Tarihi: 09.09.2011
- ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikler**,
 İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No. 248, 1991,
[http://www.ikademi.com/psikoteknik/493-isletmelerde-personel-
 secme-ve-ise-yerlestirmede-psikoteknik.html](http://www.ikademi.com/psikoteknik/493-isletmelerde-personel-secme-ve-ise-yerlestirmede-psikoteknik.html), Erişim tarihi:
 27.08.2011
- ERDAL, M., **Depo ve Tedarik Zinciri Yönetiminde Performans Ölçümü ve Kriterler**,
 2007,
<http://www.meslekiyeterlilik.com/depo/depopperformans.pdf>, Erişim
 tarihi: 27.08.2011.
- TORLAK, M., **İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme ve Ölçme**,
[http://melihtorlak.com/2010/09/16/insan-kaynaklarinda-performans-
 degerlendirme-ve-olcme/](http://melihtorlak.com/2010/09/16/insan-kaynaklarinda-performans-degerlendirme-ve-olcme/)

- ÖZDEMİR, E., **Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi**, 2011, <http://tr-tr.facebook.com/notes/insan-kaynaklar%C4%B1-payla%C5%9F%C4%B1m-sayfas%C4%B1/hedeflere-g%C3%B6re-performans-de%C4%9Ferleme-y%C3%B6ntemi/10150346737255816>
- UĞURLU, O., **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi**, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, http://www.paradoks.org/old/makale/yil3_sayi1/ougurlu31.pdf, Erişim tarihi: 05.09.2011
- YILDIRIM, O., **Türk Bankacılık Sektöründe Yaşanan Finansal Krizler (1980-2002): (Nedenleri, Sonuçları ve Ekonomik Etkileri)**, Anadolu Üniversitesi, www.geocities.com/ceteris_tr/o_yildirim6.doc Erişim: 29.08.2011
- <http://dusun-c.blogspot.com/2009/05/turkiyede-ekonomik-krizler-ve-cks.html>
- http://www.erkisgdanismanlik.com/uploads/genelik/64_flnHaliszoHK_PerformansDe%C4%9Ferlendirme.ppt, Erişim tarihi: 26.08.2011.
- <http://www.genelbilge.com/performans-ve-performans-degerlemenin-tanimi.html/>
- <http://www.mulkiyeteftis.gov.tr/./Mülkiye%20Müfettişleri,.,>Erişim tarihi: 26.08.2011
- <http://notoku.com/satis-elemanı-performans-degerleme-yontemleri/>, “Satış Elemanı Performans Değerleme Yöntemleri”, Erişim tarihi: 27.08.2011
- <http://www.tbb.org.tr/v12/asp/bankalar1.asp>, Erişim tarihi: 25.08.2011
- <http://www.tbb-bes.org.tr>, Erişim tarihi: 30.08.2011
- <http://www.tcmb.gov.tr>, Erişim tarihi: 02.09.2011
- <http://www.tkbb.org.tr/>, Erişim tarihi: 03.09.2011
- <http://www.tbb.org.tr/v12/asp/bankalar1.asp>, Erişim tarihi: 05.09.2011
- <http://www.osmannuriaras.com/Bankacilik%20Sozluk.pdf>, Erişim tarihi: 05.09.2011
- <http://www.webhatti.com/kultur/553166-banka-turleri.html>,Erişim tarihi: 05.09.2011
- <http://kredidoktoru.net/Default.aspx?&id=100>, Erişim tarihi: 06.09.2011

<http://ekonomi.blogcu.com/kasim-2000-krizi-uzerine-mahfi-egilmez/130899>, Erişim tarihi: 07.09.2011

<http://www.ekodialog.com/Turkiye-iktisat-tarihi/sekizinci-bes-yillik-kalkinma-plani.html>, Erişim tarihi: 05.09.2011

<http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/719-360-derece-degerlendirme-i.html>, Erişim Tarihi: 06.09.2011

<http://www.doktor-t.com/dt/?p=569>, Erişim Tarihi: 06.09.2011

<http://www.hrturkiye.com/index.php/4857-sayili-is-kanunu-tam-metni/>, Erişim Tarihi:06.09.2011

<http://www.zigonperf.com/hardstuff.htm>, Erişim Tarihi: 06.09.2011

<http://enm.blogcu.com/motivasyon-ve-performans-nedir-2/9096272>, Erişim Tarihi: 07.09.2011

<http://enm.blogcu.com/ozellestirme-ve-verimlilik-1/9456007>, Erişim Tarihi:07.09.2011

<http://www.belgenet.com/eko/k4389.html>

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1094.html>

www.bddk.org.tr/.../Bankacilik_Kanunu/15405411_degisiklik_islen...

http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Kurum_Bilgileri/BDDK_Hakkinda/114Te%C5%9Fkilat%20Y%C3%B6netmeli%C4%9Fi%20de%C4%9Fi%C5%9Fiklik%20i%C5%9Flenmi%C5%9F-internet.pdf

www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=3.5...0

http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Kurum_Bilgileri/Kurum_Bilgileri.aspx

http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/15405411_degisiklik_islenmis_5.12.2011_662_sayili_khkx.pdf

http://www.alomaliye.com/2010/bankalarin_izne_tabi_islemleri.htm

<http://www.habergo.com/haber/16301/02ekim2010tarikhive27717sayiliresmagazete02102010-iste02ekim2010gazete.html>

<http://www.habergo.com/haber/11497/.html>

http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Duyurular/BDDK_Kurul_Kâararlari/76753559-Alternatifbank%20faaliyet%20geni%C5%9Flemesi%20talebi%20hk%20-3624.pdf

http://www.alomaliye.com/2012/bankalarin_likidite.htm

http://www.alomaliye.com/2009/finansal_kiralama_1504.htm

http://www.alomaliye.com/2010/banka_kâartlari_kredi_kâartlari.htm

<http://www.yaklasim.com/mevzuat/kanunlar/97/9781987.htm>

www.alomaliye.com/.../bagimsiz_denetim_kuruluslarinca_1301.html

www.alomaliye.com/bddk_tekduzen_teb_degis_240305.html

<http://www.hrturkiye.com/index.php/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi/>

Tezler:

AKÇAKANAT, T., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2009.

AKHAN, A., Katılım Bankaları ile Mevduat Bankaları'nın Müşteri Odaklılıklarının Karşılaştırılması, Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2010.

ALOĞLU, Z.T., Bankacılık Sektörünün Karşılaştığı Riskler ve Bankacılık Krizler Üzerindeki Etkileri, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Ankara, 2005.

ATAN, M., Risk Yönetimi ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama,Doktora Tezi,T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara, 2002.

- BEYCAN, M., **Bankalarda Performans Değerleme ve Bir Uygulama**, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- BAKDUR, A., **Bankacılık Sektörünü Düzenleyen Kurumların Yapıları: Ülke Uygulamaları ve Türkiye İçin Öneri**, DPT Uzmanlık Tezi, Yayın No: DPT - 2678, Eylül, 2003.
- DEMİRTAŞ, Ö., **Performans Değerlendirmede 360 Derece Yöntemi ve Bir Kamu Kuruluşunda Yöneticilerde Uygulaması**, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- DİNÇER, A., **Bankacılık Sektöründe Konsolidasyon, Ülke Deneyimleri ve Türkiye İçin Öneriler**, DPT. Uzmanlık Tezi, Yayın No: DPT - 2697, Ekim, Ankara, 2006.
- AYDINLI, F., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Bankacılık Sektöründeki Uygulamalara İlişkin Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.
- KAYA, D., **İşletmelerde Personel Performans Değerlendirme Çalışmaları, Özel ve Kamu Kuruluşları Arasındaki Farkların Gözlenmesi ve Muğla İli Örneği**, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla, 2000.
- UÇARKAYA, S., **Kamu Bankalarının Bankacılık Sistemindeki Rolü**, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TCMB, Ankara, 2006.
- TARLIĞ, YT., **Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.
- TATLI, S., **Avrupa Birliği (AB)'nin Türk Bankacılık Sistemine Muhtemel Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, İstanbul, 2010.

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Adana'da doğdum. İlk Orta ve Lise eğitimimi Adana'da tamamladım. 2005 yılında Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü' nü Fakülte üçüncüsü olarak bitirdim. 5 yıldır T.C.Ziraat Bankası'nda çalışmaktayım. SPK Temel düzey sertifikasına sahibim.

Evliyim ve 1 çocuğum var. Tezli Yüksek Lisansı tamamladıktan sonra Doktora Programı'na başlamak istiyorum.