Kırgızistan’da Bankacılık Sektörünün Yönetim ve Organizasyon Sorunları

Management and Organization Issues of the Banking Sector in Kyrgyzstan

Assoc. Prof. Dr. Celaledin Serinkan (Kyrgyzstan-Turkey Manas University, Kyrgyzstan)

Abstract

The banking system is an integral part of contemporary economy. There are many reasons behind the success of the banks. One of the most important of these reasons is the development of effective management and organization in the banks. This study has been applied to commercial banks in Kyrgyzstan banking sector. The aim of this study is to identify the problems of commercial banks in Kyrgyzstan and to contribute to new work on their solution. The main issues such as planning, organization, decision making, human resources and training related to management and organizational problems of the enterprises in the study are discussed. Besides the general information about the research, the research method, sampling and measurement tools are given. Findings from the questionnaires were evaluated on the percentage (%) and frequency (f). In the results obtained, it was observed that commercial banks were making short-term plans and staff recruitment was dependent on management. It has been understood that senior management does not resort to employees' opinions when making a decision.

1 Giriş

Bankacılık piyasası; 1980’li yıllardan itibaren yaşanan değişim ve gelişimle çok aktif hale gelmiştir. Bu gelişmelerin bazıları: mevduat ve kredi faizlerinin serbest olması, döviz transferlerine izin verilmesi ve kredi kartı kullanımı gibi uygulamalar bankacılık sektörünü daha önemli hâle getirmiştir.

Bankalar finansal piyasalarda en etkin olan kurumların başında gelmektedir. Bu sebeple artan rekabet ortamında bankaların ayakta kalabilmesi ve alınan bir takım önlemlerin etkin ve uygulanabilir olması için yönetim ve organizasyon becerilerinin önemi her geçen gün artmaktadır.

Çalışma kapsamında Kırgızistan bankacılık sektöründeki bankaların karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunları belirlenmiş. Çalışmanın birinci bölümünde genel olarak bankaların tanımı ve önemi üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise yönetim ve organizasyon tanımları üzerinde durulmuştur. Çalışmada araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın evreni, veri toplama aracı bilgileri verilmektedir. Banka çalışanlarının demografik bilgilerini öğrenmek için beş soru ve planlama, organizasyon, insan kaynakları, eğitim ve karar alma konusunda sorular sorularak bu bilgiler elde edilmiştir. Daha sonra sorulan sorular üzerinden frekans analizi kullanılarak soruların yüzde ve frekans değerleri verilerek değerlendirme yapılmıştır.

2 Teorik Temel

Ekonomik anlamda banka kavramının tanımı şöyle yapılmaktadır: ekonomiye banknot ve kaydi para gibi ödeme araçları sağlayan, nakdi sermaye ve sermayeni temsil eden haklarla ilgili ticareti meslek haline getiren ve özellikle nakit kullanılmaksızın yürütülen başkaca finansal hizmetleri ve ödeme işlemlerini yapan, özel ya da kamu kuruluşlarıdır. Finansal aracı kurumlar arasında etkinliği ve önemi en fazla olan kuruluşların başında bankalar önemli yer almaktadır. Bankalar, geçmişlerinin yüzyıllar öncesine dayanması, geniş bir coğrafyaya yayılmış olmaları, geçen zaman içerisinde kurumsallaşmalarını tamamlamaları, toplumun geneline hitap etmeleri, teknolojik gelişmelere kısa sürede ayak uydurmaları gibi faktörlerin etkisiyle tüm dünyada ekonomiler için önemli kuruluşlar olma özelliklerini sürdürmektedirler (Yüksel vd., 2004: 3). Ekonomik faaliyetlerin yanı sıra, bankalar toplumun sosyal hayatına da etki etmektedir. Kültür yayınları, sergiler, sanat evleri, spor organizasyonları, sponsorluk gibi sosyal katkılar da bankaların topluma sağladığı diğer hizmetler arasında yer almaktadır (Tayyurt, 2006: 4).

Ticari bankalar bankacılığın en önemli bankalarından birisidir. Ticari bankacılık terimi genel olarak mevduat kabul eden kredi kurumlarını ifade eder. Ticari bankalar ilk olarak mevduat toplayarak faaliyet göstermekteydiler. Daha sonraları toplanan mevduatların bir kısmı ticari senetlerin iskonto edilmesi yoluyla krediye dönüştürülmüştür. Bu nedenle ticari bankalar iskonto bankaları olarak da adlandırılmaktadır. “Ticari Banka” terimi ondokuzuncu yüzyılda İngiltere’de ortaya atılmıştır. O dönemde ticari bankaların en önemli özelliği, topladıkları paraları kısa vadeli ticari kredilerde kullanmalarındır. Günümüzde faaliyet gösteren ticari bankaların çoğu kısa vadeli ticari kredilerin yanı sıra, her alanda orta ve uzun vadeli krediler de vermektedir. Bu nedenle vadesiz mevduat kabul eden ve çek hizmeti veren tüm bankaları «ticari banka» terimi altında toplamak mümkündür (Aydın, 2012: 14).

1995 yılında Kırgızistan'da toplam olarak 157,2 milyon som sermaye ile 16 ticari banka, 2001 yılının ekim ayında 192,7 milyon sermaye ile 18 ticari banka faaliyette bulunmuştur. Bu bilgilere dayanarak 2001 yılında 1995 yılına göre ticari bankaların özsermayesi %22,6 arttığı söylenebilir (Akcahaber, 2015). Kırgızistan bankacılık sisteminde, 2017 yılının Temmuz ayına göre Kırgızistan'da 25 ticari banka faaliyette bulunmaktadır (Nbkr, 2017).

Ticari bankalar kuruluşları gereği genellikle az ortaklı işletmelerdir. Küçük yapıları sayesinde az sayıda personel çalıştırmaktadırlar. Böylelikle yönetim alanında, kolay karar verebilme ve kararları kolay uygulayabilme kabiliyetine sahip olmaktadır.

Yönetim fonksiyonları, planlama, örgütlenme, yöneltme, denetim ve koordinasyondur. Bu temel yönetim fonksiyonlarının yanı sıra, muhasebe, Ar-Ge, insan kaynakları, Halkla ilişkiler de yardımcı ve destek yönetim fonksiyonları olarak sayılabilirler (Genç, 2004: 89).

Şekil 1: İşletmelerde Yönetim Fonksiyonları. **Kaynak:** Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Seçkin, 2004, s. 89.

Planlama örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç, aynı zamanda işletmelerin bilgi toplama faaliyetlerini de içerir. Bu işlevle işletmenin amaçlarını ve siyasetini belirleyen, bunlara ilişkin strateji ve kararların neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır. Bu fonksiyon yönetimin en temel fonksiyonudur. Çünkü gideceğiniz yeri bilmiyorsanız, hiçbir yol sizi oraya götürmez. Plansız örgütsel ve bireysel her iş ve uğraş sonuçsuz kalır (Genç, 2004: 91).

Örgütlenme, planlamada yapılacak bir değişiklik söz konusu olduğunda yeniden düzenlenebilir biçimde tasarlanmalıdır. Değişken yapısı gereği, dinamik bir fonksiyondur. Çalışanlar yer değişikliği yapabilmelidirler. Ya da işten ayrılmalar ya da yeni istihdamlar söz konusu olabilir. Bu sebeple örgütlenme, kişilere değil plana ve amaçlara bağlı olmalıdır. Örgütlenme sürecinde, plan kapsamındaki faaliyetler ve personel arasında koordinasyon kurulmalıdır (Tatar ve Üner, 1992: 81).

Yöneltme, aynı zamanda yürütme olarak da söylenebilir. Planlamanın ve örgütlemenin hayata geçirilmesi için uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Bu da yöneltme faaliyetiyle mümkündür. Bunun için insan unsuru devreye girmektedir. Yöneticilerin liderlik özellikleri, çalışanların moral ve motivasyonları, yönetim tarzı gibi unsurlar burada önem kazanmaktadır.

Yöneltme, bankanın amaçlarına ulaşmak için üst yönetimin astlarını yönlendirme biçimiyle ilgilenir. Başka bir deyişle yöneltme fonksiyonu, yöneticilerin astlarına emir verme veya başka yıllarla ne yapılması gerektiğinin anlatımıdır (Altay vd., 2014: 138).

Ticari Bankaların genellikle tüm ülke düzeyinde, kimi zamanda ülkeler arası düzeyde faaliyet gösterdiği dikkate alınacak olursa, böylesine geniş ve çok kademeli bir organizasyon yapısı içerisinde yöneltme fonksiyonunun önemi ortaya çıkar. Her gün en üst kademeden en alt kademede yöneticiye kadar astlarını eyleme geçirmek için çok sayıda emir verilir. Emrin temelinde bankayı amaçlarına ulaştırma çabası yatar. Emrin veriliş şekli banka yöneticilerin eğitim yapısına göre büyük ölçüde değişiklik gösterir. Emrin veriliş biçimi ise banka personelinin motive etmede önemli bir unsurdur. Emirlerin bankayı planlanan amaçlara götürmesi tüm kademelerde verilen emirlerin birbirleriyle uyumlu olmasına bağlıdır. Bu uyumu sağlayacak en önemli etken, banka içerisinde kurulacak olan haberleşme ağıdır. Ticari bankalar genelde çok sayıda şube ile çalışan kurumlardır. Ticari bankalar açısından yazılı emirler diğer işletmelere kıyasla daha fazla önem taşır (Schmitz, 1986: 30).

Koordinasyon fonksiyonu, aynı zamanda eşgüdüm olarak da tanımlanmaktadır. Bu fonksiyon gerek bölümler arası gerekse de kişiler arası işbirliğinin sağlanmasını ve birlikte hareket edilmesini içermektedir. Tepe yönetimi ve alt kademe yönetimi arasında birlik ve beraberliği kapsayıp aynı yöne doğru hareket etmeyi ifade etmektedir.

Kontrol faaliyeti ile hazırlanan planlara ulaşıp ulaşılmadığı, eğer yeterince başarılı olunmadıysa bunların nedenleri araştırılmaya çalışılmasını içerir. Aynı zamanda hedefler tutturulduysa ödüllerin verilmesini kapsamaktadır. Kontrol fonksiyonu kısa, orta ve uzun vadeli olarak belirlenebilir.

3 Yöntem

Bu araştırmanın amacı, Kırgızistan’da faaliyet gösteren ticari bankaların karşılaştıkları yönetim ve organizasyon sorunlarını tespit etmektir. Araştırma evrenini, Kırgızistan’da faaliyet gösteren ticari bankaların çalışanları oluşturmaktadır. 05 Haziran 2016 tarihinde Kırgızistan Cumhuriyetinin Merkez Bankasının web-sayfasından alınan bilgiye göre Kırgızistan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 25 ticari banka bulunmaktadır. Araştırmayı kabul eden 6 banka çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda geçerli 53 adet ankete ulaşılmıştır.

Araştırmanın modeli tanımlayıcı modeldir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yöneltilmiştir. İkinci bölüm ise bankaların yönetim ve organizasyon sorunlarını belirlemeye yönelik planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetim, karar alma ve insan kaynakları uygulamalarını içeren ifadelerden oluşturulmuştur (Serinkan ve Cabar, 2008: 20; 8). Araştırma, beşli Likert tipi ölçeğe göre belirlenmiştir.

4 Bulgular

Araştırmaya katılan kişilerin %39,6’ı bay, %60,4’ü bayandır. Yaş bakımından ise, 30 yaşa kadar %30,2 (16 kişi), % 37,7 si 31-40 yaş aralığında (20 kişi), %24,5 (13 kişi) ise 41-50 yaş aralığında olduğu ve son grupta ise %7,5 oranında 51-60 yaş arasında olan çalışanlar (4 kişi) olduğu belirlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki çalışanların %15,1’i beş yıla kadar mesleki tecrübeye sahipken %34’ü 5-10 yıl arası, % 22,6’sı 10-15 yıl, %15,1’i 15-20, %13,2’si ise 20 ve üzeri yıl boyunca deneyime sahiptir. Katılımcıların eğitim seviyelerine bakıldığında % 30’lisans ve % 70’i de yüksek lisans derecesinde eğitime sahiptirler. Sonuçlara göre yüksek lisans düzeyinde eğitim alan çalışanların oranının büyük oranda olması, ankete katılan banka çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek seviyelerde olduğunu göstermektedir.

Planlamaya İlişkin Görüşler

Anket uygulanan ticari bankalarda yapılan planlama türlerine bakıldığında kısa vadeli plan yapanların oranı % 43,4, orta vadeli plan yapanların oranı %33,9 ve uzun vadeli yapanların oranı ise %22,7 olduğu belirlenmiştir.

İfadeler	Hiç yapılmıyor		Yetersiz		Kararsızım		İyi seviyede		Çok iyi seviyede	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Banka işlevlerinin tümüne yönelik planlama	-	-	4	7,55	3	5,66	25	47,17	21	39,62
Finansal planlama	-	-	3	5,66	4	7,55	24	45,28	22	41,51
Pazarlama planlaması	-	-	3	5,66	3	5,66	27	50,94	20	37,74

Tablo 1. Planlamaya İlişkin Görüşlerin Dağılımı

Araştırmaya katılan kişiler bankalarında işlevlerinin tümüne yönelik planlamanın yapıldığını (%47,17) ve finansal planlamanın (%45,28 ve pazarlama planlamasının (50,94) iyi seviyede olduğunu düşünmektedirler. Çok iyi seviyede olduğunu düşünenlerin oranları dahil edildiğinde planlamaya ilişkin olumlu görüşlerin oranı oldukça artmaktadır. Bu nedenle bankaların planlamaya büyük önem verdiği söylenebilir.

Organizasyona İlişkin Görüşler

Bankaların % 67’sinin organizasyon şeması ya da yazılı organizasyon el kitabı bulunmakta olup, kalan % 33’ünün organizasyon şeması ya da yazılı organizasyon el kitabı bulunmamaktadır.

İfadeler	Hiç yapılmıyor		Yetersiz		Kararsızım		İyi seviyede		Çok iyi seviyede	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Organizasyon yönetimi	-	-	5	9,43	6	11,32	23	43,40	19	35,85
İşbölümü ve uzmanlaşma	-	-	5	9,43	4	7,55	27	50,94	17	32,08
Bankanın temel politikalarının belirlenmesi	-	-	3	5,66	5	9,43	27	50,94	18	33,96
Koordinasyon ve haberleşme	-	-	3	5,66	10	18,87	26	49,06	14	26,42

Tablo 2. Organizasyon ile İlgili Görüşlerin Dağılımı

Bankalarda organizasyon yönetimi genellikle iyi seviyede olduğu görülmektedir. Çok iyi seviyede olduğu bankaların oranı %35,85, kararsız olanların %11,32, yetersiz olanların oranı ise %9,43’dür. Bankalarda temel politikaların belirlenmesi genel olarak iyi seviyede yapılmaktadır. Katılımcıların cevaplarına göre, koordinasyon

ve haberleşme çok iyi seviyede olan bankaların oranı %26,42, iyi seviyede olanların %49,06, yetersiz olan bankaların oranı %5,66 olduğu görülmektedir. Kararsız olan çalışanların oranı ise %18,87'dir.

Karar Alma ile İlişkin Bulgular

Ankete katılan bankalardaki çalışanların karar alma ile ilgili görüşlerinin frekans ve yüzde dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

İfadeler	Hiç yapılmıyor		Yetersiz		Kararsızım		İyi seviyede		Çok iyi seviyede	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Karar alırken iş görenlerin görüşlerine başvurulması	2	3,77	15	28,30	13	24,53	16	30,19	7	13,21
Kararlar üst yönetim ve tüm işletme alt birim temsilcilerinin katılımıyla alınır	-	-	7	13,21	13	24,53	19	35,85	14	26,42
Karar alırken rakiplerinizin davranışlarına önem verilir	-	-	3	5,66	9	16,98	25	47,17	16	30,19
Alt kademedeki yöneticiler üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olur	-	-	3	5,66	7	13,21	17	32,08	26	49,06

Tablo 3. Karar Alma ile İlgili Görüşlerin Dağılımı

Bankalarda üst düzey yöneticiler tarafından karar alınırken işgörenlerin görüşlerine başvurulması yetersiz olup %28,3 oranda olduğu görülmektedir. Bunun dışında hiç yapılmayan bankaların oranı %3,77, iyi seviyede olanların ise %30,19 olduğu görülmektedir. Ankete katılan çalışanların %30,19'u karar alınırken rakiplerin davranışlarına çok iyi seviyede önem verildiğini, %47,17'i iyi seviyede önem verildiğini, %5,66'ı ise yetersiz seviyede önem verildiğini belirtmişler. Katılımcıların %16,98'i de kararsız kalmıştır. Ankete katılan çalışanların %49,06'sı bankadaki alt kademedeki yöneticiler üst düzey yöneticilere görüş ve önerileri ile destek olduğuna tamamen katılmakta, %32,08'i katılmakta, %5,66'sı katılmamakta ve %13,21'ise net bir görüş belirtmemiştir.

İnsan Kaynaklarına İlişkin Görüşler

Aşağıda insan kaynaklarına ilişkin görüşlere yer verilmektedir.

İfadeler	Hiç yapılmıyor		Yetersiz		Kararsızım		İyi seviyede		Çok iyi seviyede	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
İnsan kaynakları yönetimi	-	-	5	9,43	4	7,55	24	45,28	20	37,74
Personel alımlarında kalifiye personel tercihi	-	-	6	11,32	7	13,21	18	33,96	22	41,51
İhtiyaç duyulan eğitim seviyesi	-	-	6	11,32	10	18,87	19	35,85	18	33,96
İnsan kaynakları bölümü yönetimden bağımsız bir şekilde işe alma ve terfilerde karar verir	-	-	8	15,09	12	22,64	17	32,08	16	30,19

Tablo 4. İnsan Kaynakları ile İlgili Görüşlerin Dağılımı

İnsan kaynakları yönetimi çok iyi seviyede olan bankaların oranı %37,74, iyi seviyede olanların %45,28 ve yetersiz olan bankaların oranı %9,43 olduğu görülmektedir. Kararsız olan çalışanların oranı ise %7,55'tir. Personel alımlarında kalifiye personel tercihlerine bakıldığında, başka sorulardan farklı olarak, çok iyi seviyede seçeneği seçen çalışanların oranının yüksek olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bankalarda ihtiyaç duyulan eğitim düzeyi genellikle iyi ve çok iyi seviyede olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yetersiz olan bankaların oranı %11,32 olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları bölümü yönetimden bağımsız bir şekilde işe alma ve terfilerde karar verdiği ile ilgili görüşlerin dağılımına baktığımızda katılmayan ve kararsız olan cevapların oranı diğer sorulardan farklı olarak daha fazla olduğu görülmektedir. Demek ki ankete katılan katılımcıların %15,09'u, insan kaynakları bölümünün kararlarının yönetimden bağımsız olmadığını düşünmektedir.

5 Sonuç

Bu çalışma ile Kırgızistan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ticari bankaların yönetim ve organizasyon sorunları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmaya konu olan bankalarda yapılan ankette ortaya çıkan verilere göre bankaların yaşadıkları yönetim ve organizasyon sorunları planlama, organizasyon yapısı, personel, personelin eğitimi, insan kaynakları bölümünün işleyişi olduğu tespit edilmiştir. Bunlara ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

Araştırma kapsamındaki banka çalışanların önemli bir çoğunluğu genç ve orta yaşlardaki çalışanlardan oluşmaktadır. Eğitim durumları ise ağırlıklı olarak yüksek lisans düzeyinde olduğu anlaşılmaktadır. Anket uygulanan ticari bankalarda yapılan planlama türlerine bakıldığında kısa vadeli plan yapanların oranı % 43,4, orta vadeli plan yapanların oranı %33,9 ve uzun vadeli yapanların oranı ise %22,7 olduğu görülmektedir. Sonuçta, bankaların planlamaya gereken önemi vermediği ortaya koyulmaktadır.

Bankaların % 67'sinin organizasyon şeması ya da yazılı organizasyon el kitabı bulunmakta olup, kalan % 33'ünün organizasyon şeması ya da yazılı organizasyon el kitabı bulunmamaktadır. Bankalarda organizasyon yönetimi, işbölümü ve uzmanlaşma ve koordinasyon genel olarak iyi seviyede yapıldığı görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki bankaların %15,09'u personel alımlarında personel araştırması için yeterli zaman ayrıldığını belirtse de, insan kaynakları bölümü yönetimden bağımsız bir şekilde işe alma ve terfilerde karar verememektedir. Araştırmaya katılan bankaların çalışanlarının eğitimine önem vermeleri personel eğitimi konusunda bir sorun yaşamadığını göstermektedir. Zaten bankaların rekabet gücünü artırmak için işgücünün niteliğinin artırılması ve eğitim faaliyetlerinin teknolojiye gelişmeler doğrultusunda yürütülmesi gerekmektedir. Eğitilmiş ve nitelikli işgücü bankanın daha verimli çalışması ve kaliteli hizmet üretimini gerçekleştirmesi yönünden ayrı bir öneme sahiptir.

Bankalarda genellikle karar alma konusunda sıkıntıların olduğu görülmektedir. Ankete katılan bankalarda üst düzey yöneticiler tarafından karar alınırken işgörenlerin görüşlerine başvurulması yetersiz olup %28,3 oranda olduğu görülmektedir. Bunun dışında hiç yapılmayan bankaların oranı %3,77, iyi seviyede olanların ise %30,19 olduğu görülmektedir.

Yapılan bu çalışmanın sonucunda yönetim ve organizasyon konusunda ortaya çıkan bazı küçük sorunların işletmeyi etkilediği ancak çok büyük zararlar vermediğini söyleyebiliriz. Fakat büyümek ve kurumsal işletme kimliğine bürünmek isteyen her işletmenin yönetim ve organizasyon konusunda yeterli koşulları yerine getirmesi gerektiğini, işbaşı eğitiminden iş güvenliği eğitimine, personel istihdamından çalışan verimliliğine kadar her konuda yönetim ve organizasyon ile ilgili tedbirlerin ve uygulamaların yerine getirilmesi tavsiye edilebilir.

Kaynakça

- Akçahaber, 2015. Kırgızistan'daki bankacılık sistemi, <https://www.akchabar.kg/history>.
- Altay N. Oğuzhan, vd., 2014. Banka İktisadi ve İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 138.
- Aydın Nurhan, 2012. Bankacılık ve Sigortacılığın Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2478, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1449, Eskişehir, s. 14.
- Genç Nurullah, 2004. Yönetim ve Organizasyon, Seçkin, Ankara, s.89.
- Kırgızistan Merkez Bankası, 2017. Kırgızistan'daki mevcut bankalar, www.nbkr.kg/index1.jsp?item=69&lang.
- Schmitz M. J., 1986. Banka Şubesi Organizasyonu, Çeviren: İnan Özalp, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 166, Eskişehir, s. 30.
- Serinkan, Celalettin ve Hasan Cabar, 2008. "KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Denizli'deki Tekstil İşletmelerinde Bir Araştırma", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 5 (1), s. 1-28.
- Tatar Tevfik, Mithat M. Üner, 1992. İşletmecilik İlkeleri, Gazi Büro Yayınları, Ankara, s. 81.
- Taykurt Ö., 2006 "Türk Bankacılık Sektöründe Güven Krizi", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, s. 4-5.
- Yüksel Aslı, Halil İbrahim Mil, Ülkü Yüksel, 2004. Bankacılık Hukuku ve İşletmesi, 10. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul, s. 3.