



T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**RİSK YÖNETİMİNDE İŞGÖREN
GÜÇLENDİRMENİN ROLÜ: LİBYA
BANKALARINDA BİR UYGULAMA**

IMAN K A ELHUSADI

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

PROF. DR. YAVUZ DEMİREL

**T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**RİSK YÖNETİMİNDE İŞGÖREN GÜÇLENDİRMENİN ROLÜ:
LİBYA BANKALARINDA BİR UYGULAMA**

IMAN K A ELHUSADI

**Danışman
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi
Jüri Üyesi**

**Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Prof. Dr. Muhsin HALİS
Prof. Dr. Hasan TUTAR
Dr. Öğr. Üyesi Faruk DATI
Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN**

KASTAMONU - 2020

TEZ ONAYI

IMAN K A ELHUSADI tarafından hazırlanan “Risk Yönetiminde İşgören Güçlendirmenin Rolü: Libya Bankalarında Bir Uygulama” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri üyeleri önünde savunulmuş ve oy birliği ile Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı’nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Muhsin HALİS
Kocaeli Üniversitesi



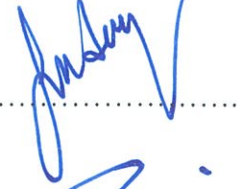
Jüri Üyesi
(Danışman)

Prof. Dr. Yavuz DEMİREL
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi

Prof. Dr. Hasan TUTAR
Anadolu Üniversitesi



Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Faruk DAYI
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi

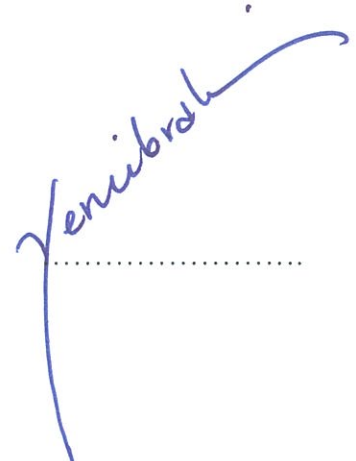
Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN
Kastamonu Üniversitesi



06.10.1.2020

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. İbrahim YENEN



TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

İmza

IMAN K A ELHUSADI



ÖZET

Doktora Tezi

RİSK YÖNETİMİNDE İŞGÖREN GÜÇLENDİRMENİN ROLÜ: LİBYA BANKALARINDA BİR UYGULAMA

IMAN K A ELHUSADI
Kastamonu Üniversitesi
Sosyal Bilimleri Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

Libya ekonomisi, Libya'da faaliyet gösteren tüm ekonomik sektörlerle yansıyan darboğazlar ve sorunlarla birlikte mevcut siyasi risklerin etkisi altındadır ve bu da büyük ekonomik faaliyetlerin ve buna ilaveten petrol ihracatlarındaki düşüşün takip ettiği devrimden sonra petrol ürünlerinin aniden durmasına neden olmuştur. Bu faktörlerin tümü, Libya ekonomisinin gerilemesinde büyük rol oynamıştır, çünkü Libya ekonomisi toplam gelirlerinin %90'ından fazlasına karşılık gelen ve diğer sektörleri de olumsuz etkileyen petrol gelirlerine dayanmaktadır.

Bankacılık sektörü bu ekonomik risklere karşı bağışık değildir, başta faiz oranının iptali ve paranın bankacılık sistemi dışına çıkması ile ilgili olmak üzere bankalar da bankacılık politikalarındaki çatışmalardan etkilenmiştir. Bu nedenle bankacılık sektörü başta likidite riski olmak üzere mali olmayan ve mali risklerle karşı karşıya kalmıştır. Aslında, Basel standartları da dahil olmak üzere risk konularıyla ve bunların nasıl yönetileceğiyle ilgili çeşitli çalışmalar mevcuttur. Fakat bu çalışmaların hiçbiri insan kaynakları ve bu risklerin yönetimindeki önemine odaklanmamıştır. Ayrıca, çeşitli yönetim faktörlerini etkileyen güçlenmeyi konu alan birçok çalışma da mevcuttur.

Tezde, yüksek düzeyde yetenek ve beceriye sahip olan insan kaynaklarına ve bankacılık sektörünün karşı karşıya kaldığı bankacılık risklerinin aşılması için onların güçlendirilip becerilerinin kullanılması konusundaki rolüne odaklanmıştır. Çalışmanın başta Libya'da olmak üzere bankacılık sektöründe risk yönetiminde işgören güçlendirmesini ele alan ilk çalışma olmasından dolayı büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede tezin temel amacı, bankacılık sektöründeki risklerinin ortadan kaldırılması işgören güçlenmesinin rolünü incelemek ve araştırmaktır. Bu bağlamda işgören güçlendirmesinin etkili likidite, kredi, pazar ve operasyonel risk yönetimindeki etkisi ortaya konulmuştur.

Çalışmanın amacı doğrultusunda Libya'nın doğu bölgesinde faaliyet gösteren bankalardan veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket 320 çalışana dağıtılmış ve mevcut siyasi krizin sonucu olarak bankacılık sisteminin karşı karşıya kaldığı risklerin araştırılması için hedef olarak altı banka seçilmiştir.

Araştırma sonucunda işgören güçlendirilmesinin boyutları ile risk yönetimi arasında olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, çalışanlara yönelik, eğitim, teşvikler ve katılım, yetkinin paylaşılması, takım çalışması gibi hususların risk yönetiminde önemli olduğu, görülmüştür. Ayrıca, Bingazi ve Al

Baydaki bankalar arasında risk yönetimi ve işgören güçlendirilmesinin boyutlarının farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu araştırmadaki bulgular, literatürdeki birçok bulgu ile tutarlı görünmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşgören güçlendirme, likidite riski, kredi riski, pazar riski, operasyonel risk, risk yönetimi.

2020, 168 Sayfa

Bilim Kodu:

ABSTRACT

Ph.D. Thesis

THE ROLE OF EMPLOYEES EMPOWERMENT ON RISK MANAGEMENT: AN APPLICATION IN LIBYAN BANKS

IMAN K A ELHUSADI
Kastamonu University
Institute for Social Sciences
Department of Business Management

Supervisor: Prof. Dr. Yavuz DEMİREL

The Libyan economy is under the influence of current political risks as well as bottlenecks and problems in all economic sectors operating in Libya, resulting in a sudden halt in petroleum products following the revolution followed by major economic activities and further decline in oil exports. All of these factors played a major role in the downturn in the Libyan economy because the Libyan economy is based on oil revenues, which account for more than 90% of its total revenues and negatively affect other sectors.

The banking sector was not immune to these current economic risks, and banks have also been affected by conflicts in banking policies, particularly with regard to the cancellation of the interest rate and the withdrawal of money from the banking system. Therefore, the banking sector faced non-financial and financial risks, particularly liquidity risk. In fact, there are several studies on risk issues, including Basel standards, and how to manage them. However, none of these studies focused on human resources and their importance in managing these risks. There are also many studies on empowerment that affect various management factors.

The thesis focuses on human resources with a high level of talent and skills and their role in strengthening and using their skills to overcome the banking risks faced by the banking sector. This is of great importance as the first study addressing the strengthening of human resources in effective risk management in the banking sector, especially in Libya. In this context, the main purpose of the thesis is to investigate and investigate the role of employees empowerment in eliminating risks in the banking sector. In this context, the impact of human resources empowerment on effective liquidity, credit, market and operational risk management has been demonstrated.

For the purpose of the study, a questionnaire method was used to collect data from banks operating in the eastern part of Libya. The survey was distributed to 320 employees and six banks were selected as targets to investigate the risks faced by the banking system as a result of the current political crisis.

As a result of the research, it was determined that there is a positive and statistically significant relationship between the dimensions of employees empowerment and

effective risk management. In the study, it was seen that issues such as training, incentives and participation, sharing of authority, teamwork for employees are important in risk management. In addition, the risk management and strengthening of human resources among the banks in Benghazi and Al Bayd have been found to differ in their dimensions. The findings in this study seem to be consistent with many findings in the literature.

Key Words: Employees empowerment, liquidity risk, credit risk, market risk, operational risk, risk management.

2020 Pages

Sciences Code:

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, Libya’da faaliyet gösteren ticari bankalarda risk yönetiminde işgören güçlendirmesinin rolü incelenmiştir. Bu bağlamda bankacılık sektörünün karşı karşıya kaldığı, likidite riski, kredi riski, pazar riski ve operasyonel risk türlerinin etkin yönetilmesinde işgören geliştirilmesinin yeri ve önemi ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmada, bankacılık risklerinin yönetilmesinde, insan kaynakları eğitimi, teşvikler, katılım, yetkinin paylaşılması ve takım çalışmasının önemli olduğu görülmüştür.

Bu tez çalışmasının yürütülmesi sırasında bana destek veren, doğru kararlar almamı sağlayan birçok insana teşekkür etmek istiyorum. Başta destek ve önerilerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Yavuz Demirel’e; tez savunma jürisinde görev alan saygıdeğer hocalarıma ve Kastamonu Üniversitesinde sırasında destek gördüğüm akademik ve idari personele teşekkür ederim.

Doktoramı tamamlamam için bana bu fırsatı tanıyan Libya Devletine ve Ömer Muhtar Üniversitesine şükranlarımı arz ediyorum. Ankara’daki Libya Elçiliğine ve özellikle de devletin içinden geçtiği zor şartlara rağmen tüm engelleri gidererek işlemleri kolaylaştıran eski Kültür Ataşesi olan Dr. Abdullatif Khashllaf’a teşekkür ediyorum. Son olarak tez çalışmamda bana desteklerini esirgemeyen ve beni teşvik eden eşim Fakhereddin ve çocuklarım Suhaib, Muad, Muhab, Musab’a teşekkür ederim.

Ayrıca bu çalışmayı; Başta merhum Babama, Bana güzel ahlakı ve insanlık değerlerini öğreten anneme, Gurbette destekçim ve yardımcım olan kocam Fakhreeden ve çocuklarım Suhib, Muad, Muhab ve Musab’a, Eğitim yolculuğumda görsterdikleri ilgiden dolayı kardeşlerim; Zahia, Naima, Aza, Nagat, Elham, Amel, Awad, Abdulhadi ve Arif’e, Merhum yeğenim; Saned’e ve bütün dost ve arkadaşlara, ithaf ediyorum.

IMAN K A ELHUSADI
Kastamonu, Ocak, 2020

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
Özet.....	iv
Abstract	vi
Önsöz	viii
Şekiller Dizini.....	xii
Tablolar Dizini.....	xiii
Kısaltmalar Dizini.....	xv
Birinci Bölüm	1
Çalışmanın Genel Çerçevesi	1
Giriş	1
1.1. Literatür İncelemesi	2
1.2. Çalışmanın Sorunsalı	8
1.3. Çalışmanın Hipotezleri.....	9
1.4. Çalışmanın Amacı.....	11
1.5. Çalışmanın Önemi	12
1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları	13
1.7. Çalışmanın Modeli.....	13
1.8. Çalışmanın Metodolojisi	14
1.8.1. Veri Toplama Yöntemi Ve Aracı.....	15
1.8.2. Ölçeklerin Tutarlılığı.....	15
1.8.3. Veri Toplama	15
1.8.4. Çalışmanın Evreni Ve Örneklemi	15
1.8.5. İstatistiksel Yöntemler.....	16
1.9. Çalışmanın Yapısı.....	17
İkinci Bölüm.....	18
Teorik Çerçeve	18
2. Risk Kavramı Ve Bankacılık Sektöründe Risk Tönetimi.....	18
2.1. Risk Kavramı.....	19
2.1.1. Bankacılık Sektöründe Risk	20
2.1.2. Bankacılık Riskini Etkileyen Faktörler	21
2.1.3. Bankacılık Risklerinin Artmasının Nedenleri.....	22

2.2. Banka Risklerinin Sınıflandırılması	22
2.2.1. Pazar Riski	24
2.2.2. Kredi Riski	26
2.2.3. Likidite Riski	28
2.2.4. Operasyonel Risk	30
2.3. Bankacılıkta Risk Yönetimi	32
2.3.1. Risk Yönetiminin Başlıca Görevleri	33
2.3.2. Riskleri Ele Alma Yöntemleri	34
2.3.3. Risk Yönetim Adımları	35
Üçüncü Bölüm	38
3. İşgören Güçlendirmesinin Genel Çerçevesi	38
3.1. İşgören Güçlendirme Kavramı	39
3.1.1. Güçlendirmenin Özellikleri	42
3.1.2. Güçlendirme İle İlişkili Kavramlar	42
3.1.3. Çalışan Güçlendirme Türleri	44
3.2. Güçlendirmenin Gereksinimleri, Nedenleri, Faydaları Ve Kısıtlamaları	46
3.2.1. Güçlendirme Gereksinimleri	46
3.2.2. Güçlendirmenin Nedenleri	47
3.2.3. Güçlendirmenin Bireyler Ve Kurumlar İçin Avantajları	49
3.2.4. İşgören Güçlendirmede Çalışanlarının Önündeki Engeller	50
3.3. Güçlendirme Aşamaları, Stratejileri Ve Boyutları	51
3.3.1. İşgören Güçlendirmenin Aşamaları	51
3.3.2. İşgören Güçlendirmenin Aşamaları	53
3.3.3. İşgören Güçlendirme Stratejileri	56
3.3.4. Güçlendirmenin Boyutları	58
3.4. Güçlendirme Düzeyleri Ve Modelleri	61
3.4.1. Güçlendirme Düzeyleri	61
3.4.2. Güçlendirme Modelleri	63
3.4.3. Bankacılık Sektöründe Çalışanları Güçlendirmeye Teşvik Eden Faktörler	73
Dördüncü Bölüm	75
4. Araştırma Metodolojisi	75
4.1. Çalışmanın Evreni, Örnekleme Ve Sınırlılıkları	75

4.2. Veri Toplama Aracı Ve Çalışma Değişkenlerinin Ölçümü.....	78
4.3. Faktör Analizi	82
4.4. Çalışma Ölçeğinin Güvenilirliği Ve Geçerliliği	84
4.4.1. Keşfedici Faktör Analizi.....	84
4.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	92
4.5. Çalışmada Yararlanılan Analizler	101
Beşinci Bölüm	103
Araştırma Bulguları Ve Tartışma	103
5. Çalışma Verilerinin İncelenmesi Ve Analizi.....	103
5.1. Çalışma Örnekleminin Genel Özelliklerinin İncelenmesi Ve Analizi.....	103
5.1.1. Sosyo-Demografik Özelliklerle İlgili Verilerin İncelenmesi Ve Analizi... 103	
5.2. Test Hipotezlerinin İncelenmesi Ve Analizi	108
5.2.1. İşgören Güçlendirmenin Ve Risk Yönetimi Arasındaki İlişki.....	109
5.2.1.1. İşgören Güçlendirmenin Alt Değişkenleriyle Risk Yönetiminin Alt	
Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	109
5.2.1.2. İşgören Güçlendirmenin Risk Yönetimi Arasındaki Korelasyonlar	111
5.2.2. İşgören Güçlendirmenin Risk Yönetimine Etkisi	112
5.2.3. Bağımsız Örneklemeler T-Testi Ve ANOVA Kullanarak Grup	
Varyanslarının Analiz Edilmesi	116
5.2.3.1. Bağımsız Örneklemeler T-Testi	116
5.2.3.2. ANOVA Testi.....	118
5.2.3.3. Çoklu Karşılaştırma	121
Altıncı Bölüm	123
6. Sonuçlar Ve Öneriler	123
6.1. Öneriler.....	132
Ekler.....	144
Özgeçmiş	165

ŞEKİLLER DİZİNİ**Sayfa**

Şekil 1.1 Çalışmanın Modeli	14
Şekil 2.2. Bankacılık riski kategorileri	23
Şekil 2.3. 2002 risk yönetim ölçütlerinde BK risk yönetim enstitüsü tarafından teklif edilen model	37
Şekil 3.1 Güçlendirmenin hiyerarşisi ve seviyeleri	62
Şekil 3.2 Bilişsel güçlendirme modeli (Thomas ve Velthouse,1990, p: 669).....	66
Şekil 3.3 Spritzer'in güçlendirme vizyonu (Spreitzer, 1995:1445).....	69
Şekil 3.4 Marquardt'in güçlendirme modelinin unsurları (Al-Kubaisi, 2004).....	70
Şekil 3.5 Diana Tracy modeli (Jumaili, 2008)	71
Şekil 5.1 Yapısal eşitlik modeli.....	114

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 3.1 Güçlendirmenin boyutları.....	61
Tablo 4.1. Çalışma evreni ve örneklemei	78
Tablo 4.2. Çalışmada kullanılan ölçekler ve madde sayıları.....	79
Tablo 4.3. Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevap şekli ve verilen cevabın ağırlığı	80
Tablo 4.4. Anket formundaki ölçek ifadelerine ilişkin ağırlıklar	80
Tablo 4.5. Çalışılan evreni, dağıtılan anket sayısı, geri dönüşümü olan anket sayısı ve geçerli anket sayısı.....	81
Tablo 4.6 Likidite riski yönetim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları	84
Tablo 4.7 Likidite riski yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi.....	86
Tablo 4.8 Pazar riski yönetim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları.....	86
Tablo 4.9 Pazar riski yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi	87
Tablo 4.10 Kredi riski yönetim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları.....	87
Tablo 4.11 Kredi riski yönetim ölçeği için Güvenilirlik analizi	88
Tablo 4.12 Etkili operasyonel risk yönetim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları	89
Tablo 4.13 Operasyonel risk yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi	90
Tablo 4.14 İşgören güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları.....	91
Tablo 4.15 İşgören güçlendirme ölçeği için güvenilirlik analizi.....	92
Tablo 4.16 DFA uyum iyiliği değeri kriterleri	93
Tablo 4.17 Likidite risk yönetimi DFA uyum iyiliği değeri	95
Tablo 4.18 Pazar riski yönetimi DFA uyum iyiliği değeri	96
Tablo 4.19 Kredi riski yönetimi DFA uyum iyiliği değeri	98
Tablo 4.20 Operasyonel risk yönetimi DFA uyum iyiliği değeri	99
Tablo 4.21 İşgören güçlendirme	101
Tablo 5.1 Çalışma örnekleminin cinsiyet değişkenine göre dağılımı.....	104
Tablo 5.2 Çalışma örnekleminin medeni durum değişkenine göre dağılımı	104
Tablo 5.3 Çalışma örnekleminin yaş değişkenine göre dağılımı	105
Tablo 5.4 Çalışma örnekleminin eğitim seviyesi değişkenine göre dağılımı	105
Tablo 5.5 Çalışma örnekleminin uzmanlık değişkenine göre dağılımı	106
Tablo 5.6 Çalışma örnekleminin görev seviyesi değişkenine göre dağılımı	106
Tablo 5.7 Çalışma örnekleminin deneyim yılı değişkenine göre dağılımı	107
Tablo 5.8 Çalışma örnekleminin bankalara göre dağılımı	107
Tablo 5.9 Çalışma örnekleminin bankaların bulunduğu yere göre dağılımı.....	107
Tablo 5.10 Çalışmanın hipotezi ve kullanılan analizler.....	108
Tablo 5.11 Faktörlere (alt boyutlara) ilişkin tanımlayıcı istatistikler	109
Tablo 5.12 İşgören güçlendirmesinin alt değişkenleriyle risk yönetiminin alt değişkenleri arasındaki korelasyonlar	110
Tablo 5.13 Tanımlayıcı istatistikler	111
Tablo 5.14 İşgören güçlendirmesi risk yönetimi	111

Tablo 5.15 Regresyon analizinin özeti.....	112
Tablo 5.16 Yapısal eşitlik modeli regresyon ağırlıkları.....	115
Tablo 5.17 İki şehir için bağımsız örneklem testi	116
Tablo 5.18 ANOVA.....	118
Tablo 5.19 Banka grupları için tanımlayıcı istatistikler.....	119
Tablo 5.20 Çoklu karşılaştırmalar (Scheffe Testi)	121

KISALTMALAR DİZİNİ

ACT	A Kredi Kurumları
BAE	Birleşik Arap Emirlikleri
BRI	Uluslararası Uzlaşma Bankası
CAMEL	Sermaye Yeterliliği, Varlık Kalitesi, Yönetim Kalitesi, Kazanç, Likidite ve Piyasa Riski veya Sistemlerine Duyarlılık ve Kontrol
CAPE	Banka Yeterlilik Standardı
CBE	Mısır Merkez Bankası
SAMA	Suudi Arabistan Para Teşkilatı
SPSS	Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Paket
TQM	Toplam Kalite Yönetimi
STK	Sivil Toplum Kuruluşları

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

GİRİŞ

Sosyal ve ekonomik hayatta olabileceklere hazırlanmak ve olanla uğraşmak sıradır değildir. Riskler insanların ve toplumların tarihinde hem yıkım hem de yapım açısından her türlü role sahip olduğu için özellikle siyasi, ekonomik veya mali olaylarda bu alışıl gelmiştir. Önemli tarihi olayların gidişatına bakarsak, yüzyıllar boyunca risklerin insanların yaşamında önemli bir aşama teşkil ettiğini ve toplumların büyümesi ve gelişmesi, çeşitli kaynakların bulunmaması, risklerin ömrünü uzatan siyasi ve ekonomik rekabetin yoğunluğu nedeniyle her aşama arasında yeni risk aşamaları olduğunu görürüz.

İnsanlar, risklerden en az zararla kurtulmaya çalışmak veya önlenemeyecek sonraki riskleri en aza indirmek için riskleri inceleyip analiz etmeyi ciddi olarak düşünmeye başlamıştır. Dolayısıyla, risk yönetimi hızlı bir şekilde çözülmezse felakete yol açabilecek beklenmedik sorunlara yol açarlar. Çünkü risk, bir bireyi, bir grubu, kurumu veya bütün bir toplumu etkileyen dengesiz ve tehlikeli bir durumdur. Riskler güvenlik, ekonomik, politik, sosyal veya çevresel ilişkilerde, özellikle çok az uyarı vererek veya hiç uyarı vermeden aniden ortaya çıktıklarında olumsuz değişikliklere neden olmaktadır. Bu terim öte yandan ‘test süreci’ veya ‘acil durum olayı’ anlamına da gelmektedir. Doğaları gereği öngörülemeyen doğal krizler ve riskler (yanardağ patlamaları, tsunami) dışında karşılaştığımız risklerin çoğu insanlar tarafından yaratılmaktadır. Bu nedenle ‘beklenmedik’ olmalarının şartı, insanların risk koşullarının başladığına dikkat etmemesine bağlıdır. Tehlikeli olmadan önce riskleri tanıyabilme becerisizliğimizin bir kısmı, duygularımız için yardım ve koruma sağlayan inkar ve diğer psikolojik tepkilerden kaynaklanmaktadır (Mitroff, 2005). Eylemlerimizin olası sonuçlarına katılmamamızın etkisi bir riskle sonuçlanabilir. Libya dinarının değer kaybederek dövizlerle karşılaştırıldığında tarihinin en düşük seviyelerine inmesiyle çoğu Libya kentindeki ticari bankalar, nakit sıkıntısı riskiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu krizin veya riskin doğrudan nedeni, büyük mevduat

sahiplerinin Libya bankalarındaki nakit mevduatlarının çoğunu çekmesi ve bunun da likidite krizine yol açmasıdır. Libya'daki bankalardaki likidite sıkıntısı riski, Libya'daki genel sosyal duruma bir gölge düşürüp ve trajik koşullar yaratmıştır. Libya'daki bankaların karşı karşıya kaldığı likidite sıkıntısı krizi ve farklı türden riskler, ülke ekonomisini etkileyen en ciddi riskler ve krizlerdir. İşgören güçlendirmesi, bireylerin kuruluşların karşı karşıya olduğu risklerle başa çıkabilmeleri için yönetim kapasitelerinin geliştirilmesindeki temel faktörlerden biridir. Libya ekonomisinin ve bankalar gibi çeşitli kurumlarının maruz kaldığı mevcut riskler ışığında bu kurumların ve birimlerin işgören güçlendirilmesinin bu riskleri aşmasını sağlamasına yönelik acil ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle, Libya hükümetinin, çalışanların becerilerini geliştirmeye ve etkinliklerini artırmak için kaynakları, olanaklar ve eğitimler sağlamaya dikkat etmesi gerekmektedir, çünkü mali ve gayri mali ekonomik kurumların karşı karşıya kaldığı risklerin aşılabilmesi için bu kalifiye ve yetkin bireylerin güçlendirilmesine gerek duyulmaktadır. İşgören güçlendirmesi, çalışanların işlerini bağımsız olarak yürütmelerini sağlayacak çeşitli araç ve yöntemler aracılığıyla onların yeteneklerini geliştirmek olarak tanımlanmaktadır.

Kuruluşların yöneticileri, kuruluşun uğradığı zararı yeniden düzenleyerek kriz ve risk yönetiminde kilit bir rol oynamaktadır. Ayrıca yöneticilerin kişiliği de, zararın azaltılmasında temel rol oynamaktadır. Bireyin karakterleri de hem bilimsel hem de pratik açıdan başta liderlik, deneyim ve etkinlik olmak üzere başlıca özelliklerle tanımlanabilir. Yöneticiler, riskler meydana geldiğinde bunlarla etkili ve başarılı şekilde başa çıkabilmek için yetkin çalışanlarının güçlendirilmesinin yeterince farkında olmalıdır ve çalışanların bu riskleri ve krizleri aşması için programların, öğrenmenin ve eğitimin önemini de anlamalıdır (Shlaim, 2004).

1.1. Literatür İncelemesi

Çalışmada veritabanları, dergiler ve bilimsel dergiler aracılığıyla incelediği ve bu çalışmayla bağlantılı olabilecek bazı yerli ve yabancı kaynaklar incelemiştir. Bunlar iki bölümde ele alınmıştır. Bu çalışmalar kronolojik olarak aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Smith'in çalışması (2000) kişisel özelliklerle ilgili sorunları önemini, bunların takımın etkinliğine etkisini ve acil durum sürecinde krizlerin yönetiminde "takım" kavramının keşfini değerlendirmektedir. Takım kullanımındaki mantık, grupların özellikle ekstrem tehdit koşulları altında daha iyi kararlar alma becerisiyle ilgilidir. Acil durumda karar alma, kuruluşların etkili bir şekilde işlev göstermeye devam etmesini sağlamada önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle kuruluşlar takımları iş düzenleme yöntemi olarak kullanmaktadır.

Mathai (2002) çalışmasında ABD okul danışmanlarının sorunlara müdahale edip onları çözüp yönetmeye yönelik eğitim ihtiyaçları hakkında bilgi toplamayı amaçlamıştır. Çalışmada, danışmanların yüzleşme görevini gerçekleştirmek için hangi becerilerin sağlandığını bulmayı amaçlamıştır. Çalışma, danışmanların işlerinde karşı karşıya kaldıkları krizlerle ilgili özel bilgiler toplamayı hedeflemiştir. Çalışmada, danışmanların krizlerle yüzleşmeye hazır olma seviyeleri açıklanmıştır. Pilot çalışma, e-posta, tartışma hizmeti ve internet sitelerine erişim aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem, ABD'deki (517) okul danışmanı üzerine gerçekleştirilmiştir. Çalışma, katılımcıların çoğunun krizlere müdahale etmeye yönelik becerilere ve eğitim programlarına sahip olduğunu tespit etmiştir.

Roger'in (2005) çalışması, sistemlerin gelişim kapsamını ve kriz yönetimini bulmaya odaklanmıştır. Çalışma örnekleme, üçüncü dünya ülkelerine ihracat yapan (183) firmadan oluşmaktadır. Çalışmaya göre bu alanda çalışmak birçok tehlikeyi beraberinde getirmektedir. Bu çalışma, kriz planlamanın herhangi bir derecesini ölçen bir model oluşturmuştur. Çalışmada, şirketlerin (%20)'sinin kriz yönetim sistemi ve planı varken şirketlerin (%33)'ünün kriz yönetimi için herhangi bir planı olmadığı görülmüştür. Çalışma ayrıca kriz yönetim planları olan firmaların daha önce krizlere maruz kaldığını veya bu şirketler tamamen ihracat dönüşlerine bağlı olduğu için tehlikelere karşı oldukça hassas olduğunu da göstermektedir. Çalışma, şirketin kriz için planlama konusunda büyük ölçüde kişisel yargılara dayandığını göstermektedir.

Al-Tamimi ve Al- Mazrooei, (2007) çalışmalarında bankaların karşı karşıya kaldığı çeşitli risklerin ele alınmasında [Birleşik Arap Emirlikleri Bankalarının (BAE)] banka yönetim tekniklerinin ölçütünü ve bunun yanı sıra ikinci amaç olarak risk yönetim

uygulamaları açısından iki grup bankanın karşılaştırılmasını konu almışlardır. Araştırmacılar bilgi toplamak için bir anket kullanmıştır. Araştırmacılar, Birleşik Arap Emirlikleri'nin sırasıyla döviz riski, kredi riski ve operasyonel risk olmak üzere üç tür riskle karşı karşıya kaldığını tespit etmiştir. Çalışma ayrıca Birleşik Arap Emirlikleri bankalarının bankacılık riski yönetimi konusunda oldukça etkili olduğunu ve risk yönetim uygulamalarındaki en önemli değişken etkilerinin riski tanımlama, risk değerlendirme ve risk analizi olduğunu bulmuştur. Son olarak, sonuçlar risk değerlendirme, risk analizi ve risk kontrolü konusunda Birleşik Arap Emirlikleri ulusal ve yabancı bankaları arasında önemli farklılıklar olduğuna işaret etmiştir.

Nanto (2008) çalışmasında mali krizlerle yüzleşme konusunda Japonya'nın deneyiminden faydalanmıştır. Çalışma, mali kriz durumunda bulunması gereken çoğu prosedürün ve en önemli faktörlerden birinin Merkez Bankası'nın marjları ve banka kazançlarını artırmak için faiz oranını düşük tutması olduğunu göstermiştir. Merkez Bankası, özellikle bankaları teminat altına alan sigorta şirketleriyle ilgili olarak gösterilmesi gereken aktif olmayan krediler olduğunu itiraf etmiştir. Çalışma, Japon hükümetinin sermayeleri istikrarsız varlıklar satın alınması veya şirketlerin dönüş ve mali kar getirebilecek hisselerinden pay alınması da dahil olmak üzere mali kurumlara akıtma yönündeki kasıtlı eylemini doğrulamıştır.

Carter (2009) çalışmasında kuruluş davranışı ve çalışanların güçlendirme gücü arasındaki ilişkiyi bulmayı amaçlamıştır. Çalışma ayrıca yönetim tarafından güçlendirilen çalışanların verim kapsamını öğrenmeyi de hedeflemiştir. Araştırma, Amerika, Avrupa ve Çin'deki (310) şirketten bilgi toplamak için araç olarak odak gruplarına ve ankete başvurmuştur. Çalışma, daha fazla sorumluluğun daha fazla üretkenliğe, etiğe ve taahhüde neden olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca, güçlendirmenin yenilikçi çalışanların sorumlulukları olarak hissettikleri ve verim seviyelerine yansıttıkları kararları alma konusundaki katılımını teşvik ettiğini de doğrulamıştır.

Areiqat (2010) çalışmasında Ürdünlü bir elektrik dağıtım şirketine odaklanmıştır. Çalışma, kuruluşların kriz yönetiminde güçlendirmenin rolünü ve buna ilaveten güçlendirme sağlayan kuruluşlarla kriz yönetimine inanmayan kuruluşlar arasındaki

farkı göstermeyi hedeflemiştir. Çalışma, özgüven kazandırarak, tartışma ve karar alma olanağı sunarak, yetkinin ve sorumluluğun naklini ve devrini sağlayan esnek bir yapı ve eğitim vererek çalışanlarını güçlendiren kuruluşun çalışanlarının işle ilgili krizlerle yüzleşme konusunda oldukça yetkin olacağını ortaya koymuştur. Yukarıda belirtilen tartışma bazında, çalışma Arap dünyasında tek olduğu ve özellikle Ürdün'deki kriz yönetiminde grup çalışmasının güçlendirilmesinin etkisini araştırmayı amaçladığı için özel bir çalışma olarak nitelendirilmektedir.

Areiqat ve Zamil (2011) çalışmasında kurumun karşı karşıya kaldığı kriz ve risk yönetiminde güçlendirmenin yolunu göstermeyi amaçlamıştır. Krizle ilgili bilgilerin, hazırda bulunan ve geçmişteki olaylardan geleceği öngören liderliğin mevcut olmasına yönelik gerekliliğin ve gelişmiş teknolojik iletişim yöntemleriyle etkin bir iletişim sisteminin bulunmasının önemi gösterilmiştir. Çalışma analitik ve tanımlayıcı bir yaklaşımı takip etmiş, çalışma aracı olarak Ürdün'deki (6) iktisadi bankadan oluşan örnekleme dağıtılan bir anket kullanmıştır. Çalışan, karar alma konusunda bağımsızlığa önem veren çalışanlar daha deneyimli olduğundan sorunları öngörme, bunlara çözüm bulma ve sorumluluk üstlenme konusunda daha becerili olduklarını teyit etmiştir.

Oludhe, J (2011) çalışmasında CAMEL Yaklaşım (sermaye yeterliliği, varlık kalitesi, yönetim kalitesi, kazanç, likidite ve piyasa riski veya sistemlerine duyarlılık ve kontrol) göstergelerini ve Kenya'daki ticari bankaların mali performansını kullanarak kredi riski yönetiminin mali performansa etkisini analiz etmeyi ve kredi riski yönetim belirleyicileri arasında ilişki olup olmadığını bulmayı amaçlamıştır. Çalışmada gündelik bir araştırma tasarımı uygulanmıştır ve bu da Kenya Merkez Bankası'nın bankacılık sektörü anketlerinden elde edilen ikincil veriler kullanılarak yapılmıştır. Çalışma sonuçları, CAMEL bileşenlerinin ticari bankaların mali performansı üzerinde güçlü etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca sermaye yeterliliğinin, varlık kalitesinin, yönetim etkinliğinin ve likiditenin mali performansla ilişkisi güçsüzken gelirle mali performansın ilişkisinin güçlü olduğunu da ortaya koymuştur. Bu çalışma, CAMEL modelinin kredi riski yönetimi için vekaleten kullanılabileceği sonucuna varmaktadır.

Hempel, Zhang ve Han (2012) çalışmalarında yüksek teknolojili Çinli şirketten oluşan ekipleri kullanarak güçlendirme düşüncesinin takviyesinde kuruluşların rolünü araştırmayı amaçlamışlardır. Çalışmada, kurumsal adem-i merkeziyetin karar verme yetkisini düşük seviyelere verirken güçlendirmeyi takviye ettiğini ve bu nedenle ekibe doğrudan yetki verilmesinden kaçınıldığını ve resmileştirme uygulayan kuruluş seviyelerinin fark yarattığını göstermektedir. Kuruluş işlerine resmi bir imaj kazandırmak ekibin takviyesini sağlayarak şirketteki belirsizliği kısıtlamaktadır. İşlere ve rollere resmi bir imaj kazandırılması adem-i merkeziyetin etkisini kısıtlayıp ekiplerin güçlendirilmesini azaltırken, adem-i merkeziyetten fayda sağlamak için ekiplerin esnekliğini düşürmektedir. Çalışmada, kuruluş yapısını güçlendirme için ön koşul olmasının önemi ortaya koyulmaktadır. Ayrıca resmi imajın verilmesinin farklı yollarının tutarsız etkilerine de ışık tutulmaktadır.

Kanchu ve Kumar (2013) makalelerinde araştırma ve analiz yoluyla bankacılık endüstrisinin karşılaştığı risklere dikkat çekmeyi ve bu riskleri yönetmeye yönelik farklı teknikleri araştırmayı amaçlamıştır. Aynı zamanda bankaların karşılaştığı çeşitli riskler ve risk yönetim süreçlerinin analizi de ele alınmıştır. Araştırmacı birkaç sonuca ulaşmıştır, bunların en önemlilerin bankaların risklerin meydana gelmesini beklemesi gerektiği ve etkili bankacılık yönetimi ve rekabet avantajı kaynağı olmak için risklerle daha bilinçli bir şekilde yüzleşmesi gerektiğidir.

Afana (2013) çalışması Gazze Şeridi'nde çalışan Uluslararası Ulusal Kurumlarda uygulanmıştır ve idari güçlendirmenin beş boyutuyla (iletişim ve bilgi paylaşımı, ekip oluşturma, etki, çalışanların motivasyonu, yetki) ile ekiplerin etkinliği arasındaki ilişkinin ve Gazze Şeridi'nde çalışan uluslararası STK'lar tarafından uygulanma seviyelerinin incelenmesini amaçlamıştır. Toplam (65) kurumu kapsayan uluslararası STK çalışanlarının tüm çalışanlarından oluşmaktadır ve seçilen örneklem çalışan sayısına göre bunlar arasından seçilen (7) kurumdur. Çalışma aracı (300) kişiye dağıtılan ankettir. Çalışma, Gazze Şeridi'ndeki Uluslararası STK'lardaki idari güçlendirme ile çalışma ekiplerinin etkinliği arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ve Gazze Şeridi'nde faaliyet gösteren uluslararası STK'lardaki idari güçlendirme düzeyinin %81, ekiplerin veriminin ise %80 oranla yükseldiğini tespit etmiştir.

Alnwaigah (2014) çalışmasında El Taif Üniversitesi'nde takım çalışmasının güçlendirme seviyesini ve kuruluştaki fark yaratma üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçlamıştır. Çalışma örneklemini üniversitenin çalışma ekiplerinin 19 çalışanı oluşturmaktadır ve veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Çalışmanın elde ettiği en önemli sonuçlar, ekip çalışmasında yüksek düzeyde güçlendirme ve katılımcıların takdirine göre yüksek kuruluş farkı elde edildiği olmuştur. Çalışma, ekip çalışmasının kuruluş farkının boyutlarını arttırma takım çalışanların performansına pozitif bir etkisi olduğunu göstermiştir.

Wekesa, N.R. (2015) çalışmasında Kenya'daki ticari bankaların likidite riski ve mali performansı arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Bulgular, ticari bankaların çalışmanın kapsadığı süre boyunca varlıklarından elde ettiği kazançtaki değişkenliğin yaklaşık %24.5'inin yönetim etkinlikleri, sermaye yeterlilikleri, varlık kaliteleri ve likidite risklerindeki değişkenlikten kaynaklandığını göstermiştir. Regresyon modelinin önem testi, 0,05 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Çalışma, likidite riskinin Kenya'daki ticari bankaların mali performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Al- Qatawneh (2016) çalışmasında Ürdünlü bir elektrik dağıtım şirketini konu almıştır. Çalışma, Ürdünlü elektrik dağıtım şirketlerinde kriz yönetim çalışmalarıyla mevcut güçlendirme durumu ve kriz yönetim seviyesini arasındaki farklılıklarda güçlendirmenin etkisini bulmayı amaçlamıştır. Çalışma, (17) çalışma ekibinde yer alan (142) çalışandan oluşmaktadır ve bilgi toplamak için anket kullanılmıştır. Çalışma, kriz yönetiminde ekip çalışmasının bütün olarak dahil edilme boyutlarının istatistiksel açıdan etkiye sahip olduğunu ve ayrıca katılımcıların güçlendirme seviyeleri ve kriz yönetim seviyeleri konusundaki algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Mehmet (2018) çalışmasında yetkinin dağıtılması açısından güçlendirmeyle serbest seçim ve iş yaparken çalışanların sahip olduğu kişisel memnuniyet anlamına gelen iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma, Türkiye'deki en büyük beş yüz sanayi kuruluşunun birinci ve ikinci sırasındaki kuruluşlar da dahil olmak üzere Konya'daki sanayi bölgesinde faaliyet gösteren on dokuz farklı şirketin çalışanlarına

anket uygulanmıştır. Çalışmada, iş memnuniyeti ve çalışanların güçlendirilmesi arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu çalışmayı geçmiş çalışmalardan farklı kılan nedir?

Çalışmaların bir kısmını, araştırmanın tüm değişkenlerini kapsayan bu amaç için hazırlanmış bir anket geliştirmek için kullanmıştır. Ayrıca bu çalışmanın bir kısmını teorik kısmı kapsayacak şekilde kullanmıştır. Araştırmacının önceki çalışmalardan farklı gördüğü en önemli hususlar aşağıdadır:

- ✓ Özellikle çalışmanın konusuyla ilgili olarak Libya Bankalarının eğilimlerini ortaya koyacaktır.
- ✓ Bu çalışma, araştırmacının Libya Bankalarının çalışanlarından oluşan bir örnekleme dağıttığı bir anketle temsil edilen bir ölçüm aracı geliştirdiği tanımlayıcı analitik çalışma olduğu için önceki çalışmalardan farklıdır.
- ✓ Libya’da yapılan diğer çalışmaların konusunu farklı değişkenlerle inceleyecek ilk çalışmadır.

1.2. Çalışmanın Sorunsalı

Bireylerin yaşamları ilkel çağlardan modern zamanlara kadar krizler ve riskler karşısında hassas ve güçsüz olmuştur. Kuruluşlar da farklı risk seviyeleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Riskler de, yapıları veya etki dereceleri bakımından farklılık göstermektedir. Ayrıca bir kuruluştan diğerine veya bir ulustan diğerine nasıl yönetildikleri konusunda da farklılık gösterirler. Fakat çeşitli kuruluşlar bu riskleri yönetme konusunda uzman kişilere hala sahip değildir. Ayrıca bankalar gibi birçok kuruluştaki çalışanların yeterliliklerini ve kendi kültür seviyelerini geliştirerek risk zamanında iyi davranışlar sağlamak çalışanların güçlendirilmesine az ilgi gösterilmektedir. Çalışmanın sorunu, bir Libya Ticari bankası örneğinde risk yönetimi konusunda işgörenin etkin bir şekilde güçlendirilmesinin rolünü ve bankaların Libya bankacılık sektöründeki bu risklerin etkin bir şekilde yönetme yeteneğini ortaya koymaktır. Aynı zamanda, bu riskleri aşmak için doğru kararların alınması ve gerekli değişikliklerin yapılması konusunda insan kaynaklarından nasıl faydalanabileceği de konusudur. Çalışmanın sorunu, aşağıdaki soruların cevabında özetlenebilir: Libya Bankalarında işgören güçlendirmenin risk yönetimindeki rolü nedir? Temel sorusuna bağlı olarak aşağıdaki gibi alt sorulara cevap aranacaktır:

Birinci Soru: Libya Ticari Bankalarında işgören güçlendirmenin likidite riski yönetimine katkı sağlıyor mu?

İkinci Soru: Libya Ticari Bankalarında işgören güçlendirmenin pazar riski yönetimine katkı sağlıyor mu?

Üçüncü Soru: Libya Ticari Bankalarında işgören güçlendirmenin kredi riski yönetimine katkı sağlıyor mu?

Dördüncü Soru: Libya Ticari Bankalarında işgören güçlendirmenin operasyonel risk yönetimine katkı sağlıyor mu?

Beşinci Soru: Libya Ticari Bankalarında işgören güçlendirmenin risk yönetimine etkisi nedir?

Altıncı Soru: Risk yönetiminde işgören güçlendirmenin bankalar/ ve iki şehir arasındaki farklılıkları nelerdir?

1.3. Çalışmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacı ve modeli doğrultusunda belirlenen temel hipotezler ve alt hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

H1: İşgören güçlendirmesi ile risk yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: İşgören güçlendirmesiyle likidite riski yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H1b: İşgören güçlendirmesiyle pazar riski yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H1c: İşgören güçlendirmesiyle kredi riski yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H1d: İşgören güçlendirmesiyle operasyonel risk yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.

H2: İşgören güçlendirmesi risk yönetimini etkilemektedir.

H2a: İşgören güçlendirmesinin likidite riski yönetimine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H2b: İşgören güçlendirmesinin pazar riski yönetimine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H2c: İşgören güçlendirmesinin kredi riski yönetimine istatistiksel açıdan anlamlı önemli etkisi bulunmaktadır.

H2d: İşgören güçlendirmesinin operasyonel risk yönetimine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi bulunmaktadır.

H3: İşgören güçlendirmesi ve risk yönetimini algısı iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan farklılık göstermektedir.

H3a: Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H3b: Yetki verme ve takım çalışması konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H3c: Likidite riski yönetimi konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H3d: Pazar riski yönetimi konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H3e: Kredi riski yönetimi konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H3f: Operasyonel risk yönetimi konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H4: İşgören güçlendirmesiyle ve risk yönetimi konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır.

H4a: Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H4b: Yetki verme ve takım çalışması konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H4c: Likidite riski yönetimi konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H4d: Pazar riski yönetimi konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H4e: Kredi riski yönetimi konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

H4f: Operasyonel risk yönetimi konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

1.4. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, Libya'nın doğu illerindeki ticari bankaların karşılaştığı riskleri araştırmak ve bu risklerin yönetiminde işgören güçlendirilmesinin rolünü belirlemektir. Aynı zamanda Libya ticari bankalarına yardımcı olacak bazı tavsiyeler ve öneriler sunmaktır. Çalışmada bazı alt amaçlarda belirlenmiştir:

- ✓ Libya Ticari Bankalarında işgören güçlendirilmesiyle riskler arasındaki etkinliğin etkisini incelemek.

- ✓ Libya Ticari Bankalarında işgören güçlendirilmesiyle likidite riskleri arasındaki ilişkiyi ve etki boyutunu incelemek.
- ✓ Libya Ticari Bankalarında işgören güçlendirilmesiyle pazar riskleri arasındaki ilişkiyi ve etkiyi belirlemek.
- ✓ Libya Ticari Bankalarında işgören güçlendirilmesiyle kredi riskleri arasındaki ilişkiyi ve etki boyutunu saptamak.
- ✓ Libya Ticari Bankalarında işgören güçlendirilmesiyle operasyonel riskler arasındaki ilişkiyi ve etkiyi incelemek.

1.5. Çalışmanın Önemi

Çalışmanın teorik açıdan önemi, Libya ticari bankalarının karşı karşıya kaldığı bankacılık riskleri konusuna ve bu risklerin yönetiminde çalışanların güçlendirilmesinin rolüne ışık tutularak yansıtılmaktadır. Çalışma aynı zamanda bilimsel araştırmaları zenginleştirmek ve uygun çözümler geliştirmek için de kullanılabilir. Çalışmanın önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- ✓ Sonuçlardan yararlanabilecek Libya ticari bankalarına daha net bilgi sağlamak.
- ✓ Libya Ticari Bankalarındaki eğitim programlarının önündeki bazı engelleri vurgulamak.
- ✓ Yerel ve Arapça kütüphanelere mevcut çalışma konusunda yeni bir çalışma sağlamak.
- ✓ Bu çalışma Libya'da çalışmanın konusunu farklı değişkenleriyle ele alan tek çalışmadır.

Çalışmanın uygulama açısından önemi: Bu çalışmanın aşağıdaki kategorilerde fayda sağlaması beklenmektedir:

- ✓ Çalışanlar ve Yöneticiler: Libya ticari bankaları insan kaynaklarının yetkinliklerine vurgu yapıp odaklanarak performanslarını artırıp bankacılık sektörü risklerini aşmalarını sağlayarak bu çalışmadan faydalanabilir.
- ✓ Araştırmacılar: Bu çalışma tamamlandığında, çalışmanın konusu olan diğer değişkenlerle araştırma ve gelişmelerde kendilerine yardım sağlayacak bulguları tanımlayarak inceleyebilirler.

1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışma, boyutları ve etki ölçümleriyle birlikte bankacılık risklerinin (likidite, pazar, kredi ve operasyonel) yönetiminde insan kaynaklarının rolünün bilinmesiyle sınırlıdır ve buna ilaveten güçlendirme boyutları olarak eğitim, teşvikler ve bireylerin katılımına ve yetkinin paylaşılması ve takım çalışmasına odaklanarak bu bankacılık risklerinin yönetiminde işgören güçlendirilmesi konusunda şehirler ve bankalar arasındaki farklılıkları da bulmaya çalışmaktadır. Çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Beşeri sınırlamalar: Bu çalışma, ticari bankaların çeşitli birimleriyle sınırlıdır ve ticari Libya bankalarının üst kademe, orta kademe yönetim ve çalışanlarını kapsamaktadır.

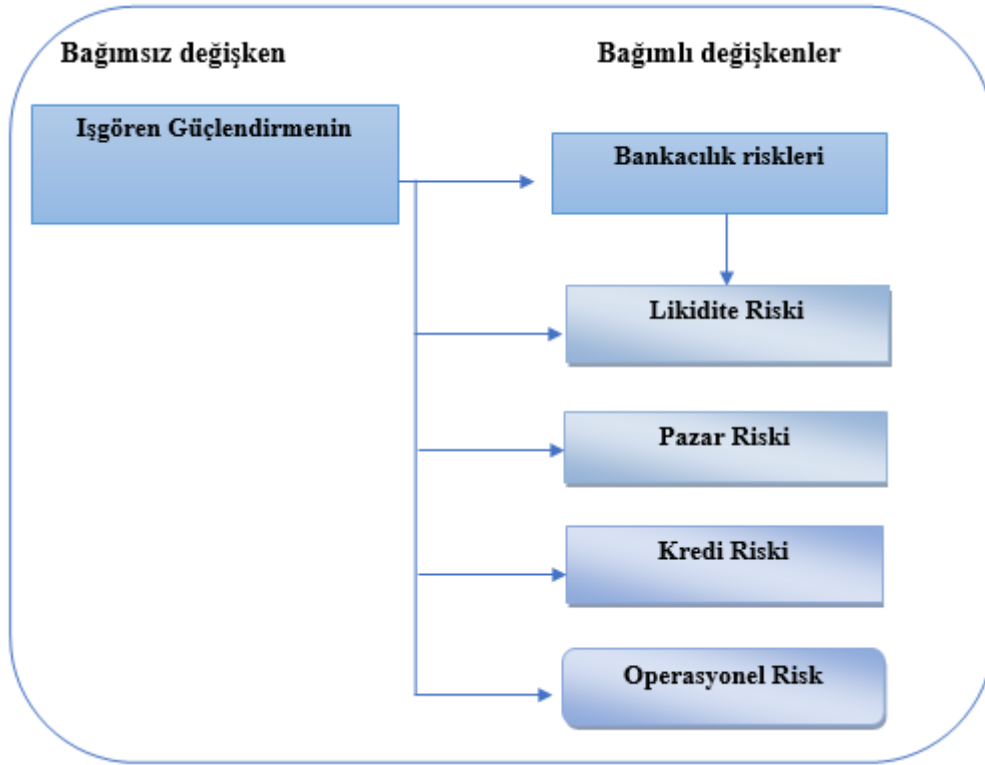
Zaman sınırlamaları: Bu çalışma 2017-2019 akademik yılında gerçekleştirilmiştir.

Yer sınırlamaları: Çalışma, başta doğu Libya şehirleri olmak üzere Libya ticari bankalarında gerçekleştirilmiştir. Çünkü bu şehirler batı bölgesine göre daha güvenli ve siyasi açıdan daha istikrarlıdır.

Tarafsızlık sınırlamaları: Çalışma, işgören güçlendirilmesiyle risk yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik çalışma bünyesinde bankacılık sektörünün karşılaştığı risklere ve bankacılık sektöründe işgören güçlendirilmesine dair gerçeklere odaklanmaktadır.

1.7. Çalışmanın Modeli

Bu çalışmadaki bağımsız değişken, bağımlı değişken ve alt değişkenleri aşağıdaki formda tanımlanabilir:



Şekil 1.1 Çalışmanın Modeli

1.8. Çalışmanın Metodolojisi

Çalışmanın modeli çerçevesinde birkaç yöntem kullanmıştır. Öncelikle, çalışmadan elde edilecek sonuçlara ve tavsiyelere ulaşmak amacıyla SPSS istatistiksel analiz yazılımını kullanarak analitik yaklaşımı kullanılmıştır. İkinci olarak, araştırmacı teorik çerçevenin tanımlanması ve incelenmesi için uygun yöntem olup olmadığı konusunda çeşitli Arapça ve yabancı dilde referans dergilerden, makalelerden ve raporlardan bilgi almak için tanımlayıcı yaklaşım kullanılmıştır. Üçüncü olarak, çalışmanın amaçlarına ulaşmak için anket aracılığıyla birincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Son olarak ise, bu çalışma hipotezlerin ve sorularının doğrulanması ve sonuçlara ulaşılması için nicel yaklaşıma dayanmaktadır; çalışmanın hedefi çalışılan fenomeni tanımlamak, sorunu tespit etmek veya koşulları ve uygulamaları gerekçelendirmektir.

1.8.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için, çalışma sorularını ve hipotezlerini yanıtlamak ve çalışmanın amaçlarına ve hedeflerine hizmet etmek için gereken ön anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu çalışmanın boyutlarına ve değişkenlerine yönelik geçmiş çalışmalara dayanarak geliştirmiştir.

1.8.2. Ölçeklerin Tutarlılığı

Çalışmanın tutarlılığı konusunda önceki çalışmalarda kriter olarak belirtilen tutarlılığı hesaplamak için Cronbach Alpha testini kullanarak çalışma aracının tutarlılığını araştırılmıştır (Miller, 2013). Sonucun standart değerden (%60) yüksek olması durumunda anketin uygun olduğunu ve kullanılabilirliğini açıklamıştır.

1.8.3. Veri Toplama

Mevcut çalışma, teorik ve pratik olmak üzere iki katmanlıdır. Teorik çerçevede araştırmacı mevcut çalışmayla ilgili bilimsel çalışmaları/fikirleri temel alacaktır. Verileri toplamak, derlemek, analiz etmek ve hipotezleri test etmek için tanımlayıcı ve analitik yöntemlere dayanmıştır. Çalışmada veri toplama, analiz yöntemleri ve kullanılan programlar iki kaynağa dayanmaktadır: İkincil kaynaklar: Araştırmacı, çalışmanın teorik çerçevesini yazmak için bunları kitaplar, dergiler, tezler aracılığıyla elde etmiştir. Birincil kaynaklar ise, araştırmacı, aynı alandaki geçmiş çalışmalara referansta bulunarak çalışmanın amaçları için tasarlanacak anket aracılığıyla saha çalışması ile elde etmiştir.

1.8.4. Çalışmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni, Libya'nın Doğu şehirlerindeki toplam altı Libya bankasından oluşan bir grup Libya ticari bankasından oluşmaktadır. Örneklem ise yönetici ve çalışanları temsil edilen iki çalışan grubunu kapsamaktadır. Örneklem boyutu Sekaran & Bougie (2013)'e göre. Bu çalışmanın amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için örneklem rastgele seçilmiştir.

1.8.5. İstatistiksel Yöntemler

Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için bir anket geliştirmiş, anketi çeşitli bölümlere ayırmış, beş seviyeyi belirlemek için her bir ifadenin cevabı (Kesinlikle Katılıyorum) (5 derece), (Katılıyorum) (4 derece), (Tarafsız) (3 derece), (Katılmıyorum) (2 derece), (Kesinlikle Katılmıyorum) (1 derece) 5’li Likert ölçeğine göre alınmıştır. Daha sonra çalışma anketinin yanıtlarından toplanan veriler derlenmiş, Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi (SPSS) yazılımı ile analiz edilmiştir. Araştırmada kullanılan istatistiksel yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

- ✓ Faktör analizi: Verilerin indirgenmesi için bir tekniktir, analizde büyük bir değişken grubu ele alınmakta ve bir değişken grubunun iç korelasyonları arasında gruplar veya ‘kümeler’ aranarak daha küçük bileşen veya faktör grupları halinde özetlenmektedir.
- ✓ Güvenilirlik: Anket ifadelerinin tutarlılığını, uyumluluğunu ve homojenliğini teyit etmek için Cronbach (α) testi kullanılmıştır.
- ✓ Tanımlayıcı istatistikler: Değişkenlerin anlaşılmasına, açıklanmasına ve yorumlanmasına yardımcı olmak için çalışma değişkenlerini sıklık ve yüzde biçiminde göstermektir.
- ✓ Merkezi eğilim ölçümleri: Önem Seviyelerini test etmek için ortalama ve standart sapma kullanılmıştır.
- ✓ Yüzde ve sıklık: Önemi ve ağırlığı test edilmiştir.
- ✓ Korelasyon: Çalışmanın bağımsız değişkenleriyle bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve yönü açıklamak için yararlanılmıştır.
- ✓ Çalışma değişkenleri arasındaki etkiyi ölçmek ve doğrudan etkileri test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.
- ✓ Bağımsız Örneklem Testi kullanılarak grup içi değişim analizi iki şehirde (Al Bayda ve Bingazi) bağımsız değişkenlerin ve bağımlı değişkenlerin iki boyutundaki değişkenliği karşılaştırılmıştır.
- ✓ Tek yönlü (ANOVA) testi kullanılarak grup içi değişim analizi: Banka gruplarıyla ilgili olarak bağımsız değişkenlerin ve bağımlı değişkenlerin iki boyutunu karşılaştırmak ve bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasında istatistiksel açıdan önemli farklılıklar olup olmadığını tespit etmek için kullanılmıştır.

- ✓ Çoklu karşılaştırmalar (Scheffe testi): Spesifik farklılıkların konumunu tanımlamak için Scheffe testi kullanılmıştır.
- ✓ AMOS yapısal eşitlik analizi; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi ölçülmüştür.

1.9. Çalışmanın Yapısı

Çalışma, hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak ve çalışmayı doğru ve uygun bir şekilde sunmak için çalışmanın ana çerçevesi şu bölümlerden oluşturulmuştur. Birinci Bölümde, bankacılık sistemiyle ilgili risklere ve insan kaynaklarının geliştirilmesine genel bir giriş olarak çalışmanın genel çerçevesi, çalışma amaçları, literatür taraması, çalışmanın soruları ve hipotezleri de dahil olmak üzere çalışmayı gerçekleştirmek için kullanılan yöntem, çalışmanın amaçları ve önemi, sınırlılıklar ve çalışma modeli, çalışmanın amaçlarına ulaşmak için kullanılan istatistiksel yöntemler ve veri toplama araçlarına yer verilmiştir. İkinci Bölümde, genel risk çerçevesi ve risk yönetim yöntemleri, risk kavramı ve risk sınıflandırmalarını, mali risk kavramını, banka risklerinin sınıflandırılmasını, bankacılık risklerinin farklı türlerini, bankacılık riski yönetim kavramını, bankacılık riski yönetim görevlerini, riskleri ele alma yöntemlerini, bankacılık riski yönetim adımlarını ve araçlarını. Üçüncü Bölümde, boyutları dahil olmak üzere işgören güçlendirilmesinin genel çerçevesi yer almaktadır, temel kavramları, başka kavramlarla ilişkisi, özellikleri ve türleri, çalışan güçlendirme türleri, güçlendirme gereksinimleri, güçlendirme nedenleri, faydaları ve kısıtlamaları, güçlendirme fikrini benimsemeye teşvik eden nedenler, işgören güçlendirmesinin adımları, çalışanların güçlendirilmesinin uygulama adımları, güçlendirme stratejisi motiflerine yer verilmiştir. Son olarak, güçlendirme seviyeleri, güçlendirme modelleri ve bankacılık sektöründe çalışanları güçlendirmeye teşvik eden faktörler ele alınmıştır. Dördüncü bölümde, metodolojiyi içermektedir. Çalışma kapsamında ele alınan ticari bankalara yer verilmiştir. İstatistiksel veri analizi yöntemleri ele alınmıştır. Beşinci bölümde, ankette yer alan ve çalışma örnekleminin genel özelliklerinde yer alan veriler incelemiş, çalışmanın amaçlarına ulaşmak için hipotezleri test edilmiş ve yorumlamıştır. Altıncı bölümde araştırmanın bulgu ve sonuçlarının tartışmasına yer verilmiştir. Son olarak, çalışma referanslar listesi ve ekleri dahil anket, Morgan'ın Örneklem Sayısını Belirleme Tablosu, izin ve Araştırmacının özgeçmişi.

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK ÇERÇEVE

2. RİSK KAVRAMI VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE RİSK TÖNETİMİ

Bu bölümün amacı, ticari bankalardaki finansal risklerle ilgili mevcut literatürün taranmasıdır. Riskin anlamı, türleri, bankacılık riskini etkileyen faktörleri, bankacılık riskinin artmasının nedenlerini ve bankacılık riskinin genel yöntem, genel risk çerçevesini ve risk yönetim yöntemlerini içeren risk kavramlarına değinilmiştir.

Libya ekonomisi, merkezi planlama çerçevesinde ve küreselleşme, piyasa ekonomisi, yabancı yatırımlar gibi farklı kavramların da ortaya çıkmasıyla 1930'lardaki serbest ekonomi döneminden 1970'lerde sosyalist ekonomi düzenine geçişte 40 yıldan uzun süre boyunca çeşitli yapısal değişikliklere uğramış, kapitalist bir sistemden sosyalist bir sisteme geçmiştir. Libya bankaları yeni ekonomik ortamın gereksinimleri doğrultusunda radikal reformlara giderek uluslararası gelişmelere ayak uydurmak durumunda kalmıştır. Daha sonra bu dönemde uluslararası para fonu (IMF) tarafından ekonomik reform uygulanması gerektiğinde ciddi anlamda engellenen bu rolü Libya özel sektörüne bırakmıştır. Özel sektörün rolünün artması, Devletteki ekonomik gelişmelerin sürecini hızlandırmak için özel sektöre verilen avantajlar ticari bankaların etkinliğinin artmasına sebebiyet vermiştir. Herhangi bir toplumun bankacılık sistemi, uzmanlık alanlarına ve ekonomideki rollerine göre değişkenlik gösteren birtakım bankalardan oluşmaktadır. Ticari bankacılık yıllar içinde önemli gelişmeler göstermiştir. Dünya ekonomilerinde bankacılık son derece büyük gelişmelere ve karmaşıklıklara maruz kalmıştır. Bu sektör, en prestijli faaliyetlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Mevduatlar da ticari banka fonlarının temel kaynağı olduğundan, bu fonların temel kullanımı ve müşterilere kredi verme süreci de ticari bankaların temel hizmetidir. Bankacılık faaliyetinin yatırımcılara borç verilmesinden ve ülke sınırları içerisindeki para mevduatı işlemlerinden yurtdışında bankaların kurulmasına kaydığında, başta artan rekabet yoğunluğu, teknolojinin gelişimi, bankacılık işlemlerinin hacminin büyümesi ve büyük çaplı bankalara ihtiyacın artması nedeniyle riskler bankacılığın bütünleşik bir parçası olmuştur. Bankalar günümüzde

şiddetleri bir bankadan bir bankaya değişen çeşitli bankacılık riskleriyle karşı karşıya kalmaktadır. Olası tüm risklerin yönetilmesi, bir bankanın başarısına yardımcı olan, tatmin edici kazançlarla bankacılık piyasasında faaliyetlerine devam etmesini sağlayan ve tüm sektörlerdeki yatırımlara düşük risklerle katılmasına olanak veren bir faktördür. Birden fazla sonuç olabildiği, nihai sonucun bilinemediği ve finans kurumlarının faaliyetlerinin sonuçlarından emin olamadığı durumlarda risk doğmaktadır. Hissedarların karlarının ve katma değerlerinin en üst seviyeye çıkarılması, bankacılık faaliyetlerini gerçekleştirirken riskleri de yöneten bu kurumların birincil hedefi ve amacıdır. Riskin konusu, bankacıların ve araştırmacıların ilgisinin giderek arttığı en önemli konulardan biridir. Bankaların küresel olarak karşı karşıya kaldıkları rekabetin zorlukları göz önünde bulundurulduğunda, riskler uluslararası arenada finansal hizmetler açısından uluslararası ticaretin liberalleşmesi ve bilgi teknolojisinin doğmasının yanı sıra piyasa ekonomisine yönelik bir trend yönünde çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. Tüm bunlar, bankaların sağladığı hizmetlerin karmaşıklığının da artmasıyla bu hizmetlerde artışa ve çeşitliliğe neden olmuş, bankacılık hizmetinin temel taşı olan banka kredisini ön plana getirmiştir. Bankaların yaşadığı olumlu gelişmelere rağmen, finans sektöründe gelişmekte olan veya gelişmiş ülkelerin ekonomilerinde olumsuz etkiye neden olan bazı krizlere şahit olunmuştur. Bankalar bu ülkelerin ekonomik faaliyetinde önemli rol oynamaktadır ve bu rol yalnızca finansal alandaki faaliyetindeki etkisiyle sınırlı kalmamakta, ülke içindeki ve dışındaki bankalar arasındaki ilişki nedeniyle başka alanları da etkilemektedir. Bankalar, faaliyetlerinin doğasına bağlı olarak birçok riskle karşı karşıya kalmaktadır. Günümüzde, bankaların temel özelliği bir risk türüyle sınırlı olmayan, birkaç risk türünü kapsayan riskleri ele alma becerileridir, fakat bazı bankalar ve finans kurumları bu risklerin yönetiminde yakın zamanda başarısız olmuşlardır.

2.1. Risk Kavramı

Risk kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Risk, hedeflerin yerine getirilmesinde etkisi olan olaylar olarak ifade edilir. Risk tehdidin yanında fırsat olarak da görülmektedir. İki risk sınıflandırması mevcuttur. Birincisi, sistematik risk, ikincisi ise sistematik olmayan risktir. Pazarın veya ekonominin geneliyle ilgili olan risk sistematik risk iken, spesifik bir varlıkla veya firmayla ilişkili risk sistematik olmayan

risktir. Risk, yatırımdan beklenen dönüşlerin gerçek dönüşlerden farklı olduğu durumdur. Risk, kendisinde biriken asıl yatırımın ve faydaların kaybedilmesi ihtimali anlamına gelmektedir (Alshatti, 2015). Önceki bilgiler ışığında, “bankacılık riski” terimini bankanın beklenmedik ve plansız kayıplara maruz kalma olasılığının yanı sıra yapılan bir yatırımdan beklenen dönüşlerin dahili ve harici koşullar nedeniyle değişkenlik göstermesi olarak tanımlayabiliriz.

2.1.1. Bankacılık Sektöründe Risk

Finans sektörünün birçok işletme türü ülkelerin ekonomisinin ve büyümesinin değerlendirilmesinde önemli rol oynadığından bankacılık sektörü finans için önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Günümüzde tüm bankalar son derece değişken bir ortamda bulunduğu ve risklerle karşı karşıya olduğundan şüphe yoktur, buna bir bankanın piyasada hayatta kalıp başarılı veya başarısız olmasına neden olan başka riskler de eşlik etmektedir. Banka riskinin bankaların elde ettiği dönüşlere, hayatta kalmasına ve istikrarına yönelik önemli etkisinin sonucu olarak, son yıllarda bankaların riske yönelik ilgisi artmıştır. Sermaye gereksinimleri belirleyen ve bunları doğrudan banka riskleriyle ilişkilendirilen Uluslararası Takas Bankası Basel Komitesi gibi uluslararası denetim kurumlarına yönelik ilgili artmıştır. Bu nedenle, bankalar karşılaştıkları risklere, bunların nasıl ölçüldüğüne, bankacılık işlemlerine etkisine farklı yönetim yöntemlerine odaklanmıştır. Bu da bu bankaların uygun risk seviyesini belirlemek için uygun politikalar belirleme rolünü vurgulamaktadır. Bu riskleri etkili ve verimli bir şekilde yönetmek için bankalar bazı yönetim stratejileri benimsemiştir. Bu stratejiler, olası en düşük risk seviyesinde en yüksek kazançları sağlayan bir çalışma ortamı sağlamak ve ilgili tehlike ışığında alınan kararları rasyonelleştirmek için bankanın işlemlerinin doğasının ana hatlarını belirlemektedir. Bankacılık riskleri çeşitli kaynaklardan doğmaktadır Bunlar, çeşitlilik olmaması; likidite olmaması ve bankaların riske maruz kalma eğilimidir (Al-Beltagy, 2005). Bu üç kaynak birbiriyle bağlantılıdır ve birbirlerini etkilemektedir. Bankaların riske maruz kalma eğilimi elde edilen faydaların ana gerekçesi olarak değerlendirilebilir. Kredilerin verilmesiyle ilgili risk ne kadar yüksekse, krediden beklenen dönüş de o kadar yüksek olmaktadır. Bu nedenle, bankalar kazançlarını en üst seviyeye çıkarmak için riske maruz kalabilirler. Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, risk kavramının

bankacılık faaliyetinin doğasında olduğu sonucuna varabiliriz. Bankaların temel amacı, risk fikrini kabul edip bunları iyi bir yönetimle uygun şekilde ele alarak ilerleme sağlamak ve kazancı en üst seviyeye çıkarmaktır. Fakat bu aynı zamanda bankanın bankacılık risklerini etkileyen çeşitli yönetim faktörlerine de bağlıdır.

2.1.2. Bankacılık Riskini Etkileyen Faktörler

Modern ekonomilerde bankacılık sektörü en önemli sektörlerdendir. Bu sektör tüm ülkelerin milli ekonomisinin güvenliğinin ölçümü için standart haline geldiğinden çok fazla dikkate maruz kalmaktadır Bankacılık riskini etkileyen beş faktör aşağıdaki özetlenmektedir (Berger & De Young, 1997):

Yasa ve mevzuat değişiklikleri: Bu değişiklikler, geçerli kredi yönetim standartlarını desteklemektedir. Risk merkezinin resmi kontrolü, banka yönetiminin taahhüt ettiği standart türlerini yansıtmaktadır.

Dış faktörlerin değişkenliği: Faiz oranlarındaki ve döviz kurlarındaki değişiklikler ve dalgalanmalar, karları zarara çevirebildiğinden finans kurumlarının bütçesinde önemli etkiye sahiptir. Bankanın servetindeki bu etki, bankanın faiz oranlarındaki değişikliklere karşı hassasiyetinin sonucudur.

Bazı banka faaliyetlerinin bütçede yer almaması: Varlık veya yükümlülük fonu bankaların kazançlarında ve risklerinde açık etkiye sahip olsa da, bu faaliyetler şunlardır: Varlıklara sahip olmadan veya yükümlülük doğurmadan kar veya gider teşkil edebilecek faaliyetler, örneğin bankanın kredi vermeden veya mevduatları artırmadan başvuru sahiplerine fon sağlamak için maaş alan komisyoncu olarak çalışması veya varlıkların veya yükümlülüklerin düzenlenmesine ihtiyaç duymadan nakit yönetimi için ödeme (maaş) alması; bankanın gelecekte ücret üzere için spesifik bir işe teminat verme niyeti anlamına gelen teminatlar veya acil durum yükümlülükleridir.

Rekabet baskıları: Bankaların faaliyet gösterdiği rekabetçi ortam, riskleri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu nedenle bankalar kendilerini rekabete hazırlamalılar.

Teknolojik gelişmeler: Bilgi teknolojisi alanındaki gelişmeler, risklerin tanımlanmasını, ölçülmesini ve yönetilmesini kapsayan genel süreci etkilemektedir. Teknoloji, farklı kurumlar arasındaki rekabetin avantajlarının tanımlanmasına katkıda bulunan temel faktörlerden biridir, aynı zamanda analiz ve yönetim riskleri de bilginin işlenmesiyle oluşmaktadır. Bu nedenle, bankanın kararlarının etkinliği ve bütünlüğü, bankanın riskleri tanımlayabilme becerisine bağlıdır. Bu durum bankanın farklı bankacılık riski türlerini bilmesini ve kaynaklarını belirlemesini, böylece karar mekanizmasının sağlam ve tarafsız raporlar elde edebilmesini gerektirmektedir.

2.1.3. Bankacılık Risklerinin Artmasının Nedenleri

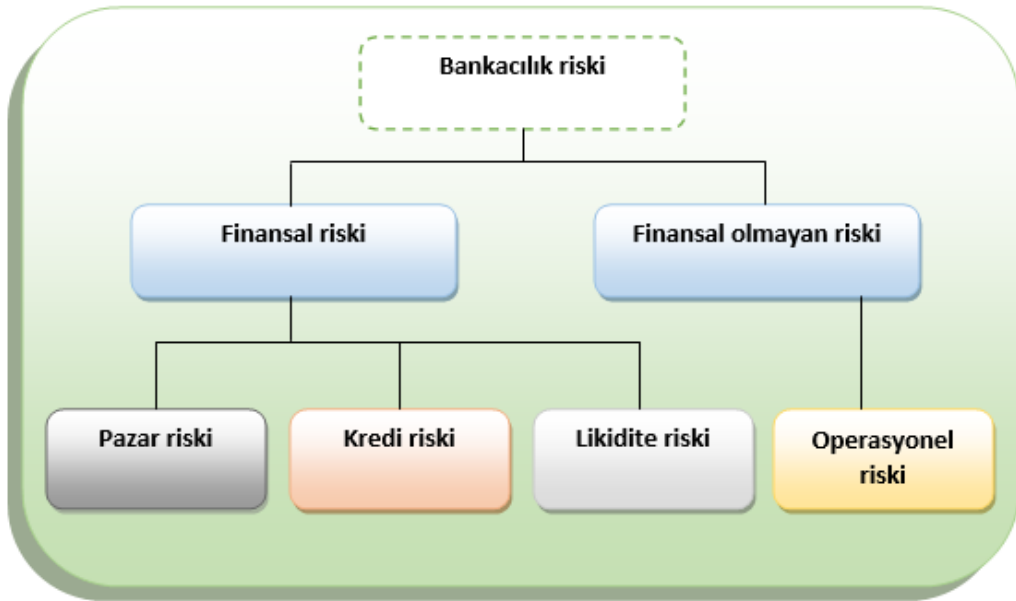
Finansal küreselleşme bağlamında bankacılık sektöründeki bankacılık riski, birkaç nedenden ötürü önemli ölçüde artmıştır (Kasimi ve Filali, 2011):

- ✓ Rekabet baskılarındaki büyük artış, bankacılık sektörünü risk eğilimiyle birlikte yatırılan sermayeden maksimum dönüşü elde etmeye ve piyasadaki mümkün olan en büyük payı kazanmaya teşvik etmiştir.
- ✓ Bankaların rolünün geleneksel bankalardan finans pazarlara kayması, fiyat dalgalanmalarından ve enflasyondan kaynaklanan likidite riskleri ve pazar riskleri gibi farklı risklere maruz kalınmasına neden olmuştur.
- ✓ Son yıllarda sermaye kısıtlamalarının liberalleşmesi ve yerel pazarların açılması bankacılık ve finans pazarlarında yapısal değişikliklere yol açmış, bu durum bankacılık risklerinin artmasında rol oynamıştır.
- ✓ Farklı formlardaki riskler artmış, bankalar daha önce karşılaşılmayan risk türleriyle karşı karşıya kalmıştır.

2.2. Banka Risklerinin Sınıflandırılması

Günümüzün dinamik küresel ortamında, bankacılık sektörü önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Çünkü birçok işletme ve kurum için finansman kaynağıdır. Fakat aynı zamanda bankacılık sektörü birçok risk türüyle karşı karşıya kalmaktadır ve bu riskler uygun şekilde yönetilmezse bankaların finansal performanslarını etkileyebilir, hatta ekstrem durumlarda başarısızlıklar neden olabilir. Bu riskler,

finansal ve finansal olmayan riskler olarak kategorizeedilebilir. Finansal riskler ise pazar riski, likidite riski ve kredi riski olarak ayrılabilir. Fakat bir banka diğer formlara göre genellikle kredi riskiyle daha çok karşı karşıya kalmaktadır. Finansal olmayan riskler operasyonel riskler, mevduat riskleri ve yasal riskleri kapsamaktadır. Çalışmada finansal risklerden kredi riski, likidite riski ve pazar riski, finansal olmayan risklerden ise operasyonel riskleri üzerinde durulmuştur. Finansal risk, bankanın işlemleriyle bağlantılıdır ve farklı formlar alabilmektedir. Bankacılık sektöründeki finansal riskler, finansal hedeflere ulaşamamaktan doğan olası kayıpların sonucu olmaktadır. Bu risklere döviz kurları, faiz kurları, temel mal fiyatları ve hisse bedelleri, kredi kalitesi, likidite ve kuruluşun finansman kazancı konusundaki belirsizlikler de dahildir. Bu finansal riskler birbirine bağlıdır, her zaman bağımsız olmayabilir. Örneğin, faiz oranları ve döviz kurları ile genellikle yakın ilişkilidir. Yöneticiler risk yönetim sistemlerini tasarlarken bu bağlantıyı da göz önünde bulundurmalıdır. Bankacılık riskleri aşağıdaki gibi finansal ve finansal olmayan riskler olarak iki kategoriye ayrılmaktadır.



Şekil 2.2. Bankacılık riski kategorileri

Kaynak: (Al-Beltagy, 2005)

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe karşılaşılan pazar riski, kredi riski, likidite riski ve operasyonel risk üzerinde durulmuştur.

2.2.1. Pazar Riski

Pazar riski ile bankanın finansal portföyünü etkileyen ve bu portföye yansıyan hisse fiyatları, faiz oranı fiyatları, döviz kuru fiyatları ve temel mal fiyatları gibi pazarlardaki fiyat hareketlerinden doğan riskler kastedilmektedir (Christoffersen, 2012). Pazar riski, finansal duruma, kurumun performansına veya kurumun diğer finansal çıktılarına olumsuz etki edebilecek pazar fiyatı veya pazar değeri değişikliği olarak tanımlanır. Ayrıca ekonomik politikadaki değişikliklerin sonucunda pazardaki faaliyetlerden doğan riskleri ifade eder. Pazar riskinin birçok türü vardır (Al-Beltagy, 2005):

Bir müşteri kesimine odaklanmanın riskleri: İster birey ister şirket olsun, çeşitli müşteri kesimlerinin çeşitlendirilmesi, toplumun tüm kesimlerinde bankacılık farkındalığının artırılmasına yönelik çalışmalarda son derece önemlidir. Pratikte, bazı bankaların bir kesime odaklanmaya meyilli olduğu görülebilir. Ekonomik ilerlemenin sağlanması için tüm kesimlerin ihtiyaçlarının karşılanması gerekmektedir. Bu risklerin ölçümünde müşteri kesimlerinin sayısı (bireyler, şirketler, küçük işletmeler, devlet, askeri) ve bölümün toplam bütçedeki bağlı ağırlığı fıkate alınarak yapılmaktadır.

Bir ekonomik sektöre odaklanmanın riskleri: Belirli bir sektördeki çöküşün bankaların kaybına neden olmasından ötürü sektörlerin finansman portföyü çeşitlendirilmelidir. Finansman portföyünün çeşitlendirilmesi, toplumdaki bankaların ekonomik kazancını göstermektedir. Bu riskler, ilgilenecek sektör sayısı (ticari, endüstriyel, tarım, hizmet) ve sektör finansmanının bağlı ağırlığı ile ölçülmektedir.

Rekabet riskleri: Bankanın pazar payının artması, bankanın başarısının en önemli göstergelerinden biridir. Ayrıca müşterilere sunulan bankacılık ürünlerinin uygunluğu ve yıllık büyüme oranları da banka başarısının ve pazar payının artmasının göstergelerindedir. Bu riskler şu kriterlerle ölçülebilir, bankanın pazar payı, bankanın yıllık büyüme oranı, ve bankanın coğrafi dağılımı ile ilgili risklerdir (Al-Beltagy, 2005).

Pazar riski, bankacılık piyasasındaki tüm bankalar için bankanın verileriyle Suudi Arabistan Para Teşkilatı [SAMA] ve Mısır Merkez Bankası [CBE] tarafından

yayınlanan verilerin karşılaştırılmasıyla ölçülür. Pazar riski, dört türe ayrılmaktadır (Ghanai, 2015). Bu riskler; faiz oranı riski, menkul kıymet fiyatlarındaki dalgalanma riskleri, döviz kuru riski ve ürün fiyatlarındaki dalgalanma riskleridir. Her risk türünün spesifik risk ve genel risk olmak üzere iki risk boyutu vardır.

Faiz oranı riski: Risk olarak tanımlanan faiz oranı, faiz oranlarındaki hareketlerin yerel veya yabancı para birimi ile yapılan işlemlerin dönüş oranlarındaki dalgalanmaların sonucu olarak doğmaktadır. Bu dalgalanmalar, kullanılan kaynaklar açısından tutarsız dönemler olması durumunda bankalar için önemli zarara neden olmaktadır. Faiz oranı riski, nakit akışlarının faiz oranı seviyelerinde meydana gelen değişikliklere karşı hassasiyetidir. Belirli bir zaman diliminde oran yeniden fiyatlandırılabilirse, varlık veya yükümlülük faiz oranına karşı hassas hale gelir. Yeniden fiyatlandırma, bir varlık ve yükümlülük unsuruna eşlik eden nakit akışında değişiklik olması anlamına gelmektedir. Varlığın vadesi dolarsa veya faiz oranı her dönem otomatik olarak değiştirilirse, varlık yeniden fiyatlandırılır (Tarek, 2007). Faiz oranı riski: $\text{Faize Duyarlı Varlıklar} / \text{Toplam Varlıklar}$ ve $\text{Faize Duyarlı Duyarlı Borçlar} / \text{Toplam Faize Duyarlı Borçlar}$ şeklinde hesaplanır.

Döviz kuru riski: Döviz kurlarındaki istenmeyen hareketlerden doğan risklerdir, anlık işlemlerden veya finansal türev adı altındaki çeşitli türden vadeli işlemlerden doğabilirler. Bu riskler genellikle bankanın sermaye bazına göre her bir para birimi için ayrı ayrı açık olan para birimi merkezlerinin boyutuyla ölçülmektedir.

Ürün fiyatlarındaki dalgalanma riskleri: Ürün fiyatlarındaki dalgalanmalar nedeniyle bankanın uğradığı zararlardan doğan risklerdir.

Menkul kıymet fiyatlarındaki dalgalanma riskleri: Bankanın hisse senetlerinin pazar fiyatlarındaki dalgalanmalar nedeniyle zarara maruz kalmasından doğan risklerdir. Bu nedenle, mal ve menkul kıymet fiyatlarındaki dalgalanma riskleriyle karşı karşıya kalan bankaların, bu faaliyetlerin idaresiyle ilgili spesifik politikalar hazırlayıp uygulaması gerekmektedir. Politikalar, bankanın takas ve yatırımdan doğabilecek çeşitli riskleri kabul etme seviyesini yansıtmalıdır. Fiyatın risk ölçümü, olası zararların

tanınması ve bu zararların sermayeyi önemli ölçüde etkilemediğinden emin olunması için son derece önemlidir.

2.2.2. Kredi Riski

Gestel ve Baesens (2008) kredi riskini borçlunun borcunu geri ödeyememesi ve borç yükümlülüklerini karşılayamaması olarak açıklamaktadır. Karşı taraf zamanında veya tam ödeme yapmadığı zaman kredi riski ortaya çıkar (Duffie ve Singleton, 2003). Kredi riski finans pazarındaki en yaygın risklerden biridir. Bankalar ve finans kurumları için temel risklerden birini teşkil eder. Borçlu herhangi bir borç yükümlülüğünü yerine getiremediğinde ve bu nedenle alacaklının gelecekte zarara uğrayabilme olasılığı ortaya çıktığında kredi riski oluşur. Kredi riski, müşterinin anaparayı, faizi veya her ikisini vadesi geldiğinde ödeyememesinin sonucunda doğar. Bu risk türüne müşterinin kendisi veya kredinin verildiği faaliyet veya süreç neden olmuş olabilir veya müşterinin tabi olduğu genel koşullardan veya krediyi veren bankadan kaynaklanabilir (Al-Zubaidi, 2002). Kredi riski türleri aşağıda ele alınmıştır (Al-Zubaidi, 2002):

Müşteriyle ilgili riskler: Bu risk, müşterinin kredi puanından ve finansal uygunluğu, sosyal prestiji, finansal durumu, krediye neden ihtiyaç duyduğu, kredinin amacı, ait olduğu sektör ve işler gibi nedenlerden doğar. Çünkü ekonominin her bir sektöründe sektörün farklı işleyiş yöntemleri ve birim üretimleri konusunda değişkenlik gösteren risk dereceleri mevcuttur ve bu riskler her bir faaliyetin ve sektörün doğasıyla ilgilidir.

Finanse edilen faaliyetle bağlantılı riskler: Bu risk, doğası ne olursa olsun finanse edilecek işlemin, gereken sürenin, değerinin, bu işlemin başarılı bir şekilde tamamlanması için gereken koşulların bulunmasının sonucudur. Kredi için gereken çevre koşullar, sağlanan teminatlar, kurumun gelecekteki gelişmeleri ve gelecekte finanse edilecek işlemlerin boyutları da çeşitli risklere yol açan nedenlerdir.

Genel koşullarla bağlantılı riskler: Bunlar, ekonomik, siyasi ve sosyal koşullardan ve diğer gelişmelerden doğan risklerdir. Bu risklerin öngörülmesi, kontrol edilmesi ve aşılması için gereken önlemlerin alınması genellikle zordur.

Banka hatalarıyla ilgili riskler: Bunlar, bankanın kendi hatasından doğan risklerdir (örneğin zor borç sorunları, yeterli personel bulunmaması, gerektiğinde kolayca satılıp hazır değere çevrilebilecek aynı teminatların olmaması, müşterinin gerekli belgeleri tamamlamasından önce kendisine verilen olanakları kullanmasına izin verilmesi, bir müşteriye yüksek kredi yüzdesi tahsis edilmesi). Önceki kredi riski türlerine benzer şekilde, borçlu bankanın ülkesinden değil de başka bir ülkedense, bu durum bankayı ülke riski olarak alınabilecek risklerle karşı karşıya bırakmaktadır. Yani taahhüt edenin veya yabancı borçlunun borcunu ödeyememesi veya iki ülke arasındaki banka ve borçlu arasındaki siyasi kriz nedeniyle ödeme yapılamaması anlamına gelmektedir. Kredi riski, dahili veya harici faktörlerden doğabilecek kredi ve avans portföyü riskleri de dahil olmak üzere bankanın inceleme alanların birçoğuyla bağlantılıdır. Harici faktörlere ekonomik ve siyasi koşullardaki değişiklikler, milli ekonomide gerileme veya buhran oluşması veya finansal pazarlarda beklenmedik çöküşler olması gibi faktörler dahildir. Dahili faktörler, yeterli eğitiminin olmaması veya kredinin verilmesine veya takip edilmesine yönelik rasyonel politikalar bulunmaması nedeniyle zayıf kredi yönetiminden ve yetersiz kredi sisteminden de etkilenmektedir. Kredi riski önlemleri kredilere odaklanmaktadır, çünkü en yüksek ihlal oranları buradadır. Çoğu oran, borçluların ödeyememesinden veya ödemek istememesinden (veya her ikisinden) kaynaklanan net kredi zararlarına ve işlemeyen kredilere bağlıdır. Banka yönetimi, kredileri ilgili risk oranlarına göre sınıflandırmalıdır. Pratikte bankalar portföylerini düzenli ve düzensiz krediler olarak ayırmaktadır. Aşağıdaki yüzdeler ile ölçülmektedir (Hanafi, 2004). Kısa Vadeli Krediler / Toplam Varlıklar

Bankanın yüksek riske maruz kalmadan kısa süre içinde finansmanlarını geri kazanabilmesi için mevcut finansmanlarını (varlıklar) kısa vadeli kredi verme sürecinde kullanabilmesi anlamına gelmektedir. Risk Varlıkları / Toplam Varlıklar

Bu oran, söz konusu borçların geri alınmaması durumunda bankanın maruz kalabileceği riskleri yansıtan riskli varlıkların hacmini ölçmektedir. Şüpheli Borçlar Karşılığı / Toplam Krediler

Bu oran, bankanın işlemeyen veya zorluk çıkaracağı öngörülen kredilerden kaçınma yetkinliğini yansıtmaktadır.

2.2.3. Likidite Riski

Likidite riskini tanımlamadan önce likidite kavramı tanımlanmalıdır. Likidite bankaların yatırımcılarının çektiği paraları karşılayabilmesi anlamına gelmektedir. Öte yandan borçluların ihtiyaçlarının da menkul kıymetleri büyük zararlarla veya yüksek faiz oranlarıyla borçlanmalarla satmaya gerek kalmadan zamanında karşılanması gerekmektedir. Likidite, bankanın finansal giriş ve çıkışları arasında sürekli bir denge sağlama yetkinliği anlamına gelmektedir (Vento & Ganga, 2009). Likidite riski, ticari bankaların yatırımcı tarafın ödeme taleplerini karşılayamaması ve pazardan borç alması ile temsil edilen en önemli riskler arasındadır. Bu riskler, bankaların bunları yönetmek için acil araçlara ihtiyaç duymasına neden olmuştur ve bu durum da likidite riski yönetiminin korunmasını ve daha verimli olmasını sağlayacak yenilikçi çözümler sağlamak için tasarlanan mekanizmaların oluşturulmasını zorunlu kılmıştır. Bankanın yükümlülüklerini karşılamasının en önemli faktörleri, başta minimum zararlar satış kolay kıymetlerle temsil edilen ikincil rezervler olmak üzere nakit bakiyelerinin yeterli olmasıdır. Bu nedenle, bankaların yönetimi iflastan kaçınmak istiyorsa, çekilen paraları karşılamak veya yeni borçlar verebilmek için ikincil rezervlerinin büyük kısmını veya diğer varlıklarının bir kısmını likide çevirmelidir. Likiditenin bileşenleri; likit ve yarı likit varlıklar, bankanın yükümlülüklerini derhal yerine getirmesine yardımcı olan portföy bileşenlerini temsil etmektedir ve likiditenin iki ana bileşeni vardır (Abdel Hamid, 2001):

- ✓ Cari Likidite: Cari varlıklara bankanın kullanımına açık tüm cari varlıklar dahildir. Bunlar genellikle nakittir, yerel bankalardaki ve merkez bankasındaki yerli ve yabancı para biriminden mevduatları kapsamaktadır.
- ✓ Yarı Cari Likidite (Yarı Nakit): Bankanın, yarı likit veya çevrilmesi kolay bazı varlıklarını likide çevirerek veya ipotek vererek likidite sağlayabilmesi anlamına gelir (örneğin hazine bonoları, iskontolu senetler, normalde likidite sağlayacak yatırım varlıkları olarak ifade edilen menkul kıymetler). Bunlar genellikle kısa vadeli ve kısa zamanda satış veya paraya çevirme yoluyla elden çıkarılabilirler.

Likidite riski, ihtiyaç halinde bütçe sağlayamama veya ödeme zamanı geldiğinde müşterinin bankaya karşı yükümlülüklerini yerine getirememesi anlamına

gelmektedir. Başka bir ifade ile likidite riski bankanın gerekli finansmanı veya cari varlıkları sağlama gibi yükümlülüklerini yerine getirememesi anlamına da gelmektedir. Likidite riski, faktör fiyatlarındaki harici değişiklikler nedeniyle gelecekteki nakit ihtiyaçlarının karşılanması için varlıkların likide çevrilmesinden kaynaklanan belirsiz portföy değeri değişikliğidir. Bankaların finansal durumlarının sağlamlığını sağlaması için yeterli likiditeye sahip olması amacıyla yeterli tutarda yakit ve yarı nakit eşdeğerlerinin bulundurulması, nakit akışları için geleceğe yönelik bir uyumluluk politikasının hazırlanması ve finansman kullanımlarının umumi mevduatlarla uyumlu bir şekilde dağıtılması gerekir (Youssef, 2008).

Sylvie de Coussergues (Qaidi & Khaznaji, 2016) likidite risklerin bazı kriterlerle ölçülebileceğini belirtmektedir. Likidite riskini ölçmenin üç yöntemi vardır. Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

- ✓ *Ardışık fark yöntemi*: Bu yöntemle her bir vade aşaması için varlıklar ve yükümlülükler arasındaki fark hesaplanmaktadır. Bu gösterge, bankanın dönüştürme sürecinin tutarının, süresinin ve zamanlamasının bir göstergesidir. Örneğin banka likidite ihtiyaçlarını karşılamak için ek kaynaklar bulmalıdır.
- ✓ *Toplam fark yöntemi*: Her vade dönemi bir sonraki dönemde tahsil edilmektedir.
- ✓ *Ağırlıklı varlık ve yükümlülük yöntemi* (likidite riski göstergesi): Yöntem, her bir aşama için yıl ortalamasına göre her bir vade aşamasında varlık ve yükümlülüklerin ağırlığına dayanmaktadır, daha sonra aşağıdaki yüzde hesaplanmaktadır:

$$\text{Likidite Riski Göstergesi} = \frac{\text{Toplam Borçlar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Bu oran 1'e eşit veya daha büyükse, bankanın haklı bir dönüştürme işlemi yapmadığına işaret edilmektedir. Çünkü kaynakların hakları kullanım haklarından daha fazladır ve bu nedenle likidite riski yoktur. Bu yüzde ne kadar küçükse, banka daha çok haklı değer dönüştürecektir. Yani kısa vadeli kaynaklarla uzun vadeli kullanım sağlamakta, bu nedenle likidite riski yüksek olmaktadır.

Likidite riski ölçüm göstergeleri: Bankaların yıllık raporlarındaki mali tablolar, likidite riskinin ölçülmesi için son derece önemlidir ve bunların ölçümü için birkaç gösterge

mevcuttur (Abdul Sattar, 2012): $\text{Likidite Riski} = \frac{\text{Nakit ve Banka Mevduatı}}{\text{Toplam Varlıklar}}$

Bu gösterge hem finansmandaki hem de bankadaki nakit bakiyelerindeki artışı gösterdiği için, gösterge ne kadar yüksekse likidite riski o kadar düşüktür. $\text{Likidite Riski} = \frac{\text{Nakit ve Kısa Vadeli Varlıklar}}{\text{Toplam Varlıklar}}$

Bu gösterge ne kadar yüksekse likidite riski o kadar düşüktür. Nakit ve yatırımlardaki artış, bankacılık taahhütlerinin gerçekleştirilmesi anlamına gelir. $\text{Likidite Riski} = \frac{\text{Toplam Krediler}}{\text{Toplam Mevduatlar}}$

Bu gösterge ne kadar yüksekse likidite riski de o kadar yüksektir. Likidite gerektiğinde likide çevrilemeyen kredi oranındaki artıştır. Öte yandan, kredilerin mevduatlara oranının artması bankanın yeni kredi taleplerini karşılamak için yeni nakit kaynaklarını artırması gerektiği anlamına gelmektedir. $\text{Likidite Riski} = \frac{\text{Cari Varlıklar}}{\text{Toplam Mevduatlar}}$

Bu gösterge cari varlıklarda başka bankaların yükümlülüklerine göre artışı gösterdiği için, gösterge ne kadar yüksekse likidite riski o kadar düşüktür.

2.2.4. Operasyonel Risk

Basel II Komitesi operasyonel riski “dahili süreçlerden, bireylerin performansından, uygunsuz veya başarısız sistemlerden veya harici olaylardan kaynaklanan doğrudan ve dolaylı zarar riski” olarak tanımlamaktadır. Operasyonel risklerin birçok türü vardır. Bu riskler aşağıda ele alınmıştır (Al-Beltagy, 2005):

- ✓ **Sistem ve bilgi riskleri:** Sistemlerin ve bilginin önemi, bankacılık işlemlerinin doğru uygulanmasını ve sistem tarafından üretilen bilgilerin tarafsızlığını sağlamak için işlem kanıtlarının ve bankacılık politikalarının mevcut bulunmasından doğmaktadır. Bu riskler şu kriterlerle ölçülebilir: Bankacılık sistemlerinin bilgisayar sistemlerinin uygunluğunun bulunması, çalışma sistemlerinin kanıtlarının bulunması ve düzenli performans raporlarının bulunmaması.

- ✓ **İnsan kaynakları riskleri:** Yetkin insan kaynaklarının sağlanması, bankanın işlemlerinin başarısının temel teminatıdır. Banka çalışanlarının veriminin artırılması bankacılık konusunda yetkinlik gerektirmektedir. Gelişmiş ülkelerin aksine, birçok Arap ülkesindeki eğitim sistemi bu türden bir yetkinlik sağlamamaktadır. Bu nedenle insan kaynakları için sürekli eğitim gerekmektedir. Bu risk türü, eğitim ve geliştirme planının bulunması, çalışan seçim kriterlerinin bulunması ve çalışanların işlevsel tanımının bulunması ile ölçülebilir. İnsan kaynakları bankanın arayüzü olduğundan buna dikkat edilmesi çok önemlidir.
- ✓ **İdari riskler:** İdari riskin önemi, ister maddi ister beşeri olsun mevcut kaynakların optimal kullanımından doğmaktadır. Bu kaynakları güçlü bir organizasyonel yapının ışığında kullanabilen idari bir liderliğin mevcut olmasından gelmektedir. Bankacılık liderliğinin mevcudiyeti bankacılıkla teminat altına alınmaktadır. Bu riskler bankacılık için organizasyonel yapının bulunması, uygun liderliğin bulunması ve net kuruluş ilişkilerinin bulunması ile ölçülebilir. Operasyonel risk genel olarak şu şekilde ölçülebilir: Toplam Varlıklar / Çalışan Sayısı, İstihdam Giderleri / Çalışan Sayısı.

Bankalar bazı değişkenlerden dolayı birçok operasyonel riske maruz kalmaktadır. Bu değişkenler aşağıda ele alınmıştır (Al-Karasneh, 2010):

- ✓ Bankacılık işi temel olarak müşterilere en iyi hizmeti sağlamak amacıyla insan unsuruna dayanan finansal hizmetlerin sunulmasını temel almaktadır. Bu durum çalışanlara daha yüksek seviyede karar yetkisi verilmesini gerektirmektedir.
- ✓ Bankacılık faaliyetlerinin çeşitliliğinin yanı sıra, çoğu kapsamlı hizmetin amacı banka için en yüksek karın elde edilebilmesine yöneliktir. Fakat bankanın maruz kalabileceği risklerin boyutunda da artışa neden olmaktadır.
- ✓ İletişim, elektronik ticaret ve bilgi ağları konularındaki teknolojik gelişmelere ek olarak, insan kaynakları çalışma sisteminin en önemli unsurudur.

Al-Karasneh, (2010), bankaların Basel II gereksinimleri doğrultusunda operasyonel riske maruz kalan sermaye büyüklüğünü hesaplamak için kullanabileceği üç yöntem olduğunu belirtmektedir:

- ✓ Temel Gösterge Yaklaşımı: Bankalar bu yöntemle bankanın kar ettiği son üç yıldaki toplam geliri olan ve alfa olarak adlandırılan ortalama sabit faiz oranına eşit operasyonel riski karşılamak için sermaye rezerve etmektedir. Bu şekilde, brüt gelir her türlü gider veya karşılık çıkartılmadan önceki faize tabi olan ve olmayan toplam gelir olmaktadır.
- ✓ Standartlaştırılmış Yaklaşım: Bu yöntemle, risk kaynakları operasyonel riske karşı sermaye gereksinimlerini hesaplamak için sağlanan çalışma birimleri ve bankacılık hizmetleri ile sınıflandırılmaktadır. Örneğin, ticari bankaların sağladığı bireysel bankacılık durumunda gösterge olarak yıllık ortalama varlıklar kullanılmakta ve %12'lik bir sermaye katsayısıyla çarpılmaktadır. Ticari bankacılık hizmetleri için sermaye katsayısı %15'tir.
- ✓ Gelişmiş Ölçüm Yaklaşımı: Bu yöntemde, bankalar kontrol makamları tarafından onaylanan istatistiksel yöntemlere göre sermaye gereksinimlerini hesaplamakta özgürdür.

2.3. Bankacılıkta Risk Yönetimi

Bankalardaki risk yönetiminin işlevi, bankaların kredi riski, pazar riski, likidite riski, operasyonel risk ve diğer riskleri kapsayan bankacılık işlemlerini içermektedir. Bu riskler kabul edilen sınırlar çerçevesinde midir? Risk yönetim politikası yalnızca en yüksek kar oranlarını elde etmekle kalmamalı, aynı zamanda kurum için en yüksek güvenlik oranlarını da sağlamalıdır. Herhangi bir bankacılık kurumundaki bankanın stratejik yönetiminin stratejisi, risk yönetimi ile temsil edilen kritik kısmı da kapsamalıdır. Afshien (2010), bankalar tarafından yapılan günlük işlemlerin çoğunun doğası gereği riskli olduğunu belirtmektedir (Mahmoud ve Ahmad, 2014). Bankalar, risk yönetimi sağlamalıdır ve bu acil bir süreçtir. Carey (2001), risk yönetiminin ekonominin diğer sektörlerine kıyasla finans sektöründe daha önemli olduğunu göstermiştir. Risk yönetiminin en önemli unsuru, başta risklerin idaresi olmak üzere birçok finansal hizmet sağlayarak kazançlarla risk arasında denge oluşturmak ve karı en üst seviyeye çıkarmaktır. Iqbal ve Mirakhor (2011), bankaların karşılaştıkları riskleri azaltıp ilerleme sağlayarak pazardaki rekabet güçlerini artırmanın tek yolunun, bu bankacılık kurumlarında güçlü bir risk yönetim çerçevesi olduğunu öne sürmektedir. Bankacılık sektörünün sürekliliği ve başarısı, büyük ölçüde bu risklerin

yönetimindeki yetkinliğe bağlıdır. Geçmiş çalışmalara dayanarak, risk yönetiminin bu risklerden (kredi riski, pazar riski, operasyonel risk, likidite riski) doğan olumsuz etkileri ortadan kaldırmak için banka yönetimlerinin üstlendiği tüm prosedürler olduğu sonucuna varılabilir. Özellikle bankacılık sektöründeki ve finansal endüstrilerdeki küreselleşme ortamındaki işletme risklerin zamanla artmasından ötürü, risk yönetimi son derece önemli hale gelmiştir. Risk yönetimi, bankacılık sisteminin daha iyi olması için bir plan belirlenmesini sağlayacak net bir gelecek vizyonu çizilmesine yardımcı olur. Risk yönetiminin daha iyi anlaşılması, yalnızca kritik başarı faktörlerinin teknik gelişme olarak görülmemesi, riskleri stratejik olarak anlayabilmenin ve onları düzenli olarak ele alabilmenin de gelişme sayılmaması esastır. Kredi Kurumları Kanunu (2013), risklerin tanımlanması, ölçülmesi, öngörülmesi, idare edilmesi ve gözlemlenmesi için çeşitli prosedürler ve yöntemler gösterdiğini belirtmektedir. Risk yönetiminin, bankanın çeşitli araçlarla, yöntemlerle ve en düşük maliyetle olası zararları en aza indirmeye veya önleme teşebbüsü olduğu söylenebilir.

2.3.1. Risk Yönetiminin Başlıca Görevleri

Risk yönetiminin başlıca görevleri aşağıdaki gibidir (Al-Madhoun, 2011):

- ✓ İş birimleri için risk yapısının ve politikasının açıklanmasıyla risk yönetim politikalarının ve stratejilerinin açıklanması.
- ✓ Kuruluş dahilinde kültürel farkındalığın artırılması, risk yönetimindeki çeşitli işlevlerle işbirliği içinde bulunarak yetkin ve nitelikli personelin güçlendirilmesi, risklerle mücadele süreçlerinin geliştirilmesi.
- ✓ Her bir faaliyet için risklerin paylaşılması, risk raporlarının hazırlanması ve yönetim kuruluna ibrazı, risklerin doğasını belirlemek için tespit edilen tüm risklerin, nedenlerinin ve varsa başka risklerle ilişkilerinin analiz edilmesi.
- ✓ Zarar büyüklüğünün tahmin edilmesi, risk derecesinin ölçülmesi, tekrar meydana gelme olasılığının bulunması, güvenlik ve maliyet açısından mevcut tüm risklerin yönetimi için en uygun yöntemlerin seçilmesi.

2.3.2. Riskleri Ele Alma Yöntemleri

Ben Ali (2010) ve Abdel-Aal (2007) bankacılık risk yönetim tekniklerini ve yöntemlerini aşağıdaki gibi sınıdlandırmışlardır:

Riskin kontrolü: Riskin kontrolü, kuruluşun maruz kaldığı risklerin mümkün olan en düşük maliyetle en aza indirgenmesi için teknikler kullanılması anlamına gelmektedir. Risk yönetim teknikleri belirli bir faaliyetten doğan zarara maruz kalmayı kabul etmek için bireyin veya kuruluşun reddedilmesi ile riskten kaçınmayı ve zararları önleyerek denetim ve kontrol sağlamak için farklı girdiler aracılığıyla risklerin azaltılmasını kapsamaktadır.

Riskin finansmanı: Bu yaklaşım, meydana gelen kayıpların telafisi için finansman bulunmasını sağlamaya odaklanmaktadır. Risk finansmanı aşağıdaki formları almaktadır. Bankaların gerçekleştirdiği tüm süreçler risk içermektedir ve bu nedenle bankalar bu riskleri ele almak için sistemlere sahip olmalıdır. Bankalar bu risklerle karşı karşıya kaldıklarında riskten kaçınma, riski azaltma, riski aktarma veya riski kabul etme gibi birkaç seçeneğe sahip olmaktadır. Riskten kaçınma, bireyler veya kuruluşlar bazen belirli bir riski kabul etmeyi reddetmektedir. Bu ret, belirli bir tasarruf kanalına yatırım yapmaktan kaçınıp daha az riskli başka bir tasarruf kanalının tercih edilmesi, trafik kazalarından kaçınmak için araba almamak gibi belirli bir zararla karşı karşıya kalmak istememekten doğmaktadır. Başka örnek vermek gerekirse, bankaların kredi riskinden kaçınmak için yüksek riskli kredi verme konusunda isteksiz olması veya faiz oranı riskinden kaçınmak için uzun vadeli teminat yatırımları yapmaması sayılabilir. Riskten kaçınma tehlike veya risk olasılığını azaltsa da, finans kurumlarının ve bankaların profesyonel sorumluluk ve zarardan kaçınmak için bazı hizmetleri gerçekleştirememesine neden olabilir. Riskten kaçınmak riske karşı gelmenin yollarından biri olsa da, risklerin ele alınması konusunda pozitiften ziyade negatif bir yaklaşımdır. Kişisel ve ekonomik gelişme risklerin pozitif bir şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Bu yöntem, birçok riskin ele alınmasında uygun bir yöntem değildir. Riski azaltma, finans veya bankacılık kurumu riski azaltmak için bu amaç için tasarlanmış varlık ve yükümlülük yönetim politikasını kullanarak erken ödemenin durması ve faiz oranının düşmesi sorunları için uyarı işaretlerini bilmek

amacıyla kredi davranışını izleyerek riski azaltmak için bu yaklaşımı izlemektedir. Risk aynı zamanda yüksek rakamlar kuralı kullanılarak toplu olarak da düşürülebilir. Çok sayıda maruz kalan birimin dahil edilmesiyle, bir grubun gelecekteki zararları için doğru tahminler elde edilebilir. Bu tahminler bazında, kuruluşlar bu maruz kalmadan kaynaklanabilecek zararların olasılığını varsayıp aynı zarar riskinden kaçınabilir; Riski aktarma, bir riskin riski üstlenmeyi daha çok isteyen başka bir kişiye aktarılması veya dönüştürülmesi mümkündür. Bu dönüştürme yöntemi tüm risklerin ele alınmasında kullanılabilir. Riskten kaçınma, zararların aktarımının finansal yöntemlerinden biridir ve ele alınan finansal varlıkların gelecekteki teslimat için satın alınıp satılmasıyla gerçekleştirilir. Bu kısıtlama sayesinde satıcılar ve işleyiciler bir finansal ürünü aldıkları zamanla sattıkları zaman arasındaki piyasa fiyatı gerilemesinden veya düşüşünden kendilerini korurlar. Gelecekteki teslimat amacıyla alım veya satım ile derhal teslimat amacıyla aynı anda alım ve satımdır. Risk genellikle diğer tarafa yapılan ödeme karşılığında başka bir tarafa aktarıldığı sözleşmeler ile aktarılmaktadır, bu durumun asıl riskinin mülkiyeti hamile ait kalmaktadır. Sigorta alımı, riski almak istemeyen kişiden bunun bedelini ödeyerek istekli başka bir tarafa (sigorta şirketi) aktarılmasının yöntemlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Riski paylaşma, bazı risklerin kabul edilip bazılarının dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Bu strateji, kaçınmayı ve aktarmayı birleştirmektedir. Risk paylaşımı risk aktarımının özel bir durumudur. Aynı zamanda riski muhafaza etmenin de bir türüdür. Risk paylaşıldığında, zarar olasılığı bireyden gruba aktarılır. Fakat paylaşım, gruba aktarılan riskin yanı sıra diğer grup üyelerinin risklerinin de muhafaza edildiği muhafaza formlarından biridir. Sigortanın özelliklerinden biri riskin grup üyeleri tarafından paylaşılması olduğundan sigorta da paylaşım yoluyla risk idaresinin bir başka aracıdır.

2.3.3. Risk Yönetim Adımları

Risk yönetim faaliyetleri aşağıdaki adımları kapsamaktadır. Bu modelde, risk yönetimi kuruluşun stratejik amaçlarıyla başlamaktadır (Abdel Moneim, 2008):

Riskin tanımlanması: Risklerin kapsamlı bir şekilde tanımlanması ve sınıflandırılması, bankanın iş çıktılarını etkileyebilir. Riskleri tanımlamanın yaygın yöntemleri aşağıdaki gibidir:

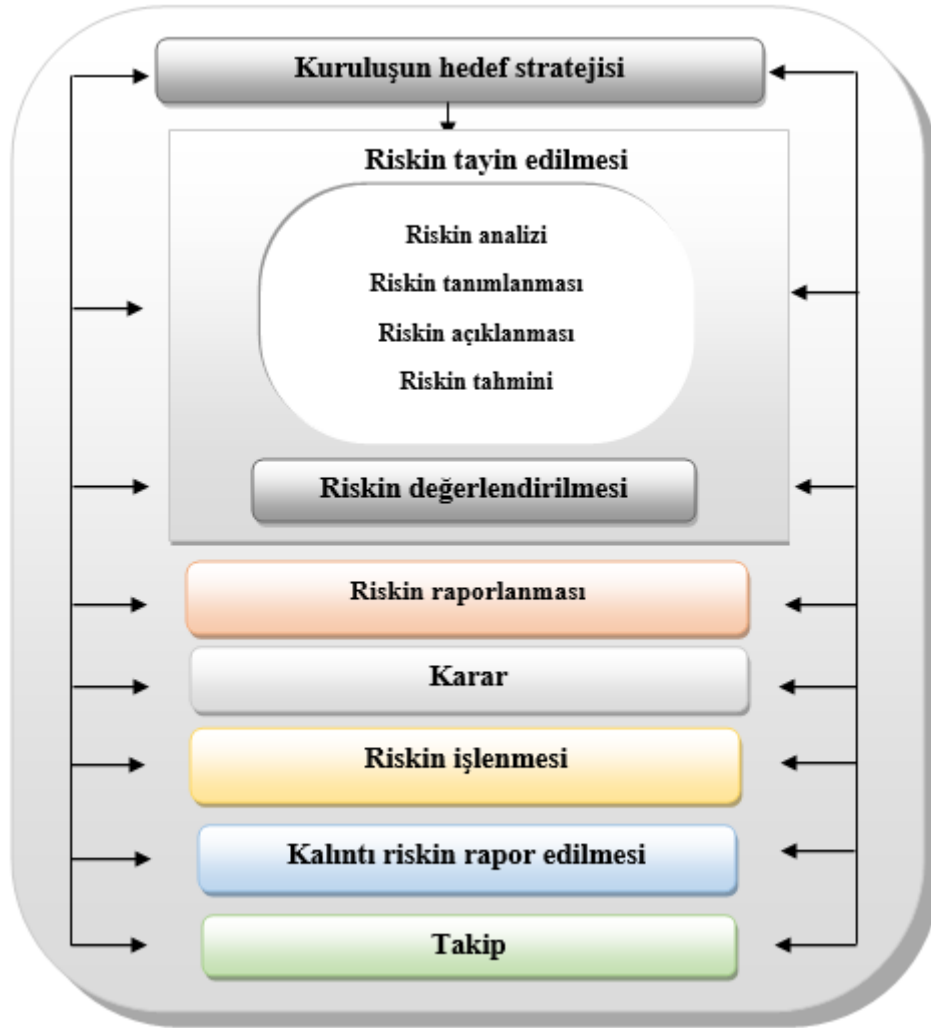
- ✓ **Hedeflere bağlı belirleme:** Finansal olan veya olmayan tüm kuruluşların yanı sıra çalışan bireyler de bazı hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu hedefler onları kısmen veya tamamen riske atan bazı olaylara maruz kalırsa, tehlikeli olarak değerlendirilebilir.
- ✓ **Senaryoya bağlı belirleme:** Senaryo analiz sürecinde bir hedefe ulaşmanın alternatif yolları için farklı senaryolar oluşturulur veya bir pazardaki güçlerin etkileşiminin analizi yapılır. Bu şekilde planlanandan farklı olan ve istenmeyen senaryo tehlikeli olarak tanımlanır.
- ✓ **Sınıflandırmaya bağlı belirleme:** Tüm olası risk kaynakları belirlenir.
- ✓ **Yaygın risklerin incelenmesi:** Birçok kurumda olası risklerin listeleri bulunmaktadır.

Riskin ölçülmesi ve analizi: Belirli bir faaliyetle bağlantılı riskler tanımlandıktan sonra ikinci adım bu risklerin ölçülmesidir. Tüm risk türleri büyüklük, süre ve olasılık olmak üzere üç boyuta sahiptir. Uygun ve zamanında ölçüm, risk yönetiminde kritik önem arz etmektedir.

Riskin kontrolü: Risk tanımlandıktan ve ölçüldükten sonra üçüncü adım bu risklerin düzenlenmesidir. Önemli riskleri kontrol etmenin üç yolu vardır. Bunlar olumsuz sonuçlardan kaçınılması, belirli faaliyetlerin durdurulması veya sınırlandırılması, risklerin azaltılması veya etkilerinin ortadan kaldırılmasıdır. Bu adımda, tehlike olasılığını ortadan kaldırıp etkilerini tanımlamak için herhangi bir yöntem kullanılabilir. Banka yönetimi, riskin dönüşüyle bu riskleri kontrol etmek için gereken giderler arasında denge sağlamalıdır. Bankalar, sorumluluk ve yetki teşkil eden politikalar, standartlar ve prosedürler ile risk limitleri oluşturmalıdır;

Riskin izlenmesi (takibi): Riskin izlenmesi, risk yönetiminin önemli bir bileşenidir. Uygulanan politikalar ve limitler sürekli olarak izlenmeli, bu şekilde hedeflerine ulaştıkları ve birbirleriyle çelişmedikleri temin edilmelidir. Çelişki ve başarısız

uygulama durumunda nedenler ve sonuçlar belirlenmelidir. Yeni risk kaynaklarının veya geçmişteki risklerin kontrol edilememesinden dolayı risklerin izlenmesi gerekir. Genel olarak risk kontrolü, bankadaki risk durumlarındaki olumsuz değişiklikleri ve bu değişikliklerin ele alınması için nasıl hazırlıkların yapıldığını açıklayan banka raporlama sistemlerindeki gelişmeler anlamına gelmektedir. Risk yönetim süreçleri ve adımları aşağıdaki şekilde tanımlanabilir:



Şekil 2.3. 2002 risk yönetim ölçütlerinde BK risk yönetim enstitüsü tarafından teklif edilen model

Kaynak: Gad El-Rab, S. M. (2011), "Risk Yönetimindeki Güncel Eğilimler ve Dar Al-Fıkr Al-Arabi.sf:4.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. İŞGÖREN GÜÇLENDİRMESİNİN GENEL ÇERÇEVESİ

Bu kısımda, işgören güçlendirilmesine giriş niteliğinde bilgiler verilmiş ve güçlendirmenin temel kavramları, başka kavramlarla ilişkisi, özellikleri ve farklı türleri, ikinci kısımda güçlendirme gereksinimleri, güçlendirme nedenleri, kurumlara ve çalışanlara faydaları, çalışanlara yönelik kısıtlamalar, üçüncü kısımda güçlendirmenin adımları, çalışanların güçlendirilmesinin uygulama adımları, güçlendirme stratejisi motifleri, boyutları, dördüncü kısımda ise güçlendirme seviyeleri, önceki çalışmalara göre güçlendirme modelleri, bankacılık sektörünü çalışanları güçlendirmeye teşvik eden faktörler ve bölüm özetini sunulmuştur.

Güçlendirme, çalışanlar (kuruluş içinde), müşteriler (veya kuruluş dışında) ve insan kaynaklarının yönetimi ve insan ilişkilerinin yönetimiyle ilgilidir. Modern güçlendirme kavramı, 1990'lı yıllardan sonra Batı'daki bazı kurumlarda pratiğe dökülmesiyle literatüre girmeye başlamıştır. Güçlendirme kavramı, genel olarak idari düşüncenin evriminin bir sonucu olarak ortaya çıkan modern bir kavramdır ve güçlendirmenin önemi insan kaynaklarının geliştirilmesinde en başarılı faktörlerden biri olarak görülmektedir. Sonuç olarak, üretim kapasitelerinin önemli unsurlarından biri olarak bireylerin rolünü de vurgulamaktadır, çünkü insan kaynağı gelişimin ve büyümenin temel taşıdır. Ayrıca iş dünyasındaki ve uluslararası ticaret anlaşmalarındaki büyük ve hızlı değişiklikler ve bireylere daha çok önem veren sivil toplumun yükselişi ile güçlendirmenin teknik yönü de dilbilimsel anlamından çok farklı değildir. Çalışanların karar alma sürecine resmi olmayan bir şekilde katılımı anlamına gelmemektedir. Çalışanlara söz hakkı vererek onlara beceri, araç ve bilgi kazandırma ve başkalarıyla etkileşim kurmalarına yardımcı olma yoluyla işverenin önceden onayı olmadan karar alabilmelerini sağlamaktır. Ayrıca çalışanların kuruluşun müşterilerine daha iyi hizmet sunabilecek şekilde işlerini geliştirme fırsatına sahip olup son derece hayati bir öneme sahip gelişim ve kurumsal başarı kazanmalarına da olanak sunmaktadır. Kuruluşların amaçlarına ve rakip kuruluşların seviyesine ulaşma hazırlığında çevreye uyum sağlayarak verimlerini ve etkinliklerini geliştirme gereksiniminin artmasıyla, güçlendirmenin önemi artmış ve modern

kurumlarda hayati hale gelmiştir. Güçlendirme ışığında, çalışanlar yönetici yetkisine sahip olurken kendi kararlarının sonuçlarından da sorumlu tutulmaktadır. Burada kuruluşun rolü, personelin rolünü anlamasına ve güçlendirmeye teşvik edilmesine yardımcı olmak şeklinde vurgulanmaktadır. Güçlendirme kavramı temel olarak çalışanların motive edilip karar almaya dahil edilmeleri, iletişim ve ilişki kanalları oluşturulması, çalışanlar ve yönetim arasındaki kurumsal sınırları aşarak karar alma ve kararlarının sorumluluğunu üstlenme konusunda katılımın merkezine getirilmeleri yoluyla yönetim ve çalışanlar arasında ortak güven oluşturulmasına bağlıdır. Bu nedenle, lider kuruluşlar rekabet edip mükemmelliğe ulaşmanın yolunun insan unsuru olduğunu fark etmiştir. Küreselleşme ve yüksek rekabet çağında, akıllı kuruluşlar ortaya çıkmış ve işlevsel geliştirme kuruluşların başarısı ve birbirinden ayrılması konusunda önemli bir unsur olmuştur. Çünkü güçlendirme, çalışanların farklı davranış motiflerinin itici unsurudur, çalışanların belirli bir şekilde davranmasına yönelik motivasyonunu artıran verimin ve mükemmelliğin artırılması hedefine yaklaşır enerjiyi sağlamaktadır. Birçok uzmanın tanımına göre güçlendirme, bireylerin kişisel ve kurumsal hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve kendi kaderlerini kontrol ettiklerine dair bireysel his veren bir durumdur. İşgören güçlendirmesi, geri bildirim, motivasyon, yaratıcılık, kariyer geliştirme, yönetime katılım, güven, eğitim, gelişim, iletişim ve yetki verme gibi yönetimde kullanılan tekniklerle ve araçlarla yakından bağlantılıdır.

3.1. İşgören güçlendirmesi Kavramı

Güçlendirme, insan kaynaklarının gelişimini yansıtan modern bir konudur. Ayrıca güçlendirme, gelişmiş ülkelerde idari reforma yönelik en güncel ve en önemli yaklaşımlardan biridir. Bu alanda birçok çalışma olsa da, güçlendirmenin spesifik bir tanımı yoktur. Araştırmacılara göre ise bu alanda birçok tanım mevcuttur. Conger ve Kanugo'nun 1988 tarihli tanımına göre güçlendirme, bir bireyin görevlerini ve işlerini gerçekleştirme kabiliyetlerinden emin olmasını sağlayan ve çalışanın becerisizliğine neden olan faktörleri ve koşulları tanımlayıp ortadan kaldırarak psikolojik motivasyonu ve öz yeterliliği artıran süreçtir. Potterfied (1999) güçlendirmeyi çalışanların görevlerini icra ederken karşılaştıkları durumlarda yargı, değerlendirme ve takdir sağlamak için dahili esine sahip olma kapasitelerini ve ayrıca işleriyle ilgili kararlara tam katılımlarını artırma olarak tanımlamaktadır. Uygulayıcıların bakışına

göre ise güçlendirme personeli destekleyen, onların gerekli işleri yapmasını ve başkalarının tavsiyelerine tamamen uymaktan uzak kalmasını sağlayan bir araçtır (Thorlakson ve Murray, 1996; Laschinger, H. vd., 2004). Birçok araştırmacının ve uzmanın tanımına göre güçlendirme, bireylere veya çalışanlara kendi kaderlerini kontrol etme ve kişisel ve kurumsal amaçlara ulaşma becerisine sahip olma pozisyonu sağlamaktadır. Wilson (1995), güçlendirmeyi bir kısmı bireylerin psikolojik ve motivasyonel ilişkilerine bağlı, bir kısmı ise kuruluş dahilinde kurumsal bağlamın yanı sıra tarihi kültürel unsurlar dahilindeki yapısal değişikliklere, yaklaşımlara ve değerlere bağlı bir grup birbirine bağlı unsur olarak açıklamaktadır. Gresov ve Drazin'in (1997) yılında tanımladığı üzere güçlendirme, dinamik iş ortamı için yeni bir uyarıcı faktördür. Bu ortamın rekabet avantajının sağlanmasının temeli yalnızca teknolojinin uygulanması değildir, bireylerin davranışı ve motivasyonu için yenilik, yaratıcılık, kalite, taahhüt, optimizm ve ekip becerileri gibi başka ilgili faktörler de mevcuttur. Tüm bu faktörler rekabet avantajı sağlayıp geliştirmeyi yansıtmaktadır. Liden vd., (2000) güçlendirmenin kuruluşun alt seviyelerinde de karar vermeyi teşvik ederek işteki deneyimleri daha da zenginleştirebileceğini belirtmiştir. Brown ve Harvey'nin belirttiği üzere (Meraj, 2015), bireylerin kuruluştaki potansiyelini ve gelecek vizyonunun tanımlanmasına katılımlarını ortaya çıkarmayı amaçlayan modern bir stratejidir. Çünkü kuruluşun başarısı insanların ihtiyaçlarının kuruluşun vizyonu ve amaçlarıyla nasıl entegre olduğuna bağlıdır. Güçlendirme, güçlendirmenin önce inançla, sonra fikirle, sonra çalışanların davranışlarıyla başlamasına bağlıdır. Bu nedenle görevlerini ve işlerini başarılı şekilde gerçekleştirme kapasitelerine inanmalıdırlar. Manuela ve Bruce'a (2003) göre, güçlendirme karar alma sürecini etkileyen tüm kuruluş yöneticilerinin ve üyelerinin paylaştığı bir yönetim yaklaşımıdır, bir başka deyişle, karar alma sürecindeki işbirliğidir. Resmi görevlerin pozisyonlarından çok ödül sistemleri, bilgi, eğitim, yetkiye katılım, liderlik tarzı, kurumsal kültür ve tutarlılık ile belirlenmektedir. Darligton (2007) tarafından sunulan tanımla birlikte (Bosalem, 2016) bu tanım, güçlendirmenin alt yönetimden üst yönetime kadar bireyleri günlük karar vermeye teşvik eden bir şekilde yönetim ve bireyler arasında karar alma sürecinin dahil edilmesini vurgulamaktadır. Güçlendirme, bireyin işindeki anlam, beceri ve etki gibi belirli unsurları sağlayarak çalışanların potansiyel enerjisini ve öz uyarıcılarını ortaya çıkarmaya yardımcı olan modern insan kaynakları yönetimi yöntemlerinden biridir. İşin bu şekilde kendi kendini motive

etmesi öz onay gibi temel bireysel ihtiyaçların karşılanmasını ve daha sonra kuruluşun hedeflerine etkili bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktadır (Hassan, 2004). Brillman (2003), güçlendirilmiş kişilerin görevleri gerçekleştirmek için yeterli becerilere ve uzmanlığa sahip olmasının ve onların görevlerini yerine getirmek için ellerinden gelen en iyi çabayı göstermeye motive edilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bowen ve Lawler (1995) güçlendirmeyi hemen geliştirilemeyen bir ruhsal durum, bir bilişsel bağlam olarak tanımlamaktadır. Çalışanın özgürlüğünün sağlanmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, bireyin karar almaya yönelik özgüvene ve beceriye sahip olabilmesi için bireysel ihtiyaçlarda dahili ruhsal durumun inşa edilmesi gerekmektedir. Bazıları bireylerin psikolojik, entelektüel ve motivasyonel yönlerine odaklanırken, bazıları becerilere, yetkinliklere ve kapasitelere, bilgi, güven, motivasyon ve güç gibi önemli unsurlara yönelik ihtiyaçlara odaklanmıştır. Fakat hepsi güçlendirmenin bireylerin gizli enerjilerini, güçlerini ve yetkinliklerini ortaya çıkarmayı amaçladığını kabul etmektedir. Ayrıca bazı çalışmalar güç ve yetkiye ve bunların paylaşım şekillerine odaklanmaktadır. Fakat literatürün çoğu kuruluşun çalışanlarının karar alma sürecine dahil edilmesi konusunu esas almıştır. İşgören güçlendirmesi kavramının insan kaynaklarının geliştirilmesi için modern idari yöntem ve teknolojilerden biri olduğu, sorumluluk olmadığında yetkinliğe, beceriye ve motivasyona sahip alt seviye çalışanlarına yetki ve sorumluluk veren spesifik bir kuruluş motifi olduğu ve dahili güdüler ve teşvikler için özgüven, cesaretlendirme ve destek alanını genişlettiği sonucuna varılabilir. Çünkü bireylerin pozisyonlarını işlerine ve kuruluşlarına yönelik olarak pozitif yöne getirmekte, refah ve ilerleme için fırsat yaratmaya temel sağlamakta ve böylece yetkilerin çalışan yöneticileri arasında dağıtılıp karar almaya katılım sağlanmasına olanak vermektedir. Bankacılık sektöründeki çalışanların güçlendirilmesi fikrinin uygulanmasının çalışanlar için uyarıcı niteliğinde olduğu ve onlara karar alma sürecini etkileme fırsatı sağlayarak çalışanın kurumsal değişikliklere direnç gösterme konusunda daha esnek hale getirerek bankacılık sektörünün karşılaştığı risklerin yönetimi konusunda daha fazla bilgi sahibi ve verimli olmalarını sağlayıp bu riskleri güçlendirme yöntemleri ve stratejilerinin uygulanması aracılığıyla aşma konusunda daha yetkin kıldığı sonucuna varılabilir.

3.1.1. Güçlendirmenin Özellikleri

Güçlendirmenin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Al Amri, 2011):

- ✓ Güçlendirme, son derece yüksek etki sağlayarak bireyleri ve ekipleri işlevlerini icra etmesi için daha fazla özgürleştirip sorumluluğu artırmaktadır.
- ✓ Güçlendirme, bireylerin iş sorunlarını ve risklerini çözme, karşılaştıkları riskleri yönetme ve ayrıca eğitim, motivasyon ve ödül yoluyla bu kapasiteleri motive etme becerilerine odaklanmaktadır.
- ✓ Bireylerin içindeki kapasitelerin tamamen kullanılması için çalışanların güçlendirilmesi hedeflenmektedir.
- ✓ Güçlendirme, faaliyetlerinin yönetimi konusunda bireyleri yönetime daha az bağımlı hale getirir ve onlara müşteri hizmetleri alanında yeterli yetkiler verir.
- ✓ Güçlendirme, bireylerin eylemlerinin ve kararlarının sonuçlarının sorumluluğunu üstlenmesini sağlar.

Honold (1997) olası bir kuruluşun en önemli özelliklerini aşağıdaki şekilde değerlendirmektedir:

- ✓ Kurulustaki bireylerin gelişiminde üst düzey liderliğe odaklanma, ortak bir vizyon ve hedef yaratma, çevreyi ve sürekli uyumu analiz etme,
- ✓ Çalışma takımlarında ve işbirliklerinde üst düzey liderliğe odaklanma,
- ✓ Güçlendirilmiş yönetim, zamanla gelişen, sorumluluk hissini besleyen ve becerileri geliştiren esnek bir kuruluş yapısı sağlama,
- ✓ Çalışanların görevlerine, kuruluşlarına ve işleriyle doğrudan ilgili kararlara yönelik kişisel sorumluluk hissi,
- ✓ Bilgiye, eğitime ve becerilerin geliştirilmesine erişim sağlayarak işi zenginleştirme.

3.1.2. Güçlendirme ile İlişkili Kavramlar

Araştırmaların çeşitliliğine rağmen, güçlendirme kavramı kendisi ve başka idari kavramlar arasındaki bazı belirsizlikler ve çelişkilerle karakterize edilmektedir. Al Amri (2011) tarafından ilişkili olduğu belirtilen bu kavramlar aşağıda ele alınmıştır:

Çalışanların güçlendirilmesi ve yetkinin paylaşılması: Araştırmacılar arasında, güçlendirmenin yetkinin paylaşılmasıyla eş anlamlı olduğuna dair yaygın bir inanç mevcuttur. Yetkinin paylaşılması, yetkilerin bir kısmının başkalarına devredilerek kuruluş amaçlarının uygulanmasını ve bunlara erişimin kolaylaştırılmasını sağlamak anlamına gelmektedir. Yetkinin paylaşılması, işin son çıktısı konusunda amirin sorumluluğunu ortadan kaldırmamaktadır. Paylaşım, görevlilere kendi yetki ve sorumluluklarının kapsamının ötesinde ek işlevler verilmesi süreci anlamına gelmektedir. Bu görevlerin icrasının tamamlanması için yeterli ölçüde yetki gereklidir. Yetkinin paylaşılmasının yetkinin devri ve imzanın devri olmak üzere iki türü vardır, yani bu süreç verilen görevin sona ermesiyle sona eren geçici bir durumdur. Güçlendirme konusunda, bireyler son çıktılardan sorumlu oldukları kararlar almak için güçlendirilir. Öte yandan, güçlendirme etkinlik ve verimlilik konusunda kişinin içindeki motivasyonunu temel aldığından yetkinin paylaşılmasından farklıdır. Güçlendirme diğerlerinden ziyade paylaşımı kapsamaktadır. Güçlendirme ayrıca üçüncü bir kuruluş bakış açısından da paylaşımından farklıdır. Paylaşım, bir durumdaki tek yönlü bir görevdir ve bu geleneksel bürokrasinin bir parçasıdır. Güçlendirme ise liderler ve çalışanlar arasındaki interaktif ilişkinin varlığını açıkça göstermekte, bürokrasinin dönüştürücü yönetime geçişi anlamına gelmektedir.

Çalışanların güçlendirilmesi ve katılım: Katılım ve güçlendirme kavramı arasında bir ilişki vardır. Bilgi ve karar alım konusunda katılım, güçlendirme sürecinde temel bir gereksinim ve zorunlu bir adımdır. Bilgisi olmayan bireyler, kuruluşun karşılaştığı işle ilgili riskler konusunda sorumluluk alamaz veya çözüme yardımcı olamaz.

Güçlendirme ve birleşme: AL-Madhoun (1999) çalışmasında birleşmenin bireysel düşünmeden ziyade herkes tarafından daha çok kabul edilebilir olan en iyi kararların alınması için kuruluşun personelinin kuruluşun tüm seviyelerinde gruplar halinde birlikte düşünmeye davet edilmesi anlamına geldiğini belirtmektedir.

Güçlendirme ve yaratıcılık: Yaratıcılığın anahtarı, bireylerin insani enerjilerini en üst seviyeye çıkarmasına izin vererek işlerini özgür ve şeffaf bir şekilde yapmalarına olanak sağlamaktır.

Çalışanların güçlendirilmesi ve işlevsel geliştirme: İşlevsel geliştirme, işlerin çeşitli faaliyetleri kapsayacak şekilde yeniden tasarlanması anlamına gelmektedir ve iki eksenlidir. Bunlar yatay eksen ve dikey eksenidir. Yatay eksen iş faaliyetlerindeki çeşitliliğin artışını temsil ederken, dikey eksen (işlev derinliği) bireylere özgürlük ve bağımsızlık verilmesini temsil etmekte, bu da çalışanlara işi kontrol etmeleri, işlevlerini yerine getirmek için kendilerini kontrol etmelerini, görevleri ve işlevi nasıl yerine getireceklerine karar vermeleri ve ayrıca işlerinin sonucunu kullananlarla doğrudan irtibat kurarak işlerinin sonuçları konusunda bilgi almalarını bağımsızlık ve özgürlük kazandırılması anlamına gelmektedir. Geliştirme, idari güçlendirmenin bir ön koşuludur. Güçlendirme, bireylerin kuruluşu bir bütün olarak çevreleyen olayları, bireyleri ve koşulları etkilemeye yönelik iş etkinliklerini ve becerilerini hissetmeleri için işin yeniden tasarlanıp değiştirilmesini gerektirmektedir.

3.1.3. Çalışan Güçlendirme Türleri

Suominen (2005) çalışan güçlendirme sürecinin üç türe ayrıldığını belirtmiştir (Abdul-Wahab, 2003):

- ✓ **Yüzeysel güçlendirme:** Bireylerin görüşlerini ve düşüncelerini ifade edip işlerinde, görevlerinde ve faaliyetlerinde bakış açılarını açıklayabilmeleri anlamına gelir. Karar almaya katılım da sanal güçlendirme sürecinin temel bir bileşenidir.
- ✓ **Davranışsal güçlendirme:** Bireylerin sorunlarını tespit edip tanımlayarak uygun çözümler bulma amacıyla grupta çalışma becerilerini kasteder. Aynı zamanda iş sorunları konusunda veri toplanıp çözüm için teklifler geliştirilmesi ve böylece bireylere işin daha iyi gerçekleştirilmesi için kullanılacak yeni becerilerin kazandırılmasıdır.
- ✓ **Sonuçlarla ilgili işlerin güçlendirilmesi:** Bireylerin sorunların nedenlerini tespit edip çözme becerisini ve ayrıca işleri kuruluşun etkinliğini artıracak bir şekilde gerçekleştirilmesi için geliştirme ve değiştirme becerisini kastetmektedir.

Literatürlere göre güçlendirmenin iki yönü vardır. Bunlar; iletişimsel yön ve tezgensel yöndür (Conger ve Kanungo, 1988). Astlar ve liderler arasında yetkinin paylaşılmasına dayanan iletişimsel yön, eğitim, yukarıdan aşağıya güçlendirme

sürecidir. Kuruluş yapısındaki üst seviyeler yetkiyi alt seviyelerle paylaştığında gerçekleşmektedir (Wilkinson, 1998). Güçlendirme işin geliştirilmesini, öz yönetim uygulamalarını ve takım özerkliğini kapsamaktadır. Thomas ve Velthouse (1990), fizyolojik güçlendirmenin çalışanların iş rollerine yönelik yaklaşımlarının yönüne yansıyan dört algıya bağlıdır. Motivasyonel eğilim ise çalışanların güçlendirmeye yönelimine odaklanmakta, görevlerin tamamlanmasına dair göreve yansımakta, işgören performansının etkinliğini ve bağımsızlığını kapsamakta, işe katma değer kazandırmaktadır. İdari güçlendirme çalışanlarla lehtarlar arasındaki hizmet kalitesinin ve güvenin geliştirilmesini sağlayıp kuruluş ve çıktıları arasındaki şeffaflığı ve iletişimi artırdığından, daha çok motivasyon anlamına gelmektedir. Melhem (2006) çalışanların güçlendirilmesinin yetenekli ve yaratıcı bireylerin güçlendirilmesi olduğunu ve çalışanların kişisel-profesyonel dengesini sağlayarak iş memnuniyetini artırdığını belirtmiştir. Bazı çalışmalarda, mekanik ve organik güçlendirme olmak üzere iki güçlendirme yaklaşımı olduğuna dair kanıtlar mevcuttur (Quinn ve Spreitzer, 1997). Güçlendirme için yukarıdan aşağıya bakış olarak da bilinen mekanik yaklaşıma göre, güçlendirme karar alma yetkisinin yukarıdan aşağıya doğru verilmesi anlamına gelmektedir. Üst yönetim kuruluşun vizyonunu, değerlerini ve görevlerini açıklığa kavuşturmalı ve çalışanlarının görevlerini yerine getirmesi için onlara sorumluluk, özgüven, bilgi ve kaynaklar sunarak gerekli süreçleri ve değişiklikleri geliştirmelerini sağlamalıdır. Bu yaklaşıma göre, güçlendirme idarenin gözetimini artırmak üzere sınırlamaların, kısıtlamaların ve çalışan sorumluluğunun belirlenmesiyle belirli bir kapsam dahilinde karar alma anlamına gelmektedir. Organik yaklaşım, çalışanların ihtiyaçlarını anlayıp karşılayarak aşağıdan yukarıya güçlendirme anlamına gelmektedir. Bu görüşe göre, güçlendirme çalışanların risk alması ve yönetimin de onların daha iyi çalışması için güvenerek teşvik sağlaması anlamına gelmektedir. Bu görüş, çalışanlar için davranışsal güçlendirme modeline dayanmaktadır. Bu şekilde yetkin personel kuruluştaki rolleri etrafında ortak özelliklere ve deneyime sahip olacaktır. Bu eğilim, güçlendirilmiş bir bireyin hata yapmasının doğal olduğunu ve yönetimin onları cezalandırmaması gerekmesini vurgulamaktadır (Spreitzer, 1995).

3.2. Güçlendirmenin Gereksinimleri, Nedenleri, Faydaları ve Kısıtlamaları

3.2.1. Güçlendirme Gereksinimleri

Kuruluşlardaki personel için güçlendirme süreci öncesinde, sırasında ve sonrasında başarılı bir uygulama için karşılanması gereken birçok gereksinim vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır (Andraus & Maiaa, 2000):

- ✓ **İdari güven:** Yöneticilerin astlarına güvenmesi, onlara daha çok bilgi verip takdir ve seçim şansı sunmasıdır. Yöneticinin güveni, çalışanın güçlendirilmesini ve moralinin yükseltilmesini sağlar.
- ✓ **Sosyal destek:** Çalışanların liderlerden ve çalışma arkadaşlarından destek ve danışma almak suretiyle kuruluştaki özgüvenini, aidiyet ve kuruluşa bağlılık seviyesini artırmaktadır.
- ✓ **Çalışanlar net hedeflerin ve vizyonun farkına varırsa kuruluş yüksek seviyede güçlendirme sağlayabilir.** Üst yönetim, kuruluşun hedeflerini elde ederken risklerle, sorunlarla ve kuruluşun stratejik yönüyle uğraşırken üst yönetimin emirlerini ve talimatlarını beklemeden sorumlulukları bağımsız olarak gerçekleştirmek için yetkinlik istemiştir, bu şekilde daha sonra personel kendi başına hareket edebildiğini hissedecek, bu da çözüm arayışına ve uygun alternatiflerin teklif edilmesine katılım seviyelerinin yükseltilmesine katkıda bulunacaktır (Sally, 2002).
- ✓ **Çalışan ödülleri:** Uygun bir ödül sistemi, insan kaynakları için en önemli güçlendirme gereksinimlerinden biridir. Çünkü geliştirmenin tanıtımını ve gelişimini destekleyen politikalardan biridir. Bireylere davranışlarının ve performanslarının kabul edilebilir olduğuna dair net bir mesaj vermektedir. Bireyleri daha fazla çalışmaya, işlerini sürekli geliştirmeye ve kuruluşun performans seviyesini yükseltmeye teşvik eder.
- ✓ **Sürekli eğitim:** Çalışanlar yeterli ve sürekli eğitim olmadan güçlendirilemez, çünkü eğitim personelin profesyonel gelişimini sağlar. Bireylerin gelişimi ve profesyonel ilerlemesi, güçlendirme programının bütünleşik bir parçasıdır. Çalışanların güçlendirilmesi onların iş ortamında ve farklı koşullar altında sürekli etkin ve verimli olmasını sağlayacak beceriler, bilgiler ve araçlara sahip olmalarını

gerektirir. Modern kuruluşlardaki veya öğrenme kuruluşları olarak anılan kuruluşlardaki yöneticiler işgören güçlendirme planlarına son derece ilgi göstermektedir ve bu ilgi de güçlendirmenin öğrenme kültürünün yerleşmesinde hayati bir öneme sahip olduğunu yansıtmaktadır.

- ✓ **Uygun kuruluş yapıları:** Uzmanlar ve araştırmacılar, işgören güçlendirilmesinin kuruluş yapılarıyla yakından bağlantılı olduğuna inanmaktadır, çünkü genellikle katı bürokratik kurumsal yapılar, otoriter yöntemler, görüşlerin reddedilmesi ve yüksek hedefler gibi faktörler bireylerin itaatinin yanı sıra işlevleri yerine getirememeye seviyelerini de artırmaktadır. Bunun aksine, idari güçlendirme sağlayan kuruluşlar ve buna göre çalışanların güçlendirilmesi doğrultusunda oluşturulan kuruluş yapıları kuruluşun istenen sonuçlara ve son hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır.
- ✓ **Çalışma takımları:** Çalışanların güçlendirilmesi, insan unsurunun önemini vurgulayan, karar almaya katılım ile kriz görev güçlerinin oluşturulmasının önemini teşvik eden ve görev güçleri krizler konusunda bireylerden daha etkili olduğu için görev güçlerinin fikirlerinin üst yönetim tarafından saygıyla dikkate alındığı bir kuruluş kültürü gerektirmektedir. Daha fazla kaynak, daha çeşitli beceriler ve daha fazla karar alma yetkisi bulunduğundan, yöneticiler çalışma grubuna kararlarını uygulamaları ve teklif ettiği geliştirmeleri gerçekleştirmeleri için yeterli yetkiyi vermelidir. Çalışma takımları sorun çözme ekibi, spesifik amaç ekibi ve öz yönetim ekibi olmak üzere üç kategoride gruplanmaktadır.

3.2.2. Güçlendirmenin Nedenleri

Elde edilmek istenen genel kuruluş hedeflerine ilaveten, kuruluşların çalışanları görüş sunma, iş yapma ve karar alma konusunda daha özgür ve bağımsız olmaya teşvik etmeye dayanan bir felsefe, strateji ve yönetim tarzı olarak güçlendirme yöntemini benimsemesi için çeşitli nedenler vardır. Güçlendirme kavramının uygulanması yalnızca kuruluştaki liderlik motifini etkilemeyecek, buna ilaveten özel veya kamusal kuruluşlarda kuruluş yapısı, denetim ve kontrol yöntemleri, teşvik ve maaş sistemleri, performans takdir yöntemleri, eğitim programları, performans ve diğer hayati ve önemli unsurlar gibi çeşitli etkin bileşenleri de etkileyecektir. Kuruluşların insan

kaynaklarının idari güçlendirilmesi fikrini benimsemesinin sebepleri aşağıda ele alınmıştır (Zahar, 2012):

- ✓ Kuruluşun pazara karşı daha duyarlı olma ve rekabeti sürdürme ihtiyacı.
- ✓ Kuruluş yapılarında idari seviye sayısını düşürme ve gereksiz idari seviyelerin ve işlerin sayısını düşürerek işletme maliyetlerini düşürme.
- ✓ Üst yönetimin günlük sorunlarla meşgul olmayıp uzun vadeli stratejik konulara odaklanma ihtiyacı.
- ✓ Rekabetin devamını sağlamak için insan kaynaklarının tüm özel kaynaklarının kullanımını optimize etme ihtiyacı.
- ✓ Hızlı karar almanın önemi;
- ✓ Bireylerin yaratıcı becerilerini ortaya çıkarma.
- ✓ Daha fazla iş memnuniyeti, motivasyon ve aidiyet sağlama.
- ✓ Bireylere daha çok sorumluluk vererek onların daha fazla başarı hissi kazanmasını sağlama.

İşgören güçlendirme fikrinin uygulanmasına yönelik ilginin artışına neden olan en önemli sebepler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bosalem, 2014):

- ✓ Yöneticilerin yetkinliklerinin bir kısmını astlarına devretmeye yönelik artan ilgisi, yapmaları gereken tüm işler için zamanlarının olmamasındandır. Özellikle yüksek eğitim seviyesine, ortak kültüre ve teknik becerilere sahip çalışanlarına güvenirlir.
- ✓ Çalışanların bağımsız olma ve işleriyle ilgili karar almaya yönelik artan ilgisi, özellikle becerilerine yönelik özgüvenlerini ve yöneticilerin beyanlarını işe dönüştürme isteklerini artırmıştır.
- ✓ Güçlendirme, en önemli yenilikçi uygulamalardan ve yaklaşımlardan biridir, çünkü kuruluşların başarısı yöneticilere değil çalışanlara bağlıdır.
- ✓ Geçmişte de olduğu gibi, güçlendirilmiş bir kuruluşun yetkinin yöneticilere odaklandığı şekilde güçlendirilmemiş bir kuruluşun yerini alacağından şüphe yoktur. Aslında, güçlendirilmiş kuruluş bireylerin becerilerini daha iyi bir şekilde kullanırsa, işi de daha iyi yapabilmek için uzmanlıklarından faydalanabilirler.

Daft (2001) kuruluşların neden çalışanları güçlendirmeyi hedeflediğine dair iki neden daha eklemektedir. Güçlendirme toplam kalite gereksinimlerini sağlamakta, müşteri taleplerini karşılayan en düşük maliyetle ve esneklikle kaliteli ürünler üretmekte, gelişmiş seçeneklerle birlikte hızlı yanıt sağlamaktadır ve bu nedenle toplam kalite gereksinimlerini karşılamak için gereklidir. Ayrıca, güçlendirme kuruluşun öğrenmesini sağlamada önemli ve belirleyici bir adımdır. Kuruluşlar, aşağıdakiler de dahil olmak üzere çeşitli nedenlerle güçlendirme stratejisini uygulamaktadır: Güçlendirme, çalışanların en iyi yeteneklerini ve becerilerini kullanmanın etkili bir yoludur; kuruluş değişim ve gelişim hedefliyorsa güçlendirme zorunludur; güçlendirme çalışanlarda kariyer yollarında ilerleme ve iş kaygısını ortadan kaldırma hissi yaratmaktadır ve güçlendirme insan kaynaklarının geliştirilmesi için bir yöntemdir.

3.2.3. Güçlendirmenin Bireyler ve Kurumlar İçin Avantajları

William Umiker, güçlendirmenin bireylere ve kuruluşlara önemli avantajlar sağladığını belirtmekte ve bu avantajları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (El - Sherif, 2014):

- ✓ Bireylerin yenilikçiliğini, yaratıcılığını ve onların öz motivasyon seviyesini artırır, bireyleri inisiyatif almaya teşvik eder ve takım ruhu ve macera sevgisine bağlılık sağlar.
- ✓ Birey iş ve yöneticilerden memnuniyet duyar ve daha sonra işe ve kuruma yönelik bağımsız sorumluluk hissi gelişir bu da kurumsal bağlılığı ve sadakati artırır.
- ✓ Güçlendirme, idari sorunları çözmek için işbirliğinin yaratılmasına, hata seviyesini azaltmaya yönelik teşvik oluşturan idari seviyeler arasında güvenin artmasına olanak sağlar. Karar alma sürecine katılım da çalışanların katıldıkları kararları uygulamaya yönelik bağlılıklarının artmasını sağlar.
- ✓ Bireyleri artan eğitim ve öğretim yoluyla destekler. Astlar ve amirler arasındaki uzmanlık seviyesini, karşılıklı bilgiyi ve personel verimliliğini artırır. Performans seviyesini geliştirir ve yönetimle çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltır.
- ✓ İnsan ve maddi kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılması, böylece emek ve paradan tasarruf ederek verimli ve etkili hedefler elde etmeyi ve çalışanın

moralinin yüksek olmasından dolayı düşük devamsızlık ve yüksek ciro elde etmeyi sağlar.

- ✓ Öz yönetim ekipleri, ekip çalışması gibi modern yönetim yöntemlerini kullanarak bireylere uygulanan baskıyı azaltır. Ayrıca kontrol ve merkezileştirme seviyesini düşürerek ürün ve hizmetlerin kalitesinin iyileştirilmesini ve bireyin ve kuruluşun verim seviyesinin artmasını sağlar.
- ✓ Bireylere, üretim süreçlerine ve hizmetlere sürekli gelişim ve ilerleme konusunda yardımcı olur Bu şekilde müşteri memnuniyetini ve rekabet gücünü artırır, böylece kuruluş pazar ve müşteri ihtiyaçlarına daha duyarlı hale gelir ve kuruluşun pazar payının korunması sağlanır.
- ✓ Çalışanların kuruluşun koşullarını ve olanaklarını anlamalarına yardımcı olur ve üst yönetimin minimum seviyelerdeki ve en verimli ve en etkili çalışanların güçlendirilmesine yönelik memnuniyetini artırarak kuruluşun stratejik olarak daha iyi plan yapmasına ve hedeflere daha hızlı ulaşmasına olanak sağlar.

3.2.4. İşgören güçlendirmede Çalışanlarının Önündeki Engeller

Güçlendirme sürecinin uygulanmasında bazı zorluklarla karşılaşılabilir. Forester (El - Sherif, 2014), güçlendirmenin kolay bir seçenek olmadığını, büyük bir zorluk olduğunu ve kuruluşun başarılı olması için bazı engelleri aşması gerektiğini vurgulamıştır. Bu engeller aşağıda ele alınmıştır:

- ✓ Yöneticilerin güçlendirme olmadığında ortaya çıkan güç ve etkiyi kaybetmekten korkması, karar alma yetkisinde aşırı merkezileşme ve bilgi paylaşımında eksiklik, ayrıca yöneticilerin kendi etkilerine güvenlerini azımsayan ve şüpheye neden olan şekilde işleri üzerinde astlarının daha çok kontrol ve etki sahibi olmasından korkması.
- ✓ Astların sorumluluk ve karar almaya hazır olma yetersizliklerinden korkması. Ayrıca geleneksel örgütsel yapılara ve emir alıp ve uygulamaya alıştıkları için inisiyatif ve yenilik eksikliği.
- ✓ İdarenin güçlendirmeyi yanlış algılanması, onu tüm idari sorunlara hızlı bir çözüm olarak görülmesi. (AlKhatib, 2005), bu sürecin önemli süre ve destek

gerektirdiğini ve başarısını sağlamak için tüm tarafların katılımının zorunlu olduğunu belirtmektedir.

- ✓ Başarılı güçlendirme fikrinin kuruluşun dahili koşullarını ve kuruluş genelinde mevcut olan ve istenen kuruluş hedeflerine ulaşmayı sağlayan belirleyici yetkinlik durumunu göz önünde almadan, simülasyon ve karşılaştırma prensibine dayandığına yönelik yanlış inanış.
- ✓ Yönetim işlevlerindeki değişim, güçlendirme felsefesini ve yöntemlerini bir yöneticiden diğerine değiştirerek güçlendirme çabalarını olumsuz yönde etkiler.
- ✓ Farklı kavramların ve programların bağlanmasının zorluğu nedeniyle kuruluşun stratejik birliklerinin güçlendirme çalışmalarını bozmak için yaptığı çalışmalar.
- ✓ Kuruluşta bireylerin yaratıcılığını ve motivasyonunu sınırlayan ve onların güçlendirme fikrini benimsemesini önleyen faktörler olması, buna bireylerde küçülme, iş birleştirme olarak bilinenler gibi korkular yaratarak morallerini bozan ve bireyin uyarı sistemini güçsüzleştiren bazı idari uygulamalar da dahildir.
- ✓ Bürokrasi, emir, yönetici kurallar ve güç akışı unsurlarını temel alırken güçlendirme hiyerarşik düzleşme fikrine dayandığından, bürokrasi işgören güçlendirilmesinin başarısının aksine bir eğilimdir (Procter vd., 1999). Güçlendirmenin kısıtlamaları; özgüven eksikliği, eğitim ve rehabilitasyon eksikliği, işe yönelik zayıf motivasyon ve güçlendirme değerlerinin kişisel değerlerle uyumsuzluğu şeklindedir.

3.3. Güçlendirme Aşamaları, Stratejileri ve Boyutları

3.3.1. İşgören Güçlendirilmenin Aşamaları

Birçok araştırmacı, güçlendirilmenin kuruluşun tüm bireyleri ve bileşenleri için kapsamlı bir değişim olduğunu ve bu değişim sürecinin adım adım yürütüldüğünü belirtir. İnsan kaynaklarının idari olarak güçlendirilmesi bir dizi adım atılmasını gerektirmektedir. İdari güçlendirme aşamaları aşağıdaki sıraya göre belirlenir (Goetsch ve Davis, 1997):

İlk yapılandırma: Bu aşama, kuruluşta elverişli ortam sağlanıp, potansiyel engellerin önüne geçilmesi suretiyle yapılır. Bu aşamada, bireylere güçlendirme kavramı

tanıtılmakta ve kuruluştaki bireylerin rolleri açıklanmaktadır. Bu aşama, Bireylerin sorabileceği soruları cevaplamak için güçlü liderlik ve kapsamlı bir güçlendirme bilgisi gerektirmektedir.

Hedef belirleme ve planlama: Bu adım, kuruluştaki tüm bireyleri dinleyen, kuruluşun bölümlerinden bilgi toplayan ve analiz eden, kuruluşun üyelerini farklı hedefleri ve karşılaşılan sorunları tanıyıp onları çözmeleri için yönlendiren ve rehberlik sağlayan ekip koordinatörü rolünü üstlenen lider kişiliğini gerektirir.

Finansman sağlama: Bu adım, güçlendirme programının teşvikine yardımcı olacak likidite ve yeterli finansman sağlanmasını kapsamaktadır.

Geliştirme: Bu adımda, uygulama, değerlendirme, kontrol ve geliştirme mekanizmaları uygulanır, böylece ekipler kendilerine bağlı olur. Hedeflere ulaşım karşılaştıkları sorunlara uygun çözümler geliştirirken üyelerini destekler ve onların çalışmalarını ve becerilerini yönlendirirler.

Blanchard (1996), işgören güçlendirilmesini aşağıdaki adımlarla vurgulamıştır:

Bilgiye erişimi: Bilgi idari karar vermenin birincil unsuru olduğu ve tarafsız bir bakış açısından sorumluluk alınmasını sağladığı için bilgi paylaşımı güçlendirmenin önceliklerinden biridir. Astların kuruluştaki uygun ve en iyi kararları alabilmeleri için bir işlevleri ve bir bütün hakkında kuruluşları konusunda bilgiye ihtiyaçları vardır. Ayrıca bilgi kaynaklarına erişim fırsatı, bireylerin kuruluş dahilinde görevlerin ve işlevlerin nasıl yerine getirildiğini de anlamalarını sağlar. Bilgiye erişimi olmayan bireyler sorumluluk alamayacağı için güçlendirme katılımı yakından ilgilidir. Katılımın kilit unsuru, personelin karar alma sürecinde rol alma yönünde motive etmektir. Kuruluş dahilindeki bireyler arasında bilgi paylaşımı güven yaratır, bireylerin otosansür prensibini anlamalarını sağlar ve bireylere kuruluşlarını öğrenmeleri ve ona sahip olduklarını hissetmeleri için daha fazla fırsat sunar.

Öz yönetim için çerçeve oluşturulması: İnsan kaynaklarının idari olarak güçlendirilmesi, çalışanların öz motivasyonlarını sağlayan, kuruluştaki kaosu önleyen

ve onların genel hedeflere engel olmamasını sağlayarak en iyi sorumlulukları tanımlamalarını sağlayan bir çerçeve oluşturur. Bu sorumluluklar:

- ✓ Önemli unsurları (misyon, hedefler, kuruluşun toplumdaki rolü, kuruluş yapısı, liderlik tarzı, vs.) ve kuruluşun ulaşmak istediği sonuçları belirleyerek organizasyonun bireyler için genel stratejisini netleştirmek.
- ✓ Yetki sınırlarını ve bireylerin sorumluluklarının kapsamını onların güçlendirme seviyelerini yansıtacak şekilde netleştirmek.
- ✓ Bireylerin yeteneklerini, becerilerini ve bilgi seviyesini geliştirmeye yardımcı olacak bir dizi eğitim programının uygulanması yoluyla uygun eğitim olanakları sağlamak. Başka bir deyişle, öz yönetimin çerçevesi yalnızca çalışanların güçlendirilmesini sağlamaya yönelik kurallar ve iş düzenlemeleridir. Bu şekilde çalışanların katılım sürecinin düzenlendiği, çalışmalarının yönlendirildiği ve kararlarının rasyonalize edildiği yapı ve genel kurallar belirlenerek belirsizlik seviyesi düşürülür. Bu kurallar ve düzenlemeler birinci ve ikinci eğilim olmak üzere iki eğilimle belirlenmektedir. Birinci eğilim: devlet veya kuruluş tarafından uygulanan performans önlemlerinin ve resmi düzenlemelerinin tanımıyla ilgilidir. İkinci eğilim ise insan ilişkileriyle ilgili, rekabeti, yeniliği, kaliteyi, araştırmayı ve geliştirmeyi teşvik eden düzenlemelerin uygulanmasına yöneliktir.

Çalışmalarını kendileri yöneten ekiplerin oluşturulması: Görev güçleri, birbirleriyle çalışan ve belirli hedeflere ulaşmaktan sorumlu olan, belirli yetenek ve becerilere sahip bir grup çalışan olarak tanımlanabilir. Effendi (2003) bir dizi emirin yönettiği geleneksel bürokratik yapının modern kuruluş için artık uygun olmadığına, bu nedenle ekiplerin yoğun kullanımının başka bir husus olduğuna dikkat çekmektedir.

3.3.2. İşgören Güçlendirmenin Aşamaları

Güçlendirme çalışmaları, en önemli ve en yaygın faaliyetlerden biri olan kuruluş içindeki ekibin tarzının elverişliliğine odaklanır. Bir ekip içinde çalışan bireylerin yetenekleri ve kararları bağımsız çalışanlardan daha iyidir. Bu, yönetimin ekip üyeleri için yeterli rehberlik ve eğitim sağlamasını, ekibe yeterli bağımsızlık, işin işleyişini kontrol etme ve ekibin hedeflerini geri kalan ekiplerin hedefleriyle ve kuruluşun

hedefleriyle ilişkilendirme özgürlüğü vermesini gerektirir. Genel olarak, birçok araştırmacı, çalışanların güçlendirme sürecinin aşamalar halinde yapılması gerektiğini açıkça ortaya koymuştur. Bowen ve Lawler (1992) kuruluştaki güçlendirme seviyelerinin oryantasyon-kontrol--füzyon şeklinde üç aşaması olduğunu belirlemiştir. Caudron (1995), görev güçlerini güçlendirmek için ilerici bir yaklaşımı tercih etmektedir. Çalışanların öz yönetim ve karar alma sorumlulukları, iyi hazırlandıklarından emin olunduktan sonra verilmeli ve çalışan güçlendirme sürecini uygulamak için gerekli adımları izlenmelidir. Kuruluşlarda insan kaynaklarını başarıyla güçlendirmek için, güçlendirme sürecinden önce, sırasında ve sonrasında bir dizi gereksinimin karşılanması gerekmektedir. Ford ve Fottler'ın (1995) gereksinimleri karşılayan on basamaklı modeli aşağıda sıralanmıştır:

Güçlendirmenin nedenlerinin tanımlanması: Güçlendirme süreci üst yönetim ile başlar. Bu nedenle yöneticiler, personel güçlendirme programının neden uygulandığına karar vermeli veya müşteri hizmetlerini iyileştirme, kaliteyi artırma, verimliliği artırma, astların yeteneklerini ve becerilerini geliştirme, yöneticilerin iş yüklerini azaltma ve kuruluşun maruz kaldığı kriz ve risklerle başa çıkma gibi gerekçeler sunmalıdır. Neden ne olursa olsun, bunun astlar için açıklanması ve netliğe kavuşturulması belirsizlik seviyesinin azaltılmasına yardımcı olur.

Yönetici davranışının değiştirilmesi: Olumlu bir çalışma ortamı yaratmanın en önemli zorluklarından biri de yöneticilerin yetkiden vazgeçmeyi öğrenmeleri gerekmesidir. Güçlendirme programını ciddi bir şekilde uygulamaya başlamadan önce, yöneticilerin çalışanlarına bağlı olup onları desteklenmesi gerekir.

Astların katılacağı rolle ilgili bilgilerin belirlenmesi: Verilen roller, sorumluluklar, görevler, ve karar alma yetkisi kuruluş amaçlarını yerine getirecek şekilde yönetim tarafından tanımlanmalıdır. Yöneticiler tarafından astlarına bırakılacak karar alma yetkilerinin belirlenmesi, yöneticilerin ve çalışanların davranışlarında gereken değişiklikleri belirlemenin en iyi yollarından biridir. Yöneticiler genellikle iktidarda kaldıkları süre boyunca edindikleri yetki ve güçten vazgeçmek istemezler. Ayrıca çalışanların alacağı ve almayacağı kararları netleştirmek için de sınırlar verilir. Astlara aşama aşama verilen kararların kalitesi günlük olarak değerlendirilmelidir.

Yönetim güveninin artırılması: Güçlendirme sürecinin temel gereksinimlerinden biri, yöneticilerin astlarına güven duymalarıdır. Bazı araştırmacılar, kişiler arasında karşılıklı olarak güvenin bir kişi veya kişi grubunun bir başka kişi veya kişi grubunun bilgilerinin veya taahhütlerinin dürüst ve güvenilir olmasına dair beklentisi olarak tanımlamaktadır. Yöneticiler çalışanlarına güvendiğinde, onlara olumlu davranırlar, bu da onlara daha fazla bilgi verilmesi ve hareket ve seçim özgürlüğü sağlanması anlamına gelir. Yöneticinin güveni çalışanın güçlendirilmesini sağlar.

Ekip çalışmasının yapısı: Güçlendirme çalışmaları, takım tarzının kullanılmasını da kapsamalıdır. Astların işlevleriyle ilgili görüşlerini ifade edebilmeleri için, işlevlerinin diğer çalışanları ve bir bütün olarak kuruluşu nasıl etkilediğinin farkında olmaları ve anlamaları gerekmektedir. Birlikte çalışanlar, tek çalışan bireyden daha iyi fikir ve kararlara sahiptir.

Doğru bireylerin seçilmesi: Yöneticiler, başkalarıyla birlikte çalışabilecek kapasiteye ve beceriye sahip olan, doğru kararlar verebilen ve ek görev ve sorumlulukları gerçekleştirebilen bireyleri seçmelidir. Bu nedenle yönetim, bireylerin nasıl çalışacağını seçmek için net ve spesifik kriterler tercih etmektedir.

Kuruluş bilgilerinin paylaşılması: Çalışanlarla bilgi paylaşılması, güçlendirmeyi geliştirmek için iyi bir adımdır. İşlevleriyle ve bir bütün olarak kuruluşla ilgili konularda astlara bilgi verilmesi astların daha iyi karar verip katkıda bulunmasını, vizyonlarının netleşmesini, değer görmelerini, iyi, kötü ve hassas bilgileri paylaşmalarını, hataları olumlu değerlendirmelerini sağlayarak çalışanların değişiklik ihtiyacını anlamalarına yardımcı olur.

Çalışanların eğitilmesini: Eğitim, personelin güçlendirilmesine yönelik çalışmaların kilit bileşenlerinden biridir. Kuruluşun çalışmalarına sorun çözmeye, iletişim, çatışma yönetimi, takım çalışması, personelin teknik ve profesyonel seviyesini yükseltmek için motivasyon, çalışanlarını farklı durumlarla ilgili bilgilendirilmesi ve böylece kuruluşa daha bağlı hissetmelerinin sağlanması gibi eğitim programlarını kapsamalıdır.

Ödül (Takdir) Programlarının Uygulanması: Bireysel inisiyatifler ilham verici olmalı, yönetim üretkenlik seviyesi yüksek bireyleri motive etme ve ödül

programlarını kuruluşun hedefleriyle ilişkilendirme konusunda adım atmalıdır. Kuruluş, ekipler aracılığıyla iş performansını gözetme takdirine uygun bir ödül sistemi tasarlamalıdır. Güçlendirmenin kilit destek unsurlarından biri de, çalışanların güçlendirme davranışlarını tanımaları için ödüller vermektir.

Sonuçlar için acele edilmemesi: Güçlendirme, zaman alan ve kuruluştaki tüm tarafları dahil eden kapsamlı bir süreçtir. Güçlendirme stratejilerini uygulamak isteyen bir kuruluş, uygun durum ve zamanlarda uygun kararlar alma sürecinde tam ve kapsamlı prosedürleri izlemelidir.

3.3.3. İşgören güçlendirme Stratejileri

İdari güçlendirme için uygulama yöntemi, çalışanların güçlendirilmesi için adımların uygulanmasında kuruluşun yönetimi tarafından benimsenen yöntem anlamına gelmektedir. Farklı koşulların ve farklı kuruluşlardaki finansal ve insani olanakların farklılığının sonucunda, insan kaynaklarının idari olarak güçlendirilmesini uygulamak için kuruluşlar tarafından kullanılan yöntemler değişkenlik göstermektedir. Melhem (2003), genel olarak idari güçlendirmenin aşağıdaki yöntemlerle sağlanabileceğini belirtmiştir:

Liderlik tarzı: Liderliğin güçlendirilmesi yöntemi: çalışanların güçlendirilmesi, güçlendirilen kurumun etkinliğine katkıda bulunan modern idari yöntemlerden sayılmaktadır Kanter, (1989) Brynjolfsson, (1991); Bennis,(1989). Bu yöntem, çalışanların güçlendirilmesinde lider veya yöneticinin rolüne bağlıdır. Bu yaklaşım, güçlendirilmiş kurumlarda geniş kapsamlı bir denetim olduğunu göstermektedir. Bu yüzdeyle karşılaştırıldığında çalışanların yöneticilere oranı geleneksel kurumlarda yüksektir. Ayrıca kuruluştaki asgari idari seviyelere daha çok yetki verilmesini kapsamaktadır (Malon, 1997). Bu yaklaşım özellikle yetkilerin yukarıdan aşağıya doğru verilmesine odaklanmaktadır.

Bireyleri güçlendirme tarzı: Bu yaklaşım bireye odaklanır ve bireyin bilişsel faktörleri karar alma sürecinde sorumluluk ve bağımsızlığın kabulüne doğru ilerlemeye başladığında çalışanların güçlendirme sürecindeki öz güçlendirme etrafında yoğunlaşır. Spreitzer (1995), güçlendirilmiş becerili çalışanların iş

gereksinimlerinin kontrolü ve hakimiyeti konusunda daha fazla seviyeye, daha fazla bilgi yatırım yeteneğine, bireysel seviyede daha fazla kaynağa sahip olduğunu belirtmektedir. Burada kontrole ve sorumluluk almaya yönelik bireysel bir deneyim olarak görülmektedir (Effendi, 2003).

Ekibi güçlendirme tarzı: Bu yaklaşımda odak nokta bireysel güçlendirme ise, ekibin çalışmadaki rolü görmezden gelinecek veya ihmal edilecektir. Bu nedenle, kolektif çalışma bireysel çalışmanın ötesinde birçok fayda sağladığından bazı araştırmacılar grubun veya ekibin güçlendirilmesine odaklanmanın gerektiğini öne sürmektedir. Kolektif güçlendirme fikri, 1970'lerde ve 1980'lerde gücün geliştirilmesi temelinde kalite ve güçlendirme halkalarının inisiyatifiyle başlamış ve kolektif işbirliği, ortaklık ve birlikte çalışma yoluyla geliştirilmiştir. Çalışanların güçlendirilmesi, ekip yöntemiyle birlikte becerilerinin ve performanslarının da geliştirilmesi için bir platform kullanılmıştır. Bu denetim ve dönüşüm kapsamının hiyerarşik kuruluşlardan ziyade yatay kuruluşlara ve basitleştirilmiş kuruluşlara doğru genişletilmesi açısından kurumlardaki yapısal değişikliklerle paraleldir. Ekibin güçlendirilmesi aynı zamanda ekibe kuruluş içindeki performans seviyelerinin iyileştirilmesinde daha büyük bir rol verir, çünkü ekip üyelerinin birbirine bağımlılığı bireysel özerkliğe göre daha büyük değere sahiptir ve ayrıca ekibin tüm üyelerinin beceri şartları karşılandığında ekip üyelerinin işbirliğinin değeri de artar. Buna ilaveten, genellikle hataya ve eşitsizliğe meyilli bireysel kararlara dayanmak yerine her bir ekip üyesi kolektif karar verme sürecine yeni bir şey ekleyen nitelikli katkılarda bulunur (Melhem, 2006).

Güçlendirme yönteminin çoklu boyutları: Çok boyutlu olarak güçlendirme, önceki yöntemleri birleştirir, tek boyutlu bağımlılığı reddeder ve birtakım bireysel ve kurumsal değişiklikleri kapsar. Honold (1997), güçlendirme sürecinin etkili ve başarılı olabilmesi için çeşitli temellerin bulunması gerektiğine inanmaktadır. Bu temeller; eğitim, başarılı liderlik, etkin kontrol, destek, sürekli teşvik, uygun yapılandırma ve tüm bu unsurların etkileşimidir. Güçlendirmenin temel ilkesi, tüm bireylerin çalıştıkları kuruluşta ortak olmaları, liderlik etmeleri ve organize bir ekip ile etkileşime girerek kolektif olarak stratejik kararlar vermeleridir. Güçlendirme, “Bugün güçlü hissediyorum” diyen bir kişi gibi kişisel bir duygu değildir; bireylerin performanstan ve istenen sonuçlardan sorumlu olmak için güçlendirilmesi amacıyla güven, iletişim,

bilgi ve bunların paylaşımı, gerekli veya gereksiz olması, teşvikler ve bunların yanı sıra astlar ve yöneticiler arasındaki uygun ilişkiler temelinde oluşturulan yapısal unsurlar ve kurumsal faktörlerdir (Melhem, 2006).

Yapısal veya yöntemsel güçlendirme tarzı: Bu güçlendirme türü, personelin kuruluşun yapısında ve süreçlerinde değişiklik yapmasına olanak sağlamak için tasarlanmıştır.

Toplam kalite yönetimi ve güçlendirme: Honold (1997), kurumun süreçlerini ve faaliyetlerini personelin güçlendirilmesiyle paralel olarak değiştirme gerekliliğini görmek için toplam kalite yönetimini savunur. Görüşlerinde Edward Deming'in kalite ve toplam kalite yönetimi konusundaki fikirlerini ve görüşlerini baz alır. Yöntem, "kalite geliştirme ve iyileştirme sürecine herkesin dahil olması ve aktif katılımı ile kuruluşun tüm boyutlarında ve alanlarında sürekli ve kademeli iyileştirme süreci" ilkesine dayanmaktadır. Bunun, personele veya çalışanlara bir tür hareket etme özgürlüğü, bir tür özerklik, karar vermeye katkıda bulunma, sorumluluk alma ve kuruluşu ileri taşıma gücünü vermesi gerekir; çünkü üst yönetim, kuruluşun tüm alanlarının bu şekilde kapsamlı gelişmesini tek başına sağlayamaz.

3.3.4. Güçlendirmenin Boyutları

Güçlendirme, farklı alanlardan birçok yazarın ve araştırmacının dikkat çektiği yönetim kavramlarından biridir. Bu kavram çeşitli araştırmacılar tarafından çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu boyutlar yere, zamana ve araştırmacının bakış açısına göre farklı boyutlar ve ortak boyutlar mevcuttur. Bunlardan en önemlileri şunlardır: Spector (1995) yeterlilik boyutu ve idari boyut olmak üzere iki boyut tanımlamıştır. Yeterlilik boyutunda sonraki beceriler, eğitim ve geliştirme aracılığıyla başta sorun çözme, uygunluk, uyum, güven oluşturma ve liderlik olmak üzere başarılı ekip çalışması sağlanması anlamına gelmektedir Al-Qahtani, (2011). İdari boyutun kuruluşun tüm üyelerine karar alma özgürlüğü ve yetkisi vermesi amaçlanmıştır. Daft, (2001) güçlendirmenin dört boyutu olduğunu öne sürmüştür: Bilgi, beceri ve güç, ekip çalışması, ödülüdür. Mohammed, & Ahmed, (2013) tarafından aktarıldığı üzere Ivancevich ve arkadaşları (2002) bilgi paylaşımını, ekip çalışmasını ve kuruluş

yapısını güçlendirmenin en önemli boyutları olarak değerlendirmektedir. Lashely ve McGoldrick (1994) güçlendirmenin dört boyutu olduğunu öne sürmüştür. Bu boyutlar görev, güç, bağlılık, kültürdür. Robbins (2001) güçlendirmenin en önemli boyutlarının kuruluş yapısı ve kontrol olduğunu düşünmektedir. Wilson (1998), güçlendirme için davranış şekillendirme, bilgi paylaşımı, yukarı doğru sorun çözümü, ve görev özerkliği boyutlarını öne sürmüştür. Stirr, T (2003) güçlendirmenin boyutlarının güçlendirme (empowerment) kelimesinin harflerinden türeyen yedi prensipten oluştuğuna inanmaktadır: E-Eğitim: Personelin eğitimi, personelin etkinliğini artırmaya ve rollerini başarılı bir şekilde yerine getirmelerine önemli katkı sağlar. M- Motivasyon: Çalışanları güçlendirme fikrini kabul etmeleri için teşvik etmek ve eğitime, kuruluşun hedeflerine ulaşma ve başarılı olma konusundaki rollerini farkındalık, eğitim ve ekip çalışması yoluyla netleştirme. P-amaç: Bu boyut sayesinde, güçlendirme çalışmalarının başarısının kuruluşteki her bir bireyin kuruluşun felsefesi, misyonu ve hedeflerini net bir şekilde anlaması ve tamamen kavraması ile ilişkili olduğu görülmektedir. O-sahip olma: Thomas Stirr, denklemin unsurlarının ilk harflerini temsil eden 3A adlı bir yönetim güçlendirme denklemi öne sürmektedir: Yetki + Sorumluluk = Başarı. W-değişimi isteme: Bu boyut, üst ve orta yönetim tarafından güçlendirme uygulamasına doğru değişimi teşvik etme ihtiyacını yansıtmaktadır ve bu da kuruluşun çalışanlarının performansını iyileştirmesini sağlamaktadır. E-Egoyu terk etme: Güçlendirme programlarının başarısı için eski yetki ve kontrol tarzlarının reddedilmesi ve terk edilmesi. R-Saygı: Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması güçlendirme sürecinin başarısız olmasına neden olur, bu nedenle bu boyut temelinde etik olduğundan ve güçlendirmenin başarısı için gerekli olduğundan tüm çalışanlara saygı duyulmalıdır. Lashley (1999) güçlendirme için beşten fazla boyut öne sürmektedir. Bu boyutlar: görev, görev dağılımı, yetki, bağlılık ve kültür boyutlarıdır. Ayrıca Conger ve Kanungo'nun 1988'deki, Thomas ve Velthouse'un 1990'daki, Baruch, Y.'nin 1998'deki çalışmasına göre güçlendirmenin tanımı bireysel yönelimi temsil eden önemli bir motivasyon olarak bulunmuştur. Bu yazarlar güçlendirme için dört psikolojik (davranışsal) boyut tanımlamıştır. Bu dört boyut şu şekildedir: Özerklik, öz yeterlik, anlamlılık, etki. Bu çalışmada, Thomas ve Velthouse'un dört boyutlu modeli bulunmaktadır. Bu model aşağıdaki şekilde ele alınabilir (Deci ve vd., 1989; Gist, 1987; Sprietzer, 1995; Brief ve Nord, 1990; Ashfort,1989):

Özerklik: Çalışanların yalnızca seslerini dinlemekle kalmayıp, onlara aynı zamanda bireylerin görevlerini yerine getirme yollarını ve kuruluşun işlevlerini etkilemelerine ve kontrol etmelerine olanak sağlayan yetkiyi seçme konusundaki özgürlük derecelerini yansıtan seçme özgürlüğünü vermektir. Bu unsur önemlidir, çünkü bireyler için esnekliğe ve yenilikçiliğe yol açan bir katalizördür. Bireyin kendisini çevreleyen kısıtlamalara yönelik algısı, seçim özgürlüğünü kısıtlayan olumsuz bir duygusal duruma neden olur, performansını olumsuz yönde etkiler, özgüvenini ve güvenini azaltır. Ayrıca bu boyut katılım, özgür irade ve öz kontrol gibi diğer idari kavramlara da yaklaşım sağlar (Deci, vd.,1989).

Öz yeterlik: Bireylerin görevlerini başarıyla yerine getirebilme, bilgi, tecrübe ve kişisel becerilerine dayalı kararlar verebilme becerisidir. Bu boyut, sorumluluk alırken başarılı olma becerisine güvenmediği ve bunları alınan emirlerden uygulamaya dönüştürmediği sürece bir bireyin sorumluluklarını ve işlevlerini artırmanın güçlendirme sayılmayacağını göstermektedir (Gist, 1987; Sprietzer, 1995).

Anlamlılık: Birey tarafından yapılan işin kuruluş tarafından değerlendirilmesi ve ayrıca çalışanın kuruluştaki yapılan görevlerin ve işlerin kendisi, başkaları ve kuruluş için değerli olduğunu düşünmesidir. Bireyin işin anlamına yönelik algısı birtakım faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler iş için gereken becerilerin çeşitliliği, işin tamamlanması ve işin önemidir. İşlerinin kuruluşun genel hedefine ulaşmanın bir parçası olduğunu bilen bireyler işte birçok becerilerini kullanırlar. Görevlerinin kuruluş ve toplum için değerli olduğunu hissederler, işlerinin kendileri için anlamlı ve değerli olduğuna dair farkındalık ve algı oluşturabilirler (Thomas ve Velthouse,1990). Çünkü bireyin iş duygusunun ve değerinin artırılması, katılım ve bağlılık isteğinin artmasını sağlar ve bireyin işinin kendisi ve etrafındakiler için anlamlı olmadığını hissetmesi bir yabancılık hissi yaratır. Anlam, işin rolünün gereksinimleriyle bireylerin davranışları, inanışları değerleri arasında uyum olmasını da kapsamaktadır (Brief ve Nord, 1990).

Etki: Bireylerin, kuruluştaki işleriyle ilgili geçerli politikalarda ve alınan kararlarda etkiye sahip olduklarının farkında olmalarıdır. Bu farkındalık, bireylerin verimli bir şekilde etkide bulunmasına izin veren kuruluştan gelmektedir. Bu algı veya his

yalnızca bireyin kuruluşun hedeflerinin elde edilmesine katkıda bulunan önemli konulara etkisi varsa ortaya çıkmaktadır (Ashfort,1989). Bu da bireyin aynı işten doğan öz yeterliğini artırmaktadır. Ayrıca bir kişinin işinde etki sahibi olmadığını hissetmesi moralinde düşüşe neden olacak, işlevsel bir yabancılaşma hissiyle sonuçlanıp verimi azaltacaktır. Yazındaki çalışmalardan hareketle güçlendirmenin boyutları aşağıda yer alan tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3.1 Güçlendirmenin boyutları

Araştırma, yıl, sayfa	Boyutlar
Malone, 1997,	Kontrol, Karar alma ve BT
Kanter,1989:85-92	Daha fazla cihaz ile iletişim ve bilgi sağlanmalıdır
Melhem,2006:588	Bilgi, güven, ödül, bilgi paylaşımı
Daft, 2001:504-516	Bilgi mevcudiyeti, bilgiye sahip olma, yetki ve ödüller
Ersted,1999:330	Bilgiyi paylaşma ve sahip olma
Appelbaum, vd.,1999:234	Kültür, liderlik, güç, kuruluş yapısı
Robbins,1998:16	Kontrol, kuruluş yapısı
Blanchard ,etal,1996:114	Bilgi paylaşımı ve sınır alanlarının artırılması, hiyerarşik yapının kendi kendini yöneten ekiplerle değiştirilmesi.
Greasly & al, 2005	Bilgi paylaşımı, aşağıdaki yukarıya sorun çözümü, görev bağımsızlığı, trend oluşturma, öz yönetim, eğitim ve gelişme.
Dimitriedes, 2005	Algılanan beceri, algılanan kontrol, resmîyetin en aza indirgenmesi, yatay tasarım.
Honold, 1997	İş üzerinde bireysel kontrol, maaş ve ödüllerin performansla ilişkilendirilmesi, kariyer bağımsızlığı, işin geliştirilmesi, çalışma ekipleri, işbirliğine dayalı çalışma, personel katılımı ve öz kaynağa sahip olma, çoklu beceriler.

Kaynak: Araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

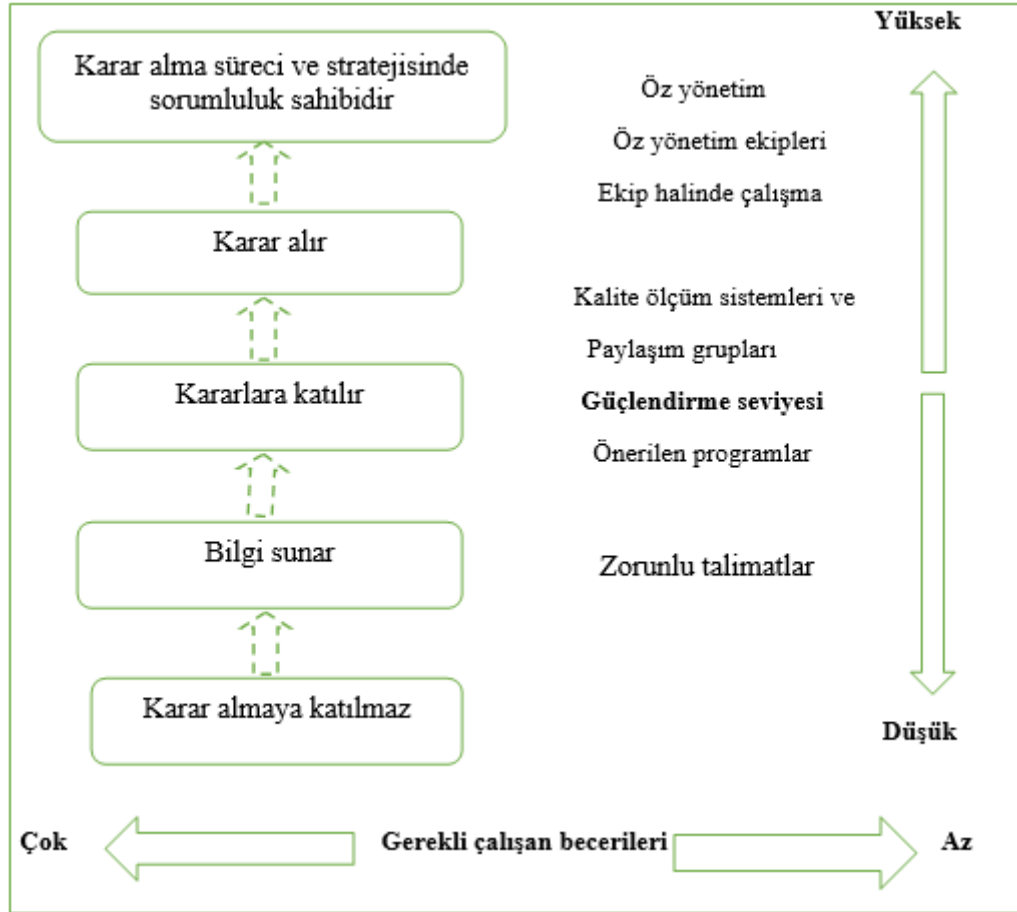
3.4. Güçlendirme Düzeyleri ve Modelleri

Güçlendirmenin düzeylerini ve modellerini aşağıda açıklanmıştır.

3.4.1. Güçlendirme Düzeyleri

Güçlendirme süreci, çalışanların kuruluş için uygun ve gerekli olanı yapmasına olanak sağlayarak kuruluş içindeki etkin bireylerin verimliliğini göstermeyi amaçlar. Effendi, (2003) güçlendirmenin aldıkları bilgilere göre aşağıdan yukarıya olması gerektiğini görmeleri gerektiğini ve bunun da idari kuruluşun yeniden tasarlanmasını ve insani,

teknik, finansal ve idari olmak üzere tüm yönlerini kapsaması gerektiğini belirtmiştir. Kuruluşlardaki güçlendirme hiyerarşisi ve seviyeleri Şekil 3.1’de gösterilmektedir.



Şekil 3.1 Güçlendirmenin hiyerarşisi ve seviyeleri

Kaynak: Effendi, 2003, Çalışanların Güçlendirilmesi: Sürekli İlerleme ve Gelişime Giriş, Mısır, sf.:38.

Şekilde 3.1. incelendiğinde güçlendirmenin en azdan en çoğa doğru, çalışanın yetki ve karar alma süreçlerinde bulunmamasından tam katılımına kadar ardışık seviyelerde ve aşamalarda gerçekleştiği görülmektedir. Güçlendirme, kuruluş için teorik ve pratik olarak uygulanması gereken önemli bir yönetim felsefesi olduğu için, aşamalı olarak uygulanması için zaman gerektirmektedir. MC Shane ve Gilnow (2000), güçlendirmeyi, çalışanların karar alma sürecine katılımlarında kullandıkları yetki seviyesini ve çalışanların yetki kullanabilecekleri karar adımı sayılarını yansıtan üç seviyeye ayırmıştır. Bu seviyeler aşağıda sıralanmıştır:

Alt kademe: Bu güçlendirme seviyesinde, yöneticiler çalışanlardan kararların spesifik yönleri ve spesifik bilgiler konusunda bireysel görüşlerini ister. Burada çalışanlar bilgi toplanan sorunun ayrıntılarını bilmezler ve bu nedenle soruna çözüm sunamazlar. Bu seviye seçici danışmanlık formunda görülmektedir.

Orta kademe: Bu seviyede, çalışanlara bireysel olarak veya daha geniş bir şekilde toplu olarak danışılmaktadır. Burada çalışanlara sorunun ayrıntıları verilir, bu şekilde problemi teşhis ederek çözüm ve tavsiyeler sunarlar. Fakat son karar yetkisi çalışanlara ait olmadığından kararlar yöneticiler tarafından alınmaktadır.

Üst kademe: Bu seviyede, çalışanlar karar alma sürecini kontrol eder. Sorunu görüp tanımlar, çözümler bulur, en iyi ve en uygun alternatifleri seçer ve kararlarının sonuçlarını izlerler. Bu seviyede kendi kendini yönlendiren ekipler bulunmaktadır ve bu ekipler işin belirli bir parçasını tamamlayan ve görevlerini gerçekleştirme konusunda son derece bağımsız olarak çalışma grupları olarak tanımlanmaktadır.

3.4.2. Güçlendirme Modelleri

Yazın incelendiğinde güçlendirme ile ilgili çeşitli modeller geliştirilmiştir. Bu modeller aşağıdaki gibidir:

Güçlendirme modelleri aşağıdaki gibidir: Conger ve Kanungo, Tom Peter, Tomas ve Velthouse, Bayerlien ve Harris, Spector, Randolph, Spritzer, Marquardt, Diana Tracy, Dennis Kinol, Davis:

Conger ve Kanungo Modeli (1988): İki araştırmacı, güçlendirmeye yönelik bireysel motivasyon modelini benimsemişlerdir. Burada güçlendirme güçsüzlük hissini tetikleyen koşulları tanımlayarak çalışanların öz yeterlilik hissini artırmaya ve öz yeterlilik konusunda bilgi sağlamaya dayanan gayri resmi yöntemler ve resmi kuruluş uygulamaları ile bunları aşım ortadan kaldırmaya yönelik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacılar, güçlendirmenin güç terimine benzer şekilde iki açıdan görülebileceğine inanmaktadır. Bunlar, yetkinin devri anlamına gelen bir iletişim bileşeni olarak güçlendirme ve yalnızca gücün veya yetkinin paylaşılması anlamından fazlasını kapsayan motivasyonel bir bileşen olarak güçlendirmedi.

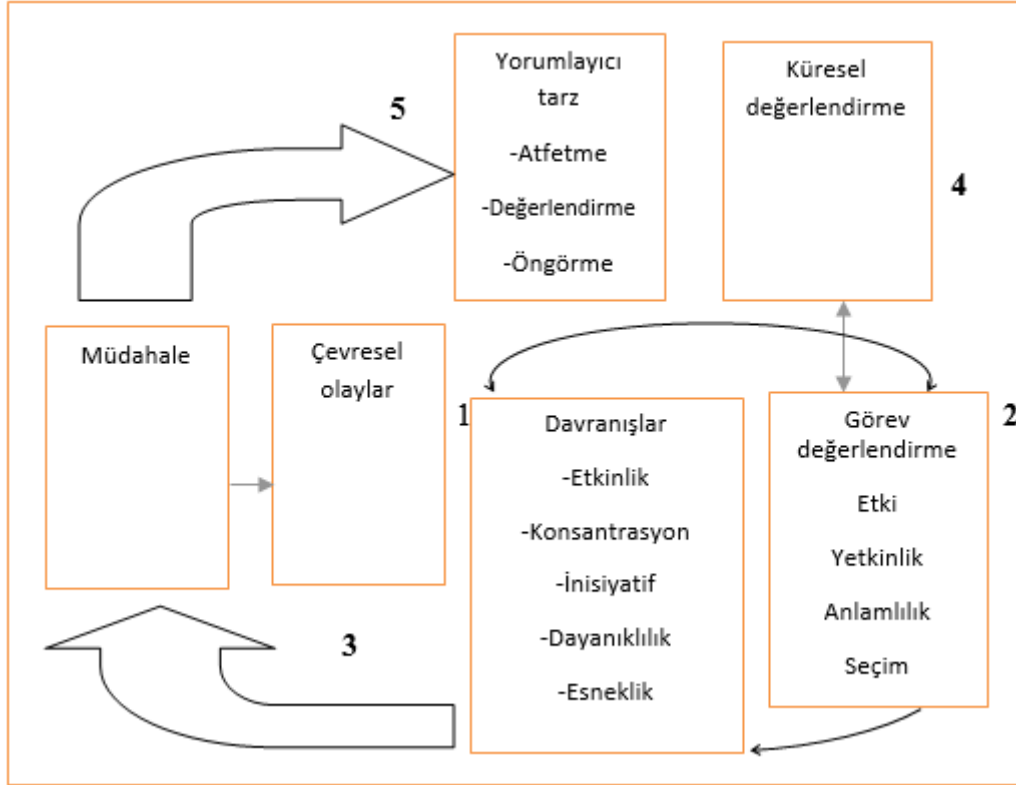
Araştırmacılar güçlendirmenin beş aşamasını tanımlamıştır. İlk aşama, organizasyonda güç kaybına neden olan ve bir dizi faktöre göre sınıflandırılan koşulların tanımlanmasıdır. Bu koşullar, 1 - Temel sistemlerdeki değişiklikler, zayıf iletişim sistemi, katı bürokrasi, rekabetçi baskılar gibi organizasyonel unsurlar. 2- Rolün belirsizliği, uygun eğitim ve teknik destek yetersizliği, uygun yetki yetersizliği, uygun kaynak tahsisi yetersizliği, gerçekçi olmayan hedefler, idari liderler ve çalışanlar arasında sınırlı iletişim, aşırı fazla iş rutinleri, çeşitlilik yetersizliği, düzenleme ve kuralların farklılığı, karar alma sürecine düşük katılım gibi iş tasarımıyla ilgili unsurlar. 3- Denetim ve ödül sisteminin unsurlarına olumsuzluk, takıntı, uygun olmayan ödüllerin belirlenmesi, uyarıcı değerlerin zayıflığı ve yaratıcılığın olmaması dahildir. İkinci aşama: Katılımcı yönetim ve hedef belirleme, iş geliştirme ve performansla ilgili ödüller gibi gereksinimlerin yöntemlerinin kullanılmasıdır. Bu tür stratejilerin kullanımı, yalnızca çalışanlarda güç kaybına neden olan dış koşulları ve faktörleri ortadan kaldırmayı değil, aynı zamanda astlarına kendi etkinlikleri hakkında bilgi sağlamak için bu stratejilerin birincil kullanımına yönelik olmalıdır. Üçüncü aşama: Bu aşama dört kaynak kullanarak çalışanların öz yeterliği konusunda bilgi sağlama, etkisiz kazançlar, tamamlanan deneyler, sözlü ikna ve duygusal uyarılmadan oluşur. Dördüncü aşama: Astlardan bilgi alınmasının sonucunda, astlar artan çaba, performans beklentileri ve öz yeterlik sayesinde güçlendirilmiş hissedecektir. Beşinci aşama: Verilen görevin amaçlarına ulaşmak için astların ısrarı doğrultusunda davranış değişikliğidir. Kısacası, yazarlar “güçlendirmeyi” bir bireyin öz yeterliğini geliştirmeye inandığı bir süreç olarak görür ve bu güçlendirme bir bireyin öz yeterliliğine olan inancını artırmayı veya kişinin güç kaybı inancını azaltmayı amaçlamak anlamına gelir (Conger, & Kanungo, 1988).

Tom Peter Modeli (1990): Tom Peter modeli iki temele odaklanmaktadır: Çalışan katılımı, kendi kendini yöneten ekiplerin kullanımı ve ekibin etkinliğini artırarak bireysel katılımı geliştirmek. Tom, birtakım faydalı faktörler önermektedir. Bu faktörler bireylerin çabalarının takdir edilmesi, bireylerin dinlenmesi, bireylerin kutuplaşmasına, eğitimine ve yeniden eğitimine dikkat edilmesi ve teşvik ödeme sistemlerinin sağlanmasıdır. Bu model, yönetimin insan kaynağının güçlendirilmesi konusunda samimi bir isteği olduğunu, bireylerin kuruluşun işine dair fikirlerini ve görüşlerini belirtilmesi için güçlendirmenin önemli ve gerekli olduğunun farkında

olduğunu, kuruluşun bireylerin yeni fikirlerini ifade etmeye yardımcı olması, onları başarısızlık korkusundan kurtulmaya teşvik etmesi için uygun iklimi sağlaması gerektiğini, görüşleri yöneticilerden farklı olsa bile yöneticilerin çalışanları dinleyip fikirlerini sunmalarına izin vermesi, makul düşünce ve ifade özgürlüğü sağlamaları gerektiğini varsaymaktadır. Güçlendirmenin başarısı için, aşağıdaki kısıtlamalar kaldırılmalıdır: Katı örgüt yapıları, ağır bürokratik kurallar ve orta idarenin rolünün net olmaması (Al-Jumaili, 2008).

Tomas ve Velthouse Modeli (1990): Araştırmacılar bilişsel güçlendirme modelini yapılandırmış, Conger ve Kanungo (1988) tarafından gerçekleştirilen çalışmayı tamamlamış ve güçlendirmeyi dahili görevlerin uyarımında bireylerin gerçekleştirdiği görevi doğrudan etkileyen genel koşulları kapsayarak tatmin ve motivasyon sağlayan bir artış olarak tanımlamıştır. Güçlendirmenin bireyle ve inanış sistemiyle başlaması gerektiğini belirtmişlerdir. İnanış sistemi dış dünyaya nasıl bakıldığını, anlamlı davranışları teşvik eden öz kavramını kapsamakta ve bunları kuruluşta uygulanan güçlendirme hedefleriyle ve metodolojileriyle ilişkilendirmektedir. Yazarlar, yukarıdaki boyutlarda da bahsedildiği üzere güçlendirmenin dört psikolojik boyutunu tanımlamıştır. Bu boyutlar: *Etki hissi veya bilişsel etki*; bir davranışın, sonrasında bireyin çevresinde istenen etkiyi verebilecek hedef veya görevin gerçekleştirilmesiyle ilgili olarak fark yaratabilme derecesi anlamına gelmektedir. Etki, bireyin başkalarının işini ve tüm seviyelerde alınabilecek kararları etkileme inancıyla değerlendirilmektedir. *Yetkinlik*; bir kişinin denediği zaman bu faaliyetleri ne kadar yüksek bir beceri seviyesiyle gerçekleştirebileceği anlamına gelir. Yetkin kişiler, görevlerinde iyi olduklarını hissederler ve çaba gösterirlerse bu görevleri yeterince iyi yapabileceklerinin farkındadırlar. Yeterlilik, iyi bir performans gösterme duygusu ve görevleri yerine getirirken faaliyet ve kalite açısından ustalıkla sahip olma anlamına gelir. *İşe anlam yükleme*; anlamlılık, bireyin kriterleri veya fikirleri ile yargılanan hedeflerin veya görevlerin değerleriyle ilgilidir. “İşe anlam yüklenmesini, işin rolünün gereksinimlerinin bireyin inanışlarıyla karşılaştırılmasını (örneğin yaptığı işlerin değerli olduğu inancı) kapsamaktadır. *Bireylerin eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmesi*: Seçim, “bireyin eylemlerine neden olan sorumluluğu kapsamaktadır. Seçim, bireyin kendisi için anlamlı olan görevleri seçme ve bunları uygun şekilde gerçekleştirme fırsatını hissetmesi anlamına gelmektedir. Bu seçim hissi, bireyin

seçmekte özgür olduğu ve görev için kişisel bilgilerini ve yaklaşımını kullanabileceği hissini yaratmaktadır. Bilişsel güçlendirme modeli Şekil 3.2’de gösterilmektedir:



Şekil 3.2 Bilişsel güçlendirme modeli (Thomas ve Velthouse, 1990, p: 669)

Bayerlien ve Harris Modeli: Bu modelin, güçlendirme sürecinin gerçekleştirilmesi için bulunması gereken üç bileşene dayandığına inanılır. Bu bileşenler yetki, sorumluluk ve kapasitedir: Kapasite, eyleme geçmek ve görevleri tamamlamak için gereken bilgilere ve becerilere sahip olabilme anlamına gelmektedir. Sorumluluk, yapılması gereken görevleri gerçekleştirme sorumluluğunun bireyler ve gruplar tarafından üstlenilmesidir. Yetki ise astlara görevleri yönetmeleri, tamamlamaları ve ilgili kararları vermeleri için yetki ve özgürlük vermektir (Al-Shamrani, 2014).

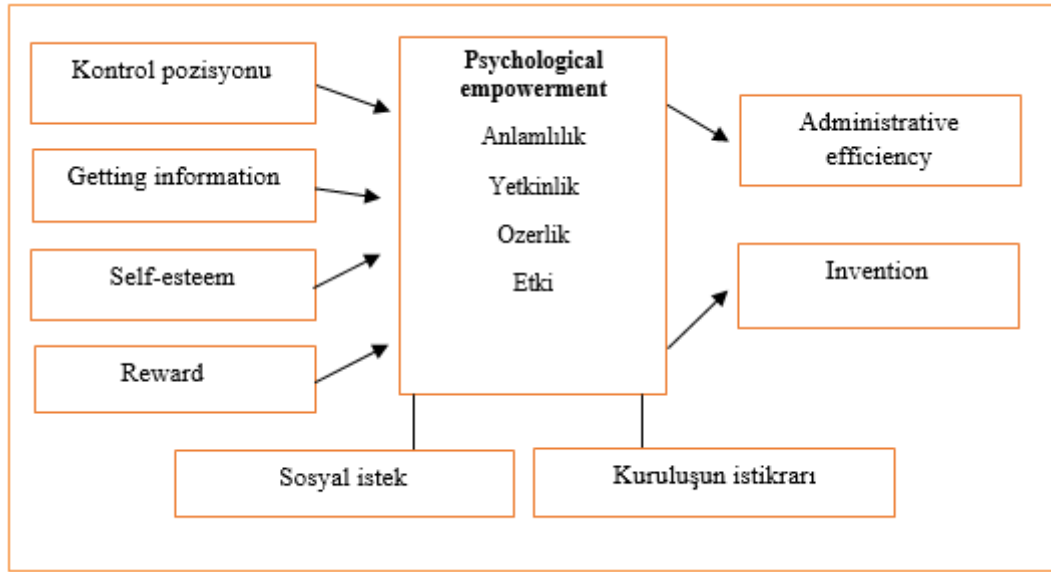
Spector Modeli (İlerici Güçlendirme Modeli): Bu model, güçlendirmenin belirli bir süreye ve spesifik adımlara göre ilerleyen aşamalı bir süreç olmasına, böylece güçlendirilemeyen kuruluştan güçlendirilebilen kuruluşa hızlı geçiş sağlanabilmesine dayanmaktadır. Spector’un güçlendirme modeline aşağıdakilere göre devralma ve

vazgeçme kuralını dahil etmiştir. Devralma kuralı, yönetimin stratejik sorumluluklarını üstlenmesi ve çalışanların hedeflerini belirlemesi anlamına gelmektedir. Bu kural sayesinde hedefle ilgili sağduyu ve tek tip vizyon sağlanır. Vazgeçme kuralı ise çalışanlara güven ve özerklik duygusu veren deneyimler ve gerekli kaynaklar, bilgiler ve olanaklar sunarak yönetimin ayrıntılara dikkat etmeyi bırakmasıdır. Bu kural sayesinde yönetimin çalışanlara uyumluluk, çatışma çözümü, liderlik ve güven oluşturma becerileri sağlama gibi beceriye dayalı güçlendirme sağlamanın gerekliliği net hale gelir ve ayrıca ekiplerin hareket özgürlüğünü ve etkili performansını sağlayan destek güçlendirme stratejisi ve eylemlerin uygulanması ile yönetimin güçlendirilmesini sağlar (Al-Qahtani, 2013).

Randolph Modeli (1995): Bu model, aşağıdaki üç temel adımı belirterek, güçlendirme yönteminin uygulanmasının kolaylığını gösterir. Bu model, açık kanallar aracılığıyla aktif katılım ve bilgi paylaşımı için fırsatlar sağlar. Etkin eğitim olanakları sağlayarak ve hedeflerin netleşmesi için çalışarak, kuruluşun hedeflerine, amaçlarına ve gerçek ihtiyaçlarına göre kuruluş yapısını oluşturmak için görev güçlerinin katılımını sağlayarak yönetimle çalışanlar arasında güven ilişkisi oluşturur. Fakat, güçlendirmenin zorluğu uygulanmasında ve yerine getirilmesindedir. Çünkü bilgi paylaşımı, çalışma grubunun güçlendirilmesi ve karar alma sürecine katılmaya teşvik edilmesi, güçlendirmenin doğasındaki daha fazla özgürlüğün kabul edilmesinin yanı sıra karar alma sürecinde ortak liderliğin paylaşılması için gereken uzun güçlendirme aşamaları için fırsat sunmaya başlamak amacıyla birçok eylemi kapsamaktadır. Bu nedenle güçlendirme, uygulamasında sürekli eğitim gerektiren bir süreçtir. Bu model, güçlendirmenin başarısı için temel faktörlerden biri olarak bilgi kazanımına ve kuruluşun öğrenmesine odaklanmasıyla bilinmektedir. Öğrenen kuruluş, güçlendirme kavramını destekleyen ve güçlendirmeye gerçekten önem veren kuruluştur. Yeni çalışma yöntemleri öğrenilmeden yalnızca rehberlik ve eğitim yeterli değildir. Bu da çalışanların amaçlarını destekleyen eğitimi anlamalarına ve rehberliği kabul etmelerine yardımcı olan ve sapmaları düzetmek için hatalardan faydalanan bir bilimsel geçmişe sahip olmasını gerektirmektedir (Al-Qahtani, 2013).

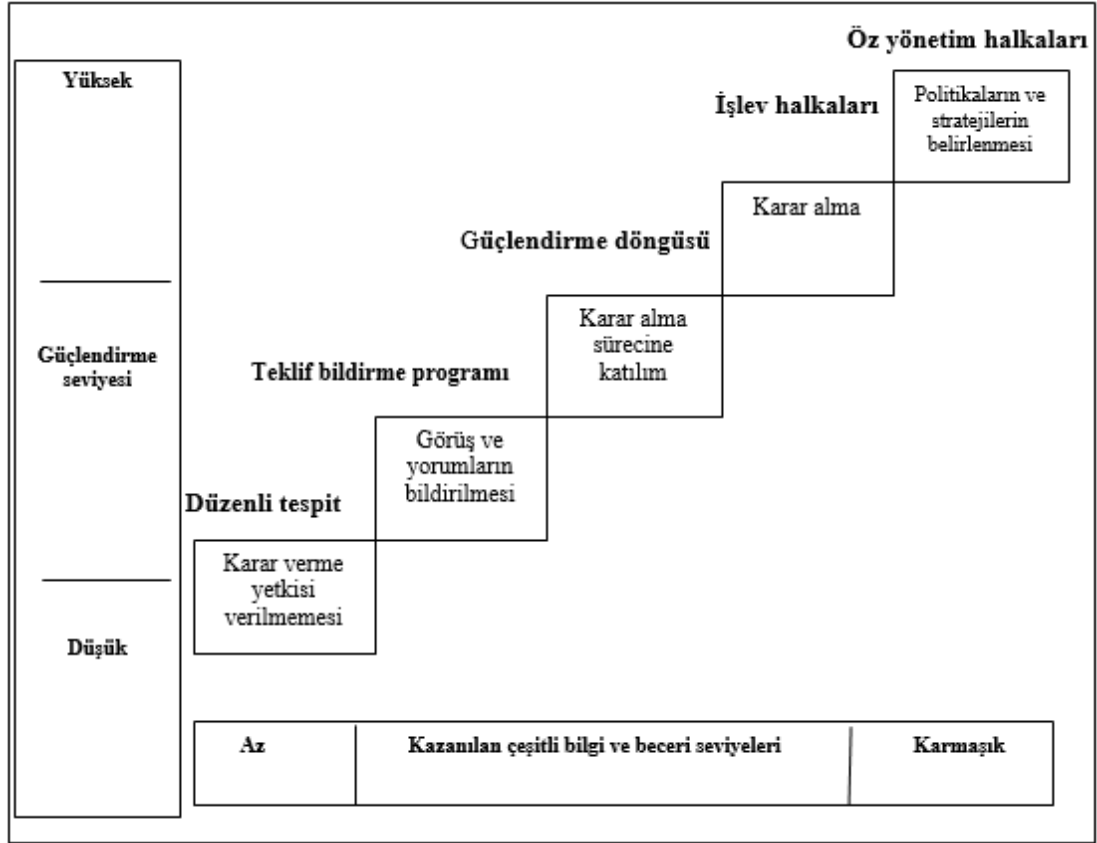
Spritzer Modeli (1995): Bu model, güçlendirmeye ulaşmanın iki temel adım gerektirdiği olgusuna dayanmaktadır. Bunlar, psikolojik güçlendirme ve idari

güçlendirir. Psikolojik güçlendirmenin amacı, yönetimin ve çalışanların güçlendirmenin önemi konusunda ikna edilmesidir. Bu inanışlar yeterli şekilde tesis edilirse, güçlendirme için etkin ortam sağlamak adına idari güçlendirme uygulanır. Bu açıdan, model çalışanların güçlendirilmesindeki çeşitli derecelere katkı sağlayan iki tür faktör tanımlamaktadır. Bu faktörler kişisel ve fonksiyonel olarak adlandırılmaktadır. Kişisel faktörler, kişiye özel faktörlerdir; yani bir bireyin iç içe çeşitli faktörlere göre kontrol merkezinin belirlenmesi anlamına gelmektedir. Kuruluşun çalışanlarına bilgi sağlarken ve uygulanan teşvik sistemlerinde sahip olduğu esneklik ile temsil edilen işlevsel faktörler birbirleriyle pozitif kombinasyon sağlar ve sonuç olarak çalışanların güçlendirilmesine olanak verirler. Daha sonra çalışanların mükemmelliğe ulaşmaya istekli olması kaydıyla verimliliğe ve yaratıcılığa yol açarlar. Bu da, çalışanların isteğine ve kuruluşun hedeflerine ulaşma yönündeki kararlılıklarına ilaveten güçlendirmeyi destekleyen temel bir unsur olarak istikrarlı bir kurum gerektirir. Model, çalışanları güçlendirmenin kurumların gelişmesi, rekabet gücünün artması ve hayatta kalabilmesi için önemli olduğuna ikna etmek için dikkatlerini çekmenin etkili bir yolu olarak güçlendirmenin önemini vurgulanmasına odaklanmaktadır. Çalışanların becerilerini ve bireysel yeteneklerini geliştirmeden, onlara performans seviyelerini geliştirip ilerletmek, böylece sorunlarla yüzleşip aşma becerilerini artırmak için gereken bilimsel ve uygulamalı temel verilmeden yalnızca psikolojik olarak hazırlanması tek başına yeterli değildir. Bahsedilen bu faktörler, Tomas & Velthouse modelinde aynı etkiye sahip dört boyuttan oluşan güçlendirmeyi işaret etmektedir (gelişim, anlamlılık, verim, etki). Bu modele göre güçlendirme, güçlendirmeyi destekleyen iki önemli unsurun varlığında yönetim etkinliği ve yaratıcılığa olanak sağlar. Bu unsurlar sosyal istek ve kuruluşun istikrarıdır (Spreitzer, 1995). Bu model Şekil 3.3'te gösterilmektedir:



Şekil 3.3 Spritzer'in güçlendirme vizyonu (Spreitzer, 1995:1445)

Marquardt Modeli (1996): Bu model, yönetim bilimcilerinin güçlendirme kavramıyla kurum eğitimi arasında doğrudan ilişki olduğunu belirtmektedir. Modelin amacı, insan unsuruna ve insanların bilgi sahibi olmak için uygun fırsatları sağlayabilmesine odaklanarak bilgilerin ve becerilerin geliştirilmesini sağlaması ve entelektüel sermayenin ve insanın teşvik edilip desteklenmesidir. Bu, mükemmelliğe ve yaratıcılığa yol açan gizli enerji olduğu için, bireylerin bu enerjisi kullanılırsa yaratıcılığa ve mükemmelliğe, verimi artırmaya yönelik bilgiye sahip olup kaliteye ve hedeflere ulaşabilirler. Marquardt, Eğitilmiş Kuruluşun İnşası kitabında bu yakın bağlantıyı ve etkili ilişkiyi vurgulamıştır. Güçlendirmenin daha iyi performans için öğrenmenin önündeki engelleri kaldırdığına ve tüm işlevsel öğrenme süreçlerinin anahtarı olduğuna inanmaktadır (Kubaisi, 2004; Al-Jumaili, 2008). Aşağıdaki şekil 3.4'te Marquardt'ın güçlendirme modelinin unsurları ve adımları gösterilmektedir.

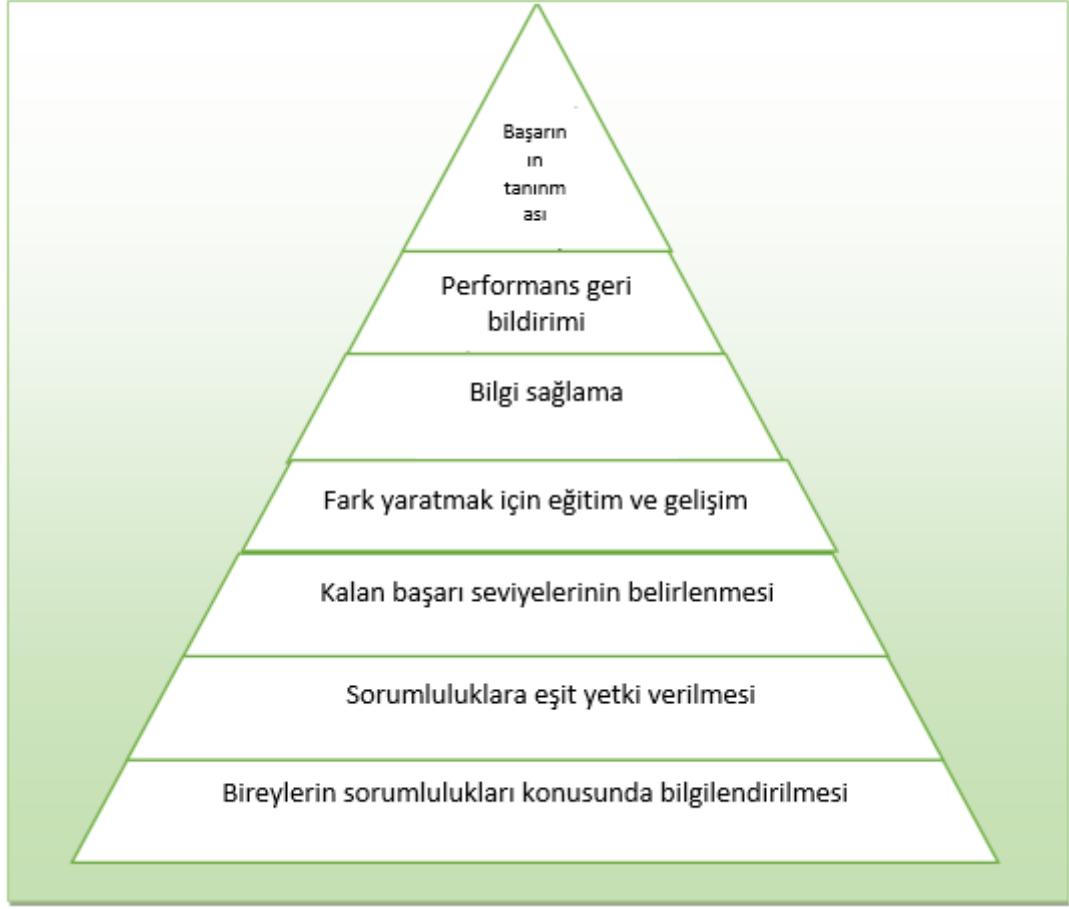


Şekil 3.4 Marquardt'in güçlendirme modelinin unsurları (Al-Kubaisi, 2004)

Diana Tracy Modeli: Bu model birkaç temel prensibe dayanmaktadır (Jumaili, 2008):

- ✓ Bireylerin sorumluluklarının tanımlanması ve bilinmesi.
- ✓ Bireylere eşit sorumluluk vermek için yetkiden vazgeçilmesi.
- ✓ Kalan başarılar için seviyelerin belirlenmesi.
- ✓ Mükemmelliğe ulaşmak için bireyleri eğitip geliştirme ihtiyacı.
- ✓ Bireylere bilgi sağlanması.
- ✓ Bireylere performans seviyeleriyle ilgili geri bildirim sağlanması.
- ✓ Bireylerin başarılarının tanınması ve takdir edilmesi.
- ✓ Bireylerin güveninin desteklenmesi, başarısızlık durumunda suçlanmamları, bunların onur ve saygı çerçevesinde ele alınması.

Aşağıdaki Şekil 3.5'te Diana Tracy modeli ele alınmaktadır:



Şekil 3.5 Diana Tracy modeli (Jumaili, 2008)

Dennis Kinol Modeli: Dennis'in bu modeli ile güçlendirme yönetilmektedir kuruluşun güçlendirilmesi için sürekli gelişim sağlayacak olan, birbiriyle bağlantılı çeşitli adımlardan oluşmaktadır. Bu modele göre, altı temel adım vardır ve bu adımlar güçlendirmenin anlamı, faydaları, amaçları, stratejileri, araçları ve yeni görevleri konusunda bilgi içermektedir:

- ✓ Kuruluşun tüm üyelerinin güçlendirme kavramına ve tanımına ulaşması.
- ✓ Bireyleri organize eden genel çerçeveyi tanımlayan hedeflerin ve stratejilerin geliştirilmesi.
- ✓ Kuruluştaki bireylerin görevlerini ve yeni rollerini kuruluşun amaçlarıyla tutarlı bir şekilde gerçekleştirmeleri için eğitilmesi.
- ✓ Organizasyonun yapının yönetimle esneklik sağlayacak, bürokrasiyi azaltacak, özerklik ve hareket özgürlüğü yaratacak şekilde değiştirilmesi.

- ✓ Bireylerin güçlendirilmesini desteklemek için kuruluşun planlama, teşvik ve maaş, pazarlama, eğitim gibi sistemlerinin değiştirilmesi.
- ✓ Bireylerin güçlendirmeyi ne kadar algıladığını görmek için güçlendirme sürecinin iyileştirilmesi ve değerlendirilmesi.

Bu modelin işleyişi birkaç fayda sağlamaktadır, örneğin güçlendirmenin temel adımlarındaki bireylerin ve yöneticilerin tanınması, güçlendirmeyi anlamak için gereken bilgilerin onlarla paylaşılması ve yöneticilerin kuruluşlarındaki güçlendirme süreçlerini geliştirip yönetmeleri için gereken bilgi ve beceriler konusundaki farkındalığının artırılması (Bauthman, 2002).

Davis Modeli (2001): Davis, (2001) yöneticilerin çalışanlarını güçlendirmek için izleyebilecekleri on yoldan oluşan bir model sunmaktadır:

- ✓ Sorumluluklar aracılığıyla güçlendirme: Yönetici, çalışana uygun rehberlik ve yönlendirme sağlayarak işi sahiplenme hissi verir ve bu da bireyin sorumluluk derecesini artırır.
- ✓ Yetkiler aracılığıyla güçlendirme: İşte heves ve yaratıcılık sağlamak için bireylere bazı yetki ve sorumlulukların verilmesidir.
- ✓ Optimal standartlar ve performans aracılığıyla güçlendirme: Tarafsızlık ve gerçekçilik gibi koşullarla birlikte bireyleri onlara ulaşmaya motive edecek en yüksek performans standartları belirlenmelidir.
- ✓ Eğitim ve gelişim aracılığıyla güçlendirme: Kurum, kendisine güvenilmesini sağlamak için üyelerinin becerilerini ve bilgilerini güçlendirmeli ve onların davranışlarını değiştirmeye çalışmalıdır. Bilgi aracılığıyla güçlendirme: Bireyler arasında bilgi paylaşımı, bilginin kararı beslediği gerçeği temelinde bireylerin işleriyle ilgili kararlar alması için bir ön koşuldur.
- ✓ Geri bildirim aracılığıyla güçlendirme: Çalışan performansı için geri bildirim sağlanması, güçlendirmenin önemli bir bileşenidir. Bu şekilde birey davranışında uygun değişiklikler yapabilir.
- ✓ Takdir ve dikkat aracılığıyla güçlendirme: Çalışan için yöneticinin hislerinin güçlenmesi, böylece kendinin farkında olması gerekmektedir.

- ✓ Saygı aracılığıyla güçlendirme: Çalışanların üstün performans göstermeleri için saygı ve takdir görmeleri gerekmektedir.
- ✓ Güven aracılığıyla güçlendirme: Bireyler yöneticilerinin güvenini hissettiğinde, karşılaştıkları her durum için gerekçe aramadan görevlerine daha çok odaklanabilirler.
- ✓ Hataya izin verme aracılığıyla güçlendirme: Geçmişteki olaylardan ders alındığı için hata genellikle başarının başlangıç noktasıdır. Bir birey hatanın olasılığını ve kapsamını ne kadar hissederse, öğrenme potansiyeli de o kadar fazla olur (Yacob, 2004).

3.4.3. Bankacılık Sektöründe Çalışanları Güçlendirmeye Teşvik Eden Faktörler

Yazın incelendiğinde bankacılık sektöründeki işgören güçlendirme programlarını uygularken göz önünde bulundurulması gereken bazı faktörler olduğu görülmüştür. Bu faktörler kurumun bu programdaki başarısını etkilemektedir.

Bireyin motivasyonu: Bireyin motivasyonu için çeşitli beceriler, farklı seviyede sorumluluklar ve yüksek düzeyde bağımsızlık gerektiği için kurum, bireylerin hangi faktörlerin motive ettiğini anlamalıdır. Kuruluş genelindeki organizasyonel performans, çalışanların bireysel performansını temel almaktadır. Bu nedenle yönetimin çalışanları organizasyonel hedeflere ulaşmaya teşvik eden faktörleri ve katalizörleri anlaması önemlidir, çünkü uyarıcılar bireylerin davranışını başlatıp geliştiren unsurlardır.

Yenilikçiliğin veya yaratıcılığın teşviki: Kurumlar bireysel katkıya değer verdiğinde, bu durum çalışanları kuruluşun hedeflerine ulaşmaya teşvik eder ve bu sayede kuruluşun süreçlerini ve sistemlerini geliştirir. Yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirerek güçlendirme sürecini hızlandırırlar.

Çalışanlar ve kuruluş hedeflerinin tutarlılığı: Kuruluş çalışanlarını güçlendirdiğinde, stratejileri ve amaçları daha net görmelerine yardımcı olur. Böylece çalışanlar rollerini anlayıp onlara verilen özerkliği takdir ederek işleriyle ilgili duyarlı ve memnun hale gelirler ve hedeflerini kuruluşun hedefleriyle aynı olur.

İş kalitesi: Odak noktası, rollerin netleştirilmesi, bilginin şeffaflığı, iş akışının doğruluğu, çalışma yöntemlerinin belgelendirilmesi, çalışma yöntemlerinin düzeltilmesi ve güncellenmesi, bireylere fark yaratmaları fırsat sunulması ve onlara performans esnekliği ve özgürlüğü verilmesi yollarıyla çalışma yöntemlerinin geliştirilmesidir. Tüm bu faktörler bireylerin güçlendirme sayesinde kaliteli işler ortaya koymasını sağlar.

Ekip için terfi ve kariyer geliştirme: Profesyonel ve teknik bilgilerin güncellenmesi için uygun önlemlerin alınması, iş dönüşümü tekniklerinin kullanılması, görevlerin, işlevlerin ve terfilerin içeriğinin artırılması. Tüm bu faktörler güçlendirmenin etkinliğini artırıp geliştirmektedir.

Kurum aidiyeti: Kuruluşun personeline saygı duyulması ve kişisel sorunları için çözümler bulmak için mantıklı düşüncelerine yardımcı olunması, bireyleri kuruluşa bağlı hissettirir. Kuruluşlarına yönelik sadakatlerini ve aidiyetlerini güçlendirir ve böylece güçlendirme programını sağlamlaştırır.

Personel performansının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi: Kuruluştaki çalışanların performansının değerlendirilmesi ve becerilere, yetkinliğe ve deneyime sahip bireylerin ödüllendirilmesi, diğer çalışanların da öğrenmenin ve beceri kazanmanın önemi konusunda farkındalık kazanmasını sağlar. Tüm bu faktörler işgören güçlendirilmesinin başarısına katkıda bulunur.

Personel becerilerinin geliştirilmesi: Etkili eğitim ve iş alanındaki idari ve teknik bilgilere erişimin kolaylaştırılması ile deneyim kazanmaları sağlanır.

Çalışma ortamı: Kuruluş, çalışanların güvenliğini ve sağlığını temin etmeli, onlara uygun çalışma ortamını sağlamalı, ekip işlevlerinin geliştirilmesi için fırsatlar yaratmalı, stresi ve çalışma baskısını azaltmalı, pozitif bir ortam ve nazik iş ilişkileri yaratmalı, yöneticiler ve çalışanlar arasında güven sağlamalıdır. Tüm bu faktörler, güçlendirme uygulamasını teşvik etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde çalışmanın evreni ve örnekleminin genel özelliklerine, ve istatistiksel analizlere yer verilmiştir. Araştırmacı ana çalışma popülasyonunu, sınırlamalarını ve çalışmanın örneklemini belirlemiş, veri toplama araçları ve ölçümlerini tanımlamıştır. Anket sorularının, anket bölümlerinin, araştırmanın değişkenlerinin tasarımı ve oluşturulması gösterilmiştir. Faktör analizi yapılmıştır. Çalışma ölçeğinin duyarlılığı ve geçerliliği gösterilmiştir. Bu bölümün son kısmı, toplanan ana örneklem çalışmasının istatistiksel işleme ve veri analizi yöntemlerini içermektedir. Bu çalışmanın amaçlarına ulaşmak için SPSS programı kullanılarak birçok istatistiksel yöntem kullanılmıştır.

4.1. Çalışmanın Evreni, Örneklemi ve Sınırlılıkları

Çalışmanın evreni Alwhda Bankası, Genel İdare / Bingazi; Ulusal Ticaret Bankası, Genel İdare / Al-Bayda; Al- Ajmaa Al-Arabi Bankası, Genel İdare / Bingazi; Ticaret ve Kalkınma Bankası, Genel İdare / Bingazi; Al- Jumhouria Bankası, Doğu bölgesindeki şubelerin yönetimi / Bingazi; Mediterrane Bankası, Genel İdare/Bingazi bankalarından oluşmaktadır.

Çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde, Libya'nın batısında çıkan ve Libya'nın batısındaki bankaların çalışmasını engelleyen durumlar nedeniyle Doğu bölgesinde faaliyet gösteren ticari bankaları kapsayan bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışma kapsamına dahil edilen bankalar şunlardır: Al-Wahda Bankası, Genel İdare/Bingazi; Ulusal Ticaret Bankası, Genel İdare/Al-Bayda; Al- Ajmaa Al-Arabi Bankası, Genel İdare/Bingazi; Ticaret ve Kalkınma Bankası, Genel İdare/Bingazi; Al-Jumhouria Bankası, Doğu Bölgesi Şubeleri İdaresi/Bingazi; Akdeniz Bankası, Genel İdare/Bingazi. Bu bankalar aşağıda ele alınmıştır:

Al- Wahda Bankası¹: Al Wahda Bankası, 22/12/1790 tarihinde çıkan 153 sayılı Kanun bünyesinde bu kararın verilmesinden önce ülkede faaliyet gösteren beş bankanın (Al-Nahda Bank (eski adıyla Mısır Bankası); Al-Kafela Ulusal Bankası; Kuzey Afrika Bankası (eski adıyla Orta Doğu İngiliz Bankası); Ulusal Bankacılık Şirketi) birleşmesiyle 1970 yılında kurulmuştur. Ödenmiş sermaye tutarı 36.000.000 LYD'dir [otuz altı milyon dinar]. 3/2016'ya kadar hissedarların öz kaynağı ilk çeyrekte 535,9 dinardır. Banka hisselerinin %54'ü Libya Merkez Bankasına, %27 doğrudan gerçek kişilere ve %19'u Arap Bankası'na (Ürdün) aittir. Bankanın ana yönetimi, Libya'nın doğusunda bulunan Bingazi şehrindeki şirket merkezinden sağlanmaktadır. Banka, Libya'nın tüm kentlerine ve köylerine yayılmış 76 şubesi aracılığıyla bankacılık hizmetleri sunmaktadır. Çalışma konusu olan doğu bölgesindeki şube ve teşkilat sayısı 2018 yılında 35'tir.

Ulusal Ticaret Bankası²: Ulusal Ticaret Bankası, 22/12/1790 tarihinde çıkan 153 sayılı Kanun bünyesinde 1970 yılında kurulan bir Libya anonim şirkettir. Bu banka, Libya Merkez Bankası'nın ticari bankacılık işlemleri yönetiminin ayrılıp Ulusal Ticaret Bankası adı altında Al-Aruba ve İstiklal Bankaları ile birleşmesinin sonucudur. 1972 yılında bankanın sermayesi Libya Merkez Bankası tarafından tamamen ödenmiş ve taahhüt edilmiş 2.5 milyon Libya dinarı iken, bankanın sermayesi 15/6/1985 itibariyle 35 milyon dinara yükselmiştir. 27 Mart 2005'te, sermaye 100 milyon dinara yükselmiş, daha sonra 17/5/2009'da Bankanın sermayesi 500 Libya dinarına ulaşmıştır. Bankanın hisselerinin %86.6'sı Libya Merkez Bankası'na, %14.4'ü doğrudan gerçek kişilere aittir. Bankanın 2018 yılında Libya'nın tüm şehirleri ve köylerinde 64 şubesi ve 10 bankacılık teşkilatı bulunmaktadır. Çalışan sayısı 3700'dür. Ana yönetimi Libya'nın doğusundaki Al-Bayda şehrindeki şirket merkezinden yürütülmektedir³.

¹<http://www.wahdabank.com.ly/ar/index.php/aboutus/managers>

²<https://www.ncb.ly/ar/>

³Libya Merkez Bankası'nın hisselerinin bir kısmının satışı için ihraç belgesinde, 2009 yılında Libya Borsası'ndaki Ulusal Ticaret Bankası sermayesini %15 olarak öngörmüştür.

Al- Ejmaa Al- Arabi bankası⁴: Al –Ajmaa Al- Arabi Bankası, 2005 tarihli Bankalar ve Ticaret Kanunu konulu 1 sayılı yasa ve tadilleri doğrultusunda kurulmuş bir Libya anonim şirkettir. Banka, 9/3/2003 yılı için 50 sayılı kanuna göre kurulmuştur. Banka 3/8/2003 tarihinde resmi olarak faaliyetlerine başlamıştır. Bankanın sermayesinin %100'ü özel sektöre aittir. Şirket merkezi Libya'nın doğusundaki Bingazi şirketinde bulunmaktadır. Bankanın şube sayısı 3, bankacılık teşkilatı sayısı ise 9'dur. Çalışmaya konu olan doğu bölgesindeki şube ve teşkilat sayısı 2018 yılında 5'tir.

Ticaret ve Kalkınma Bankası⁵: Libya Ticaret ve Kalkınma Bankası, 1993 tarihli banka, nakit ve kredi konulu 1 sayılı kanun doğrultusunda 1995 yılında kurulmuş bir Libya hissedarlık şirkettir. Banka 6/9/1996 tarihinde resmi olarak faaliyetlerine başlamıştır. Bankanın sermayesi 2008 yılında 50.000.000 Libya Dinarına eşittir. Bankanın hisselerinin %17'si Libya Merkez Bankası'na, %34'ü gerçek kişilere ve %49'u stratejik ortaklıklara aittir. Bankanın şirket merkezi, Libya'nın doğusundaki Bingazi şehrinde bulunmaktadır. Bankanın 10 şubesi, 20 bankacılık teşkilatı ve Tripoli ve Bingazi'de 2 iş merkezi bulunmaktadır. Banka bu birimler aracılığıyla Libya'nın tüm şehir ve köylerinde bankacılık hizmetleri sağlamaktadır.

Al-Jumhouria Bankası⁶: Al-Jumhouria Bankası 1970'da ulusallaştırılmıştır. Şimdi tamamen Merkez Bankasına ait bir Libya hissedar şirkettir. Mevcut sermayesi milyar Libya Dinarı, çalışan sayısı ise 7000'dir. Banka, Libya'nın tüm şehirleri ve köylerindeki 71 şubesi ve teşkilatı aracılığıyla bankacılık hizmetleri sunmaktadır. Genel yönetimi batı bölgesindeki Tripoli şehrinde bulunmaktadır. Al-Jumhouria doğu şubesi ise Libya'nın doğusundaki Bingazi'de yer almaktadır. Banka, 31 Doğu bölgesi şehri ve köyünde banka hizmetleri sunmaktadır.

Akdeniz Bankası⁷: Akdeniz Bankası 1997 yılında Bingazi Ulusal Bankası adıyla kurulmuştur. Kuruluş sözleşmesi ve ana sistemi doğrultusunda 3.000.000 Libya dinarı

⁴<http://ejmaa.aabank.ly/index.php/ar/>

⁵<https://bcd.ly/>

⁶<https://www.jbank.ly/ar/about-us/>

⁷<https://www.medibank.com>

taahhüt edilen sermayenin üçte birini temsil eden tamamen ödenmiş 900.000 Libya doları sermayesiyle Bingazi şehrindeki bir şubesiyle 24/3/1997 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır. 2005 tarihinde 1 sayılı Kanun çıkarıldığında, bu kanunun şartlarını yerine getirmek için adı 2006 yılında kanunun hükümleri doğrultusunda Akdeniz Bankası olarak değiştirilmiştir. Kayıtlı sermayesi 33.333.000 Libya Dinarı'na yükseltilmiştir. 2005 yılında sermayesi 3 milyon Libya Dinarına ulaşmıştır. Bunu 2006'da 120.589.76 Libya Dinarı ve 2017'de 333.333.33 Libya Dinarı izlemiştir. Şube sayısı 3, banka teşkilatı sayısı 2'dir.

Tüm bu bankalar Libya'nın doğu bölgesindedir. İlk bölümde belirtilen sebeplerden dolayı Doğu bölgesi seçilmiştir. Söz konusu bankaların idareleri tarafından yayınlanan verilere ve göstergelere dayanarak, bu bankalardaki çalışma popülasyonu şu şekilde belirlenmiştir: Alwhda Bankası 1027 çalışan; Ulusal Ticaret Bankası 420 çalışan; Arap İttifak Bankası 192 çalışan; Ticaret ve Kalkınma Bankası 147 çalışan; Al-Jumhouria Bankası 118 çalışan ve Akdeniz Bankası 53 çalışandan oluşmaktadır. Bu şekilde, toplam çalışma popülasyonu 1957 çalışan olmuştur. Krejje ve Morgan (1970) tarafından sunulan tabloya dayanarak, örneklem boyutu aşağıdaki tabloya göre 320 çalışan olarak belirlenmiştir:

Tablo 4.1. Çalışma evreni ve örnekleme

No	Bankanın adı	Şehir	Çalışan sayısı	Çalışma örnekleme boyutu
1	Alwhda Bankası	Bingazi	1027	166
2	Ulusal Ticaret Bankası	Al-Bayda	420	67
3	Arap İttifak Bankası	Bingazi	192	32
4	Ticaret ve Kalkınma Bankası	Bingazi	147	26
5	Al-Jumhouria Bankası	Bingazi	118	19
6	Akdeniz Bankası	Bingazi	53	10
	Toplam		1957	320

4.2. Veri Toplama Aracı ve Çalışma Değişkenlerinin Ölçümü

Çalışmanın değişkenlerinin nasıl ölçüleceğini belirlemek için birkaç önemli hususun göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Veri toplama aracı: Çalışmada verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket üç temel bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

Bölüm I: Örneklem hedefine dair bilgiler: Bu bölümde, örneklemedeki (çalışanlar) katılımcıların demografik ve işlevsel değişkenleri yer almaktadır. Bunlar yedi değişken (cinsiyet, medeni durum, yaş, akademik yeterlilik, uzmanlık, kariyer seviyesi, deneyim) ile ölçülmüştür. Ayrıca banka ile ilgili veriler yer verilmiştir.

Bölüm II: Risk yönetimi: Bu bölüm, çalışmanın dört ana ekseninden oluşan ve Libya bankacılık sektöründeki riskleri ifade eden bağımlı değişkenleri ele almaktadır. Bu ölçüm, başta likidite riski, pazar riski, kredi riski gibi finansal riskler ve operasyonel risk gibi finansal olmayan riskler olmak üzere bankaların karşılaştığı riskleri tanımlamak için 61 ifade ile ölçülmüştür. Bu ifadeler, literatürden faydalanılarak hazırlanmıştır (Ahlasa, 2013; Bouzaida, A.2015; Jihad, 2012; Abu Kamal, 2007; Abou Salah, 2007; Bouabdali, 2015).

Bölüm III: İşgören güçlendirmesi: Bu bölüm, bankacılık sektöründe bahsi geçen risk yönetiminde güçlendirmenin farklı boyutlardaki rolünü belirlemeye yönelik insan kaynağının güçlendirilmesini ifade eden bağımlı değişkenlerle ilgilidir. (Mearag, 2015; Mohammedia, 2016) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak oluşturulmuştur. Risklerin yönetimi ve insan kaynakları güçlendirmesine ilişkin 76 ifade, beş boyutlu Likert ölçeği (1,2,3,4,5) (kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, tarafsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum) esas alınmıştır.

Tablo 4.2. Çalışmada kullanılan ölçekler ve madde sayıları

Çalışmanın kullanılan ölçekler	Anketteki madde sayısı
Likidite riski yönetimi	(1-17)
Pazar riski yönetimi	(18-29)
Kredi riski yönetimi	(30-45)
Operasyonel risk yönetimi	(46-59)
İşgören güçlendirmesi	(62-76)

Araştırmacılar arasında Likert ölçeğinin yaygın olarak kullanılması ve özellikle bu gibi çalışmalarda kullanılmasıyla elde edilen sonuçların doğruluğunun sonucu olarak,

çalışmada bu parametre seçilmiştir. Ölçeğin ifadeleri olumlu ifadeler ile formüle edilmiştir. Cevap “kesinlikle katılmıyorum” olduğunda katılımcıya 1 puan verilirken “kesinlikle katılıyorum” olduğunda 5 puan verilmiştir. Diğer üç puan ise bu iki derece arasında yer almıştır, bunlar: katılımcı “katılmıyorum” cevabını verdiğiğinde 2 puan, katılımcı “tarafsız” cevabını verdiğiğinde 3 puan ve katılımcı “katılıyorum” cevabını verdiğiğinde 4 puan şeklindedir. Bunlar tablo 4.3’te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Ölçeklerde yer alan ifadelere verilen cevap şekli ve verilen cevabın ağırlığı

Cevap	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Derece	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok yüksek
Puan	1	2	3	4	5

Anket formunun birinci eksenine dördüncü eksen arasında belirtilen “banka riski” bağımlı değişkenlerinin tüm kalemlerinin ve aynı anketin beşinci ekseninde gösterilen bağımlı değişkenin onay derecesini belirlemek için, beş Likert ölçeğine bağlı olarak aritmetik ortalama (ağırlıklı ortalama) değerleri ölçümünü belirledik. Seçenekleri (kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, tarafsız, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) ifade eden değişken sıralı bir ölçek olduğu ve programa giren sayılar ağırlıkları ifade ettiği için (kesinlikle katılıyorum = 5, katılıyorum = 4, tarafsız = 3, katılmıyorum = 2, kesinlikle katılmıyorum = 1) , sürenin uzunluğu öncelikle aralıkla hesaplanmakta (5 - 1 = 4), daha sonra ölçüm kategorilerinin (5) sayısına bölünmektedir (4), burada 4 aralık sayısını temsil etmektedir (1-2 arası ilk aralık, 2-3 arası ikinci aralık, 3-4 arası üçüncü aralık, 4-5 arası dördüncü aralık). 5, 4’e bölüldüğünde, sürenin uzunluğu 0,80’e eşittir. Beş ölçüm kategorisi tanımlanmıştır. dağılım aşağıdaki tablo 4.4’te gösterilmektedir.

Tablo 4.4 Anket formundaki ölçek ifadelerine ilişkin ağırlıklar

Ağırlıklı ortalama	Seviye	Onay derecesi
1.00 - 1.79	Kesinlikle Katılmıyorum	Çok düşük
1.80 - 2.59	Katılmıyorum	Düşük
2.60 - 3.39	Tarafsız	Orta
3.40 - 4.19	Katılıyorum	Yüksek
4.20 - 5.00	Kesinlikle Katılıyorum	Çok yüksek

Anketin çalışma örnekleme dağıtılması: Çalışmanın örnekleme bu bölümün ilk bölümünde tanımlanmıştır. Krejcie ve Morgan (1970) tarafından sunulan bir tabloya örneklem 320 çalışandan oluşmaktadır. Anket formunu çalışanlara rastgele ve tarafsız bir şekilde dağıtmış, çeşitli departmanları seçmiştir. Bu departmanlara risk yönetimi, kredi yönetimi, cari hesap yönetimi, bilgi teknolojisi yönetimi, denetim departmanı, eğitim ve çalışma yönetimi ve bankacılık geliştirme, insan kaynakları, kart yönetimi, elektronik bankacılık, dahili denetim yönetimi, idari işler yönetimi, pazarlama yönetimi ve uygunluk birimi gibi çeşitli departmanlar dahil edilmiştir. Anketin dağıtım ve toplama süreci, yüksek yanıt oranı almak ve katılımcılara güvenilir veri sunma fırsatı sağlamak için iki ay sürmüştür. Toplam 320 anketten 311'i geri alınmıştır, çalışanların neden göstermeden yanıtlamayı reddettiği ve bu nedenle geri alınmayan anket sayısı 9'dur (Dört Al-Wahda çalışanı, beş Ulusal Ticaret Bankası çalışanı). Fakat katılımcıların anketteki önemli soruların birçoğuna yanıt vermediği 14 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu nedenle, analiz için geçerli anket sayısı %93 oranına karşılık gelen 297'dir. Bu da çalışma ve uygulamalı araştırma alanında istatistiksel açıdan temel alabileceğimiz kabul edilebilir bir orandır. Tablo 4.5'de dağıtılan, alınan anket sayısı ve çalışılan bankalarda analiz için geçerli modeller gösterilmektedir.

Tablo 4.5. Çalışılan evreni, dağıtılan anket sayısı, geri dönüşümü olan anket sayısı ve geçerli anket sayısı

Banka	Evren	Dağıtılan Anketler	Toplanan Anket Sayısı	Değerlendirme Dışı Anket Sayısı	Analiz İçin Geçerli Anket Sayısı	Katılımcı Oranı %
Alwhda	1027	166	162	8	154	%48.0
Ulusal Ticaret	420	67	62	4	58	%18.0
Al- Ajmaa Al-Arabi	192	32	32	-	32	%10.0
Ticaret ve Kalkınma	147	26	26	-	26	%8.0
Al-Jumhouria	118	19	19	1	18	%6.0
Akdeniz	53	10	10	1	9	%3.0
Toplam	1957	320	313	16	297	%93

4.3. Faktör Analizi

Değişkenleri sınıflandırmak için kullanılan bir tekniktir. Faktör analizi çok sayıda değişken grubunu alır ve değişken gruplarının birbirleriyle korelasyonlarında gruplar veya 'kümeler' arayarak bunları daha küçük bileşen veya faktör grupları halinde özetler. Çalışmada çok sayıda ilgili çalışma değişkenini daha az sayıda uyumlu alt ölçek oluşturacak şekilde azaltmak ve böylece bunları korelasyon, çoklu regresyon ve varyans analizi gibi başka analizlerde kullanmadan önce daha yönetilebilir bir sayı elde etmek için faktör analizini kullanılmıştır. Bu şekilde birbiriyle bağlantılı değişkenleri daha az sayıda boyutta birleştirerek eksen boyutlarını bir araya getirip boyut sayısını azaltılmıştır. Çalışmada ek alınan boyutlar aşağıda ele alınmıştır:

Likidite riski yönetimi: Yapılan faktör analizi sonucunda likidite risk yönetimi iki faktöre indirgenmiştir. Bu faktörler 17 yerine 16 soru sağlamıştır. İki boyut şunlardır: Faktör 1: Otorite ve yetkin personel ve Faktör 2: strateji ve ölçümdür.

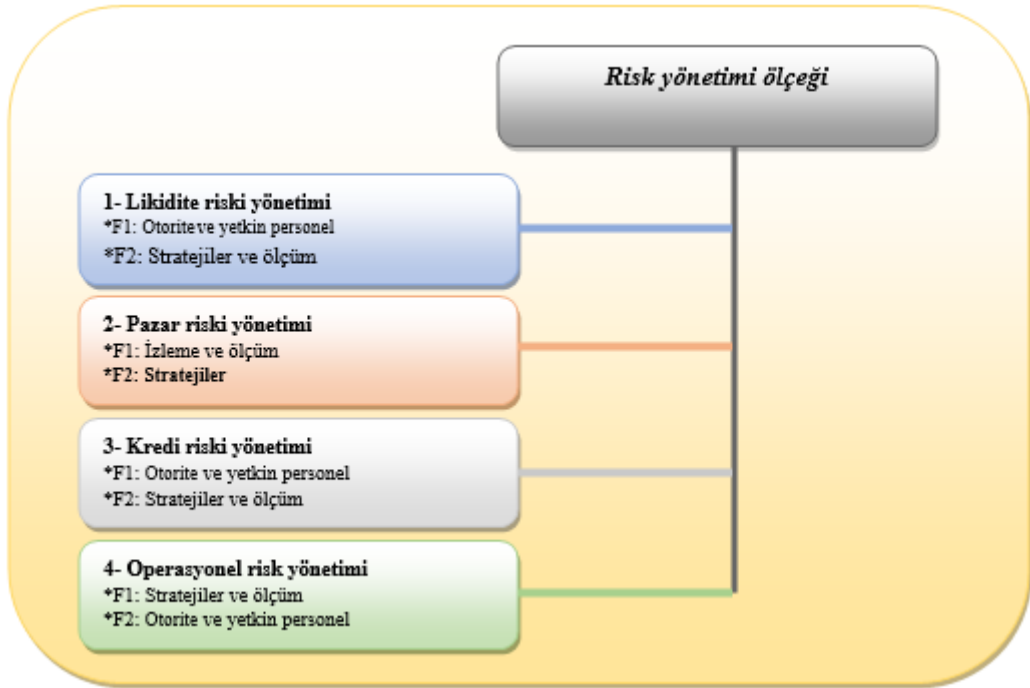
Pazar riski yönetimi: İlgili değişkenler iki boyuta indirgenmiştir. İki boyut şunlardır: Faktör 1: izleme ve ölçüm ve Faktör 2: strateji.

Kredi riski yönetimi: İlgili değişkenler dört boyut yerine iki boyuta indirgenmiştir. İki boyut şunlardır: Faktör 1: Otorite ve yetkin personel ve Faktör 2: strateji ve ölçüm.

Operasyonel risk yönetimi: Dört boyut yerine iki boyuta indirgenmiştir. İki boyut şunlardır: Faktör 1: strateji ve ölçüm ve Faktör 2: Otorite ve yetkin personel.

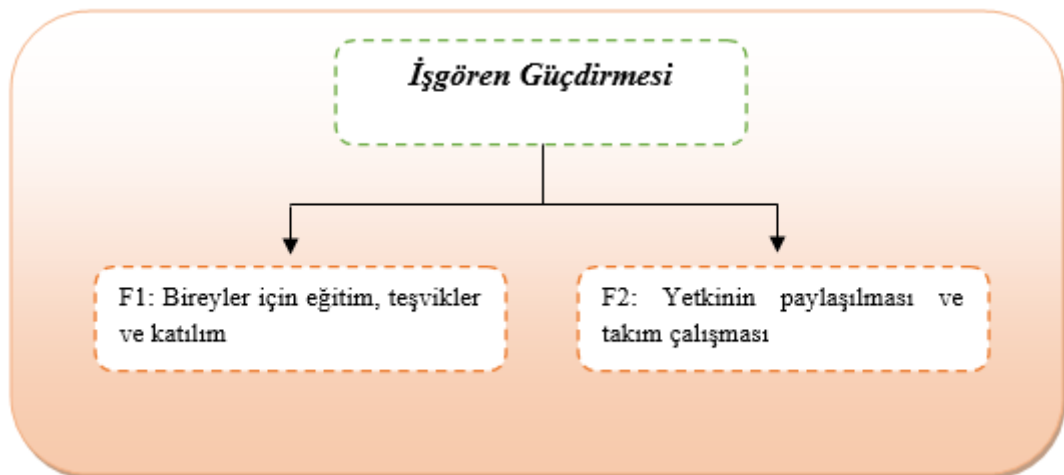
İşgören güçlendirmesi: Beş boyuttan iki boyuta indirgenmiştir. İlgili değişkenler iki boyutta birleştirilmiştir: Faktör 1: bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım ve Faktör 2: yetkinin paylaşılması ve takım çalışması. Tüm boyutlar aşağıdaki şekil 4.1 ve 4.2'de açıklanmaktadır:

Faktörlere göre bağımlı değişkenler: Risk yönetimi ölçeği:



Şekil 4.1. Risk yönetiminin boyutları

Bağımsız değişken: İşgören güçlendirme ölçeği:



Şekil 4.2. İşgören güçlendirmesi

4.4. Çalışma Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Verileri korelasyon, çoklu regresyon ve varyans analizi gibi diğer analizlerde kullanmadan ve hipotezleri test etmeden önce, kullanılan ölçüm materyalinin güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik, ölçeğin kararlılığı ve kendisiyle çelişmemesi anlamına gelir; yani ölçek aynı örnekleme tekrar uygulanırsa, katsayının değerine eşit bir olasılıkla aynı sonuçları vermektedir. Güvenilirlik, kullanılan ölçüm aracının kararlılık derecesini yansıtır, çünkü standardın en önemli güvenlik koşullarından biri güvenilirliktir. Güvenilirlik, gerçek varyasyonun toplam değişkenliğe oranı olarak tanımlanır. Kararlılık, ölçüm sürecinde doğruluk veya ayar derecesinin bir göstergesidir ve dürüstlük kararlılığın göstergesi olduğu, yani dürüst ölçüm sabit olduğu ve tersinin doğru olmadığı için ölçüm sürecindeki doğruluk veya düzenleme derecesinin bir göstergesidir. Test sabit olabilir, fakat dürüstlük teşkil etmeyebilir. İç tutarlılığı ölçmek amacıyla ifadelerin iç tutarlılığını belirlemek ve güvenilirliği bulmak için Cronbach Alpha katsayısını kullanılmıştır. Geçerlilik analizinde ise keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

4.4.1. Keşfedici Faktör Analizi

Likidite ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.6. Likidite riski yönetim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

	Yük Değerleri	
	1	2
Banka Yönetim Kurulu, likidite riskinin genel yapısını takip eder.		,792
Banka, olağan fırsatlar elde edemiyorsa, olumsuz koşullar altında mevcut olan zorunlu banka finansman limitlerine (Banka onlar için komisyon ödemektedir) sahiptir.		,662
Yönetim Kurulu, likidite riskini Banka tarafından kabul edilebilir risk seviyesi doğrultusunda etkin bir şekilde yönetir		,805
Yönetim Kurulu açık prosedürler belirler, onları kontrol eder ve Banka'nın tüm birimlerine yaygınlaştırır.		,694
Uygulanan ölçüm cihazları likidite riskini yönetmek için doğru, nesnel ve şeffaftır		,667
İç denetim, likidite riski yönetimi politikalarındaki zayıf alanları ve likidite riskini ölçme prosedürlerini belirlemek için kullanılır.		,513

Tablo 4.6'devamı

Banka'nın iç kontrol işlevi likidite gerekliliklerinin korunmasını izlemek ve likidite riski ölçüm metodolojilerindeki zayıflıkları tespit etmektir.		,540
Dış denetim (merkez bankası) likidite riskinin kontrol edilmesinde önemli bir araç olarak kabul edilebilir.	,459	
Para Otoritesi, likidite krizine maruz kaldıklarında bankalara destek sağlamaktadır.	,606	
Kadrolu personelin sorumlulukları, likidite riski politikası ile uyumlu yürütülen likidite riski yönetimi süreci ile ilgili yönetim tarafından belirlenir.	,737	
Yönetim, krizlere ve risklere maruz kalındığında Banka'da görev ve sorumlulukları yatay ve dikey olarak belirlemek amacıyla görevleri sorumluluklardan ayırmaktadır.	,716	
Likidite riski sorunlarının üstesinden gelmek için çeşitli bölüm yöneticileri ile İç Gözetim Hizmeti (IOS) arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanır.	,737	
Yönetim, nakit akışı tahminlerini (hem gelen hem de giden) ve normal ve olumsuz piyasa koşulları altında gerekli likidite ve finansman kaynaklarını sağlama planını hazırlar.	,704	
Yönetim finansman ve likidite faaliyetlerinde bankayla çalışan müşterilerle güçlü bir ilişki kurulması konusunda isteklidir.	,740	
Yönetim karmaşıklığı ve diğer risklerle karşılaşmayı dikkate alır.	,706	
Rezerv limitlerin bankadaki nitelikli personel tarafından müsait hale getirilmediği durumlar için bankanın bir acil durum planı vardır.	,741	
Açıklanan Varyans (%)	41,006	11,380
Açıklanan Toplam Varyans (%)		52,386
Örneklem Yeterliliği için Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü		.915
Bartlett'in Küresellik Testi: $\chi^2 (120) = 2013,827, p > .001$		
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization ^a		

16 madde üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü, analizin için örnekleme yeterliliğini doğrulamıştır. KMO değeri .915'tir. Kombinasyondaki iki faktör varyansın %52.386'sını açıklamıştır. Birinci faktör; *otorite ve yetkin personel* ile ikinci faktör; *stratejiler ve ölçümdür*. Sonuçlar, ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.7. Likidite riski yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi

Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Kalemlere Göre Cronbach Alpha	Madde Sayısı
.902	.902	16

Tablo 4.7’de likidite riski yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi gösterilmektedir. Ölçek güveniliridir. Cronbach $\alpha = .902$. Sonuçlar, bu ölçeğin belirtilen değişkenin ölçümünde kullanılabileceğini göstermektedir.

Pazar ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 4.8’de verilmiştir.

Tablo 4.8. Pazar riski yönetim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

	Yük Değerleri	
	1	2
Finansal kuruluşların varlık ve borçlarını yatırım, finansman ve riskten korunma amaçlı uzun süre boyunca ellerinde tuttuklarından daha fazla takas etmeleri durumunda piyasa riski ortaya çıkar.	,424	
Faiz oranları sürekli olarak artarak ve düşerek değişmektedir.	,678	
Yabancı bir ülkede aktiflerin tutulması sonucu bankalar devlet riskine maruz kalmaktadır.	,716	
Faiz oranları, arz ve talep zorlamalarının çeşitli finansal varlıklar üzerindeki etkisine göre değişmektedir.	,811	
Geliştirilen yeni ürünler ve teknoloji kullanımı bankanın karlılığının artmasına neden olmaktadır.	,784	
Döviz kuru değişiklikleri, bir bankanın yabancı para cinsinden varlıklarının değerini olumsuz yönde etkilemektedir.	,756	
İlave bütçe riskleri faiz oranı, kredi ve kur riski ile bağlantılıdır.		,665
Banka, standart metodu veya dahili modelleri takip ederek piyasa riskini hesaplar.		,772
Mülkiyet haklarını korumak için bir yasa vardır ve müşterilerle ilgili bilgiler genel olarak uygulanır ancak kamuoyunu ilgilendiren verilerin ifşasına açıklama ilkesini tehdit etmeyecek şekilde izin verilir.		,757
Banka, fiilen gerçekleştiğinde verileri açıklamaktan sorumludur.		,602
Denetim makamı Banka'nın risk değerlendirmesinde ve sermaye yeterliliği hesaplamasında uyguladığı usul ve yöntemleri açıklamasını şart koşar.		,577
Banka sermaye hakkında duyuruda bulunur (sermaye yeterliliği yapısı)		,552
Açıklanan Varyans (%)	37,271	14,539
Açıklanan Toplam Varyans (%)		51,810
Örnekleme Yeterliliği için Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü		.823

Tablo 4.8. 'devamı

Bartlett'in Küresellik Testi: $\chi^2 (66) = 1295,835, p >.001$
Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

12 madde üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü ile, analizin örnekleme yeterliliğini doğrulamıştır. KMO değeri .823'tür. Kombinasyondaki iki faktör varyansın %51.810'unu açıklamıştır. Birinci faktör; *İzleme ve Ölçüm* iken ikinci faktör; *Stratejilerdir*. Tablo 4.8, çevirmeden sonraki sonra faktör yüklerini göstermektedir. Sonuçlar, ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.9. Pazar riski yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi

Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Kalemlere Göre Cronbach Alpha	Madde Sayısı
.844	.845	12

Tablo 4.9'da pazar riski yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi gösterilmektedir. Ölçek güvenilirlik. Cronbach alfa değeri .844'tür. Sonuçlar, bu ölçeğin belirtilen değişkenin ölçümünde kullanılabileceğini göstermektedir.

Kredi riski ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Kredi riski yönetim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

	Yük Değerleri	
	1	2
Banka herhangi bir proje için herhangi bir kredi vermeden önce saha ziyaretleri gerçekleştirir (finans)		,831
Banka, borç alanın geri ödeme kaynaklarını ve bankaya uygunluğunu içeren kapsamlı bir çalışma yürütür.		,868
Banka müşteriye kredi vermeden önce kredi için doğru analiz işlemini gerçekleştirir.		,835
Banka gerekli olan kredinin asıl amacını bilir		,776
Banka, müşterinin etik ve sosyal boyutunu dikkate alır.		,803
Bankaya belirtilen ve yönlendirilen kredinin miktarı ve niteliği Para Otoritesi tarafından taahhüt edilir.		,658
Banka yönetimi, kredi risk çerçevesini kullanılan uygun stratejilere ve Banka'nın risk kabul etme istekliliğine göre düzenlemektedir.	,517	
Kredi riskinin iç denetimi özerk olup raporlarını doğrudan Yönetim Kuruluna gönderir.	,644	

Tablo 4.10.'devamı

Kredilerin kurum içi incelenmesi Banka'nın kredi yönetimi sürecinin değerlendirilmesine yardımcı olur	,708	
Kredilerin iç denetimi, politikalar, prosedürler ve limitlerdeki istisnaları belirlemek için kullanılır	,643	
Düzenli kredi kurum içi incelemesi, kredilerdeki kötüleşmenin erken bir aşamada farkına varmaya çalışır	,694	
Para Otoritesinin denetçileri, Banka sermayesinin kredi riski ile ilgili yeterliliğini değerlendirir.	,731	
Üst yönetim, hem kredi riskini ölçme ve izleme görevlerini ve hem de onları izleme ve kontrol etme görevlerini birbirinden ayırır.	,723	
Üst yönetim, kredi faaliyetlerini yüksek standartlarda sonuçlandırabilen ve Bankanın politikaları ile uyumlu, nitelikli ve deneyimli insan kaynakları sağlar.	,722	
Genel müdür ve kredi yönetimi departmanlarının personeli, şüpheli alacakları ele almak ve onların bankanın işletme ve sermaye tabanının sonuçları üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için büyük çaba sarf ederler.	,674	
Bilgi yönetim sistemleri yönetim kurulunun ve tüm idari seviyelerin izleme sürecini tamamlamasına ve sermaye gereksinimlerini belirlemesine olanak sağlar	,688	
Açıklanan Varyans (%)	46,513	12,851
Açıklanan Toplam Varyans (%)		59,364
Örneklem Yeterliliği için Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü		.927
Bartlett'in Küresellik Testi: $\chi^2 (120) = 2698,667, p >.001$		
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a		

16 madde üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü, analizin için örnekleme yeterliliğini doğrulamıştır. KMO değeri .927'tür. Kombinasyondaki iki faktör varyansın %59.364'ünü açıklamıştır. Birinci faktör; *otorite ve yetkin personel* iken ikinci faktör; *politikalar ve stratejilerdir*. Tablo 4.10, çevirmeden sonraki sonra faktör yüklerini göstermektedir. Sonuçlar, ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11. Kredi riski yönetim ölçeği için Güvenilirlik analizi

Güvenilirlik İstatistikleri		
Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Kalemlere Göre Cronbach Alpha	Madde Sayısı
.922	.923	16

Tablo 4.11'de kredi riski yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi gösterilmektedir. Ölçek güvenilirliklidir. Cronbach alfa değeri .922'dir. Sonuçlar, bu ölçeğin belirtilen değişkenin ölçümünde kullanılabileceğini göstermektedir.

Operasyonel risk ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Etkili operasyonel risk yönetim ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

	Yük Değerleri	
	1	2
Banka Yönetim Kurulu, Banka'nın operasyonel risklerinin temel unsurlarını bilir ve kabul eder.	,773	
Üst yönetim, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan operasyonel risk yönetimi çerçevesini uygular.	,683	
Tüm Banka faaliyetlerinde, operasyonlarında ve sistemlerinde operasyonel risk yönetimi politikalarının, süreçlerinin ve prosedürlerinin geliştirilmesinden üst yönetim sorumludur.	,807	
Yönetim her türlü ürün, faaliyet, süreç ve sistem içindeki kendi kendine operasyonel riskleri tanımlar.	,566	
Yönetim yeni ürünler, faaliyetler ve süreçler veya sistemler yürürlüğe koymadan önce, operasyonel risklerin değerlendirilmesini ve her bir faaliyetin uygun adımlar atılarak dikkate alınmasını sağlar.	,754	
Banka yönetimi periyodik olarak risk belirleyicilerini ve kontrol stratejilerini gözden geçirir.	,708	
Banka yönetimi alternatif süreçlerin maliyetini, getirisini ve risk azaltma kontrol stratejilerini değerlendirir.	,676	
Banka yönetimi, Banka'nın maruz kalabileceği zararları azaltmak amacıyla operasyonel riskleri belirler, değerlendirir, izler ve kontrol eder.	,759	
Banka yönetimi tüm operasyonel riskleri, maruz kalınan önemli riskleri ve ilgili verilerin üst yönetime ifşa edilmesini düzenli olarak izler; bu da yönetimin operasyonel risk üzerindeki kontrolünü artırır.		,529
Banka denetçileri operasyonel risk ile ilgili uygulanabilir stratejilerin, politikaların, prosedürlerin ve uygulamaların doğrudan veya dolaylı olarak bağımsız ve periyodik değerlendirmesini yapar.		,629
Banka yönetimi operasyonel risk yönetiminden sorumlu personel ile kredi riski, piyasa riski ve diğer risklerin yönetiminden sorumlu personel arasında etkin iletişim kanalları kurulmasını sağlar.		,512
Banka yönetimi, uygun bir raporlama mekanizması olmasını sağlar ve personelin bankalardaki gelişmelerden haberdar olmasını ve bilgilendirilmesini sağlamak için bu mekanizmanın çok verimli çalışmasını temin eder.		,594
Banka yönetimi, bankacılık piyasası müşterilerinin maruz kalabilecekleri operasyonel riskleri ve bu risklerin yönetilme kalitesini değerlendirebilmesi için kamuoyuna yeterli açıklama yapılmasını sağlar.		,771
Risklerin düzeyi ve büyüklüğü ile orantılı olarak açıklamanın seviyesi ve Banka'nın faaliyet ve çalışmalarının karmaşıklığının ve güçlüğünün derecesi.		,803

Tablo 4.12'devamı

Acil durum planları, Bankanın süreklilik ve ticari faaliyetlerin sürekli büyümesi prensibine uygun olarak faaliyet gösterebilmesini ve ciddi iş aksamaları durumunda kayıpları azaltmasını sağlar.	,611
Banka yönetimi, operasyonel risk çerçevesini, kullanılan uygun stratejilere ve Banka'nın risk almaya hazır olma durumuna göre düzenlemektedir.	,647
Açıklanan Varyans (%)	51,469
Açıklanan Toplam Varyans (%)	59,457
Örneklem Yeterliliği için Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü	.933
Bartlett'in Küresellik Testi: $\chi^2 (120) = 2782,723, p >.001$	
Extraction Method: Principal Component Analysis.	
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization	

16 madde üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü, analizin için örnekleme yeterliliğini doğrulamıştır. KMO değeri .933'tür. Kombinasyondaki iki faktör varyansın %59.457'sini açıklamıştır. Birinci faktör; *stratejiler ve ölçüm* iken ikinci faktör; *otorite ve yetkin personeldir*. Tablo 4.12, çevirmeden sonraki sonra faktör yüklerini göstermektedir. Sonuçlar, ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.13. Operasyonel risk yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi

Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Kalemlere Göre Cronbach Alpha	Madde Sayısı
.936	.936	16

Tablo 4.13'te operasyonel risk yönetim ölçeği için güvenilirlik analizi gösterilmektedir. Ölçek güvenilirdir. Cronbach alfa değeri .936'dır. Sonuçlar, bu ölçeğin belirtilen değişkenin ölçümünde kullanılabileceğini göstermektedir.

İşgören güçlendirmenin ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları ise Tablo 4.14'de verilmiştir.

Tablo 4.14. İşgören güçlendirmenin ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları

	Yük Değerleri	
	1	2
Yönetim, çalışanların işin doğasıyla orantılı bir şekilde görevleri yerine getirme becerisine güvenir		,728
Yönetim, üst yönetime danışmadan sorunların üstesinden gelmesi için personele özerklik verir		,736
Yönetim, çalışanların görev sürecinin tamamlanmasını hızlandırmak amacıyla çalışması için yeterli özgürlüğü sağlar		,778
Üst yönetim, ekip çalışması ruhunu güçlendirecek şekilde bireyler ve gruplar arasında işbirliğini destekler		,713
Üst yönetim, bankanın en iyi performansının elde etmesine yardımcı olacak şekilde ekipler ve gruplar arasında başarılı becerilerin aktarılması ve paylaşılması için çalışır		,676
Bankanın idari sektöründeki çalışanlar arasında bireysel ve grup becerilerinde tamamlayıcılık ve uyum vardır.		,739
Üst yönetim, verilen eğitim programlarının banka çalışanlarına açık olmasını sağlayacaktır.	,592	
Üst yönetim, iş planlarının uygulanmasında verimliliği sağlamak için tüm iş alanlarında personeli eğitir	,617	
Yönetim bireysel ve grup eğitimi için fırsat sağlar ve onların önünü açar	,747	
Üst yönetim, teşviklerin, ödüllerin ve terfi sistemlerinin uygulanmasında yeterli adaleti sağlar	,801	
Departman her zaman iş yerinde personel üzerindeki yükü ve baskıları hafifletmeye çalışır	,728	
Yönetim terfi sisteminde liyakat standardını benimser	,786	
İdare personeli mevcut olanaklar ışığında problem çözmeye katılmaya teşvik eder.	,692	
İdare, bankanın genel hedeflerine ulaşmasını sağlamak için bireylere bazı yetkiler verir	,577	
Yönetim, bireylere bankada işin iyileştirilmesi konusunda olumlu bir rol oynadıkları hissini vermektedir.	,754	
Açıklanan Varyans (%)	52,719	9,105
Açıklanan Toplam Varyans (%)		68,318
Örneklem Yeterliliği için Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü		.924
Bartlett'in Küresellik Testi: $\chi^2 (105) = 2868.538, p > .001$		
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization		

15 madde üzerinde faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ölçümü ile analizin örnekleme yeterliliği doğrulanmıştır, KMO değeri .924'tür. Kombinasyondaki iki faktör varyansın %68.318'ini açıklamıştır. Birinci faktör; *bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım* iken ikinci faktör ise *yetkinin paylaşılması ve takım çalışmasıdır*.

Tablo 4.14'te çevirme sonrasındaki faktör yükleri gösterilmektedir. Sonuçlar, ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.15. İşgören güçlendirme ölçeği için güvenilirlik analizi

Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Kalemlere Göre Cronbach Alpha	Madde Sayısı
.934	.934	15

Tablo 4.15'te işgören güçlendirme ölçeği için güvenilirlik analizi gösterilmektedir. Ölçeğin güvenilirliği iyidir, Cronbach alfa değeri .934'tür. Sonuçlar, bu ölçeğin belirtilen değişkenin ölçümünde kullanılabileceğini göstermektedir.

4.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmada keşfedici faktör analizi yapıldıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi uyum iyiliği değerleri ile ilgili açıklamalar aşağıda verilmiştir (Kandemir, 2019; Civelek, 2018; Karagöz, 2017; Hu ve Bentler, 1999):

Ki-Kare Uyum İyiliği Değeri: Gözlemlenen ve beklenen kovaryans matrisleri arasındaki farkı gösterir. Beklenen ve gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki fark sifıra ne kadar yakınsa model o kadar uyumlu demektir. Sıfıra yakın değerler daha iyi bir uyum ve beklenen-gözlenen kovaryans matrisleri arasında daha küçük bir fark anlamına gelir. Ki-kare değerinin anlamlı olması iki modelin anlamlı olarak birbirinden farklı olması demektir. Bununla birlikte ki-karenin serbestlik derecesine bölünmesi ile elde edilen değer uyumu değerlendirmede daha doğru olacağı düşünülmektedir. Ki-kare testinde karşılaşılan zorluklardan biri, araştırmacıların aslında uyumsuz olabilecek bir modeli az örneklemlerle uyumlu kabul edebilmeleri veya uyumlu bir modeli örneklem büyüklüğünden dolayı reddetmeleridir.

CFI (Comparative Fit Index- Karşılaştırmalı Uyum İndeksi): NFI'nın gözden geçirilmiş bir şekli olup, örneklem boyutu küçük olduğunda bile iyi performans gösteren bir endekstir. NFI gibi tüm gizil değişkenlerin ilişkisiz olduğunu (boş / bağımsızlık modeli) varsayar örnek kovaryans matrisini bu boş modelle karşılaştırır.

GFI (Goodness of Fit Index): hipotez modeli ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki uyumun bir ölçüsüdür. Düzeltilmiş uyum indeksi (AGFI), her bir gizli değişkenin göstergelerinin sayısından etkilenen GFI'yi düzeltir. GFI ve AGFI, 0 ile 1 arasında değişmekte olup, değeri 0.9'un üzerinde olan GFI genellikle kabul edilebilir model uyumu göstermektedir.

AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index): GFI'nın serbestlik derecesine ayarlanmasıyla elde edilen değerdir. Örneklem büyüklüğü arttıkça AGFI da artma eğilimindedir. GFI'de olduğu gibi, AGFI için de değerler 0 ile 1 arasındadır ve genellikle 0,90 veya daha büyük değerlerin iyi uyuşan modelleri gösterdiği kabul edilir.

NFI (Normed Fit Index): modelin ki-kare değerini boş / bağımsızlık modelinin ki-kare değeri ile karşılaştırarak değerlendirir. Boş / bağımsızlık modeli, ölçülen tüm değişkenlerin ilişkisiz olduğu varsayılan en kötü senaryodur. NFI değeri 0 ile 1 arasında değişmekte olup, 0.90'dan büyük değerler iyi bir uyum göstermektedir.

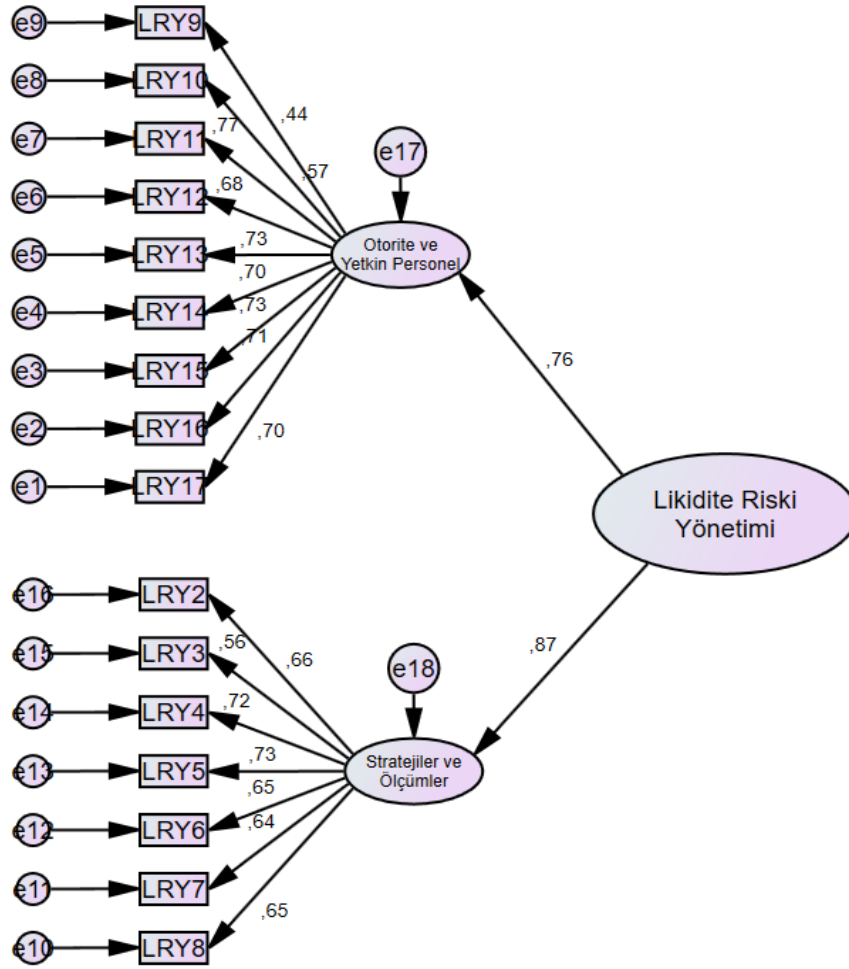
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): optimal olarak seçilmiş parametre tahminleri ile modelin örneklem kovaryans matrisine ne kadar uyduğunu göstermektedir. Örneklem sayısına aşırı duyarlı olmasından dolayı küçük örneklemelerde hatalı sonuçlar verebilmektedir .

Tablo 4.16' da DFA uyum değerleri ile ilgili kabul edilebilir ve iyi değer sınırları verilmiştir (Kandemir, 2019; Byrne, 2016; Lin vd., 2006).

Tablo 4.16. DFA uyum iyiliği değeri kriterleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

Likidite riski yönetimi ölçeği: Ölçekte yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı keşfedici faktör analizi ile belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA Diyagramı Şekil 4.3'de verilmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.17'da verilmiştir.



Şekil 4.3. Likidite risk yönetimi DFA diyagramı

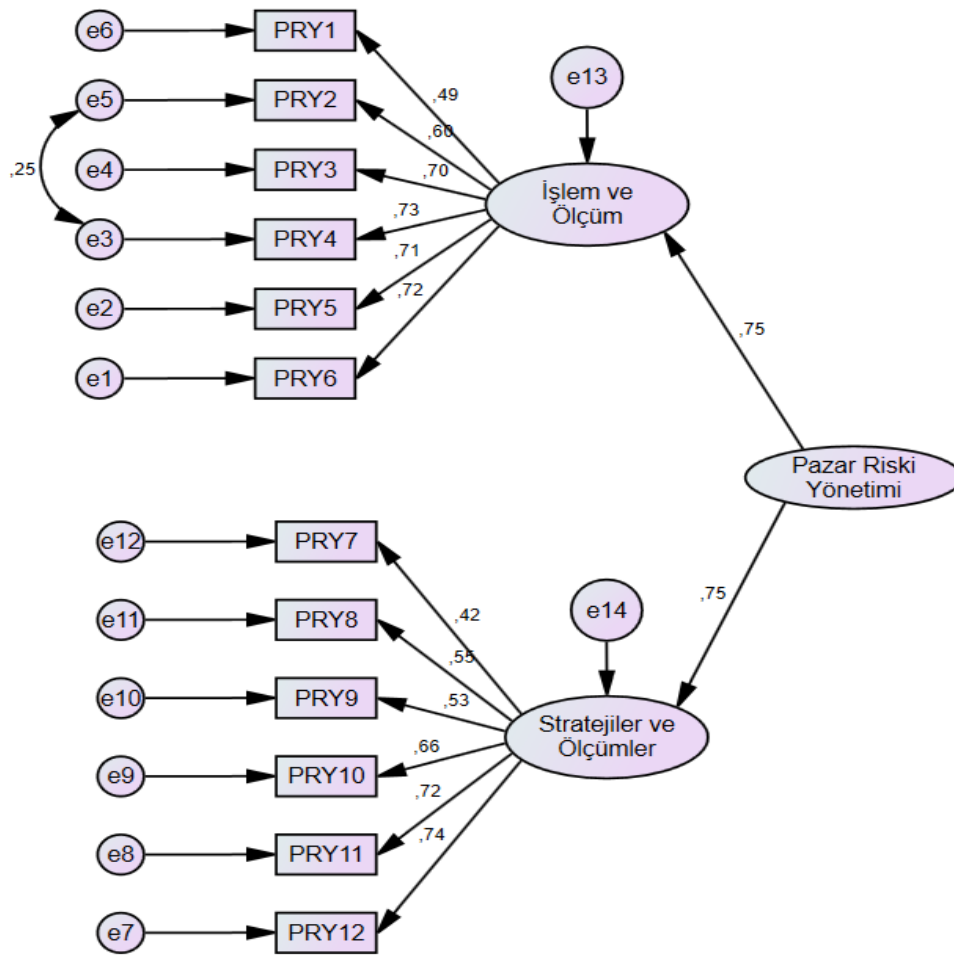
DFA sonucu otorite ve yetkin personel boyutunun faktör yükleri 0,44 ile 0,77 arasında, strateji ve ölçümler boyutunun faktör yükleri ise 0,56 ile 0,72 arasında elde edilmiştir.

Tablo 4.17. Likidite risk yönetimi DFA uyum iyiliği değerleri

Değişken	χ^2	Sd	χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Kabul edilebilir kriter			≤ 5	$\geq 0,85$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,08$
Liderlik risk yönetimi	259,595	103	2,52	0,896	0,919	0,906	0,072

DFA neticesinde ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır (Lin vd., 2006).

Pazar riski yönetimi ölçeği: Ölçekte yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı keşfedici faktör analizi ile belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA diyagramı Şekil 4.4'de verilmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.18'da verilmiştir.



Şekil 4.4. Pazar riski yönetimi DFA diyagramı

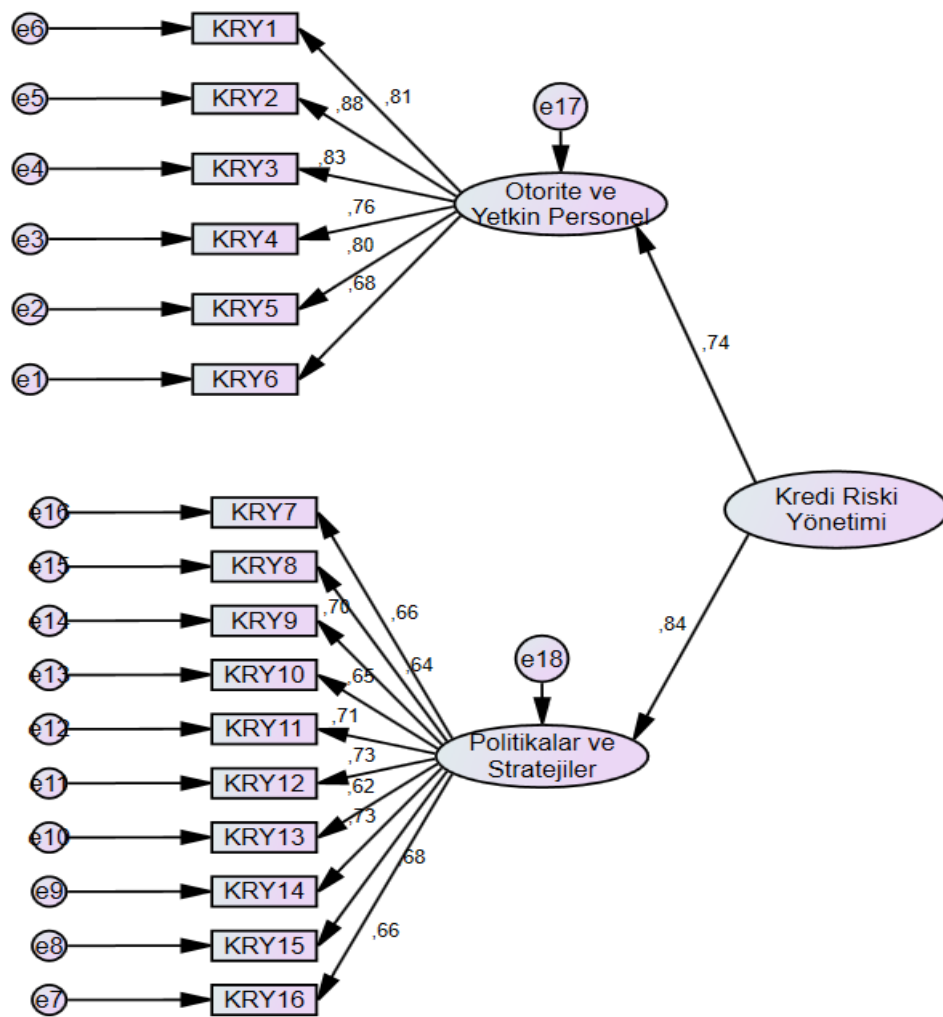
DFA sonucu işlem ve ölçüm boyutunun faktör yükleri 0,49 ile 0,73 arasında, stratejiler ve ölçüm boyutunun faktör yükleri ise 0,42 ile 0,74 arasında elde edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerini sağlayabilmek için PRY2 ve PRY4 maddelerinin hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

Tablo 4.18. Pazar riski yönetimi DFA uyum iyiliği değerleri

Değişken	χ^2	Sd	χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Kabul edilebilir kriter			≤ 5	≥ 85	≥ 90	≥ 90	≤ 08
Pazar riski yönetimi	131,728	47	2,803	0,932	0,932	0,905	0,078

DFA neticesinde ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Kredi riski yönetimi ölçeği: Ölçekte yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı keşfedici faktör analizi ile belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA diyagramı Şekil 4.5’de verilmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.19’da verilmiştir.



Şekil 4.5. Kredi riski yönetimi DFA diyagramı

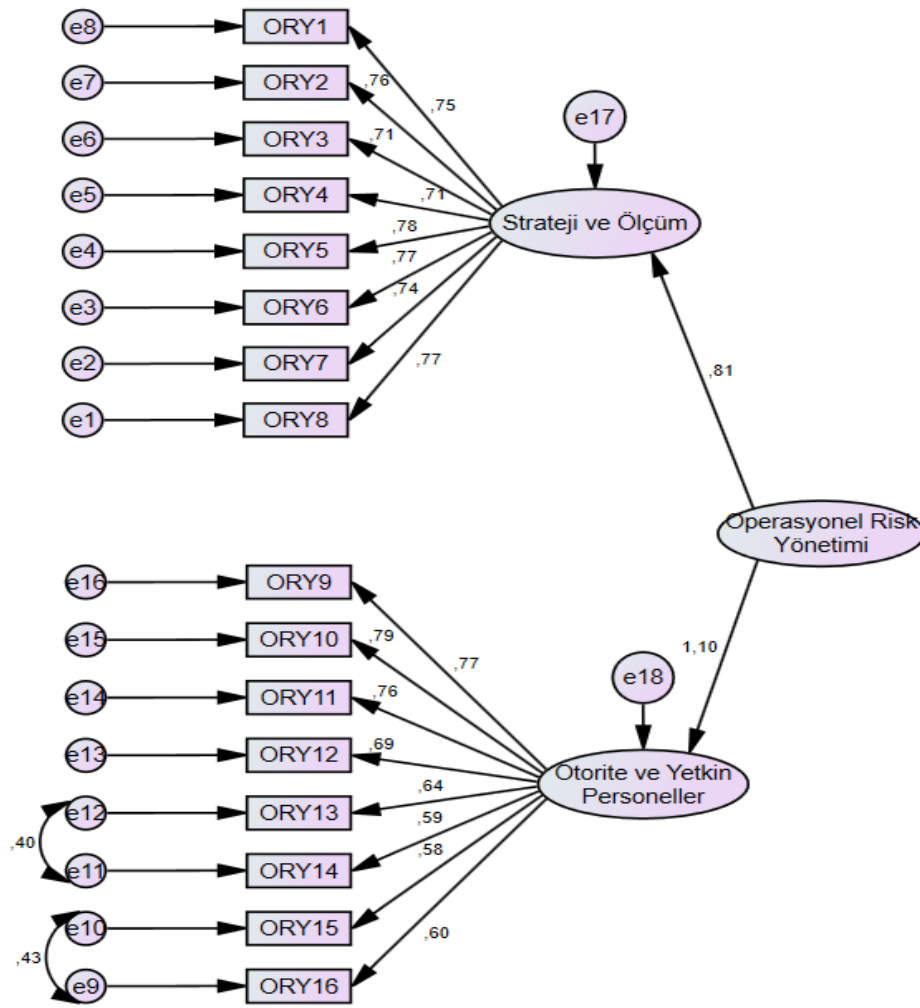
DFA sonucu otorite ve yetkin personel boyutunun faktör yükleri 0,68 ile 0,88 arasında, politika ve stratejiler boyutunun faktör yükleri ise 0,62 ile 0,73 arasında elde edilmiştir.

Tablo 4.19. Kredi riski yönetimi DFA uyum iyiliği değerleri

Değişken	χ^2	sd	χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Kabul edilebilir kriter			≤ 5	$\geq 0,85$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,08$
Kredi riski Yönetimi	251,079	101	2,486	0,898	0,943	0,932	0,071

DFA neticesinde ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Operasyonel risk yönetimi ölçeği: Ölçekte yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı keşfedici faktör analizi ile belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA diyagramı Şekil 4.6'de verilmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.20'da verilmiştir.



Şekil 4.6. Operasyonel risk yönetimi DFA diyagramı

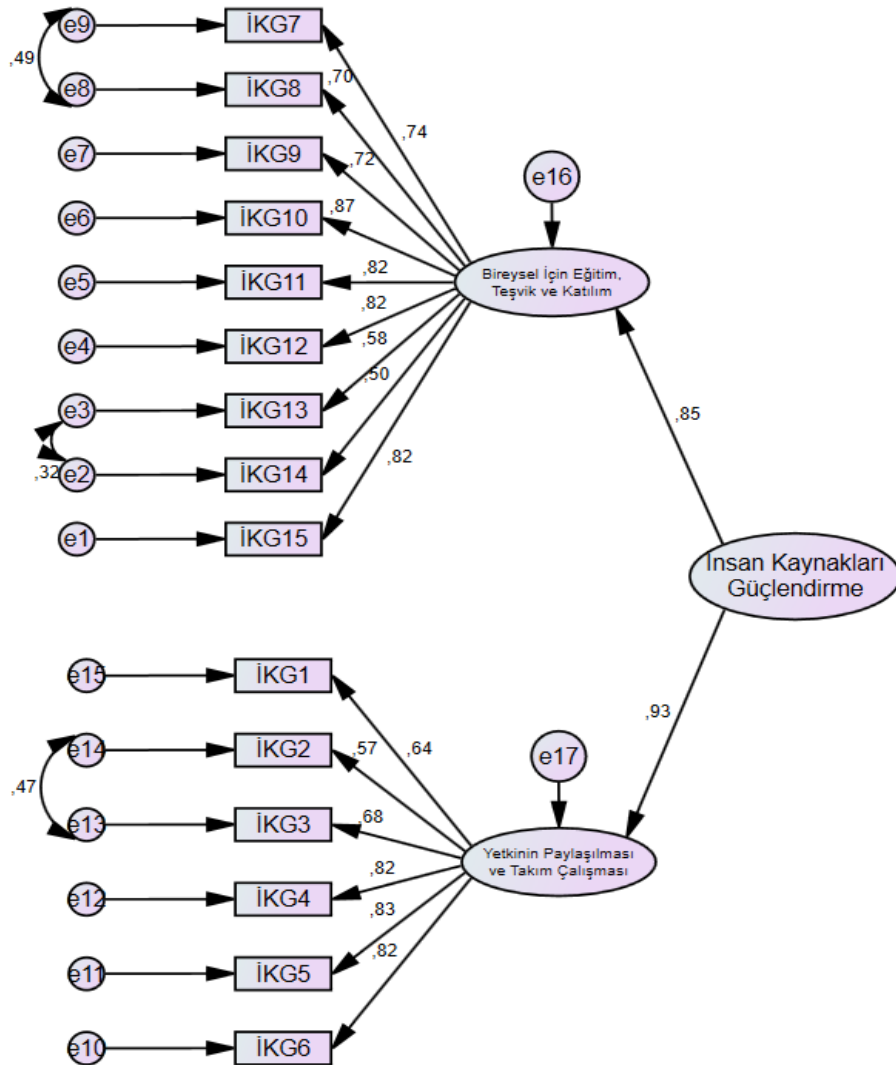
DFA sonucu strateji ve ölçüm boyutunun faktör yükleri 0,71 ile 0,78 arasında, otorite ve yetkin personeller boyutunun faktör yükleri ise 0,58 ile 0,79 arasında elde edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerini elde edebilmek için ORY13 ve ORY14 maddeleri hata terimleri arasında ve ORY15 ile ORY16 maddeleri hata terimleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

Tablo 4.20. Operasyonel risk yönetimi DFA uyum iyiliği değerleri

Değişken	χ^2	Sd	χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Kabul edilebilir kriter			≤ 5	$\geq 0,85$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,08$
Operasyonel risk yönetimi	287,562	101	2,847	0,892	0,931	0,919	0,079

DFA neticesinde ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

İşgören güçlendirmenin ölçeği: Ölçekte yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı keşfedici faktör analizi ile belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunu test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA diyagramı Şekil 4.7’de verilmiştir. DFA sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.21’da verilmiştir.



Şekil 4.7. İşgören güçlendirmenin DFA diyagramı

DFA neticesinde bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım boyutunun faktör yükleri 0,50 ile 0,87 arasında, yetkinin paylaşılması ve takım çalışmaları boyutu için ise 0,57 ile 0,82 arasında elde edilmiştir.

Tablo 4.21. İşgören güçlendirmenin

Değişken	χ^2	Sd	χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Kabul Edilebilir Kriter			≤ 5	≥ 85	≥ 90	≥ 90	≤ 08
İşgören güçlendirme	226,227	86	2,631	0,912	0,95	0,939	0,074

DFA neticesinde ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

4.5. Çalışmada Yararlanılan Analizler

Ölçeğin ana örnekleme uygulanabileceği, anketin yüksek bir güvenilirlik ve tutarlılık skoru elde ettiği, ölçümde belirsizlik olmadığı ve ana çalışmada temel alınabileceği tespit edilmiştir. Bu çalışmanın amaçlarına ulaşmak için toplanan çalışma verilerinin işlenmesinde ve analizinde, Sosyal Bilimler için İstatistik Programı (SPSS) kullanılmıştır. Programda kullanılan istatistiksel yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

- ✓ Tanımlayıcı istatistikler: Çalışma değişkenlerini sıklık ve yüzde olarak göstermek için tekrarlı dağılım tablolarını kullanmak ve bunları anlaşılıp açıklanmasına yardımcı olmaktadır.
- ✓ Faktör analizi: Çok sayıda ilgili çalışma değişkenini daha az sayıda uyumlu alt ölçek oluşturacak şekilde azaltmak ve böylece bunları korelasyon, regresyon, varyans analizi ve T-testi gibi başka analizlerde kullanmadan önce daha yönetilebilir bir sayı elde etmek için kullanılmaktadır.
- ✓ Merkezi eğilim ölçütleri: Ana çalışma değişkenlerinin en yüksek ve en düşük değerlerini tanımlamak için ağırlıklı ortalamalarıdır. Ayrıca eksen ifadelerinin sapma kapsamını ve onları oluşturan boyutları tanımlamak için standart sapma hesaplanmıştır. Standart sapma, ana çalışma eksenlerinin tüm boyutlarındaki dağılımı açıklamaktadır. Sıfıra ne kadar yakın olursa, cevaplar o kadar yoğunlaşmıştır ve ölçek arasında daha az dağılım vardır.
- ✓ Cronbach Alfa: Çalışma ölçeklerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini test etmek.

- ✓ Korelasyon: Çalışmanın bağımsız değişkenleriyle bağımlı değişkenleri arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü açıklamaktadır.
- ✓ Regresyon: Bağımlı değişkenlerin sonuçlarına iki bağımsız alt değişkenin etkisini ve doğrudan etkiyi test etmektedir.
- ✓ Bağımsız-Örneklemler T-Testi kullanarak grup varyansı analizi: İki şehirde (Al-Bayda ve Bingazi) bağımsız değişkenlerin ve bağımlı değişkenlerin iki boyutundaki değişkenliği karşılaştırmak için kullanılır.
- ✓ Tek yönlü (ANOVA) test kullanarak grup varyansı analizi: Bağımsız değişkenlerin ve bağımlı değişkenlerin iki boyutunu karşılaştırmak ve bankaların gruplarıyla ilgili olarak bağımlı değişkenlerle bağımsız değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır.
- ✓ Çoklu Karşılaştırmalar (Scheffe testi): Spesifik farklılıkların pozisyonunu tanımlamak için Scheffe testini kullanan post-hoc karşılaştırmalar yapılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

5. Çalışma Verilerinin İncelenmesi ve Analizi

Bu bölümde çalışmada elde edilen veriler incelenerek, çalışma örnekleminin genel özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için hipotezler test edilmiş ve bulgular tartışılmıştır.

5.1. Çalışma Örnekleminin Genel Özelliklerinin İncelenmesi ve Analizi

Çalışma örnekleminin demografik özellikleri tanımlanmıştır. Bu özellikler cinsiyet, medeni durum, yaş, akademik yeterlilik, uzmanlık, kariyer seviyesi ve deneyim açısından analiz edilmiştir. Ayrıca bankalarla ilgili olarak bankaların adı, ve adresleri de analiz edilmiştir.

5.1.1. Sosyo-Demografik Özelliklerle İlgili Verilerin İncelenmesi ve Analizi

Çalışmanın örnekleminin cinsiyete göre dağılımı, Tablo 5.1’te gösterilmiştir. Baskın cinsiyet, sayıları 211 çalışan %71 ile erkekler iken, kadın sayısı 86’dır %29. Yani erkeklerin oranı, %42 aritmetik oranla daha fazladır. Erkeklerin yüzdesinin, kadınların yüzdesinden daha büyük olduğu, bankalardaki çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu söylenebilir. Bu durum Arap toplumunun kültüründe çalışma hayatının ve sosyal hayatın birçok yönünde kadınların erkeklere göre ilerlemesine izin verilmediği gibi çeşitli nedenlerden ötürü Libya haricinde birçok Arap ülkesinde de görülmektedir. Ayrıca din faktörü ve muhafazakar Libya toplumunun doğası da buna neden olmaktadır. Örneğin Libya’daki kadınlar, İslam kültürüne uygun olarak sağlık ve eğitim gibi hizmet sektöründe çalışmak gibi daha geleneksel işleri ve sekreterlik işlerini kabul etme eğilimindedir. Bu sektörlerdeki erkeklerle aralarındaki güçsüz iletişim ve belki başka nedenler gösterilebilir.

Tablo 5.1 Çalışma örnekleminin cinsiyet değişkenine göre dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde %
Erkek	211	%71
Kadın	86	%29
Toplam	297	%100

Tablo 5.2’de medeni durum kategorisinde, evli çalışan sayısı, 208 çalışan ile çalışmanın örneklemindeki en yüksek yüzdeyi %70 teşkil ettiğini görülmektedir. Medeni durum kategorisinde bekar 89 çalışan %30 ile geri kalan yüzdeyi oluşturmaktadır. Bu tablodan, katılımcıların büyük çoğunluğunun evli olduğu görülmektedir. Bu, bankacılık sektöründeki krizleri ve riskleri yönetmek için üst yönetimin performansının geliştirilmesine yardımcı olabilecek olumlu bir göstergedir, çünkü bu grup sosyal stabiliteye sahip olduğundan bu durum yönetime de olumlu yansiyabilir.

Tablo 5.2 Çalışma örnekleminin medeni durum değişkenine göre dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde %
Evli	208	%70
Bekar	89	%30
Toplam	297	%100

Tablo 5.3’de çalışma örneğindeki en yüksek yaş grubunu %33.3 ile 35-44 yaş kategorisinin oluşturduğunu, ardından %24.6 yüzdesiyle 45-54 yaş kategorisinin geldiği görülmektedir. Bunu %22.9 yüzdesiyle 26-34 yaş grubu, %15.5 yüzdesiyle 25 ve altı yaş grubu ve %3.7 yüzdesiyle 55 ve üstü yaş grubu takip etmektedir. Tablo 5.3’e göre, örneklem %57.9, yüzdesiyle 35-54 yaş kategorilerine eğilimlidir, bunu daha az yüzde ile 26-34 yaş kategorisi ve Genç 25 ve altı kategorisi takip etmektedir. Yaşça büyük çalışanların çalışma numunesinin en düşük oranını temsil ettiği ve önümüzdeki yıllarda emekli olacakları unutulmamalıdır.

Tablo 5.3 Çalışma örnekleminin yaş değişkenine göre dağılımı

Yaş kategorisi	Sayı	Yüzde %
25 ve altı	46	15.5
26-34	68	22.9
35-44	99	33.3
45-54	73	24.6
55 ve üstü	11	3.7
Toplam	297	100.0

Eğitim seviyesi çalışma örneklemini üyeleri tarafından alınan bilimsel sertifikaları ifade eder. Tablo 5.4 'de çalışma örnekleminde lisans derecesi sahiplerinin yüzdesinin en yüksek %61.6 olduğunu, bunu yükseköğretim diploması kategorisinin %25.6 ve yüksek lisans derecesi kategorisinin %11.1 takip ettiği görülmektedir. Doktora derecesi ve ortaöğretim diploması olan çalışan grubu çok küçüktü, sırasıyla % 0.7 ve %0.1 yüzdelerini temsil etmektedir. Doktora ve yüksek lisans gibi daha yüksek sertifika seviyeleri genellikle akademik kurumlarda çalıştığından katılımcıların çoğu üniversite mezunu olduğundan bu da çalışmanın doğasını ve geçerliliğini, toplanan bilgilerin kredibilitelerini etkileyecektir.

Tablo 5.4 Çalışma örnekleminin eğitim seviyesi değişkenine göre dağılımı

Eğitim seviyesi	Sayı	Yüzde %
Ortaöğretim	3	%1.0
Lise	76	%25.6
Lisans derecesi	183	%61.6
Yüksek lisans derecesi	33	%11.1
Doktora derecesi	2	%0.7
Toplam	297	%100

Tablo 5.5'de gösterildiği üzere, örnekleme muhasebe ve yönetim uzmanlıklarında yer alan katılımcılar sırasıyla %33.3 ve %29.6 yüzdelerini temsil etmektedir. Birlikte %62.9'a karşılık gelmektedir. Yukarıda bahsi geçmeyen Bilgi Teknolojisi ve İstatistik gibi uzmanlıklardaki katılımcıların yüzdesi %15.5 'tir. Ekonomi uzmanlık alanı %14.1'i teşkil ederken, en düşük yüzde %7.4 ile bankacılık ve finans uzmanlık alanı olmuştur. Ankete katılanların üçte birinin muhasebe konusunda uzmanlık sahibi olduğu görülmüştür. Bu, bankacılık sektöründeki çalışmanın niteliğinden

kaynaklanabilir ve bunu bankacılık sektöründe üst yönetimi temsil eden işletme uzmanlığı olan katılımcılar takip etmektedir. Bankacılık sektörünün çoğunun işletme, finans ve bankacılık ve bilgi teknolojisi konularında uzmanlaşması beklenmektedir. Şüphesiz ki uzmanlık alanı, özellikle bankacılık sektörünün üst yönetimindeyse, katılımcının yaptığı iş üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Tablo 5.5 Çalışma örnekleminin uzmanlık değişkenine göre dağılımı

Uzmanlık	Sayı	Yüzde %
Yönetim	88	%29.6
Muhasebe	99	%33.3
İktisat	42	%14.1
Bankacılık ve Finans	22	%7.4
Diğer	46	%15.5
Toplam	297	%100.

Tablo 5.6' de örnekleme çalışanların görev seviyeleri arasında en yüksek kategorinin %68.4 olduğu, bunu örneklemin %25.2'ünü teşkil eden departman başkanları kategorisinin takip ettiği, departman yönetici yardımcılarının %2.4 olduğu ve en düşük kategorinin örnekleme her ikisi de %2 olan müdürler ve müdür yardımcılarının olduğu görülmüştür.

Tablo 5.6 Çalışma örnekleminin görev seviyesi değişkenine göre dağılımı

Görev	Sayı	Yüzde %
Müdür	6	%2.0
Müdür yardımcısı	6	%2.0
Departman yöneticisi	75	%25.2
Çalışan	203	%68.4
Departman yönetici yardımcısı	7	%2.4
Toplam	279	%100

Tablo 5.7'de 15 yıldan fazla çalışma süresi kategorisinin çalışma örnekleminde en yüksek yüzdeyle %34'e sahip olduğunu, bunun ardından %24.5'e karşılık gelen 10-15 yıl kategorisinin, %23.6'ya karşılık gelen 5 yıldan az kategorisinin ve son olarak %18.9'a karşılık gelen 5-10 yıl kategorisinin geldiği görülmektedir.

Tablo 5.7 Çalışma örnekleminin deneyim yılı değişkenine göre dağılımı

Deneyim yılı	Sayı	Yüzde %
5 yıldan az	67	%23.6
5-10 yıl	56	%18.9
10-15 yıl	73	%24.5
15 yıldan fazla	101	%34.0
Toplam	297	%100.0

Tablo 5.8’de görüldüğü üzere, Alwhda Bankası’nın büyüklüğü Doğu Bölgesindeki diğer bankalara göre fazla olduğundan çalışma örnekleminde en yüksek yüzdeye %48 sahiptir. Bunu Albayda şehrindeki Ulusal Ticaret Bankası %18, Al ajmaa Alarabi %10, Ticaret ve Kalkınma Bankası %8, Al-Gumhoria Bankası’nın Doğu Bölgesindeki şube yönetimleri %6 ve Akdeniz Bankası %3 takip etmektedir.

Tablo 5.8 Çalışma örnekleminin bankalara göre dağılımı

Banka adı	Sayı	Yüzde %
Alwhda	154	%48.0
Ulusal Ticaret	58	%18.0
Al Ajmaa Al-Arabi	32	%10.0
Ticaret ve Kalkınma	26	%8.0
AlJumhouria	18	%6.0
Akdeniz	9	%3.0
Toplam	297	%93

Tablo 5.9’de görüldüğü üzere, çalışma örnekleminin doğu şehirleri içinde Libya’nın en büyük ikinci şehri olan ve bankacılık departmanlarının çoğunun yoğunlaştığı Bingazi’ye eğilimlidir.

Tablo 5.9 Çalışma örnekleminin bankaların bulunduğu yere göre dağılımı

Bölge	Sayı	Yüzde %
Bingazi	239	80.5
Al-Bayda	58	19.5
Toplam	297	100.0

5.2. Test Hipotezlerinin İncelenmesi ve Analizi

Çalışmanın hipotezleri ve hipotezlerin test edilmesinde yararlanılan analizler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5.10 Çalışmanın hipotezi ve kullanılan analizler

Hipotez	Yararlanılan Analiz
H1: İşgören güçlendirmenin risk yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.	Korelasyon Analizi
H1a: İşgören güçlendirmenin likidite riski yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.	
H1b: İşgören güçlendirmenin pazar riski yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.	
H1c: İşgören güçlendirmenin kredi riski yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.	
H1d: İşgören güçlendirmenin operasyonel risk yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.	Regresyon Analizi Yapısal Eşitlik Analizi
H2: İşgören güçlendirmenin risk yönetimine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi bulunmaktadır.	
H2a: İşgören güçlendirmenin likidite riski yönetimine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi bulunmaktadır.	
H2b: İşgören güçlendirmenin pazar riski yönetimine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi bulunmaktadır.	
H2c: İşgören güçlendirmenin kredi riski yönetimine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi bulunmaktadır.	T-Testi
H2d: İşgören güçlendirmenin operasyonel risk yönetimine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi bulunmaktadır.	
H3: Risk yönetiminde İşgören güçlendirmenin konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H3a: Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım konusunda (HRMF1) iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H3b: Yetki verme ve takım çalışması konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H3c: Likidite riski yönetimi konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H3d: Pazar riski yönetimi konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H3e: Kredi riski yönetimi konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H3f: Operasyonel risk yönetimi konusunda iki şehir (Al Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	

Tablo 5.10'devamı

H4:İşgören güçlendirmenin ve risk yönetimi konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır.	ANOVA Scheffe Testi
H4a:Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H4b: Yetki verme ve takım çalışması konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H4c: Likidite riski yönetimi konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H4d: Pazar riski yönetimi konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H4e: Kredi riski yönetimi konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	
H4f: Operasyonel risk yönetimi konusunda bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.	

5.2.1. İşgören güçlendirmenin ve Risk Yönetimi Arasındaki İlişki

İşgören güçlendirmenin alt değişkenleriyle risk yönetiminin alt değişkenleri ve toplamda risk yönetimiyle işgören güçlendirilmesi arasındaki ilişkileri test etmek için Pearson Korelasyonu kullanılmıştır. Sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

5.2.1.1. İşgören güçlendirmenin alt değişkenleriyle risk yönetiminin alt değişkenleri arasındaki korelasyonlar

Tablo 5.11 Faktörlere (alt boyutlara) ilişkin tanımlayıcı istatistikler

		Ortalama	Standart Sapma	N
İşgören güçlendirme	F1: Bireyler için Eğitim, Teşvikler ve Katılım	3,5956	,79806	297
	F2: Yetkinin Paylaşılması ve Takım Çalışması	3,6375	,77383	297
Likidite Riski	F1: Otorite ve kalifiye personel	3,6794	,67710	297
	F2: Strateji ve ölçüm	3,6418	,67262	297
Pazar Riski	F1: İzleme ve ölçüm	3,6566	,70849	297
	F2: Strateji	3,5937	,62983	297
Kredi Riski	F1: Otorite ve yetkin personel	3,7808	,65057	297
	F2: Politika ve strateji	3,8833	,80645	297
Operasyonel Risk	F1: Strateji ve ölçüm	3,6822	,73153	297
	F2: Otorite ve yetkin personel	3,6212	,67815	296

Tablo 5.11 İşgören güçlendirmenin alt değişkenleriyle risk yönetiminin alt değişkenlerinin tanımlayıcı istatistiklerini göstermektedir. En yüksek ortalama değer ($O = 3.88$, $SS = .81$) kredi riski yönetiminin ikinci boyutu; politikalar ve stratejiler ve ölçüm için kaydedilmişken, en düşük ortalama değer ($O = 3.59$, $SS = .63$) etkili riski yönetiminin ikinci boyutu strateji için kaydedilmiştir.

Tablo 5.12 İşgören güçlendirmenin alt değişkenleriyle risk yönetiminin alt değişkenleri arasındaki korelasyonlar

			EMF1 (1)	EMF2 (2)
İşgören güçlendirme	Eğitim, Teşvikler ve Katılım (1)	Pearson Korelasyonu	1	.709**
		Anlam (2 taraflı)		.001
		N		297
Yetkinin Paylaşılması ve Takım Çalışması (2)	Yetkinin Paylaşılması ve Takım Çalışması (2)	Pearson Korelasyonu	.709**	1
		Anlam (2 taraflı)	.000	
		N	297	297
Likidite Riski	F1: Otorite ve kalifiye personel	Pearson Korelasyonu	.479**	.505**
		Anlam (2 taraflı)	.000	.001
		N	297	297
	F2: Strateji ve ölçüm	Pearson Korelasyonu	.416**	.447**
		Anlam (2 taraflı)	.000	.001
		N	297	297
Pazar Riski	F1: İzleme ve ölçüm	Pearson Korelasyonu	.357**	.414**
		Anlam (2 taraflı)	.000	.001
		N	297	297
	F2: Strateji	Pearson Korelasyonu	.320**	.390**
		Anlam (2 taraflı)	.000	.001
		N	297	297
Kredi Riski	F1: Otorite ve kalifiye personel	Pearson Korelasyonu	.499**	.545**
		Anlam (2 taraflı)	.000	.001
		N	297	297
	F2: Politika ve strateji	Pearson Korelasyonu	.360**	.334**
		Anlam (2 taraflı)	.000	.001
		N	297	297
Operasyonel Risk	F1: Strateji ve ölçüm	Pearson Korelasyonu	.552**	.581**
		Anlam (2 taraflı)	.000	.001
		N	297	297
	F2: Otorite ve kalifiye personel	Pearson Korelasyonu	.555**	.639**
		Anlam (2 taraflı)	.000	.001
		N	297	297

** Korelasyon, 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2 taraflı).

Tablo 5.12, işgören güçlendirmenin alt değişkenleriyle risk yönetiminin alt değişkenleri arasındaki pearson korelasyonlarını göstermektedir. İşgören güçlendirmenin alt değişkenleri, risk yönetiminin alt değişkenleriyle pozitif ve anlamlı korelasyon içindedir. Korelasyonlar .334 ve .709, $n = 297$, $p < .001$ arasında değişmektedir.

5.2.1.2. İşgören güçlendirmenin risk yönetimi arasındaki korelasyonlar

Tablo 5.13 Tanımlayıcı istatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	N
İşgören güçlendirme	3.6123	.73152	297
Likidite riski yönetimi	3.6601	.60215	297
Pazar riski yönetimi	3.6251	.57160	297
Kredi riski yönetimi	3.8192	.63327	297
Operasyonel risk yönetimi	3.6511	.66130	297
Risk yönetimi	3.6932	.51609	297

Tablo 5.13. İşgören güçlendirmenin ve etkin risk yönetiminin tanımlayıcı istatistiklerini göstermektedir. En yüksek ortalama değer (O = 3.82, SS = .63) kredi riski yönetimi için kaydedilmiştir. En düşük ortalama değer (O = 3.61, SS = .73) ise işgören güçlendirilmesi için kaydedilmiştir.

Tablo 5.14 İşgören güçlendirmenin risk yönetimi

	İşgören güçlendirmenin	
İşgören güçlendirme	Pearson Korelasyonu	1
	Anlam (2 taraflı)	
	N	297
Likidite riski yönetimi	Pearson Korelasyonu	.560**
	Anlam (2 taraflı)	.001
	N	297
Pazar riski yönetimi	Pearson Korelasyonu	.460**
	Anlam (2 taraflı)	.001
	N	297

Tablo 5.14'devamı

Kredi riski yönetimi	Pearson Korelasyonu	.538**
	Anlam (2 taraflı)	.001
	N	297
Operasyonel risk yönetimi	Pearson Korelasyonu	.661**
	Anlam (2 taraflı)	.001
	N	297
Risk yönetimi	Pearson Korelasyonu	.678**
	Anlam (2 taraflı)	.001
	N	297

** Korelasyon, 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2 taraflı).

Tablo 5.14. İşgören güçlendirmenin ve risk yönetimi değişkenleri arasındaki pearson korelasyonunu göstermektedir. İşgören güçlendirmesi, risk yönetimi ile pozitif ve anlamlı korelasyon içindedir; Likidite riski yönetimi; .560, pazar riski yönetimi; .460,

kredi riski yönetimi; .538 ve operasyonel risk yönetimi; .661, $n = 297$, $p < .001$. İşgören güçlendirilmenin, risk yönetimi ile pozitif ve anlamlı korelasyon içindedir; ($678 n = 297$, $p < .001$). H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri tamamen kabul edilmektedir. Bu nedenle H1 hipotezi kabul edilmiştir.

5.2.2. İşgören Güçlendirilmenin Risk Yönetimine Etkisi

İşgören güçlendirilmenin iki alt değişkeninin risk yönetimi değişkenlerinin sonuçlarına etkisini test etmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 5.15'te gösterilmektedir.

Tablo 5.15 Regresyon analizinin özeti

Bağımsız değişkenler	Bağımlı değişkenler	R ²	F	B	T	P	DW
İşgören güçlendirilmenin F1(bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım)	Likidite riski yönetimi	.317	68.315***	,248	3,634	,000	2.054
İşgören güçlendirilmesi F2(yetkinin paylaşılması ve takım çalışması)				,360	5,266	,000	
İşgören güçlendirilmesi F1(bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım)	Pazar riski yönetimi	.231	44.051***	,128	1,761	,079	2.019
İşgören güçlendirilmesi F2(yetkinin paylaşılması ve takım çalışması)				,381	5,258	,000	
İşgören güçlendirilmesi F1(bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım)	Kredi riski yönetimi	.266	53.267***	,268	3,779	,000	1.315
İşgören güçlendirilmesi F2(yetkinin paylaşılması ve takım çalışması)				,290	4,101	,000	
İşgören güçlendirilmesi F1(bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım)	Operasyonel risk yönetimi	.455	122.391***	,260	4,261	,000	1.666
İşgören güçlendirilmesi F2(yetkinin paylaşılması ve takım çalışması)				,465	7,602	,000	

*** $p < 0.001$

Tablo 5.15'te görülebileceği üzere İşgören güçlendirilmesinin birinci boyutu; bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım, ikinci boyut yetkinin paylaşılması ve takım çalışması, likidite riski yönetiminin istatistiksel açıdan anlamlı belirleyicileridir. Bir bütün olarak

modelin açıkladığı toplam varyans %31.7'dir ($F(2, 294) = 68.315, p < .001$). Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım ile yetkinin paylaşılması ve takım çalışması alt değişkenleri anlamlı beta değerleri kaydetmiştir (sırasıyla $\beta = .248$ ve $.360, p < .001$). Bulgular, H2a hipotezini desteklemektedir.

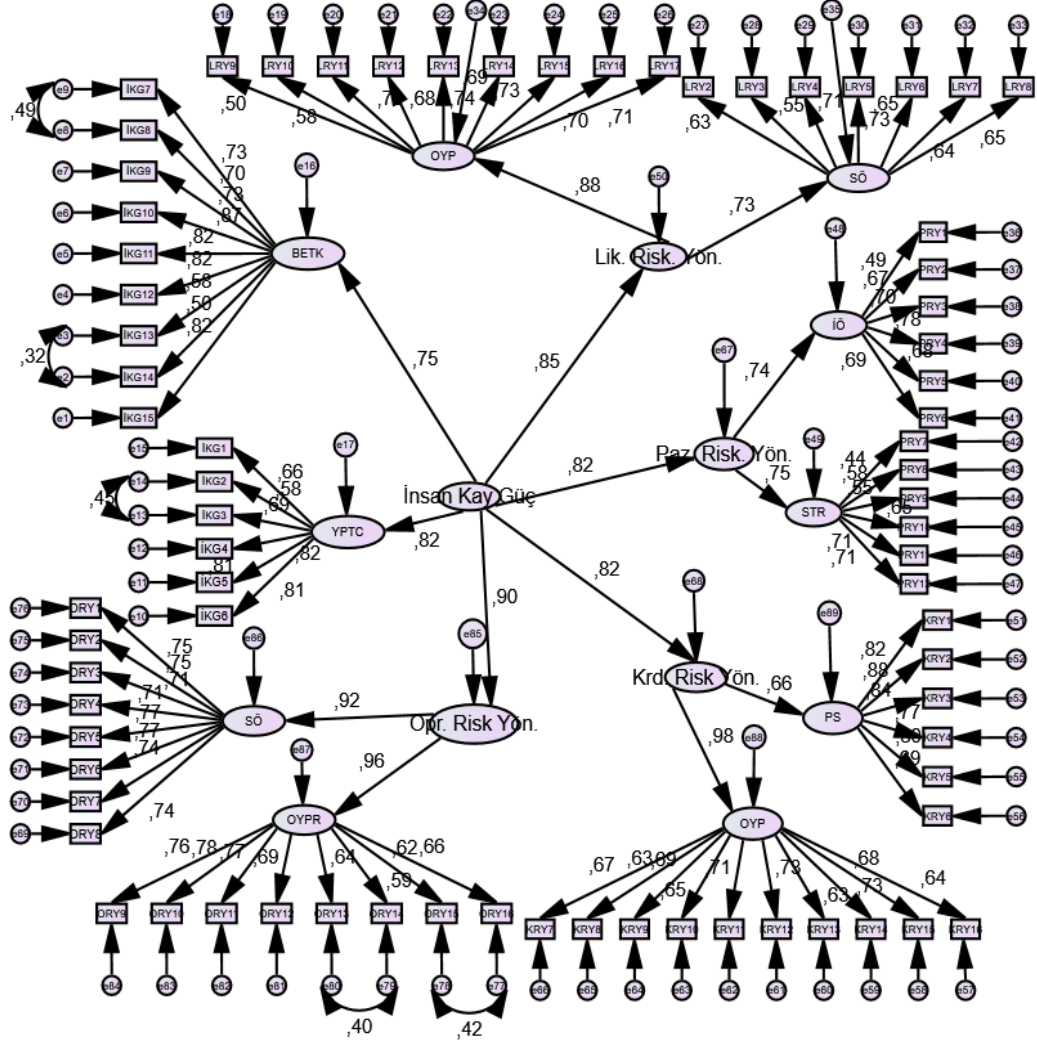
İşgören güçlendirmenin ikinci boyutu; yetkinin paylaşılması ve takım çalışması, pazar riski yönetimi bir tek istatistiksel açıdan anlamlı belirleyicileridir. Bir bütün olarak modelin açıkladığı toplam varyans %23.1'tir, ($F(2, 293) = 44.051, p < .001$). yetkinin paylaşılması, ve takım çalışması alt değişkenleri anlamlı beta değerleri kaydetmiştir ($\beta = .381, p < .001$). Bulgular, H2b hipotezini reddedilmiştir.

İşgören güçlendirmenin birinci boyutu; bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım ve işgören güçlendirilmesinin ikinci boyutu; yetkinin paylaşılması ve takım çalışması, kredi riski yönetiminin istatistiksel açıdan anlamlı belirleyicileridir. Bir bütün olarak modelin açıkladığı toplam varyans %26.6'dır ($F(2, 294) = 53.267, p < .001$). Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım, ile yetkinin paylaşılması ve takım çalışması alt değişkenleri anlamlı beta değerleri kaydetmiştir (sırasıyla $\beta = .268$ ve $.290, p < .001$). Bulgular, H2c hipotezini desteklemektedir.

İşgören güçlendirmenin birinci boyutu; bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım ve işgören güçlendirilmesinin ikinci boyutu; yetkinin paylaşılması ve takım çalışması, operasyonel risk yönetiminin istatistiksel açıdan anlamlı belirleyicileridir. Bir bütün olarak modelin açıkladığı toplam varyans %45.5'tir ($F(2, 293) = 122.391, p < .001$). Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım ile yetkinin paylaşılması ve takım çalışması alt değişkenleri anlamlı beta değerleri kaydetmiştir (sırasıyla $\beta = .260$ ve $.465, p < .001$). Bulgular, H2d hipotezini desteklemektedir.

Bu bölümün sonuçlarına göre H2 kısmen desteklenmekte, kısmen kabul edilmektedir.

Yapısal Eşitlik Modeli: Keşfedici faktör analizine göre yapılan regresyon analizi sonrası yapısal eşitlik modeli ile araştırma modeli test edilerek sonuçlar Şekil 5.1'de verilmiştir.



Şekil 5.1 Yapısal eşitlik modeli

Yapısal eşitlik modeli regresyon ağırlıkları ise Tablo 5.16'da verilmiştir.

Tablo 5.16 Yapısal eşitlik modeli regresyon ağırlıkları

Analiz Yolu		Standardize Edilmemiş Tahmin	Standardize Edilmiş Tahmin	Std. Error	Kritik Oran	Anlamlılık	
Likidite Riski Yönetimi	<---	İşgören Güçlendirme	0,570	0,851	0,058	9,781	***
Pazar Riski Yönetimi	<---	İşgören Güçlendirme	0,413	0,822	0,052	7,97	***
Kredi Riski Yönetimi	<---	İşgören Güçlendirme	0,698	0,823	0,064	10,852	***
Operasyonel Risk Yönetimi	<---	İşgören Güçlendirme	0,863	0,902	0,068	12,65	***

*** Sıfıra çok yakın değer anlamına gelmektedir.

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucu işgören güçlendirmenin likidite risk yönetimini, pazar riski yönetimini, kredi riski yönetimini ve operasyonel risk yönetimini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Standardize edilmiş katsayı tahmin değeri en yüksek olarak işgören güçlendirmenin operasyonel risk yönetimi üzerindeki etkisinde elde edilmiştir ($\beta=0,902$). Bu bulgu işgören güçlendirmenin en fazla operasyonel risk yönetimi üzerinde etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

5.2.3. Bağımsız Örneklem T-Testi ve ANOVA Kullanarak Grup Varyanslarının Analiz Edilmesi

5.2.3.1. Bağımsız örneklem t-testi

Tablo 5.17 İki şehir için bağımsız örneklem testi

Adres	Boyutlar	N	Ortalama	T	Anlam (2 taraflı)	
Al-Bayda Bingazi	Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım	Varyanslar eşit varsayılmıştır	58	3,4713	-1,32	,186
		Varyanslar eşit varsayılmamıştır	239	3,6258	-1,19	,235
Al-Bayda Bingazi	Yetkinin paylaşılması ve takım çalışması	Varyanslar eşit varsayılmıştır	58	3,4167	-2,44	,015
		Varyanslar eşit varsayılmamıştır	239	3,6911	-2,61	,011
Al-Bayda Bingazi	Likidite riski yönetimi.	Varyanslar eşit varsayılmıştır	58	3,4635	-2,84	,005
		Varyanslar eşit varsayılmamıştır	239	3,7084	-3,13	,002
Al-Bayda Bingazi	Pazar riski yönetimi.	Varyanslar eşit varsayılmıştır	58	3,4670	-2,36	,019
		Varyanslar eşit varsayılmamıştır	239	3,6635	-2,33	,022
Al-Bayda Bingazi	Kredi riski yönetimi.	Varyanslar eşit varsayılmıştır	58	3,7178	-1,49	,136
		Varyanslar eşit varsayılmamıştır	239	3,8598	-1,57	,120
Al-Bayda Bingazi	Operasyonel risk yönetimi.	Varyanslar eşit varsayılmıştır	58	3,5302	-1,57	,117
		Varyanslar eşit varsayılmamıştır	238	3,6822	-1,57	,120

Tablo 5.17 çalışmanın altı değişkeninde iki şehir (Al-Bayda ve Bingazi) için grup istatistiklerini göstermektedir. En yüksek ortalama değer Bingazi grubunda kredi riski yönetimi açısından görülmüşken (3.86), en düşük ortalama değer ise Al-Bayda grubunda yetkinin paylaşılması ve takım çalışması açısından görülmüştür (3.42).

İki şehirdeki bireylerin eğitimi, teşviki ve katılımı puanlarını karşılaştırmak için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Bireylerin eğitimi, teşviki ve katılımı açısından Al-Bayda (O = 3.47, SS = .91) ve Bingazi (O = 3.63, SS = .77) puanlarında anlamlı fark yoktur; ($t(295) = -1,324, p = .186$). Ortalamalardaki farklılıkların büyüklüğü

(ortalama fark = $-.15$, %95 *CI*: $-.38 - .08$) çok küçüktür (eta kare = $.006$). H3a hipotezi reddedilmiştir.

Yetkinin paylaşılması ve takım çalışması açısından Al-Bayda ($O = 3.42$, $SS = .70$) ve Bingazi ($O = 3.69$, $SS = .78$) puanlarında anlamlı fark yoktur; ($t(295) = -2.443$, $p = .015$). Ortalamalardaki farklılıkların büyüklüğü (ortalama fark = $-.27$, %95 *CI*: $-.50 - .05$) çok küçüktür (eta kare = $.02$). H3b hipotezi kabul edilmiştir.

Yetkinin paylaşılması ve takım çalışması açısından Al-Bayda ($O = 3.46$, $SS = .51$) ve Bingazi ($O = 3.71$, $SS = .61$) puanlarında anlamlı fark yoktur; ($t(295) = -2.840$, $p = .005$, (iki taraflı)). Ortalamalardaki farklılıkların büyüklüğü (ortalama fark = $-.24$, %95 *CI*: $-.41 - .08$) çok küçüktür (eta kare = $.03$). H3c hipotezi kabul edilmiştir.

Pazar riski yönetimi açısından Al-Bayda ($O = 3.47$, $SS = .58$) ve Bingazi ($O = 3.66$, $SS = .57$) puanlarında anlamlı fark yoktur; ($t(295) = -2.368$, $p = .019$). Ortalamalardaki farklılıkların büyüklüğü (ortalama fark = $-.20$, %95 *CI*: $-.36 - .03$) çok küçüktür (eta kare = $.02$). H3d hipotezi kabul edilmiştir.

Pazar riski yönetimi açısından Al-Bayda ($O = 3.72$, $SS = .61$) ve Bingazi ($O = 3.86$, $SS = .66$) puanlarında anlamlı fark yoktur; ($t(295) = -1.495$, $p = .136$). Ortalamalardaki farklılıkların büyüklüğü (ortalama fark = $-.15$, %95 *CI*: $-.38 - .08$) çok küçüktür (eta kare = $.008$). H3e hipotezi reddedilmiştir.

Operasyonel risk yönetimi açısından Al-Bayda ($O = 3.53$, $SS = .66$) ve Bingazi ($O = 3.68$, $SS = .66$) puanlarında anlamlı fark yoktur; ($t(294) = -1.573$, $p = .117$, (iki taraflı)). Ortalamalardaki farklılıkların büyüklüğü (ortalama fark = $-.15$, %95 *CI*: $-.34 - .04$) çok küçüktür (eta kare = $.008$). H3f hipotezi reddedilmiştir. Bu bölümün sonuçlarına göre H3 kısmen desteklenmektedir.

5.2.3.2. ANOVA testi

Tablo 5.18 ANOVA

		Kareler toplamı	Fark	Ort. Kare	F	Anlam
Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım	Gruplar Arasında	2,722	5	,544	,853	,514
	Gruplar Dahilinde	185,802	291	,638		
	Toplam	188,524	296			
Yetkinin paylaşılması ve takım çalışması	Gruplar Arasında	4,999	5	1,000	1,689	,137
	Gruplar Dahilinde	172,248	291	,592		
	Toplam	177,247	296			
Likidite riski yönetimi.	Gruplar Arasında	4,702	5	,940	2,722	,020
	Gruplar Dahilinde	100,519	291	,345		
	Toplam	105,221	296			
Pazar riski yönetimi.	Gruplar Arasında	1,959	5	,392	1,203	,308
	Gruplar Dahilinde	94,751	291	,326		
	Toplam	96,710	296			
Kredi riski yönetimi	Gruplar Arasında	9,793	5	1,959	4,948	,000
	Gruplar Dahilinde	115,196	291	,396		
	Toplam	124,990	296			
Operasyonel risk yönetimi.	Gruplar Arasında	4,461	5	,892	2,073	,069
	Gruplar Dahilinde	124,824	290	,430		
	Toplam	129,285	295			

Bankaların grupları açısından bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım değişkenliğini karşılaştırmak için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Bankalar arasında bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. ($F(5, 291) = .853, p = .514, \eta^2 = .01$) olduğundan küçük bir etkiye işaret etmektedir (Cohen, 1988) H4a hipotezi reddedilmiştir. Bankalar arasında yetkinin paylaşılması ve takım çalışması açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, ($F(5, 291) = 1,689, p = .137, \eta^2 = .03$) olduğundan küçük bir etkiye işaret etmektedir (Cohen's (1988, s. 284–7) H4b hipotezi reddedilmiştir. Bankalar arasında likidite riski yönetimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır, ($F(5, 291) = 2,722, p = .020$), $\eta^2 = .04$ olduğundan küçük bir etkiye işaret etmektedir (Cohen, 1988). H4c hipotezi kabul edilmiştir.

Bankalar arasında pazar riski yönetimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, $F(5, 291) = 1.203, p = .308, \eta^2 = .02$ olduğundan küçük bir etkiye işaret etmektedir (Cohen, 1988). H4d hipotezi reddedilmiştir. Bankalar arasında kredi riski yönetimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır, $F(5, 291) = 4,948, p <$

.001, eta kare = .08 olduğundan küçük bir etkiye işaret etmektedir (Cohen's (1988, s. 284-7) H4e hipotezi kabul edilmiştir. Bankalar arasında operasyonel risk yönetimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur, $F(5, 290) = 2,073$, $p = .069$, eta kare = .03 olduğundan küçük bir etkiye işaret etmektedir (Cohen, 1988). H4f hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 5.19 Banka grupları için tanımlayıcı istatistikler

		N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Ortalama için %95% Güven Aralığı	Minimum	Maksimum	
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım	Ulusal Ticaret Bankası	58	3,4713	,90753	,11916	3,2326	3,7099	1,22	5,00
	Wahda Bankası	154	3,5945	,81129	,06538	3,4654	3,7237	1,00	5,00
	Akdeniz Bankası	9	3,3704	,72008	,24003	2,8169	3,9239	2,11	4,33
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	26	3,6581	,69986	,13725	3,3754	3,9408	1,89	4,78
	Jumhouria Bankası	18	3,7963	,65817	,15513	3,4690	4,1236	2,56	5,00
	Alejma'a Alarabi Bankası	32	3,7257	,68143	,12046	3,4800	3,9714	1,44	4,67
	Toplam	297	3,5956	,79806	,04631	3,5045	3,6867	1,00	5,00
Yetkinin paylaşılması ve takım çalışması	Ulusal Ticaret Bankası	58	3,4167	,70175	,09214	3,2322	3,6012	1,33	5,00
	Wahda Bankası	154	3,6667	,78637	,06337	3,5415	3,7919	1,00	5,00
	Akdeniz Bankası	9	3,4630	1,05336	,35112	2,6533	4,2726	2,00	4,83
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	26	3,6859	,75913	,14888	3,3793	3,9925	1,83	4,67
	Jumhouria Bankası	18	3,7222	,69780	,16447	3,3752	4,0692	2,50	5,00
	Alejma'a Alarabi Bankası	32	3,8594	,76213	,13473	3,5846	4,1342	1,00	4,83
	Toplam	297	3,6375	,77383	,04490	3,5491	3,7259	1,00	5,00
Likidite riski yönetimi.	Ulusal Ticaret Bankası	58	3,4635	,51468	,06758	3,3282	3,5988	2,33	4,78
	Wahda Bankası	154	3,6464	,62865	,05066	3,5463	3,7465	2,06	5,00
	Akdeniz Bankası	9	3,6968	,52924	,17641	3,2900	4,1036	2,54	4,17
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	26	3,8120	,49429	,09694	3,6123	4,0116	2,60	4,53
	Jumhouria Bankası	18	3,8025	,60844	,14341	3,4999	4,1050	2,75	5,00
	Alejma'a Alarabi Bankası	32	3,8733	,57677	,10196	3,6653	4,0812	1,42	4,58
	Toplam	297	3,6606	,59622	,03460	3,5925	3,7287	1,42	5,00

Tablo 5.19'devamı

Pazar riski yönetimi	Ulusal Ticaret Bankası	58	3,4670	,57628	,07567	3,3154	3,6185	1,67	5,00
	Wahda Bankası	154	3,6623	,60015	,04836	3,5668	3,7579	1,33	5,00
	Akdeniz Bankası	9	3,6204	,58498	,19499	3,1707	4,0700	2,17	4,08
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	26	3,6699	,41129	,08066	3,5037	3,8360	3,00	4,42
	Jumhouria Bankası	18	3,7407	,51520	,12143	3,4845	3,9969	3,00	4,83
	Alejma'a Alarabi Bankası	32	3,6328	,54578	,09648	3,4360	3,8296	2,00	4,92
	Toplam	297	3,6251	,57160	,03317	3,5599	3,6904	1,33	5,00
Kredi riski yönetimi	Ulusal Ticaret Bankası	58	3,7178	,60696	,07970	3,5582	3,8774	1,43	5,00
	Wahda Bankası	154	3,8581	,63605	,05125	3,7569	3,9594	1,30	5,00
	Akdeniz Bankası	9	2,9259	1,04130	,34710	2,1255	3,7263	1,88	4,70
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	26	3,9949	,57503	,11277	3,7626	4,2271	2,35	5,00
	Jumhouria Bankası	18	3,9639	,43620	,10281	3,7470	4,1808	3,00	4,87
	Alejma'a Alarabi Bankası	32	3,9620	,62536	,11055	3,7365	4,1874	1,80	4,95
	Toplam	297	3,8320	,64982	,03771	3,7578	3,9062	1,30	5,00
Operasyonel risk yönetimi	Ulusal Ticaret Bankası	58	3,5302	,66074	,08676	3,3564	3,7039	1,63	5,00
	Wahda Bankası	154	3,6485	,66210	,05335	3,5431	3,7539	1,00	5,00
	Akdeniz Bankası	9	3,2500	,83678	,27893	2,6068	3,8932	2,50	4,69
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	26	3,7067	,63928	,12537	3,4485	3,9649	2,19	4,50
	Jumhouria Bankası	17	3,8088	,55175	,13382	3,5251	4,0925	3,00	4,94
	Alejma'a Alarabi Bankası	32	3,8789	,62680	,11080	3,6529	4,1049	1,13	4,94
	Toplam	296	3,6524	,66201	,03848	3,5767	3,7282	1,00	5,00

Tablo 5.19 altı değişkendeki bankaların grupları için tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir. En yüksek ortalama değer Ticaret ve Kalkınma Bankası grubunda kredi riski yönetiminde (3.99), en düşük ortalama değer ise Akdeniz Bankası grubunda kredi riski yönetiminde (2.93) gözlemlenmiştir.

5.2.3.3. Çoklu karşılaştırma

Araştırma, aşağıdaki şekilde çalışma değişkenleri arasındaki spesifik farklılıkları belirlemek için bu testi gerçekleştirmiştir:

Tablo 5.20 Çoklu karşılaştırmalar (Scheffe Testi)

Bağımlı değişken	(I) Banka	(J) Banka	Ortalama Fark (I-J)	Standart Hata	Anlam
Likidite riski yönetimi	Ulusal Ticaret Bankası	Wahda Bankası	-,18294	,09055	,539
		Akdeniz Bankası	-,23328	,21056	,942
		Ticaret ve Kalkınma Bankası	-,34848	,13871	,280
		Jumhouria Bankası	-,33899	,15857	,472
		Alejma'a Alarabi Bankası	-,40978	,12942	,078
	Wahda Bankası	Ulusal Ticaret Bankası	,18294	,09055	,539
		Akdeniz Bankası	-,05034	,20155	1,000
		Ticaret ve Kalkınma Bankası	-,16555	,12461	,880
		Jumhouria Bankası	-,15605	,14640	,951
	Akdeniz Bankası	Alejma'a Alarabi Bankası	-,22684	,11418	,558
		Ulusal Ticaret Bankası	,23328	,21056	,942
		Wahda Bankası	,05034	,20155	1,000
		Ticaret ve Kalkınma Bankası	-,11521	,22730	,998
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	Jumhouria Bankası	-,10571	,23994	,999
		Alejma'a Alarabi Bankası	-,17650	,22175	,986
		Ulusal Ticaret Bankası	,34848	,13871	,280
		Wahda Bankası	,16555	,12461	,880
	Jumhouria Bankası	Akdeniz Bankası	,11521	,22730	,998
		Jumhouria Bankası	,00950	,18021	1,000
		Alejma'a Alarabi Bankası	-,06130	,15518	1,000
		Ulusal Ticaret Bankası	,33899	,15857	,472
		Wahda Bankası	,15605	,14640	,951
	Alejma'a Alarabi Bankası	Akdeniz Bankası	,10571	,23994	,999
		Ticaret ve Kalkınma Bankası	-,00950	,18021	1,000
Alejma'a Alarabi Bankası		-,07079	,17316	,999	
Ulusal Ticaret Bankası		,40978	,12942	,078	
Wahda Bankası		,22684	,11418	,558	
Ulusal Ticaret Bankası	Akdeniz Bankası	,17650	,22175	,986	
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	,06130	,15518	1,000	
	Jumhouria Bankası	,07079	,17316	,999	
	Alejma'a Alarabi Bankası	,10793	,16812	,995	
	Wahda Bankası	-,14030	,09693	,835	
Wahda Bankası	Akdeniz Bankası	,79189*	,22541	,033	
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	-,27706	,14850	,627	
	Jumhouria Bankası	-,24607	,16976	,835	
	Alejma'a Alarabi Bankası	-,24416	,13855	,684	
	Ulusal Ticaret Bankası	,14030	,09693	,835	
Akdeniz Bankası	Akdeniz Bankası	,93219*	,21577	,003	
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	-,13675	,13340	,958	
	Jumhouria Bankası	-,10577	,15673	,994	
	Alejma'a Alarabi Bankası	-,10386	,12223	,982	
	Ulusal Ticaret Bankası	-,79189*	,22541	,033	
Ticaret ve Kalkınma Bankası	Wahda Bankası	-,93219*	,21577	,003	
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	-1,06895*	,24333	,002	
	Jumhouria Bankası	-1,03796*	,25686	,007	
Ticaret ve Kalkınma Bankası	Alejma'a Alarabi Bankası	-1,03605*	,23739	,002	
	Ulusal Ticaret Bankası	,27706	,14850	,627	
	Wahda Bankası	,13675	,13340	,958	

Tablo 5.20'devamı

Jum hou ria Ban	Akdeniz Bankası	1,06895*	,24333	,002
	Jumhouria Bankası	,03098	,19292	1,000
	Alejma'a Alarabi Bankası	,03289	,16612	1,000
	Ulusal Ticaret Bankası	,24607	,16976	,835
	Wahda Bankası	,10577	,15673	,994
Alejma'a Alarabi Bankası	Akdeniz Bankası	1,03796*	,25686	,007
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	-,03098	,19292	1,000
	Alejma'a Alarabi Bankası	,00191	,18537	1,000
	Ulusal Ticaret Bankası	,24416	,13855	,684
	Wahda Bankası	,10386	,12223	,982
	Akdeniz Bankası	1,03605*	,23739	,002
	Ticaret ve Kalkınma Bankası	-,03289	,16612	1,000
	Jumhouria Bankası	-,00191	,18537	1,000

Tek yönlü ANOVA yapıldığında, bankalar arasında likidite riski yönetiminde istatistiksel olarak anlamlı ortalama fark bulunmasına rağmen, Scheffe testi kullanılarak yapılan post-hoc karşılaştırmalar, tablo 5.20'de gösterildiği üzere bankalar arasında likidite riski yönetiminde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermiştir. Scheffe testi kullanılarak yapılan post-hoc karşılaştırmalar, Akdeniz Bankası grubu için ortalama kredi riski yönetimi skorunun ($O = 2.93$, $SS = 1.04$) Ulusal Ticaret Bankası ($O = 3.71$, $SS = .61$), Wahda Bankası ($O = 3.86$, $SS = .64$), Ticaret ve Kalkınma Bankası ($O = 3.99$, $SS = .58$), Jumhouria Bankası ($O = 3.96$, $SS = .44$) ve Alejma'a Alarabi Bankası ($O = 3.96$, $S = .63$) grubundan , $p < 05$ anlamlı olarak farklı olduğunu göstermiştir.

ALTINCI BÖLÜM

6. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde çalışmada araştırılan bulgular ve sonuçlar ışığında yapılan öneriler özetlenmektedir. Bunlar Libya’da faaliyet gösteren bankalarda işgörenin etkili bir şekilde güçlendirilmesi yoluyla etkili riski yönetimi hedeflerine ulaşmak amacıyla güçlü yanların güçlendirilmesine veya güçsüz yanlara işaret edilmesine katkıda bulunmaktadır.

Bu çalışma, insan kaynağının güçlendirilmesinin Libya’nın doğusundaki Libya ticari bankalarındaki risk yönetimi üzerindeki rolünü anlamak ve uygun istatistiksel yöntemleri kullanarak anket sonuçlarını analiz edip etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Tüm çalışma eksenlerinin verilerinin ve farklı boyutlarının tanımlayıcı istatistiksel analizinin sonuçları aracılığıyla her bir boyutu oluşturan bileşenler gösterilmektedir. Aşağıdaki sunulduğu üzere bir dizi sonuç elde edilmiştir:

Çalışma örneklemini üyelerinin çoğunluğu, toplam çalışma popülasyonunun %71’ini oluşturan yüzdeyle erkektir, bunun nedeni Libya’da ağırlıklı olarak erkekler çalışırken Libya’da çalışan kadın çalışanların eğitim ve hizmet sektörüne yoğunlaşması olabilir. Çalışma popülasyonunun çoğunluğu, çalışma örnekleminin %70’ini oluşturan yüzdeyle evlidir. Ve çalışma popülasyonunun çoğunluğu, %80 oranında 26-54 yaş arasındadır. Çalışma örneklemini üyelerinin çoğunluğu, çalışma popülasyonundaki %61.6 yüzdeyle lisans derecesine sahiptir. Çalışma örneklemini üyelerinin çoğunluğu, çalışma popülasyonundaki % 62.9 yüzdeyle bankacılık sektörünün yönetiminde ve muhasebe uzmanlık alanında yoğunlaşmıştır. Çalışma popülasyonundaki çoğu katılımcının görev seviyesi, çalışma popülasyonundaki büyüklük oranları sırasıyla %25.3 ve %68.4 olmak üzere sırasıyla departman yöneticisi ve orta kademe çalışanlarından oluşmaktadır. Bunun nedeni, üst düzey yöneticilerin anket sorularına cevap vermemesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışma örneklemini üyelerinin deneyim yılı, örneklem boyutunda %58.6 yüzde ile 10-15 yıl ve üstü aralığındadır. Bu, hizmet süresi uzadıkça personelin de daha deneyimli olduğunu, işlerini daha etkili ve verimli şekilde gerçekleştirebildiklerini

göstermektedir. Ayrıca, bankacılık risklerini daha etkili şekilde yönetmelerini sağlayan insan kaynakları becerisi kapsamında daha olumlu veya olumsuz görüş sunma yetkinlikleri de mevcuttur.

Çalışma örneklemini üyelerinin çoğunluğu, %51.9 oranla Alwahda bankasındandır, çünkü bu banka doğu bölgesindeki en büyük ve bu nedenle en fazla çalışana sahip olan bankadır. Çalışma popülasyonunun çoğunluğu, %80.5 yüzdeyle Bingazi’de bulunan bankalardır, çünkü Bingazi Libya’nın doğusundaki en büyük şehirdir.

Ana ve alt hipotez testlerinin bulgularının tartışması: Libya’daki bankacılık sektöründe işgören güçlendirilmesiyle risk yönetiminin dört eksenini (likidite riski, pazar riski, kredi riski ve operasyonel risk) arasında istatistiksel açıdan önemli ilişki bulunmaktadır: bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiyi meslek için pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analizde insan kaynaklarının geliştirilmesi arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu nedenle, H1 tamamen kabul edilmektedir. Pearson korelasyonu, işgören güçlendirmenin alt değişkenleriyle risk yönetiminin alt değişkenleri arasındaki ilişkinin olumlu ve anlamlı olduğunu göstermektedir, korelasyonlar şu şekildedir:

- ✓ İşgören güçlendirmenin birinci boyutu, bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım ve likidite riski yönetiminin birinci ve ikinci boyutları F1: Otorite ve yetkin personel ve F2: stratejiler ve ölçüm arasındaki korelasyon, sırasıyla ,479 ve ,416’dır. Ayrıca, İşgören güçlendirmenin ikinci boyutu olan yetkinin paylaşılması ve likidite riski yönetiminin birinci ve ikinci boyutları F1 ve F2 arasındaki korelasyon, sırasıyla ,505 ve ,447’dir.
- ✓ İşgören güçlendirmenin birinci boyutu, eğitim, teşvikler ve katılım, ve pazar riski yönetiminin birinci ve ikinci boyutları F1: izleme ve ölçüm ve F2: stratejiler arasındaki korelasyon, sırasıyla ,357 ve ,320’dir. Ayrıca, İşgören güçlendirmenin ikinci boyutu olan yetkinin paylaşılması ve takım çalışması ile pazar riski yönetiminin birinci ve ikinci boyutları F1 ve F2 arasındaki korelasyon, sırasıyla ,414 ve ,390’dır.
- ✓ İşgören güçlendirmenin birinci boyutu: eğitim, teşvikler ve katılım, ile kredi riski yönetiminin birinci ve ikinci boyutları F1 Otorite ve yetkin personel ve F2:

politikalar ve stratejiler arasındaki korelasyon, sırasıyla ,499 ve ,360'tır. Ayrıca, İşgören güçlendirmenin ikinci boyutu olan yetkinin paylaşılması ve takım çalışması ile kredi risk yönetiminin birinci ve ikinci boyutları F1 ve F2 arasındaki korelasyon, sırasıyla ,545 ve ,334'tür.

- ✓ İşgören güçlendirmenin birinci boyutu: eğitim, teşvikler ve katılım, ve operasyonel risk yönetiminin birinci ve ikinci boyutları F1: stratejiler ve ölçüm ve F2: otorite ve yetkili personel arasındaki korelasyon sırasıyla ,552 ve ,555'tir. Ayrıca, İşgören güçlendirmenin ikinci boyutu: yetkinin paylaşılması ve takım çalışması, ve operasyonel riski yönetiminin birinci ve ikinci boyutları F1 ve F2 arasındaki korelasyon, sırasıyla ,581 ve ,639'dur.

Bir bütün olarak işgören güçlendirilmesiyle risk yönetimi arasındaki korelasyonun bulguları incelendiğinde; Verilen H1a,H1b,H1c,H1d alt hipotezleri için, İşgören güçlendirmesi risk yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmaktadır. Alt hipotezler aşağıda açıklanmıştır:

- ✓ H1a İşgören güçlendirilmesiyle risk yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki öngörmektedir. Sonuç, olumlu ve anlamlı korelasyon göstermiştir ($r=,560$, $p=,000$). Bu nedenle, H1a hipotezi kabul edilmektedir.
- ✓ H1b İşgören güçlendirilmesiyle pazar riski yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki öngörmektedir. Sonuç, olumlu ve anlamlı korelasyon göstermiştir ($r=,460$, $p=,000$). Bu nedenle, H1b hipotezi kabul edilmektedir.
- ✓ H1c İşgören güçlendirilmesiyle kredi riski yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki öngörmektedir. Sonuç, olumlu ve anlamlı korelasyon göstermiştir ($r=,538$, $p=,000$). Bu nedenle, H1c hipotezi kabul edilmektedir.
- ✓ H1d İşgören güçlendirilmesiyle operasyonel risk yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki öngörmektedir. Sonuç, olumlu ve anlamlı korelasyon göstermiştir ($r=,661$, $p=,000$). Bu nedenle, H1d hipotezi kabul edilmektedir. H1a,H1b, H1c ve H1d hipotezlerinin tamamı kabul edilmektedir, bu nedenle H1 tamamen kabul edilmektedir.

$n=297$, $p <,001$. Katılımcıların bireylerin kredi riski yönetiminde daha etkili olduğu ($O=3,80$, $SS=,633$) yanıtını vermesini likidite riski yönetimi ($O=3,66$, $SS=,602$),

operasyonel risk yönetimi (O=3,65, SS=,661) ve pazar riski yönetimi (O=3,62, SS=,571).

- ✓ İki boyutuyla İşgören güçlendirilmesi: Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım ve yetkinin paylaşılması ve takım çalışması, etkili likidite riski yönetiminin istatistiksel açıdan anlamlı belirleyicileridir. Modelin bir bütün olarak açıkladığı toplam varyans, %31.7'dir, (F (2, 294) = 68.315, p < .001). Bu nedenle, H2a hipotez kabul edilmiştir. Eğitim, teşvikler, katılım, yetkinin paylaşılması ve takım çalışması ile güçlendirilen bireyler, bankalarda likidite riskinin yönetiminde daha etkilidir.
- ✓ Bir boyutuyla İşgören güçlendirilmesi: Yetkinin paylaşılması ve takım çalışması pazar riski yönetiminin istatistiksel açıdan anlamlı tek belirleyicisidir. Modelin açıkladığı toplam varyans % 23.1'dir, F (2, 294) = 44.051, p < .001. Bireyler yetkinin paylaşılması ve takım çalışması ile güçlendirildiklerinde, pazar riskinin yönetiminde daha etkilidir. işgören güçlendirilmesinin diğer boyutu konusunda, bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu nedenle, H2b hipotezi kısmen kabul edilmiştir.
- ✓ İki boyutuyla İşgören güçlendirilmesi: Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım ve yetkinin paylaşılması ve takım çalışması, kredi riski yönetiminin istatistiksel açıdan anlamlı belirleyicileridir. Modelin bir bütün olarak açıkladığı toplam varyans, %26.6'dır, (F (2, 294) = 53.267, p < .001). Bu nedenle, hipotez H2c kabul edilmiştir. Eğitim, teşvikler, katılım, yetkinin paylaşılması ve takım çalışması ile güçlendirilen bireyler, bankalarda kredi riskinin yönetiminde daha etkilidir.
- ✓ İki boyutuyla İşgören güçlendirilmesi: Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım ve yetkinin paylaşılması ve takım çalışması, operasyonel risk yönetiminin istatistiksel açıdan anlamlı belirleyicileridir. Modelin bir bütün olarak açıkladığı toplam varyans, %45.5'tir, (F (2, 293) = 122.391, p < .001). Bu nedenle, hipotez H2d kabul edilmiştir. Eğitim, teşvikler, katılım, yetkinin paylaşılması ve takım çalışması ile güçlendirilen bireyler, bankalarda operasyonel risklerin yönetiminde daha etkilidir. İşgören güçlendirmesi, Libya ticari bankalarındaki risk yönetiminde olumlu etkiye sahiptir, yani insan kaynakları ne kadar güçlendirilirse risk yönetimi o kadar etkili olmaktadır. Likidite riski yönetiminin varyasyonunun %31,7'si

işgören güçlendirilmesiyle açıklanırken, pazar riski yönetiminin varyasyonunun %23,1'i; kredi riski yönetiminin varyasyonunun %26,6'sı ve operasyonel risk yönetiminin varyasyonunun %45,5'i işgören güçlendirilmesiyle açıklanmaktadır. Araştırmacı bu sonucu, yöneticilerin kuruluşun hedeflerine ulaşma konusunda çeşitli görev seviyelerindeki işgören güçlendirilmesiyle önemine dair farkındalığına ve karşılaşılabilecekleri riskleri tanımlayabilmelerine atfetmiştir. Aynı zamanda eğitimi, teşvikler ve katılım boyutu da Libya bankalarında pazar riski yönetimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmuştur, ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir. Ana ve alt hipotez testlerinin bulgularının tartışması: Sonuçların H2'yi kısmen desteklemesi ile işgören güçlendirilmesinin risk yönetimine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca yapısal eşitlik modeli ile yapılan analiz sonucunda işgören güçlendirilmesinin iki boyutu olduğu tespit edilmiştir: Birinci boyut eğitim, teşvikler, kişilerin katılımı iken, ikinci boyut yetkinin paylaşılması ve takım çalışmasıdır. Bu boyutların likidite risk yönetimi, pazar risk yönetimi ve kredi risk yönetimi ve operasyonel risk yönetiminin istatistiksel olarak anlamlı belirleyicileri olduğu görülmüştür. Beta değeri sırasıyla 0,851, 0,822, 0,823 ve 0.902 şeklindedir. Bu sebeple hipotez kabul edilmiştir; Eğitim, teşvik, katılım, yetki paylaşımı ve takım çalışması ile güçlendirilen bireylerin bankalarda risk yönetimini daha etkili bir şekilde gerçekleştirdikleri sonucuna varılmıştır.

Risk yönetiminde işgören güçlendirilmesinde iki şehir (Al-Bayda ve Bingazi) arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır. Çalışmanın altı değişkeninde bağımsız örneklem T-testi gerçekleştirilmiştir, sonuçlar H3'yi kısmen desteklemektedir. Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım açısından Al-Bayda ve Bingazi'nin skorları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur. Bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım açısından sonuçlara göre Al-Bayda ($O = 3.47$, $SS = .91$) iken Bingazi ($O = 3.63$, $SS = .77$); ($t(295) = -1,324$, $p = .186$, (iki taraflı). Ortalamalardaki farklılıkların boyutu (ortalama farklılık = $-.15$, %95 CI : $-.38 - .08$) çok küçüktür (eta kare = $.006$). Bu nedenle H3a hipotezi reddedilmiştir. Yetkinin paylaşılması ve takım çalışması açısından Al-Bayda ve Bingazi'nin skorları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır. Yetkinin paylaşılması ve takım çalışması açısından sonuçlara göre Al-Bayda ($O = 3.42$, $SS = .70$) iken Bingazi ($O = 3.69$, $SS = .78$); $t(295) = -2,443$, $p = .015$, (iki

tarafı). Ortalamalardaki farklılıkların boyutu (ortalama farklılık = $-.27$, %5% *CI*: $-.50 - .05$) çok küçüktür (eta kare = $.02$). Bu nedenle H3b hipotezi kabul edilmiştir. Likidite riski yönetimi açısından Al-Bayda ve Bingazi'nin skorları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır. Likidite riski yönetimi açısından sonuçlara göre Al-Bayda ($O = 3.46$, $SS = .51$) iken Bingazi ($O = 3.71$, $SS = .61$); $t(295) = -2,840$, $p = .005$, (iki taraflı). Ortalamalardaki farklılıkların boyutu (ortalama farklılık = $-.24$, %95 *CI*: $-.41 - .08$) çok küçüktür (eta kare = $.03$). Bu nedenle H3c hipotezi kabul edilmiştir. Pazar riski yönetimi açısından Al-Bayda ve Bingazi'nin skorları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır. Likidite riski yönetimi açısından sonuçlara göre Al-Bayda ($O = 3.47$, $SS = .58$) iken Bingazi ($O = 3.66$, $SS = .58$); $t(295) = -2,368$, $p = .019$, (iki taraflı). Ortalamalardaki farklılıkların boyutu (ortalama farklılık = $-.20$, %95 *CI*: $-.36 - .02$) çok küçüktür (eta kare = $.03$). Bu nedenle H3d hipotezi kabul edilmiştir. Kredi riski yönetimi açısından Al-Bayda ve Bingazi'nin skorları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur. Likidite riski yönetimi açısından sonuçlara göre Al-Bayda ($O = 3.72$, $SS = .61$) iken Bingazi ($O = 3.86$, $SS = .66$); $t(295) = -1,495$, $p = .136$, (iki taraflı). Ortalamalardaki farklılıkların boyutu (ortalama farklılık = $-.15$, %95 *CI*: $-.38 - .08$) çok küçüktür (eta kare = $.008$). Bu nedenle H3e hipotezi reddedilmiştir. Operasyonel risk yönetimi açısından Al-Bayda ve Bingazi'nin skorları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark yoktur. Likidite riski yönetimi açısından sonuçlara göre Al-Bayda ($O = 3.53$, $SS = .66$) iken Bingazi ($O = 3.68$, $SS = .66$); $t(295) = -1,573$, $p = .117$, (iki taraflı). Ortalamalardaki farklılıkların boyutu (ortalama farklılık = $-.15$, %95 *CI*: $-.34 - .04$) çok küçüktür (eta kare = $.008$). Bu nedenle H3f hipotezi reddedilmiştir.

Risk yönetiminde işgören güçlendirilmesinde altı çalışma değişkeninde bankalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır. Bankaların grupları arasındaki alt değişkende değişkenliği karşılaştırmak için (ANOVA) yapılmıştır. Bankalar arasında bireyler için eğitim, teşvikler ve katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. $F(5, 291) = .853$, $p = .514$, eta kare = $.01$ olduğundan küçük bir etkiye işaret etmektedir (Cohen's (1988, s. 284–7)). Bu nedenle, H4a hipotezi reddedilmiştir. Bankalar arasında yetkinin paylaşılması ve takım çalışması açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. $F(5, 291) = 1,689$, $p = .137$, eta kare = $.03$ olduğundan küçük bir etkiye işaret etmektedir (Cohen's (1988, s. 284–7)). Bu nedenle H4b hipotezi reddedilmiştir. Bankalar arasında likidite riski yönetimi açısından istatistiksel olarak

anlamli bir fark vardir. $F(5, 291) = 2,722$, $p = .020$, eta kare = .04 olduğundan kucuk bir etkiye isaret etmektedir (Cohen's (1988, s. 284-7). Bu nedenle, H4c hipotezi kabul edilmiştir. Bankalar arasında pazar riski yönetimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur $F(5, 291) = 1.203$, $p = .308$, eta kare = .02 olduğundan kucuk bir etkiye isaret etmektedir (Cohen's (1988, s. 284-7). Bu nedenle, H4d hipotezi reddedilmiştir. Bankalar arasında kredi riski yönetimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardir. $F(5, 291) = 4,948$, $p < .001$, eta kare = .08 olduğundan kucuk bir etkiye isaret etmektedir (Cohen's (1988, s. 284-7). Bu nedenle, H4e hipotezi kabul edilmiştir. Bankalar arasında Operasyonel risk yönetimi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. $F(5, 290) = 2,073$, $p = .069$, eta kare = .03 olduğundan kucuk bir etkiye isaret etmektedir (Cohen's (1988, s. 284-7). Bu nedenle, H4f hipotezi reddedilmiştir.

Çoklu karşılaştırma bulgularının tartışması (Scheffe testi kullanılarak yapılan post-hoc karşılaştırmalar); Çalışma değişkenleri arasındaki spesifik farklılıkları tanımlamak için tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Bankalar arasında likidite riski yönetiminde istatistiksel olarak anlamlı ortalama fark bulunmuştur. Bankalar arasındaki farkları daha spesifik olarak bulmak için, Scheffe testi kullanılarak post-hoc karşılaştırmalar yapılmıştır ve sonuçlar bankalar arasında likidite riski yönetiminde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermiştir. Bu nedenle, H4c hipotezi reddedilmiştir. Scheffe testi kullanılarak yapılan post-hoc karşılaştırmalar, Akdeniz Bankası grubu için ortalama kredi riski yönetimi skorunun (O = 2.93, SS = 1.04) Ulusal Ticaret Bankası (O = 3.71, SS = .61), Wahda Bankası (O = 3.86, SS = .64), Ticaret ve Kalkınma Bankası (O = 3.99, SS = .58), Jumhouria Bankası (O = 3.96, SS = .44) ve Alejma'a Alarabi Bankası (O = 3.96, S = .63) grubundan , $p < 05$. Nedenle, H4e hipotezi kabul edilmiştir.

Mevcut çalışma, Libya'da bankacılık risklerini yönetmek için, işgören güçlendirilmesine yönelik olarak eğitim, motivasyon ve katılım boyutu ile yetki dağılımı ve takım çalışması boyutun bankacılık risklerinin etkin bir şekilde yönetilmesinde bankalar ve doğu kentleri arasında prosedür karşılaştırması ortaya koymaktadır. Araştırmacı, likidite riski, piyasa riski, kredi riski ve operasyon riski olmak üzere bankalara ait dört risk belirlemiştir. Mevcut çalışma güçlendirme çalışması açısından Areiqat (2010), Mehmet, (2018), Areiqat ve Zamil (2011), Ebu

Ghneim ve Jawad (2012), Afana, (2013) ve Qatawneh (2016) çalışmalarına benzemekle birlikte bu çalışmalar, güçlendirme ve bağımlı değişken ile ilişkisini araştırmak için belirli boyutların seçiminde mevcut çalışmadan farklılık göstermektedir.

Areiqat (2010), çalışmasında güçlendirmenin sıralanan boyutlarına (onaylama/taahhüt etme, güven, fırsatlar, karar verme, eğitim ve yetki ve sorumluluğun aktarılmasına olanak sağlayan esnek bir yapı) odaklanmış ve güçlendirmenin kriz yönetimi üzerinde bir etkisi olduğunu bulgulamıştır. Bununla birlikte Areiqat ve Zamil (2011) kriz yönetiminde güçlendirmenin boyutları olarak bilgi sağlamak, geçmiş olaylardan geleceği öngören liderliğe sahip olmak ve iletişim olmak üzere üç değişken ortaya koymuştur. Ayrıca Ebu Gureym ve Jawad (2012), pazarlama krizinin yönetiminde katılım, amacın netliği/açıklığı, takım/ekip çalışması, kadirbilirlik ve onaylama gibi güçlendirme faktörlerine odaklanmış ve güçlendirmenin en önemli faktörlerinin katılım ve amacın netliği/açıklığı olduğunu ve en az etkin olan faktörlerin de takım/ekip çalışması, kadirbilirlik ve onaylama olduğunu bulgulamıştır. Bu bulgular teşvikler, onaylama ve ekip/takım çalışması yoluyla çalışanları güçlendirmenin etkin bankacılık risk yönetimine ulaştırdığını ortaya koyan bu çalışma ile çelişmektedir.

Afana, (2013) uluslararası STK'larda iletişim, bilgi alışverişi, takım/ekip oluşturma, nüfuz/etki, personelin motivasyonu ve otorite boyutları aracılığıyla güçlendirme düzeyinin yüksek olduğunu, ve takım verimliliğinin yüksek olduğunu vurgulamıştır. Qatawneh (2016) de kriz yönetimi ekipleri aracılığıyla güçlendirmeyi vurgulamıştır. Roger (2005) da kriz yönetiminde bilgi sistemlerinin evrimini vurgulamış ve kriz planlama derecesini ölçen bir model geliştirmiştir. Nanto (2008) bazı parasal değişkenleri değiştirerek finansal krizlere dayanmak için merkez bankasının para politikası üzerinden müdahale etmesi gereğini vurgulamıştır. Bu durum, insan kaynaklarının finansal ve finansal olmayan risklere dayanmasına imkan sağlama fikrini kullanma açısından mevcut çalışmayla çelişmektedir.

Birçok çalışma, güçlendirme ve iş memnuniyeti, örgütsel ayrımcılık ve örgütsel davranış gibi diğer yönetim faktörleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Burada, bu çalışmalar güçlendirmenin bağımlı değişkenle ilişkisi açısından mevcut çalışma ile farklılık göstermektedir.

Güçlendirmenin iki boyutu olarak yetki dağılımı ve özgür seçimi ile güçlendirmenin iş tatmini ile olumlu ilişkisini vurgulayan Mehmet, (2018) çalışmasında olduğu gibi, Alnwaigah (2014), örgütsel ayrımcılık üzerinde olumlu etkisi olan takım/ekip çalışmasını, güçlendirmenin bir boyutu olarak tanımlamıştır, Carter (2009) çalışmasında ek olarak, güçlendirme gücünün örgütsel davranış ve verimlilik ile bağlantılı olduğunu savunmaktadır. Aynı zamanda güçlendirme gücü inovasyon ve karar alma sürecine katılımı desteklemekte ve üretkenliği artırmaktadır. Bu sonuç ise, karar alma süreçlerine katılıma odaklanması ve bunun bankacılık risk yönetimine olumlu etkilerinin yansımalarını ortaya koyması noktasında mevcut çalışma ile tutarlılık göstermektedir.

Hempel, Zhang ve Han (2012) çalışmalarında organizasyonların ekip çalışması ve ademi merkezîyet yoluyla güçlendirme fikrini desteklemediğini ve güçlendirme için bir örnek olarak örgütsel yapının önemini vurgulamışlardır. Smith (2000) daha iyi kararlar almak için kişisel nitelikleri ve onların takım/ekip çalışması boyutu üzerindeki etkilerini vurgulamıştır. Bu bulgu, bu çalışmanın bulgularından biri ile tutarlıdır. Mathai (2002) ise kriz yönetimine müdahale etmek için personel eğitime ve becerilere ihtiyaç görür ve bu da kriz ve bankacılık risk yönetiminde güçlendirmenin önemli bir bileşeni olarak eğitim ihtiyacı üzerine yapılan mevcut çalışmayı destekler.

Al-Tamimi ve Al-Mazrooei (2007) çalışması gibi diğer çalışmalar da risk üzerine odaklanmışlardır. Çalışma , BAE bankalarının risk yönetiminde etkili olduğunu ve risk yönetimi uygulamalarında en önemli değişkenlerin risk tanımlama teknikleri, risk değerlendirme ve risk analizi olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar Libya bankalarının bankacılık riskini etkin bir şekilde yönetmek için risk değerlendirme teknolojisini kullandığı mevcut çalışma ile aynı doğrultudadır. Ayrıca Kanchu, Thand ve Kumar, çalışması (2013) risk yönetimi teknikleri kullanımı açısından benzer bulgulara varmışlardır. Wekesa, (2015) çalışmasında, likidite riski ve finansal performans arasında pozitif bir korelasyon olduğunu bulgulamıştır. Oludhe, (2011) çalışmasında CAMEL yaklaşımını mali performansı kullanan kredi riski yönetiminin güçlü bir etkisi olduğu bulgusuna varmıştır.

Yazındaki çalışmalardan hareketle, bu çalışmanın Libya’da işgören güçlendirilmesini farklı değişkenlerle inceleyen ilk ve tek çalışma olduğu çalışma içerisinde belirtilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların kurum yöneticilerine ve bankacılığa ve bankacılık dışı alanlara önemli katkılar sağlayabilecektir.

6.1. Öneriler

Çalışmanın sonucunda, Libya bankacılık sektörü yöneticileri için aşağıdaki öneriler verilebilir:

- ✓ İnsan unsuru, mal ve hizmet üretim süreçlerinin temelidir. Modern ekipman ve cihazlar ne kadar karmaşık ve zor olursa olsun onu yönetecek bir insan zihni yoksa eksik kalacaktır. Bu nedenle, tüm ekonomi sektörleri, insan kaynaklarını geliştirmeye ve güçlendirmeye çalışmalı ve bunu insan kaynaklarının geliştirilmesinde temel bir adım haline getirmelidir. Çünkü bunlar özellikle bankacılık hizmetlerinde ekonominin gerçek zenginliği, hizmetlerin temel ayağıdır. Bu nedenle, insan kaynakları için geliştirme çalışmalarına, eğitim seviyesini yükselterek eğitimin iyileştirilmesi, bankacılık sektörünün ve diğer sektörlerin karşılaştığı tüm risklerin üstesinden gelebilecek verimli insan kapasitelerinin sağlanması amacıyla bireysel beceri ve kapasitelerin geliştirilmesi dahil edilmelidir.
- ✓ Libya’da faaliyet gösteren bankalarda mevcut ekonomik koşullarda pazar riskleri açısından zayıf noktaların ve güçlü noktaların tespitinde bilimsel yöntemlere dayanılmalı ve ticari bankalarda çeşitli risklerinin yönetimindeki etkinliği artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
- ✓ Ticari bankalar başta finansal makamlardan kaynaklanan likidite krizi olmak üzere krizlere ve risklere maruz kaldıklarında likidite riskini azaltacak destek sağlanmaya dikkat edilmelidir.
- ✓ Çalışanlar uzmanlık dersleri aracılığıyla genel olarak risk yönetimi, kriz hazırlığı ve en az kayıpla nasıl çıkılacağı konusunda eğitilmeli ve risk ve yönetimle ilgili yurtiçinde ve yurtdışında çeşitli seminerlere ve konferanslara katılmaları sağlanmalıdır.

- ✓ Tüm çalışanlara karar alma sürecine katılma fırsatını sağlanmalı, böylece çalışanların ve yönetimin yakınlaşmasına yardımcı olunmalı, teşvik edilmeli ve danışma veya görüş bildirme yoluyla istekleri artırılmalı, görüş ifade etme fikri güçlendirilmeli, çalışanlara ileriyle ilgili kendi kararlarını verme özgürlüğü tanınmalı, böylece çalışanların motivasyonu ve ani değişikliklere yanıt verme esnekliği artırılmalıdır.
- ✓ Libya'da faaliyet gösteren bankacılık kurumlarında ve diğer kurumlarda güçlendirme fikrinin tanıtımı için çalışılmalı, işin tamamlanması için bir ekip olarak çalışma yöntemine odaklanmalı ve ayrıca çalışanlara işi tamamlamaları için en uygun yolu belirleme özgürlüğü verilmelidir.
- ✓ Yöneticilerin verimi artırmaya yönelik eğitimlere daha fazla dikkat ederek ve bazı yetkileri personelle paylaşarak insan kaynaklarının rolünü vurgulaması önemlidir.
- ✓ Bireylerin motivasyonunu artırma konusundaki olumlu etkisi nedeniyle teşvik ve ödül sistemleri adil bir şekilde yeniden değerlendirilip düzenlenmelidir.
- ✓ Libyalı kuruluşların yetkin, etkili ve nitelikli işgören güçlendirmesi ve tüm boyutlarında güçlendirme sağlayarak deneyimden faydalanması gerekli ve önemlidir. Çünkü güçlendirme uygun ve gerekli bir hedeftir ve özellikle bu sektörde mevcut olan ekonomik ve siyasi koşullar altında risklerden ve krizlerden kurtulmak için ideal çözümdür.

KAYNAKLAR

- Abdel Karim, N., Abu Salah, M. (2007). Operational Risk as per Basel II Requirements: A study of the nature and ways of managing it in the case of banks operating in Palestine, Department of Business Administration, Graduate School, Birzeit University, Palestine.
- Abdel Moneim, A. Elkashef, M. M & Kassab, S. (2008), Assessment and Risk Management, Centre for the Development of Graduate Studies and Research, Egypt, p6-9. URL:<http://fliphtml5.com/pese/kzin/basic>
- Abdul Hamid, A.M. (2001), Comprehensive Banks (Operations - Management). Alexandria: *University House*, p. 231.
- Abdul Sattar, R. R. (2012). Evaluation of the Financial Performance of the Rasheed Bank and its Importance in Measuring Banking Liquidity Risk, *Baghdad Journal of Economic Sciences*, (31), p. 126.
- Abdul Wahab, A. M. (2003). Human resources department and its importance in developing the administration, United Nations, Economic and Social Commission for Western Asia, consultative meeting for the development of public administration and finance, 1-3 July. Beirut.
- Abu Kamal, M. A. (2007). *Modern Credit Risk Management in Banks for International Standards in accordance with Basel II Applied Study on Banks Operating in Palestine*, Master Thesis, Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Abu Salah, M. and Abdel Karim, N., (2007). Operational Risk as per Basel II Requirements: A study of the nature and ways of managing it in the case of banks operating in Palestine, Department of Business Administration, Graduate School, Birzeit University, Palestine.
- Abu-Zaida, A. (2015). *The impact of financial risks on financial performance. The case of the Algerian National Bank - Mtlili 2011/2013*, Master Thesis, Department of Management Sciences, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Qasidi University.
- Afana, H.M (2013), *Administrative Empowerment and Its Relation to the Effectiveness of Task Forces,* in *International National Institutions Working in the Gaza Strip*. Master's Degree in Business Administration *Al-Azhar University*, Faculty of Economics and Administrative Sciences. Gaza.
- Ahlahah, N. R. (2013). *The Role of Accounting and Financial Information in Liquidity Risk Management, "An Empirical Study on Commercial Banks Operating in the Gaza Strip"*, Master Thesis, Accounting and Finance Department, Faculty of Commerce, Islamic University, Gaza.
- Al Amri, GH., I. (2011). Empowerment as an input to improve crisis management in student violence at universities. *Ramah Journal of Research and Studies*,

International Journal of Economics and Administrative Sciences, Jordan. No (8).

- Al- Qatawneh, A.S. (2016) “the Role of Work Teams’ Empowerment in Crisis Management”: A Case Study of Jordanian Electricity Distribution Company-Karak Governorate, *International Business Research*; Vol, 9, (6). Published by Canadian Centre of Science and Education.
- AL-Beltagy, M. (2005). Proposed Model to Risk Measurement in Islamic Banking,” Field Study”. Institute of Banking - *Saudi Arabian Monetary Agency*.
- Al-Jumaili, M, BA, M. (2008). *Leadership Styles and Their Relation to Empowerment Levels from the Point of View of Shura Council Personnel* ". Unpublished Master Thesis. Graduate School of Studies, Naïf University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Al-Karasneh, I. (2010), Fundamental and Contemporary Frameworks on Banking Supervision and Risk Management, Arab Monetary Fund, , (2nd Ed). Abu Dhabi: *Institute for Economic Policy* March 2006, pp. 36-38.
- Al-Khatib, M.A. (2005). The possibility of applying the empowerment of workers in industrial companies, reference research, Supreme Council of Universities, *Permanent Scientific Committee for Business Administration, Second Annual Conference*, Modern Trends in Business Administration, 6-7 February.
- AL-Kubaisi, A.K. (2004) Knowledge Management and Organizational Development, Modern University Office. Alexandria, Egypt.
- Al-Madhoun, I., R, I. (2011). *The role of the internal auditor in activating the risk management in the banks operating in the Gaza Strip, an applied study*’. Master's thesis in the Department of Accounting and Finance. Islamic University-Gaza, Palestine, P:37-38.
- AL-Madhoun, M., Tawfiq. (1999), Proposed Model for Empowering Employees in Private Establishments as a Tool for Total Quality Management, *Journal of Economics and Management*, King Abdul-Aziz University, Jeddah, 13, (2), 77.
- Al-Nwaigah, A. (2014). The Impact of Team Work Empowerment in Achieving Organizational Excellence at Taif University: An applied Study, *Jordan Journal of Business Administration*, 10(3), 426–452.
- Al-Qahtani, M.M.A. (2013). *Empowerment and its Relationship to Organizational Loyalty from the Point of View of the Officers of the Directorate General of Passport*. Master Thesis. Administrative Sciences, Naïf Arab University for Security Sciences, College of Graduate Studies, Department of Administrative Sciences, Riyadh, Saudi Arabia, p: 25.
- Al-Shamrani, M, BM. (2014). *Educated organization and its relation to empowerment of workers. (Comparative Study of the Civil Defence Directorate and the*

Ministry of Interior for Civil Status). Doctorate Dissertation (unpublished). Naïf Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.

- Al-Shatti, A.S. (2015). The effect of credit risk management on financial performance of the Jordanian commercial banks. *Investment Management and Financial Innovations Journal*, (open-access), 12, (1-2).
- Al-Tamimi, A. H & Al- Mazrooei, F.M. (2007). "Bank's risk management: A comparison study of United Arab Emirates National and Foreign bank, *Journal of risks and finance*, vol8, issue (4):394-409.
- AL-Zubaidi, H, M. (2002). *Banking Credit Management and The Credit Analysis*. (First Edition). Amman: *Al-Warraaq publishing and distribution Foundation*. p. 167.
- Andraus, J.R., and Maiaa, S. A. (2000). *Trust and Empowerment as entrance to Institutional Development*. (1st Ed), Amman: *Modern Book Science for Publishing and Distribution*.
- Areiqat, A. (2010)," The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations", *7th International Scientific Conference*, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zarqa Private University.
- Areiqat, A. and Zamil A. (2011)," The Role of Empowerment in Crisis Management in Business Organizations", *Asian Journal of Business Management*. 3(3): 188-195.
- Ashforth, B. E. (1989). The Experience of Powerlessness in Organizations, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*,43, p: 207-242.
- Baruch, Y. (1998). Leadership- Is that what we study, *Journal of leadership organizational studies*,5, issue1,100-124, URL:<https://doi.org/10.1177/107179199800500110>
- Bauthman, R. A. (2002). *Empowerment of Employees as a Method to Address Some Organizational Problems in Public Institutions: A Field Study on the Saudi Air General Organization*, Unpublished Master Thesis, King Abdul-Aziz University.
- Ben Ali, Ben Azoz. (2010). *Risk Management Strategies in Financial Transactions*. Chlef University, *Journal of the researcher*. No. 7.
- Bennis, W. (1999). The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, *Organizational Dynamics*, Summer, 28 (1), 71-80.
- Berger, A.N., & Young. R. D. (1997). Problem loans cost efficiency in commercial banks, *Journal of Banking and finance*, vol,21.
- Blanchard, Ken. et al. (1996). "Empowerment Takes More Than a Minute": Berrett-Koehler publishers, Inc. San Francisco, p24.

- Bouabdali, A. & Said. Th. (2015). Operational risk management in commercial banks, Case Study Sample of Algerian banks, Algerian Journal of Economic Development, No (3).
- Bosalem, Abu Baker. (2016). The Role of Psychological Empowerment in the Employment ability of Workers in Professional Integration Contracts in Laghouat-Algeria, *Baghdad College Journal*, Volume 47.
- Bosalem, Abu Bakr. (2014). *The Role of Administrative Empowerment in Organizational Excellence "A Field Study on Sonatrach Petroleum Company of Algeria*, Thesis Introduction to the requirements of obtaining a PhD degree: Business Administration, p: 12.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). Empowerment of service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring,33, (3), 9-31.
- Bowen, D. E., and Lawler, E. (1995). Empowerment of Service Employee. *Sloan Management Review*, Summer,36, (issue,4), 73- 95.
- Brief, A. (1991) Meaning of Occupational Work, Lexington, MA: Lexington Book. *in Administrative Science Quarterly*.
- Brilman, J. (2003). " Les meilleurs pratiques du management", 4^{ème} éd, Les éditionsd'organisation, Paris, p.377.
- Brynjolfsson, E. (1991). Information Technology and the 'New Managerial Work'. Centre for Coordination Science, *MIT SLOAN SCHOOL WORKING PAPER 3563-93*.
- Byrn B.M. (2016) Structural equation modeling with amos (3. Baskı). New York.
- Carey, A. (2001). Effective risk management in financial institutions: The Turnbull approach, *Balance Sheet*, 9(3): 24-27. URL:<https://doi.org/10.1108/09657960110696014>.
- Carter (2009),” Empowering the managers of Employees”, *American Journal of Economics and Business Administration*. vol 1, issue (2) 41-46, 2009.
- Caudron, S. (1995). Create an Empowerment Environment. *Personnel journal*. 74 (9), 28-36.
- Christoffersen, P, F. (2012). Element of financial risk management. (2nd Edition). USA: Elsevier Academic press, Inc.DOI:10.1016/B978-0-12-374448-7.00001-4.
- Civelerk M.E.(2018). Yapısal eşitlik modellemesi metodolojisi. Beta yayın. 1. Baskı İstanbul.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioural sciences. (2nd Edition). New York: *Lawrence Erlbaum Associates*. ISBN 0-8058-

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, (3), 471- 482.
- Daft, R. (2001). *Organization Theory and Design* (7th ed). Florence, KY: South-Western college publishing, USA., NEW YORK.
- Deci, E.L. Connell, J. P and Ryan, R. M. (1989). Self Determination in a Work Organization, *Journal of Applied Psychology*, 74, (3), 580-590.
- Duffie, D. & Singleton, K. J., (2003), *Credit Risk: Pricing, Measurement and Management*. Oxford: Princeton University Press.
- Effendi, A, H. (2003). "*Empowerment of Workers*": *An Introduction to Continuing Improvement and Development*, Arab Organization for Administrative Development, Research and Studies, Heliopolis, Cairo, p:10,11,310.
- El Sherif, A., A. (2014). *The Reality of Administrative Empowerment and its relationship in Crisis Management*, "A field study on the directors of the higher and middle administrations of Libyan public hospitals in Benghazi". Master's Degree thesis. Benghazi University, Faculty of Economics, Department of Administration. Benghazi.
- Ford, R. C., & Fottler, M.D. (1995). Empowerment: A matter of degree. *Academy of Management Executives*, 9, (3), 21.
- Gad El-Rab, S. M. (2011). "Recent Trends in Risk Management and Organizational Crises". Cairo: *Dar Al-Fikr Al-Arabi*, p. 4.
- Gestel, T.V. and Baesens, B. (2008). *Credit Risk Management Basic Concepts: financial risk components, rating analysis, models, economic and regulatory capital*, *Oxford University Press*.
- Ghanai, H. (2015). *Banking risk management in the light of Basel II and 3 "Field study of a sample of Algerian banks and agencies of the valley"*. Master Thesis. University of Shaheed Hama Lakhdar.
- Gist, M. (1987), Self-Efficacy: Implications for Organizational Behaviour and Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 12, (3), 472-485.
- Goetsch, D. L., & Davis B. S. (1997), *introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing, and Services*. (2end). New Jersey: *Prentice-Hall*, P.188.
- Gresov.C., & Drazin. (1997). "Equifinality: functional equivalence in organization design", *Academy of management review*, 22, (2), 403-428.
- Hanafi, A. & Abuqaf, A. (2004). *Modern Management in Commercial Banks - Policies Banking and Financial Analysis*, Alexandria, University House.

- Hassan, S, A. (2004). "*The Relationship between the Dimensions of Empowerment of Employees and the Degree of Job Satisfaction*": A Field Study in the Petroleum Sector. Master Thesis, Ain Shams University, Cairo, p:25.
- Hempel, P. S., Zhang, Z. X., & Han, Y. (2012), Team empowerment and the organizational context: Decentralization and the contrasting effects of formalization, *Journal of Management*, 38(2), 475–501. URL:<http://dx.doi.org/10.1177/0149206309342891>.
- Honold, L. (1997). A Review of the Literature on Employee Empowerment in Organization, 5, issue 4, 202-212. URL:<https://doi.org/10.1108/14634449710195471>
- Hu L.T. ve Bentler P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*. 6,1-55
- Iqbal, Z. and A. Mirakhor. (2011). *An Introduction to Islamic Finance: Theory and Practice*, (2nd Ed). Asia: published by John Wiley and sons, Pte. Ltd.
- Jihad, H. (2012). *Credit risk management in commercial banks, a survey study in a group of commercial banks operating in the state of Ouargla during 2012*, Master Thesis, Department of Management Sciences, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Qasidi University.
- Kanchu, Th, & Kumar, M.M. (2013). Risk management in banking sector: An empirical study, *International journal of marketing, financial services & management research*, vol2, (2).
- Kandemir A.Ş. (2019). Yapısal eşitlik modeli:Boş zaman aktivitesinin yaşam tatmini üzerine etkisiç Gazi Kitabevi. 1. Baskı. Ankara.
- Karagöz Y.(2017). SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayın etiği. Nobel yayınevi 1. Baskı Ankara.
- Kasimi, A., & Filali, H. (2011). *The Banking Risk and its Origin in Algerian Banks in Accordance with the Basel Committee's Requirements*. p2, International Conference on Financial Risk Management and its reflections for the Economies of the World, 11-12, December.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 527-545.DOI: 10.1002/job.256.
- Lashley, C. (1999). Employee Empowerment in Services sector: A framework for Analysis, *Personnel review*, 28, issue 3, 169-192. URL:<https://doi.org/10.1108/00483489910264570>.
- Lashley, C., & McGoldrick. (1994). The limits of Empowerment a Critical Assessment of Human Resource Strategy for Hospitality Operations', Empowerment in

Organizations, 2, issue 3, 25-38.
<https://doi.org/10.1108/09684899410071671>.

Liden, R., Wayne, S., & Sparrowe, R. (2000). "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relation between job, interpersonal relationship, and work outcomes", *Journal of Applied Psychology*. 85, (3), 407-416.

Lin Y., Luo J., Cai S., Ma S. ve Rong K. (2016). Exploring the service quality in the e-commerce context: a triadic view. *Industrial Management & Data Systems* Vol. 116 No. 3, 2016 pp. 388-415. *Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 180- 205.

Mahmoud, N., & Ahmed, E.M. (2014). Factors Affecting Risk Management Practices and Financial Performance of Iraqi Private Banks. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 22, (7), 971-977. DOI: 10.5829/idosi.mejsr.2014.22.07.2161.

Malone, T. W. (1997). Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, *Sloan Management Review*, 38 (2), 23-35.

Manuela, Bruce. (2003). "Measuring Empowerment", *Leadership and Organization Development Journal*, 24 (Issue: 2), 102 – 108. DOI: 10.1108/01437730310463297.

Mathai, Christina (2002), *Surveying School Counsellors via the Internet Regarding Their Experiences and Training Needs in Crisis, Intervention* (Dissertation Doctor of Philosophy), Virginia Polytechnic.

McShane, S. L., & Gilnow, M.A. (2000c). Organization Behaviour. emerging knowledge and practice for the real world. (5 th Edition). *Boston: The McGraw-Hill Companies, P: 143*.

Mearag, A. Ki. (2015). *The Effect of Administrative Empowerment on Organizational Creativity "Field Study" at the Maintenance Department of Sonatrach*, Biskra, Master Thesis, Department of Management Science, Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, Mohammed Khaidr University, Biskra.

Mehmet, U (2018). The effect of empowerment on employee's job satisfaction: Research on Konya industrial zone". *Journal of social studies*, vol (7), (1).

Melhem, Y. (2003). *Employee-customer-relationships: an investigation into the impact of customer-contact employees' capabilities on customer satisfaction in Jordan banking sector* Unpublished. Ph.D. Thesis, The University of Nottingham, UK. P: 64-66.

Melhem, Y. (2006) Empowerment of a Contemporary Management Concept, Arab Organization for Administrative Development, Cairo, Egypt, pp. 38-40.

- Miraj, M.A. (2015). *The Effect of Administrative Empowerment on Organizational Creativity "Field Study" in Maintenance Department in Sonatrach company*. Master Thesis, Mohammed Khodair University, Biskra, Algeria.
- Mitroff, I. I. (2005), why some companies emerge stronger and better from a crisis, *The International Journal of Inclusive Democracy*. Vol. 27, No. (8), p.36.
- Mohammed, A.J. & Ahmed, S.E. (2013). Empowerment of employees in organizational development: A survey of the views of a sample of workers in the General Company for Sufi Industries Baghdad. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences*, issue (36).
- Mohammedia, O.J. (2016). *The Effect of Functional Empowerment in Creative Behaviour among the Staff of Jordan Tourism Promotion Authority*, Master Thesis, Business School, Middle East University.
- Nanto, D.K., 2008. The USA Financial Crisis: Lessons from Japan. *CRS. Congress Report for USA*.
- Oludhe, J (2011). *The impact of credit risks management on financial performance of commercial banks in Kenya*. Research project report submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of degree of master of business, Administration. University of Nairobi.
- Potterfield, T.A. (1999). *The business of employee empowerment: Democracy and Ideology in the work place*. USA: Amazon publisher.
- Procter S, Currie G, & Orme H. (1999). Limits of employee empowerment in the UK NHS, locality managers in a community health trust. *Journal of management in medicine*. 13, (6):405-420.
URL:<http://dx.doi.org/10.1108/02689239910304833>
- Qaidi, KH., and Khaznaji, A. (2016). Measurement and analysis of liquidity risk in commercial banks (ABC) - The Case of ABC Bank, *Journal of Innovation and Marketing*, University of Bordj Bou Arreridj, Issue (3).
- Quinn, RE, & Spreitzer G. M. (1997). " The road to Empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26, (2), 37–47.
- Robbins, S. & Judge, T.A. (2001). *Organizational Behaviour*. (9th ed). new Jersey: *prentice –hall Inc*.
- Roger. B. (2005) "Crisis Management Plans and Systems of Exporting Companies': An135 Empirical Study', *Journal-of-Euro-Marketing*.vo14, issue (3):7-30.
URL:https://doi.org/10.1300/J037v14n03_02.
- Sally, A.M. (2002), "The Relationship between the Dimensions of Empowerment and Degree of Job Satisfaction: A Field Study in the Petroleum Sector", *Journal*

of Economics and Commerce, Faculty of Commerce, Ain Shams University, No. (2), Cairo.

Shlaim, Avi, (2004) *The United States and the Berlin Blockade, 1948-1949: a study in crisis decision-making*, University of California Press, Berkeley.

Smith; Denis (2000) "Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises", *Risk Management an international Journal*, vol. 2, (3), P. 61–78.

Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the work place: Dominations, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 38, (5),1442-1465.

Spreitzer, G.M. (1997). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504. doi:10.2307/256865.

Stirr, T. (2003). Fundamentals of Empowerment, PP:1-3, Available on: : www.tomstirr.com.

Tarek, Hammad, A. (2007). Risk Management "Individuals, Administrations, Companies, Banks" Credit Risk, Investment, Derivatives and Exchange Rates. (first edition). Egypt: *University House for Printing, Publishing and Distribution*.

The Institute of Internal Auditors." II A Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-Wide Risk Management". USA, 2009, P1.

Thomas, K.W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of an intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*,15, (4), 666-688.

Thorlakson, A. J. H., & Murray, R. P. (1996). An empirical study of empowerment in the workplace. *Group & Organization Management (GOM)*, 21, issue1, 67-83. URL:<https://doi.org/10.1177/1059601196211004>

Vento, G. A., & Ganga, P. L. (2009). "Bank Liquidity Risk Management and Supervision: Which ". *Journal of Money, Investment and Banking*, issue 10, 79-126.

Wekesa, N.R. (2015). *The relationship between liquidity risk and financial performance of commercial banks in Kenya*.

Wilkinson. A. (1998). Empowerment: Theory and Practice, *Personnel Review*, 27, (1), 40-56.

Wilson, P. A. (1995). The effects of politics and power on the organizational commitment of federal executives. *Journal of Management*, 21, issue1, 101-118. URL: <https://doi.org/10.1177/014920639502100106>.

Wilson, R. T. (1998). Servant leadership. *Physician Executive*, 24, (5): 6-12.

Yacoub, T. (2004). "*The Employee's Confidence in the Director and its Role in His Understanding of Empowerment in the Public Sector*", *Field Study from the Employees' Perspective in the Ministry of Industry and Trade and its Affiliates*. Un published Master Thesis. Yarmouk University, Irbid, Jordan, p.54. URL: <http://repository.yu.edu.jo/handle/123456789/560561>.

Youssef, F., A. (2008). Department of Banking Risk, Faculty of Administrative and Financial Sciences, *Al Isra University*, Baghdad.

Zahar, T. (2012). The Impact of the Organizational Climate on Empowering the Employees "Field Study on Five Star Hotels in Damascus Governorate and Rural Areas". *Damascus University of Economic and Legal Sciences*, 28, Issue (2).

➤ ***Official websites of banks under study on the Internet:***

URL: <http://www.wahdabank.com.ly/ar/index.php/aboutus/manegers>

URL:[http:// www.ejmaa.aabank.ly/index.php/ar/14/05/2018](http://www.ejmaa.aabank.ly/index.php/ar/14/05/2018).

URL:[https:// www.bcd.ly/.16/05/2018](https://www.bcd.ly/.16/05/2018).

URL:<https://www.medibank.com.11/08/2018>.

URL:<https://www.ncb.ly/ar/.15/08/2018>.

URL:<https://www.jbank.ly/ar/about-us/.23/08/2018>.

EKLER

- EK1:** ANKET (İngilizce)
- EK2:** ANKET (Türkçe)
- EK3:** ANKET (Arapça)
- EK4:** Krejcie, Morgan Schedule
- EK5:** Libya Genel Ticari Bankalarında Anketin Dağıtılması ve Uygulanması Alınan İzin Yazısı (İngilizce)
- EK6:** Libya Genel Ticari Bankalarında Anketin Dağıtılması ve Uygulanması Alınan İzin Yazısı (Türkçe)

EK1: ANKET (İngilizce)

Dear Participant,

This questionnaire, Kastamonu University Institute of Social Sciences in Turkey, which is prepared in the Department of Business to obtain doctoral dissertation. "The Role of Human Resources Empowerment in Risk And Economic Crisis Management " that are prepared to collect data regarding this topic. The answers you will provide within the scope of the survey will include your opinion on the subject mentioned above and will not be considered true or false. Therefore, the complete and sincere evaluation of the given questions will directly affect the scientific and reliability of the study. The survey will be evaluated for scientific purposes only and your personal information will be kept confidential. Thank you very much for your contribution.

I: Demographics variables: please tick (×) in front of the appropriate phrases and complete the following spaces, if they find:

1. Gender	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female
2. Social status:	<input type="checkbox"/> Married <input type="checkbox"/> single <input type="checkbox"/> Widowed <input type="checkbox"/> Divorcee
3. Age	<input type="checkbox"/> less than 25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> Above 56
4. Education level	<input type="checkbox"/> Medium Diploma <input type="checkbox"/> Higher Diploma <input type="checkbox"/> Bachelor degree <input type="checkbox"/> Master degree <input type="checkbox"/> Doctoral degree
5. Specialization	<input type="checkbox"/> Management <input type="checkbox"/> Accounting <input type="checkbox"/> Economics <input type="checkbox"/> Banking and Finance <input type="checkbox"/> Others locate it
6. Functional level	<input type="checkbox"/> Director of bank <input type="checkbox"/> Assistant Director of bank. <input type="checkbox"/> Head of Department <input type="checkbox"/> Employee. <input type="checkbox"/> Assistant Head of the Department
7. Years of eexperience	<input type="checkbox"/> less than 5 <input type="checkbox"/> 5-less than 10 <input type="checkbox"/> 10- less than 15 <input type="checkbox"/> Over than 15
8. Name of your Bank	
9. Management	

ii. Your opinion about liquidity risk management in your bank. .Please indicate your degree of participation: (1): Strongly disagree; (2) Disagree; (3) Neutral; (4) Agree; (5) Strongly agree.

Source: (Ahlasa, N.R.2013)

The Board of Directors of the Bank determine the acceptable liquidity risk level in order to manage these risks effectively.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Board of Directors of the bank follows the overall structure of liquidity risk	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank has mandatory financing limits (which the Bank pays commissions for them) that are available under the a adverse conditions if it fails to obtain normal facilities	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Board of Directors manages liquidity risk effectively in line with the level of risk acceptable to the Bank	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Board of Directors establish clear procedures and controls and generalize them to all units of the Bank	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The measurement instruments applied are accurate, objective and transparent to manage liquidity risk	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Internal audit is used to identify areas of weakness in liquidity risk management policies and procedures for measuring liquidity risk	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank's internal control function is to monitor the maintenance of liquidity requirements and to identify weaknesses in liquidity risk measurement methodologies	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
External censorship(central bank) can be considered an important means of controlling liquidity risk	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Monetary Authorities provide support to the banks when exposed to a liquidity crisis	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The responsibilities of cadres are determined by the management concerned with the liquidity risk management process in line with the liquidity risk policy	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Management separates tasks from responsibilities in order to determine the tasks horizontally and responsibilities vertically in the Bank when exposed to crisis and risks.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Cooperation and coordination between the various departmental managers and the Internal Oversight Service (IOS) is undertaken to overcome liquidity risk problems	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Management prepares estimates of cash flows (both incoming and outgoing) and a plan to providence the necessary liquidity and sources of financing under normal and unfavourable market conditions	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Continued appendix 1

Management is keen to ensure that the relationship is strong with customers who deal with the bank in financing and liquidity activities	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Management takes into account complexity and overlap with other risks	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank has a contingency plan for times when the reserve limits are not available placed by qualified staff at the bank	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Your opinion on market risk management. Please indicate your degree of participation: (1): Strongly disagree; (2) Disagree; (3) Neutral; (4) Agree; (5) Strongly agree.

Source: Abu-Zaida, A.(2015)

Market risk arises when financial institutions swap assets and liabilities more than they hold for long periods of time for investment, financing and hedging purposes	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The interest rate change by the rising and the decline in constantly shape	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banks are exposed to sovereign risk as a result of holding assets in a foreign country	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Interest rates change according to the influence of supply and demand forces on various financial assets	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
New products developed and the use of technology leads to increased profitability of the bank	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Exchange rate changes adversely affect the value of a bank's assets denominated in foreign currencies	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Extra-budgetary risks are linked to interest rate, credit and exchange rate risks	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank calculates market risk by following the standard method or internal models	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
There is a law to protect property rights and information about clients is generally applied but the data that interest the public is authorized so in which as not to threaten the principle of disclosure	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank is responsible for disclosing the data when it is actually realized	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The supervisory authority requires the Bank to disclose the ways and methods it applies in the risk assessment and the calculation of capital adequacy	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank announces about the capital (capital adequacy structure)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Your opinion on credit risk management. Please indicate your degree of participation:

(1) Strongly disagree; (2) Disagree; (3) Neutral; (4) Agree; (5) Strongly agree.

Source: (Jihad.H.2012) & (Abu Kamal, M. 2007)

The Bank conducts field visits to any project before granting any credit (finance)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The bank conduct a comprehensive study of sources of borrower repayments and its suitability to him	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank performs accurate analysis process for the loan before granting it to the client	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank knows the real purpose of the credit required	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The bank takes into account the ethical and social dimension of the client	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank is committed to the quantity and quality of credit specified and directing by the Monetary Authority	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank's management adjusts the credit risk framework in accordance with the appropriate strategies used and the Bank's willingness to accept risks	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The internal audit of credit risk is autonomous and sent out its reports directly to the Board of Directors	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Internal review of credit helps to assess the Bank's credit management process	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The internal audit of credit is used to identify any exceptions in policies, procedures and limits	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The regular credit internal review works to recognizing the deterioration in credit at an early stage	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The auditors of the Monetary Authority assess the adequacy of the Bank's capital in relation to credit risk	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The senior management separates the duties of measuring and monitoring credit risk on the one hand, and the tasks of monitoring and controlling them on the other.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Senior management provides qualified and experienced human resources capable of completing credit activities at high standards and consistent with the Bank's policies	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The general manager and staff of credit management departments make strong efforts to address bad debts and undermine their negative impact on the results of the bank's business and capital base.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Information management systems information enables the board of directors and all administrative levels to complete the monitoring process and identify capital requirements	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Your opinion about operational risk management in your bank. .Please indicate your degree of participation: (1): Strongly disagree; (2) Disagree; (3) Neutral; (4) Agree; (5) Strongly agree.

Source: (Abou Salah, M.2007) & (Bouabdali, A.2015)

The Bank's Board of Directors recognizes the key elements of the Bank's operational risks	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Senior management applies the operational risk management framework approved by the Board of Directors	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Senior management is responsible for developing operational risk management policies, processes and procedures in all Bank activities and operations and systems	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Management identifies self-operational risks in all types of products, activities, processes and systems	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Management ensures that self-operational risks are considered of each activity are taken into account through appropriate evaluation steps before presenting any new products, activities, and processes or systems	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank's management periodically reviews risk determinants and control strategies	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank's management assesses the cost and the return of alternative processes and risk reduction control strategies	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank's management determines, assesses, monitors and controls operational risks in order to mitigate the losses to which the Bank may be exposed because of them	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank's management regularly monitors all operational risks, significant exposure to risks and disclosure of relevant data to senior management, which in turn enhance management's control over operational risk	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank auditors conduct directly or indirectly independent and periodic evaluations of applicable strategies, policies, procedures and practise that related to operational risk	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank's management ensures that effective communication channels exist between the staff responsible for managing the operational risk and the staff responsible for managing credit risk, market risk and other risks	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank's management ensures that there is an appropriate reports mechanism and ensures that it is in highly efficient in order to ensure that they are informed and informed of developments in the banks	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank's management provides adequate disclosure to the public so that banking market clients can assess the operational risks they may be exposed to and the quality of their management.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The level of disclosure proportional to the level and magnitude of risks and the degree of sophistication and complexity of the Bank's operations and activities.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Emergency plans ensure that the Bank is able to operate in accordance with the principle of continuity and continuous growth of business activity and reduce losses in case of serious business disruption	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Bank's management adjusts the operational risk framework according to the appropriate strategies used and the Bank's readiness to accept risks	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III.Your opinion on human resources empowerment in your bank. Please indicate your degree of participation: (1): Strongly disagree; (2) Disagree; (3) Neutral; (4) Agree; (5) Strongly agree.

Source: . (Mearag, K.2015) & (Mohammedia, O.2016)

Management trusts in the ability of employees to accomplish tasks in a way that is commensurate with the nature of work	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The administration gives staff autonomy to deal with the problems without reference to senior management	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Management gives employees sufficient freedom to work to speed up the completion of tasks process	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Senior management supports collaboration between individuals and groups in a way that strengthens the spirit of teamwork	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Senior management works to transfer and exchange successful skills between teams and groups in a way that helps to achieve the best performance of the bank	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
There is complementarity and harmony in individual and group skills among employees in the Bank's administrative sector	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The senior management shall ensure that the training programs provided to the employees of the bank are clear	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Senior management trains staff in all areas of work to achieve efficiency in the implementation of work plans	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Management provides the opportunity for individual and group learning and paves the way for them	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Senior management ensures adequate equity in the implementation of incentives, rewards and promotions systems	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Department is always trying to ease the burdens and pressures on staff at work	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Management adopts the efficiency standard in the promotion system	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The Administration encourages staff to participate in problem-solving in the light of possibilities available.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The administration gives some powers to individuals to achieve the general objectives of the bank	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
The management gives individuals the feeling that they have a positive role in improving the work within the bank.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

EK 2: ANKET (Türkçe)

Bu anket formu, Türkiye’de Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında hazırlanmakta. “Risk Yönetiminde İşgören güçlendirmenin Rolü ”. konusunu içeren doktora tezi için, siz değerli katılımcılardan konuya ilişkin veri toplamak için hazırlanmıştır.

Anket kapsamında vereceğiniz yanıtlar belirtilen konu hakkındaki düşüncelerinizi içerecek olup doğru veya yanlış olarak değerlendirilmeyecektir. Bu yüzden verilen soruları eksiksiz ve samimi biçimde değerlendirmeniz çalışmanın bilimselliğini ve güvenilirliğini doğrudan etkileyecektir. Anket sadece bilimsel amaçlar çerçevesinde değerlendirilecek ve kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır. Katkılarımız için çok teşekkür ederim.

IMAN KASSEM ILHUSADI

I: Demografik değişkenler: Lütfen, size uygun ifadelerin önüne (X) işareti koyarak gerekli boşlukları doldurunuz.

1. Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
2. Medeni durum	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
3. Yaş	<input type="checkbox"/> 25’den az <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 üzeri
4. Eğitim	<input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora Derecesi
5. Uzmanlık alanınız	<input type="checkbox"/> Yönetim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Ekonomi <input type="checkbox"/> Bankacılık ve Finans <input type="checkbox"/> Diğer, belirtiniz
6. Unvan	<input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Departman yöneticisi <input type="checkbox"/> Çalışan <input type="checkbox"/> Departman yönetici yardımcısı <input type="checkbox"/> Diğer, belirtiniz
7. Deneyim Süresi	<input type="checkbox"/> 5 yıldan az <input type="checkbox"/> 5- 10 yıldan az <input type="checkbox"/> 10- 15 yıldan az <input type="checkbox"/> 15 yıldan fazla

II: Bankanızda likidite riski yönetimi ile ilgili düşüncelerinizi. Lütfen ifadelere katılım derecenizi: (1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Tarafsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum” ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

Kaynak: (Ahlasa, N.R.2013)

Banka Yönetim Kurulu söz konusu riskleri etkin bir şekilde yönetmek için kabul edilebilir likidite risk seviyesini belirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka Yönetim Kurulu, likidite riskinin genel yapısını takip eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka, olağan fırsatlar elde edemiyorsa, olumsuz koşullar altında mevcut olan zorunlu banka finansman limitlerine (Banka onlar için komisyon ödemektedir) sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim Kurulu, likidite riskini Banka tarafından kabul edilebilir risk seviyesi doğrultusunda etkin bir şekilde yönetir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim Kurulu açık prosedürler belirler, onları kontrol eder ve Banka'nın tüm birimlerine yaygınlaştırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Uygulanan ölçüm cihazları likidite riskini yönetmek için doğru, nesnel ve şeffaftır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İç denetim, likidite riski yönetimi politikalarındaki zayıf alanları ve likidite riskini ölçme prosedürlerini belirlemek için kullanılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka'nın iç kontrol işlevi likidite gerekliliklerinin korunmasını izlemek ve likidite riski ölçüm metodolojilerindeki zayıflıkları tespit etmektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Dış denetim (merkez bankası) likidite riskinin kontrol edilmesinde önemli bir araç olarak kabul edilebilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Para Otoritesi, likidite krizine maruz kaldıklarında bankalara destek sağlamaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kadrolu personelin sorumlulukları, likidite riski politikası ile uyumlu yürütülen likidite riski yönetimi süreci ile ilgili yönetim tarafından belirlenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim, krizlere ve risklere maruz kalındığında Banka'da görev ve sorumlulukları yatay ve dikey olarak belirlemek amacıyla görevleri sorumluluklardan ayırmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Likidite riski sorunlarının üstesinden gelmek için çeşitli bölüm yöneticileri ile İç Gözetim Hizmeti (IOS) arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim, nakit akışı tahminlerini (hem gelen hem de giden) ve normal ve olumsuz piyasa koşulları altında gerekli likidite ve finansman kaynaklarını sağlama planını hazırlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim finansman ve likidite faaliyetlerinde bankayla çalışan müşterilerle güçlü bir ilişki kurulması konusunda isteklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim karmaşıklığı ve diğer risklerle karşılaşmayı dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Rezerv limitlerin bankadaki nitelikli personel tarafından müsait hale getirilmediği durumlar için bankanın bir acil durum planı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Pazar riski yönetimi (piyasa riski) ile ilgili düşüncelerinizi. Lütfen ifadelere katılım derecenizi:

(1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Tarafsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum” ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

Kaynak: (Abu-Zaida, A. 2015)

Finansal kuruluşların varlık ve borçlarını yatırım, finansman ve riskten korunma amaçlı uzun süre boyunca ellerinde tuttuklarından daha fazla takas etmeleri durumunda piyasa riski ortaya çıkar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Faiz oranları sürekli olarak artarak ve düşerek değişmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yabancı bir ülkede aktiflerin tutulması sonucu bankalar devlet riskine maruz kalmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Faiz oranları, arz ve talep zorlamalarının çeşitli finansal varlıklar üzerindeki etkisine göre değişmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Geliştirilen yeni ürünler ve teknoloji kullanımı bankanın karlılığının artmasına neden olmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Döviz kuru değişiklikleri, bir bankanın yabancı para cinsinden varlıklarının değerini olumsuz yönde etkilemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İlave bütçe riskleri faiz oranı, kredi ve kur riski ile bağlantılıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka, standart metodu veya dahili modelleri takip ederek piyasa riskini hesaplar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Mülkiyet haklarını korumak için bir yasa vardır ve müşterilerle ilgili bilgiler genel olarak uygulanır ancak kamuoyunu ilgilendiren verilerin ifşasına açıklama ilkesini tehdit etmeyecek şekilde izin verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka, fiilen gerçekleştiğinde verileri açıklamaktan sorumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Denetim makamı Banka'nın risk değerlendirmesinde ve sermaye yeterliliği hesaplamasında uyguladığı usul ve yöntemleri açıklamasını şart koşar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka sermaye hakkında duyuruda bulunur (sermaye yeterliliği yapısı)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Kredi riski yönetimi ile ilgili düşüncelerinizi. Lütfen ifadelere katılım derecenizi: (1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Tarafsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

Kaynak: (Jihad.H.2012) & (Abu Kamal, M. 2007)

Banka herhangi bir proje için herhangi bir kredi vermeden önce saha ziyaretleri gerçekleştirir (finans)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka, borç alanın geri ödeme kaynaklarını ve bankaya uygunluğunu içeren kapsamlı bir çalışma yürütür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka müşteriye kredi vermeden önce kredi için doğru analiz işlemini gerçekleştirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka gerekli olan kredinin asıl amacını bilir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka, müşterinin etik ve sosyal boyutunu dikkate alır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bankaya belirtilen ve yönlendirilen kredinin miktarı ve niteliği Para Otoritesi tarafından taahhüt edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek2'nin devamı

Banka yönetimi, kredi risk çerçevesini kullanılan uygun stratejilere ve Banka'nın risk kabul etme istekliliğine göre düzenlemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kredi riskinin iç denetimi özerk olup raporlarını doğrudan Yönetim Kuruluna gönderir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kredilerin kurum içi incelenmesi Banka'nın kredi yönetimi sürecinin değerlendirilmesine yardımcı olur	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Kredilerin iç denetimi, politikalar, prosedürler ve limitlerdeki istisnaları belirlemek için kullanılır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Düzenli kredi kurum içi incelemesi, kredilerdeki kötüleşmenin erken bir aşamada farkına varmaya çalışır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Para Otoritesinin denetçileri, Banka sermayesinin kredi riski ile ilgili yeterliliğini değerlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üst yönetim, hem kredi riskini ölçme ve izleme görevlerini ve hem de onları izleme ve kontrol etme görevlerini birbirinden ayırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üst yönetim, kredi faaliyetlerini yüksek standartlarda sonuçlandırabilen ve Bankanın politikaları ile uyumlu, nitelikli ve deneyimli insan kaynakları sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Genel müdür ve kredi yönetimi departmanlarının personeli, şüpheli alacakları ele almak ve onların bankanın işletme ve sermaye tabanının sonuçları üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için büyük çaba sarf ederler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bilgi yönetim sistemleri yönetim kurulunun ve tüm idari seviyelerin izleme sürecini tamamlamasına ve sermaye gereksinimlerini belirlemesine olanak sağlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Operasyonel risk yönetimi i ile ilgili düşüncelerinizi. Lütfen ifadelere katılım derecenizi: (1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Tarafsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum” ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

Kaynak: (Abou Salah, M.2007) & (Bouabdali, A.2015)

Banka Yönetim Kurulu, Banka'nın operasyonel risklerinin temel unsurlarını bilir ve kabul eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üst yönetim, Yönetim Kurulu tarafından onaylanan operasyonel risk yönetimi çerçevesini uygular.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Tüm Banka faaliyetlerinde, operasyonlarında ve sistemlerinde operasyonel risk yönetimi politikalarının, süreçlerinin ve prosedürlerinin geliştirilmesinden üst yönetim sorumludur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim her türlü ürün, faaliyet, süreç ve sistem içindeki kendi kendine operasyonel riskleri tanımlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim yeni ürünler, faaliyetler ve süreçler veya sistemler yürürlüğe koymadan önce, operasyonel risklerin değerlendirilmesini ve her bir faaliyetin uygun adımlar atılarak dikkate alınmasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka yönetimi periyodik olarak risk belirleyicilerini ve kontrol stratejilerini gözden geçirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek2'nin devamı

Banka yönetimi alternatif süreçlerin maliyetini, getirisini ve risk azaltma kontrol stratejilerini değerlendirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka yönetimi, Banka'nın maruz kalabileceği zararları azaltmak amacıyla operasyonel riskleri belirler, değerlendirir, izler ve kontrol eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka yönetimi tüm operasyonel riskleri, maruz kalınan önemli riskleri ve ilgili verilerin üst yönetime ifşa edilmesini düzenli olarak izler; bu da yönetimin operasyonel risk üzerindeki kontrolünü artırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka denetçileri operasyonel risk ile ilgili uygulanabilir stratejilerin, politikaların, prosedürlerin ve uygulamaların doğrudan veya dolaylı olarak bağımsız ve periyodik değerlendirmesini yapar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka yönetimi operasyonel risk yönetiminden sorumlu personel ile kredi riski, piyasa riski ve diğer risklerin yönetiminden sorumlu personel arasında etkin iletişim kanalları kurulmasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka yönetimi, uygun bir raporlama mekanizması olmasını sağlar ve personelin bankalardaki gelişmelerden haberdar olmasını ve bilgilendirilmesini sağlamak için bu mekanizmanın çok verimli çalışmasını temin eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka yönetimi, bankacılık piyasası müşterilerinin maruz kalabilecekleri operasyonel riskleri ve bu risklerin yönetilme kalitesini değerlendirebilmesi için kamuoyuna yeterli açıklama yapılmasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Risklerin düzeyi ve büyüklüğü ile orantılı olarak açıklamanın seviyesi ve Banka'nın faaliyet ve çalışmalarının karmaşıklığının ve güçlüğünün derecesi.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Acil durum planları, Bankanın süreklilik ve ticari faaliyetlerin sürekli büyümesi prensibine uygun olarak faaliyet gösterebilmesini ve ciddi iş aksamaları durumunda kayıpları azaltmasını sağlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Banka yönetimi, operasyonel risk çerçevesini, kullanılan uygun stratejilere ve Banka'nın risk almaya hazır olma durumuna göre düzenlemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

III: Bankanızda işgören güçlendirmesi ile ilgili düşüncelerinizi. Lütfen ifadelere katılım derecenizi: (1) Kesinlikle katılmıyorum; (2) Katılmıyorum; (3) Tarafsızım; (4) Katılıyorum; (5) Kesinlikle katılıyorum” ölçeğini kullanarak değerlendiriniz.

Kaynak: (Mearag, K., 2015) ve (Mohammedia, O., 2016).

Yönetim, çalışanların işin doğasıyla orantılı bir şekilde görevleri yerine getirme becerisine güvenir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim, üst yönetime danışmadan sorunların üstesinden gelmesi için personele özerklik verir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim, çalışanların görev sürecinin tamamlanmasını hızlandırmak amacıyla çalışması için yeterli özgürlüğü sağlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek2'nin devamı

Üst yönetim, ekip çalışması ruhunu güçlendirecek şekilde bireyler ve gruplar arasında işbirliğini destekler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üst yönetim, bankanın en iyi performansının elde etmesine yardımcı olacak şekilde ekipler ve gruplar arasında başarılı becerilerin aktarılması ve paylaşılması için çalışır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Bankanın idari sektöründeki çalışanlar arasında bireysel ve grup becerilerinde tamamlayıcılık ve uyum vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üst yönetim, verilen eğitim programlarının banka çalışanlarına açık olmasını sağlayacaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üst yönetim, iş planlarının uygulanmasında verimliliği sağlamak için tüm iş alanlarında personeli eğitir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim bireysel ve grup eğitimi için fırsat sağlar ve onların önünü açar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Üst yönetim, teşviklerin, ödüllerin ve terfi sistemlerinin uygulanmasında yeterli adaleti sağlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Departman her zaman iş yerinde personel üzerindeki yükü ve baskıları hafifletmeye çalışır	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim terfi sisteminde liyakat standardını benimser	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İdare personeli mevcut olanaklar ışığında problem çözmeye katılmaya teşvik eder.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
İdare, bankanın genel hedeflerine ulaşmasını sağlamak için bireylere bazı yetkiler verir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Yönetim, bireylere bankada işin iyileştirilmesi konusunda olumlu bir rol oynadıkları hissini vermektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Katkılarınız için teşekkür ederim...

EK 3: ANKET (Arapça)

عزيزي المشارك

هذا الاستبيان ، معهد العلوم الاجتماعية بجامعة كاستامونو في تركيا ، والذي تم إعداده في قسم الأعمال للحصول على رسالة الدكتوراه. "دور تمكين الموارد البشرية في كفاءة إدارة المخاطر والالتزام الاقتصادية " الذي تم إعداده لجمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع.

ستشمل الإجابات التي ستقدمها في نطاق الاستطلاع رأيك في الموضوع المذكور أعلاه ولن تعتبر صحيحة أو خاطئة. لذلك ، فإن التقييم الكامل والصادق للأسئلة المقدمة سيؤثر مباشرة على العملية والموثوقية للدراسة. سيتم تقييم الاستطلاع للأغراض العلمية فقط وستظل معلوماتك الشخصية سرية. أشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم.

أولا : المعلومات الشخصية : الأسئلة التالية هي أسئلة شخصية ويتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليست لغرض آخر، يرجى وضع علامة (x) أمام الخانة التي ترون أنها مناسبة

1.العمر:

<input type="checkbox"/>	25 سنة فأقل	<input type="checkbox"/>	25 سنة - أقل من 35	<input type="checkbox"/>	من 35 سنة - أقل من 45	<input type="checkbox"/>	من 45 سنة - أقل من 55	<input type="checkbox"/>	من 55 سنة فأكثر
--------------------------	-------------	--------------------------	--------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	-----------------

2.الحالة الاجتماعية:

<input type="checkbox"/>	متزوج	<input type="checkbox"/>	اعزب	<input type="checkbox"/>	رمل	<input type="checkbox"/>	ألق	<input type="checkbox"/>
--------------------------	-------	--------------------------	------	--------------------------	-----	--------------------------	-----	--------------------------

3.الجنس:

<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
--------------------------	-----	--------------------------	------

4.المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي	<input type="checkbox"/>	لوريوس/ ليسانس	<input type="checkbox"/>	اجستير	<input type="checkbox"/>	ة	<input type="checkbox"/>
--------------------------	------------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------	--------------------------	---	--------------------------

5. التخصص:

<input type="checkbox"/>	إدارة	<input type="checkbox"/>	محاسبة	<input type="checkbox"/>	إد	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

علوم مالية ومصرفية اخرى تحديدها

6. الوظيفة: مدير المصرف/ الفرع نائب مدير المصرف/ الفرع

رئيس قسم موظف

7. مدة الخدمة(الخبرة):

اقل من 5 سنوات من 5 سنوات - اقل من 10 سنوات

من 10 - اقل من 15 سنة 1 سنة فأكثر

9. الإدارة:

8. اسم المصرف وعنوانه :

.....

.....

II . رأيك في إدارة مخاطر السيولة في البنك الذي تتعامل معه. يرجى الإشارة إلى درجة مشاركتك: (1) اوافق بشدة ; (2) موافق; (3) محايد; (4) غير موافق ; (5) غير موافق بشدة.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يحدد مجلس الإدارة بالمصرف مستوى مخاطر السيولة المقبول بهدف إدارة تلك المخاطر بشكل فعال
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يتابع مجلس الإدارة بالمصرف الهيكل الكلي لمخاطر السيولة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يتوافر لدى المصرف حدود تمويل إلزامية (يدفع البنك عليها عمولات) والتي تكون متاحة تحت الظروف غير المواتية إذا فشل في الحصول على التسهيلات غير العادية أو الاعتيادية
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يدير مجلس الإدارة مخاطر السيولة بفعالية بما يتماشى مع مستوى المخاطر المقبول من قبل المصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يضع مجلس الإدارة إجراءات وضوابط واضحة ويعممها على كافة وحدات المصرف

تابع ملحق 3

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	أنواع القياس المطبقة تتميز بدقة وموضوعية وشفافية لإدارة مخاطر السيولة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تستخدم المراجعة الداخلية في تحديد مجالات الضعف في سياسات وإجراءات إدارة مخاطر السيولة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	من مهام الرقابة الداخلية في المصرف متابعة التحقق من المحافظة على متطلبات السيولة وتحديد مواطن الضعف في مناهج قياس مخاطر السيولة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يمكن اعتبار الرقابة الخارجية (المصرف المركزي) وسيلة مهمة في ضبط مخاطر السيولة.
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تقوم السلطة النقدية (المصرف المركزي) بتقديم الدعم للمصارف عند تعرضها لازمة سيولة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تحدد مسؤوليات الكوادر بالإدارة المعنية بعملية إدارة مخاطر السيولة بما يتماشى مع سياسة مخاطر السيولة الموضوعية
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تفصل الإدارة بين المهام والمسئوليات وذلك بغرض تحديد تحديد المهام افقي والمسئوليات رأسي في المصرف عند التعرض للازمات والمخاطر
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يتم التنسيق والتعاون بين مدراء الإدارات المختلفة ودائرة الرقابة الداخلية من أجل تذليل المشاكل المتعلقة بمخاطر السيولة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تعد الإدارة تقديرات للتدفقات النقدية (الداخلية والخارجية) وخطة لتدبير السيولة اللازمة ومصادر التمويل في ظل الظروف العادية والظروف غير المواتية للسوق

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تحتفظ الإدارة على ان تكون العلاقة قوية مع كافة العملاء الذين يتعاملون مع المصرف في الأنشطة المتعلقة بتقديم التمويل والسيولة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تاخذ الإدارة في الاعتبار التعاقد والتداخل مع المخاطر الأخرى
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	لدى المصرف خطة طوارئ للأوقات التي لا تكون فيها الحدود الاحتياطية متاحة

رأيك في إدارة مخاطر السوق في البنك الذي تتعامل معه. يرجى الإشارة إلى درجة مشاركتك: (1) اوافق بشدة ; (2) موافق; (3) محايد; (4) غير موافق ; (5) غير موافق بشدة.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تنشأ مخاطر السوق عندما تقوم المؤسسات المالية بمبادلة الاصول والخصوم أكثر من احتفاظها بهم لفترات طويلة لأغراض الاستثمار والتمويل او التحوط
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يتغير معدل الفائدة بالارتفاع والانخفاض بشكل مستمر
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تتعرض المصارف لمخاطر السيادة نتيجة احتفاظها بأصول في بلد أجنبي
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تتغير اسعار الفائدة وفقاً لتأثير قوى العرض والطلب على الأصول المالية المختلفة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تطوير منتجات جديدة واستخدام التكنولوجيا يؤدي الى زيادة ربحية المصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	التغير في اسعار الصرف يؤثر عكسياً على قيمة اصول البنك المقيمة بالعملات الأجنبية
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	ترتبط المخاطر خارج الميزانية بمخاطر معدل الفائدة والائتمان وسعر الصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يحسب البنك مخاطر السوق باتباع الطريقة المعيارية أو النماذج الداخلية

تابع ملحق 3

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يوجد قانون حماية حقوق الملكية والمعلومات بشأن العملاء مطبق بشكل كافٍ وان نظام البيانات الخاصة بالإفصاح مطبق بشكل سليم
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تقع على المصرف مسؤولية الإفصاح عن البيانات عند تحققها فعلياً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تطلب السلطة الرقابية من المصرف الإفصاح عن الطرق والأساليب التي تطبقها لتقدير المخاطر واحتساب كفاية رأس المال
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يفصح المصرف عن (رأس المال) هيكل كفاية رأس المال

رأيك في إدارة مخاطر الائتمان في البنك الذي تتعامل معه. يرجى الإشارة إلى درجة مشاركتك: (1) اوافق بشدة ; (2) موافق; (3) محايد; (4) غير موافق ; (5) غير موافق بشدة.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يقوم المصرف بزيارات ميدانية لاي مشروع قبل اعطاء قروض ائتمانية (تمويلية)
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يقوم المصرف بدراسة وافية لمصدر السداد و كفايتها لدي المقترض
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يقوم المصرف بإجراء عملية تحليلية دقيقة للقرض قبل منحة للعميل
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يعرف المصرف الغاية الحقيقية للائتمان المطلوب
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يأخذ المصرف في الاعتبار البعد الأخلاقي والاجتماعي للعميل
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يلتزم المصرف بكمية ونوعية الائتمان المحدد وتوجيهه من قبل السلطة النقدية
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تعديل ادارة المصرف إطار المخاطر الائتمانية وفقاً للإستراتيجيات المناسبة المستخدمة وبناءً على استعداد المصرف لتقبل المخاطر
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يتمتع التدقيق الداخلي لمخاطر الائتمان بالاستقلالية وترفع تقاريرها مباشرة إلى مجلس الإدارة

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تساعد المراجعة الداخلية للائتمان في تقييم عملية إدارة الائتمان في المصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تستخدم المراجعة الداخلية للائتمان في تحديد أي استثناءات في السياسات والإجراءات والحدود
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تعمل المراجعة الداخلية المنتظمة للائتمان على إدراك التدهور في الائتمان في مراحل مبكرة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يقيم مراقبو سلطة النقد مدى كفاية رأس مال البنك مقارنة بمخاطر الائتمان
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تفصل الإدارة العليا بين واجبات قياس مخاطر الائتمان ومراقبتها من جانب، ومهام متابعتها والسيطرة عليها من جانب آخر
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	توفر الإدارة العليا الكادر البشري المؤهل وذو الخبرة الكافية، والذي يكون قادرا على إتمام أنشطة الائتمان بمعايير عالية ومتسقة مع سياسات المصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يبدل المدير العام والعاملون في دوائر إدارة الائتمان جهودا حثيثة لمعالجة الديون المتعثرة، وتقويض أثرها السلبي على نتائج الأعمال وقاعدة رأس المال للمصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تُمكن معلومات نظم إدارة المعلومات مجلس الإدارة وجميع المستويات الإدارية من إنجاز عملية المراقبة، وتحديد متطلبات رأس المال

رأيك في إدارة مخاطر التشغيل في البنك الذي تتعامل معه. يرجى الإشارة إلى درجة مشاركتك: (1) اوافق بشدة

; (2) موافق; (3) محايد; (4) غير موافق ; (5) غير موافق بشدة.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يعتمد مجلس ادارة المصرف إستراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية بشكل دوري
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يدرك مجلس ادارة المصرف العناصر الأساسية للمخاطر التشغيلية الخاصة بالمصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تطبق الادارة العليا إطار إدارة المخاطر التشغيلية المعتمد من قبل مجلس الإدارة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تطوير السياسات والعمليات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية في جميع أنشطة وعمليات المصرف وأنظمتها
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تقوم الادارة بتحديد المخاطر التشغيلية الذاتية في كل أنواع المنتجات، الأنشطة، والعمليات والأنظمة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تتأكد الادارة من أنه تم الأخذ بالإعتبار المخاطر التشغيلية الذاتية لكل نشاط عن طريق خطوات التقييم الملائمة وذلك قبل طرح أية منتجات وأنشطة وعمليات أو أنظمة جديدة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تراجع ادارة المصرف بشكل دوري محددات المخاطر وإستراتيجيات الضبط
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تقوم ادارة المصرف بتقييم التكلفة والعائد من العمليات البديلة والإستراتيجيات الرقابية لتخفيض المخاطر
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	ادارة المصرف تحدد وتقيم وترصد وتضبط المخاطر التشغيلية بما يحقق التخفيف من حدة الخسائر التي قد يتعرض لها المصرف بسببها
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تنفذ ادارة المصرف عملية المراقبة المنتظمة لأوجه المخاطر التشغيلية والتعرض الملموس للمخاطر، والإفصاح عن البيانات ذات الصلة للإدارة العليا ومجلس الإدارة التي تعزز بدورها إجراءات الإدارة للسيطرة على المخاطر التشغيلية
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يقوم المدققين بالمصرف بشكل مباشر أو غير مباشر بتنظيم تقييمات مستقلة وبصفة دورية للإستراتيجيات، والسياسات والخطوات والممارسات المطبقة المتعلقة بالمخاطر التشغيلية
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تتأكد ادارة المصرف من تتوفر قنوات اتصال فعالة بين الكادر المسؤول عن الإئتمان إدارة مخاطر التشغيل والكادر المسؤول عن إدارة مخاطر الأخرى ومخاطر السوق ومخاطر
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تتأكد ادارة المصرف من وجود آلية مناسبة للتقارير وتتأكد أن تكون ذات كفاءة عالية بشكل يضمن إطلاعهم وإعلامهم بالتطورات التي تحدث في المصرف

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تقوم ادارة المصرف بالإفصاح الكافي للجمهور حتى يتمكن المتعاملين في السوق المصرفية من القيام بتقييم المخاطر التشغيلية التي قد يتعرض لها وجود إدارتها
-----	-----	-----	-----	-----	--

تابع ملحق 3

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	يتناسب مستوى الإفصاح مع مستوى وحجم المخاطر ومع درجة تطور وتعقيد عمليات وأنشطة المصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تضمن خطط الطوارئ قدرة المصرف على العمل بناءً على مبدأ الإستمرارية والتنامي المتواصل في الأعمال والحد من الخسائر في حالة تعطل الأعمال بشكل حاد
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تعديل ادارة المصرف إطار المخاطر التشغيلية وفقاً للإستراتيجيات الطارئة المستخدمة وبناءً على استعداد المصرف لتقبل المخاطر

III. رأيك في تمكين الموارد البشرية في البنك الذي تتعامل معه. يرجى الإشارة إلى درجة مشاركتك: (1) اوافق بشدة ; (2) موافق; (3) محايد; (4) غير موافق ; (5) غير موافق بشدة.

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تنثق الإدارة في قدرة العاملين على انجاز المهام بالصورة التي تتناسب مع طبيعة العمل
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تمنح الإدارة الموظفين الاستقلالية في التعامل مع المشاكل دون الرجوع للإدارة العليا
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تمنح الإدارة الموظفين حرية كافية للعمل لتسريع عملية إنجاز المهام
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تدعم الإدارة العليا التعاون بين الأفراد و الجماعات بالصورة التي تقوي روح عمل الفريق
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تعمل الإدارة العليا على نقل و تبادل المهارات الناجحة بين الفرق و الجماعات بطريقة تساعد على تحقيق افضل اداء للمصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تعمل الإدارة العليا على ان يوجد تكامل و انسجام في المهارات الفردية و الجماعية بين العاملين في القطاع الاداري بالمصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تحرص الإدارة العليا على ان تكون البرامج التدريبية المقدمة للعاملين بالمصرف واضحة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تقوم الإدارة العليا بتدريب العاملين في كافة مجالات العمل لتحقيق الكفاءة في تنفيذ خطط العمل
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تتيح الإدارة الفرصة للعاملين التعلم الفردي و الجماعي و تمهد لهم الطريق لذلك
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تحقق الإدارة العليا العدالة الكافية في تطبيق نظام الحوافز و المكافآت و الترقيات
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تحاول الإدارة دائماً تخفيف الاعباء و الضغوطات الواقعة على الموظفين في العمل
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تعتمد الإدارة معيار الكفاءة في العمل لنظام الترقيات
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تشجع الإدارة الموظفين في المشاركة في حل المشاكل في ضوء الامكانيات
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تمنح الإدارة بعض الصلاحيات للأفراد لتحقيق الاهداف العامة للمصرف
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)	تمنح الإدارة الأفراد الاحساس بأن لهم دور إيجابي في تحسين العمل داخل المصرف

EK 4: Krejcie, Morgan'ın Örneklem Sayısını Belirleme Tablosu

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351

30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	181	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	373
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

Note: “N” is population size, “S” is sample size.

Source: Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., “Determining Sample Size for Research Activities”, Educational and Psychological Measurement, 1970.

EK 5: Libya Genel Ticari Bankalarında Anketin Dağıtılması ve Uygulanması Alınan İzin Yazısı (İngilizce)

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Iman K A Elhusadı
 Doğum Yeri Ve Yılı : Tubruk 1970
 Medeni Hali : Evli
 Yabancı Dili : İngilizce ve Arabça
 E-Posta : ekalhasady@yahoo.com
 : imanelhusadi@ogr.kastamonu.edu.tr



Eğitim Durumu

Lisans: Libya Garunis Üniversitesi, İktisat, 1995

Yüksek Lisans: Libya Akademisi/Bingazi İktisat Yüksek Lisansı, 2007

İngilizce Yeterlik: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, 2015.

Yüksek Lisans: İslami Bankalarında Minyatür Meslek Yüksek Lisansı 2019

Mesleki Deneyim

Bingazi Ortaokulunda Ekonomi, Matematik ve İstatistik Öğretmeni \ Bingazi,2000.

Sonatrach Şirketinde Mali Kontrolör, 2010.

Omar Al-Mukhtar Üniversitesi\Darnah ve Al-Küba'da ve Bingazi Üniversitesi, 2009-2011.

Omar al-Mukhtar Üniversitesi\ Küba, İktisat Fakültesinde Öğretim Görevlisi, 2011-2014.

Yayınlanan Araştırmalar

Elhusadı I. (2013), **(2002-2005) dönemi süresince vergi düzenlemelerinin genel hazine gelirleri ve Derna kentindeki ekonomik faaliyet düzeyine etkisi.** Uluslararası Bilimsel Konferans (Arap örgütlerinde gerçeklik ve beklentiler

arasında entelektüel sermayenin yönetimi ve gelişimi), 17-18 Nisan, Belbesis –Sharkia- Mısır.

Elhusadi, I. (2013), **Sürdürülebilir kalkınma için bir gereklilik olarak eğitim ve öğretimi planlama.** Uluslararası Konferans (Arap bölgesi ve Afrika'da tarımsal ekonominin gelişmesi beklentileri), 22-24 Nisan, Suez Canal Üniversitesi İsmailiye, Mısır.

Elhusadi, I. (2015), **Doğrudan yabancı yatırım ve yatırımı Libya ekonomisine çekmenin yolları.** Uluslararası Bilimsel Konferans (Arap Dünyasında Doğrudan Yabancı Yatırım ve Kalkınma),19-22 Ekim, Ramah dergisi, sayı (15), Ürdün.

Elhusadi, I. & Alhasadi, A. (2018). **(2006-2017) dönemi boyunca petrol gelirlerinin Libya ekonomisine etkisi.** Petrol ve Gaz Bilimsel Konferansı, 5-7 Ocak, Yüksek Lisans Çalışmaları Akademisi, Ajdabiya, Libya.

Elhusadi, I. & Alsuhbi, F. (2018). İslami finans mühendisliği ve İslami bankalar için önemi, *İşletme Ekonomisi ve Ticaret Dergisi*, İktisadi, Ticari ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Mohamed Boudiaf Üniversitesi, Mesilla, Sayı (5), ISSN; 2543-3709, Cezayir.

Demirel, Y., Elhusadi, I., & Alhasadi, A. (2018). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel faktörler arasındaki ilişki. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi (IJBMI)*, Cilt 7, (3), Mart, PP:27.39.

Alhasadi, A., & Elhusadi, I. (2018). İslami bankalar açısından finans mühendisliği ve önemi. *Uluslararası Sanat ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 1. (1), S:13-30.

Elhusadi, I. (2019). Doğrudan yabancı yatırımın gelişmekte olan ülkelerdeki ekonomik rolü, *Ramah dergisi iktisat ve işletme bilimleri alanlarında yayınlanan uluslararası Bilim dergisi*, sayı, (28), Mart, ISSN .çevrimiçi: 2520- 7423.

Elhusadi, I. (2019). **Likidite risklerinin ve ekonomik krizlerin işgören güçlenmesindeki rolü, “Libya ticari bankaları üzerine deneysel bir çalışma.** 23-25 Mart, Antalya’da düzenlenen Beşinci, Uluslararası İnsan, Toplum ve spor bilimleri konferansı. ISBN: 978-605-81236-7-0.

Elhusadi, I. (2019). Petrol ihracatındaki dalgalanmaların gayri safi yurtiçi hasıladaki etkisi: Libya ekonomisi üzerine analitik çalışma (2008-2018 dönemi boyunca), *Bilimsel Araştırma Dergisi (SCIRJ)*, Cilt VII, Sayı IV, Nisan 2019, ISSN 2201-2796, DOI:10.31364/SCIRJ/v7. i4. 2019.P0419634.

