

Berkele



ALBARAKA TÜRK BÜLTENİDİR. ÜÇ AYDA BİR YAYINLANIR.

Yıl 3 • Sayı 9 • Kış 2000

“KATILIM BANKACILIĞI”

ÖFK’LARDA YENİ DÖNEM

MERKEZ BANKASI PARA POLİTİKALARI

ÖFK’LARDA MEVZUAT SERÜVENİ



GENEL MÜDÜRLÜK

Büyükdere Caddesi No:78 80290 Mecidiyeköy/İSTANBUL
Tel: (0212) 274 99 00 (pbx) Faks: (Muhaberat) (0212) 272 44 70
(Muhasebe) 275 94 08 - (Dealing Room) 272 02 82 - (Dış İşleri) 275 14 77
<http://www.albarakaturk.com.tr> e-mail:albarakaturk@albarakaturk.com.tr
S.W.I.F.T.: BTFH TR IS

MERKEZ ŞUBE

Büyükdere Caddesi No:78 80290
Mecidiyeköy/İSTANBUL
Tel : (0212) 274 99 00 (pbx)
Faks : (0212) 274 68 74 - 267 07 37

KARAKÖY ŞUBESİ

Karaköy Meydanı
80000 Karaköy/İSTANBUL
Tel : (0212) 252 56 87
Faks : (0212) 252 56 96

KADIKÖY ŞUBESİ

Rihtim Cad. No:44
81320 Kadıköy/İSTANBUL
Tel : (0216) 414 31 63
Faks : (0216) 414 31 68

BAKIRKÖY ŞUBESİ

İncirli Cad. Başarı Sok. No:1
34720 Bakırköy/İSTANBUL
Tel : (0212) 542 02 22
Faks : (0212) 542 08 61

BAYRAMPAŞA ŞUBESİ

Abdi İpekçi Cad. No:77
34160 Bayrampaşa/İSTANBUL
Tel : (0212) 612 52 20
Faks : (0212) 501 53 69

FATİH ŞUBESİ

Macar Kardeşler Cad. No:44
34260 Fatih/İSTANBUL
Tel : (0212) 635 48 96
Faks : (0212) 635 48 95

ÜMRANİYE ŞUBESİ

Alemdağ Cad. No:56/A
81240 Ümraniye/İSTANBUL
Tel : (0216) 443 66 35
Faks : (0216) 443 21 87

ANKARA ŞUBESİ

Atatürk Bulvarı No:57/A
06410 Sıhhiye/ANKARA
Tel : (0312) 430 53 20
Faks : (0312) 435 09 80

SİTELER ŞUBESİ

Karacakaya Cad. No:73/1
06160 SİTELER/ANKARA
Tel : (0312) 353 49 50
Faks : (0312) 353 49 47

İZMİR ŞUBESİ

Fevzipaşa Bulvarı No:51
35210 Konak/İZMİR
Tel : (0232) 441 21 61
Faks : (0232) 425 98 42

BURSA ŞUBESİ

İnönü Cad. No:27, 16010 BURSA
Tel : (0224) 220 97 60
Faks : (0224) 220 97 61

KONYA ŞUBESİ

Mevlana Cad. No:5, 42030 KONYA
Tel : (0332) 350 19 77
Faks : (0332) 350 36 42

KAYSERİ ŞUBESİ

Vatan Cad. No:26, 38040 KAYSERİ
Tel : (0352) 222 67 91
Faks : (0352) 222 82 57

ADANA ŞUBESİ

İnönü Cad. No:85- 01060 ADANA
Tel : (0322) 363 11 00
Faks : (0322) 363 11 05

GAZİANTEP ŞUBESİ

Suburcu Cad. No:4
27000 GAZİANTEP
Tel : (0342) 230 91 68
Faks : (0342) 230 95 43

SAMSUN ŞUBESİ

Cumhuriyet Meydanı 55030 SAMSUN
Tel : (0362) 435 10 92
Faks : (0362) 432 94 14

MALATYA ŞUBESİ

İnönü Cad. No:14
44100 MALATYA
Tel : (0422) 326 04 20
Faks : (0422) 326 02 99

KAHRAMANMARAŞ ŞUBESİ

Kıbrıs Meydanı No:114
46100 KAHRAMANMARAŞ
Tel : (0344) 225 49 26
Faks : (0344) 223 35 91

İZMİT ŞUBESİ

Alemdar Cad. No:17
41300 KOCAELİ
Tel : (0262) 323 37 72
Faks : (0262) 323 37 76

ADAPAZARI ŞUBESİ

Çark Cad. Hilmi Kayın İş Merkezi
No:1/75, 54100 ADAPAZARI
Tel : (0264) 277 91 41
Faks : (0264) 278 66 85

ANTALYA ŞUBESİ

Belediye Cad. 2.Sk., No:27
Müsellim Camii Karşısı
07100 ANTALYA
Tel : (0242) 247 46 12
Faks : (0242) 243 31 86

BALIKESİR ŞUBESİ

Anafartalar Cad. No:15
10100 BALIKESİR
Tel : (0266) 243 73 33
Faks : (0266) 243 56 86

İKARADENİZ

AKDENİZ

GENEL MÜDÜRLÜK
Mecidiyeköy

Bayrampaşa
Karaköy
Fatih

İZMİR
Ümraniye
Kadıköy

İZMİR

İZMİR

İZMİR

İZMİR

İZMİR

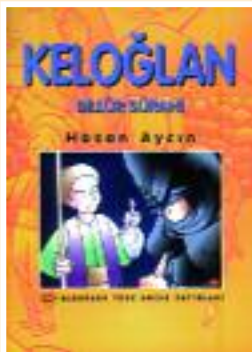
İZMİR



İçindekiler

Bizden	2
ÖFK'larda Yeni Dönem	3
Merkez Bankası'nın Yeni Döviz Kuru ve Para Politikaları Üzerine	4
ÖFK'ların Mevzuat Serüveni	6
Katılım Bankacılığı	8
Hukukî Yönden ÖFK'lar	11
Balanced Scorecard	12
Değişim	14
II. Abdülhamid'in Yöneticilik Sırları	15
Albaraka'da Renkli Bir Kişilik	16
Zirve Duygusu II	18
Fotoğraflar	19
Albaraka'dan Haberler	20
Bizden Haberler	22
Bir Çizgi	23
Bulmaca-Sözler	24

Albaraka'dan Haberler
sayfa 20'de



ÖFK'larda
Yeni Dönem 3



Para
Politikaları
Üzerine 4



ÖFK'ların
Mevzuat
Serüveni 6



Katılım
Bankacılığı 8



Balanced
Scorecard 12



II. Abdülhamid'in
Yöneticilik
Sırları 15



Fotoğraflar
İbrahim
Dıvarcı 19



Üç ayda bir yayınlanır.

Sahibi
ALBARAKA TÜRK adına
Osman AKYÜZ

Genel Yayın Yönetmeni
Ahmet ERTÜRK

Yazı İşleri Sorumlusu
İbrahim USUL

Editör
Ekrem ŞAHİN

Yayın Kurulu
Dr. Adnan BÜYÜKDENİZ
M. Emin ÖZCAN
Temel HAZIROĞLU
Osman BAYRAKTAR
A. Göçer GELEBEK
Cemal RODOPLU

Danışma Kurulu
Yalçın ÖNER
İlhan İMİK
Salim ALKAN
Fahrettin YAHŞİ
Doç.Dr. Abdulaziz BAYINDIR

Sayfa Düzeni
Zübeyir ÇİFTÇİ

Renk Ayrımı ve Baskı
Elma

Yönetim Yeri
Büyükdere Cad. No:78
80290 Mecidiyeköy/İstanbul
Tel: (0212) 274 99 00
Faks: (0212) 272 44 70
E-mail: albarakaturk@
albarakaturk.com.tr
Web: http://www.
albarakaturk.com.tr

Bu Bülten Albaraka Türk
Halkla İlişkiler Servisi'nce
hazırlanmıştır.

*İmzalı yazılarda belirtilen görüşler
sadece söz konusu yazarların
fikirlerini ifade eder.*

Bizden

Bereket'in yayın periyodu olan üç aylık dönem, Türkiye için, Türkiye'de yaşayanlar ve iş yapanlar için hayli uzun sayılacak bir zaman dilimi. Bu tesbitin doğruluğunu şu geçtiğimiz üç ay içinde yeniden yaşadık. Bir önceki sayımızın yayınlanmasının ardından Türk finans sisteminin ve faizsiz finans kuruluşlarının hukuki çerçevesini yeniden belirleyen yasal düzenlemeler gerçekleşti. Bu düzenlemeler özellikle faizsiz çalışan finans kurumları için dönüm noktası sayılabilecek nitelikteydi. Bu süre zarfında ayrıca Türk ekonomisinin on-onbeş yıllık genel gidişini, yapısal öncelik ve hedeflerini değiştirme potansiyeli taşıyan önemli kararlar paketi yürürlüğe kondu. Alışılacağı benzerlerinden farklı olarak bu yeni paket, bütün ilgili çevrelerde, daha güçlü ve kararlı bir iradeye dayandığı izlenimi doğurdu. Bereket'in bu sayısı, işte Türk ekonomisinin ve Türk finans sektörünün bu iki önemli olgusunu yetkin bir şekilde irdeleyen iki yazıyla başlıyor. Her ikisi de alanlarında uzman olan Dr. Adnan Büyükdenez ve Fahrettin Yahşi'nin incelemelerini ilgiyle okuyacağınıza inanıyoruz.

Bu sayımızdaki iddialı yazılardan biri de, Temel Hazıroğlu ve Mehmet Emin Özcan'ın ortaklaşa kaleme aldıkları, faizsiz bankacılık olarak bilinen alternatif finans modeline ilişkin yeni bir terminoloji ve kavramsal çerçeve önerisini gündeme getiren yazıdır. Bu alanda

ciddi bir teorik katkı potansiyeli taşıyan "katılım bankacılığı" kavramının arkadaşlarımız tarafından yeni incelemelerle daha da derinleştirileceğini şimdiden söyleyebiliriz. Bu öneri çerçevesinde başlatılacak teorik bir tartışmanın hem uygulamacılara ışık tutacağına, hem de konu üzerinde söz söyleme durumunda ki bilim adamlarının ufkunu genişleteceğine inancımız tamdır.

Ali Göçer, zirve duygusunu keşfetme arayışını bu sayıda da sürdürüyor. Fiziksel bir yolculuğun metafizik çağrışımlarına kulak vermek isteyenler bu arayışa ortak olabilirler. Öyle görünüyor ki, 'düzlük'lerde bunalanlar kendilerine bir çıkış kapısını 'zirve'lerde arıyorlar, arayacaklar.

Bereket'in bu sayısında yeni yayımlanan üç kitabın tanıtımı çevresinde okuyucuyu yeni düşünceler, kavramlar ve uygulamalarla tanıştırmayı amaçlayan üç yazı bulacaksınız. Osman Bayraktar, Nihat Boz ve Nihat Bulut'un yazıları, sadece yeni kitaplarla okuyucuyu 'tanıştıрма' çabasından ibaret olmayıp aynı zamanda okumaya ve düşünmeye bir çağrıdır da.

Bu sayıya katkıda bulunan bütün arkadaşlarımıza teşekkür eder, önerileriniz ve eleştirilerinizin bize ışık tutacağını yeniden duyurmak isteriz.

Saygılarımızla.

Ahmet Ertürk

Genel Yayın Yönetmeni



ÖFK'larda Yeni Dönem

Bankalar Kanunu bünyesine faizsiz çalışan kurumların bu özelliklerini koruyarak alınması girişimine öncülük edenlerin ve bu girişimi destekleyenlerin ülke ekonomisine de önemli bir hizmette bulduklarını söylememiz gerekir.

Osman Akyüz

ALBARAKA TÜRK GENEL MÜDÜRÜ

Geçtiğimiz üç aylık dönem, Türkiye'deki faizsiz finans sistemi açısından dönüm noktası teşkil edecek gelişmelere sahne oldu. 15 yıl önce Türk finans sektörünün ufkunu genişleten reform girişimlerinin bir ürünü olan Özel Finans Kurumları sistemi, Türk bankacılık sisteminden farklı bir düzenlemeye tabi tutulmuşken 1999'un son ayı, bu farklılığı gideren ve Özel Finans Kurumlarını da Bankalar Kanunu'na tabi hale getiren önemli bir yasal düzenlemeye tanıklık yaptı. Bu sistemin ilk kuruluşunu ne kadar önemli ve yararlı bir girişim olarak gördüysek bu ikinci adımı da aynı ölçüde önemli bir reform olarak görüyoruz. Bankalar Kanunu bünyesine faizsiz çalışan kurumların bu özelliklerini koruyarak alınması girişimine öncülük edenlerin ve bu girişimi destekleyenlerin ülke ekonomisine de önemli bir hizmette bulduklarını söylememiz gerekir. Türk ekonomisinin en büyük handikaplarından biri olan 'âtil tasarruf hacmi'ni harekete geçirerek ekonomiye kazandırma fonksiyonu gören bir sistemin yasal bir konuma kavuşturulmasının ülke yapılan en büyük iyiliklerden biri olduğu kuşkusuzdur. Bundan sonra

yaşılması gereken bu kurumların ekonomik fonksiyonlarını güçlendirecek düzenlemeler yapmak ve daha büyük bir şevkle, coşkuyla çalışmalarını sağlayacak alt yapıyı oluşturmaktır.

Bizi sevindiren başka bir gelişmeye daha burada değinmeden geçemeyeceğiz. Yukarıda değindiğimiz Bankalar Kanunu'ndaki değişiklik çalışmalarını sırasında Özel Finans Kurumlarının özgün sistemlerini koruyarak yaşatılmalarını savunan, bu kurumların ekonomiye yaptıkları hizmetleri vurgulayarak onlara sahip çıkan çok sayıda yazı yazıldı, demec verildi, açıklama yapıldı. Bu, sağduyunun, basiretin ve objektifliğin sesiydi. Ekonomiyi bilen, finans sektörünü izleyen ve bizi tanıyan herkes, bu sese katıldı ve destek verdi. Çabalarımızın, fedakârlıklarımızın takdir edilmediğini, hatta tersine, yolumuza hep engel çıkarıldığını düşündüğümüz bir dönemde bu ortak sesin cesaretli ve iyi niyetli desteği yeniden moral kazanmamızı sağladı.

Hazine'ye ve Merkez Bankası'na hiç bir yükü olmayan, tersine doğru dan veya dolaylı olarak kamu'ya fon katkısında bulunan Özel Finans Kurumlarının önemli bir özelliği de mütevazı ve özverili oluşlarıdır. Şu gerçeği unutmamalıyız: Kamu'dan mali destek beklentisi veya arayışı, ekonomik aktörlerin son yıllardaki en belirgin politikası olmuştur. Belli ölçüde başarıya da ulaşan bu politikaların maliyeti ne yazık ki topluma yüklü bir fatura ödetir duruma gelmiştir. Böyle bir ortamda Özel Finans Kurumları'nın Kamu'dan beklentisi yalnızca, alınan kararlarda, yapılan düzenlemelerde yapıcı ve teşvik edici olmasıdır.





Merkez Bankası'nın Yeni Döviz Kuru ve Para Politikaları Üzerine

Aslında; yeni yaklaşımı, geçmişte uygulanan döviz kuru rejiminden belli noktalarda farklılaşan bir döviz kuru politikası ve bu politikaya göre şekillenen ve onun bir türevi olan para politikası olarak nitelemek mümkündür.

Dr. Adnan Büyükdenez*

Yüksek enflasyon; Türkiye'nin 1970'li yılların ortalarından bu yana yaklaşık 25 yıldır içiçe yaşadığı ve Türk toplumunun adeta ayrılmaz bir alışkanlığı haline gelen çok ciddi bir ekonomik hastalık. Geçen süre zarfında enflasyonla mücadeleyle yönelik olarak uygulamaya konan çok sayıda istikrar programı çeşitli sebeplerle olumlu bir netice sağlamamıştır. Yüksek enflasyon sorunuyla karşılaşan çeşitli ülkeler, uyguladıkları programlarla enflasyonu altederken, Türkiye enflasyonla mücadelede sonuç alamayan az sayıda ülkeden birisi olmuştur. Yüksek ve değişken enflasyon, istikrarsız büyüme süreci (ekonominin bir yıl %6 küçülürken ertesi yıl %7-8 büyümesi gibi), gelir dağılımının giderek bozulması, mali piyasaların çok yüksek risk primleriyle çalışması, çok yüksek reel faiz oranları sebebiyle üretken faaliyetler yerine üretken olmayan rant ekonomisinin teşvik edilmesi ve benzeri sorunların kaynağını teşkil etmiştir. Gerçekte; dünya ekonomisindeki nisbeten olumlu konjonktür, yurtiçi ve uluslararası para ve sermaye piyasalarında gözlenen istikrarlı seyre rağmen (gerçekleşme tahminlerine göre) Türk ekonomisinin 1999 yılında %4-5 civarında küçülmüş olması, yüksek enflasyon ve büyüme hızının 4-5 katı yüksek bir faiz yükü-

nün artık ekonomi ve ülke için "sürdürülebilir bir durum" olmadığına açık bir kanıtı olmuştur.

Bu ve benzeri mülahazalar ışığında, IMF ile varılan standby mutabakatı çerçevesinde 2000 yılı başında uygulamaya konan enflasyonla mücadele programının en önemli unsurlarından birisi de Merkez Bankası'nın döviz kuru ve para politikası ile ilgili yeni yaklaşımıdır.



Aslında; yeni yaklaşımı, geçmişte uygulanan döviz kuru rejiminden belli noktalarda farklılaşan bir döviz kuru politikası ve bu politikaya göre şekillenen ve onun bir türevi olan para politikası olarak nitelemek mümkündür.

Merkez Bankası son yıllarda ekonomideki enflasyon beklentileri, ödemeler dengesi ve kamu kesimi dengesi vb. değişkenleri esas alan "yön-

lendirilmiş" (ama önceden ilan edilmeyen) bir kur politikası gütmektedir. Merkez Bankası zaman zaman para ve döviz piyasalarına müdahale ile kurları yönlendirmeye çalışmakla birlikte, kur hedefinin önceden ilan edilmemesi (ve de MB tarafından taahhüt edilmemesi) nedeniyle yüksek ve değişken enflasyon ortamında ciddi bir kur riskinin de oluşmasına engel olunamıyordu. Yeni kur politikası ile "önceden ilan edilmiş" ve "enflasyon-hedefine endeksli" bir kur uygulamasına geçilmiş bulunmaktadır. Kur politikasının 3 yıl süre ile 18'er aylık iki alt dönem şeklinde uygulanması öngörülmektedir.

Birinci alt dönemde (Ocak 2000-Haziran 2001) döviz kurları enflasyon hedefine endeksli olarak 12'şer aylık dönemler itibarıyla ilan edilecek ve taahhüt edilecektir. Örneğin; MB 2000 yılı enflasyon hedefi olan %20'yi esas alarak, 1 ABD Doları ve 0,77 EURO'dan oluşan döviz sepetinin 2000 yılının tamamında %20 oranında artacağını taahhüt etmiş, ve kurları günlük olarak ilan etmiştir. Diğer bir ifade ile, ilan edilen döviz kurlarında döviz talep fazlası ortaya çıkarsa, MB piyasaya döviz arz ederek piyasadaki kur artışının %20 ile sınırlı kalmasını sağlayacaktır. Benzer şekilde; ilan edilen döviz kurlarında yeterli döviz talebi ortaya çıkmazsa (ya da fazlası olursa) MB yi-

ne piyasaya müdahale ederek döviz destekleyecek (döviz satın alacak), böylece döviz kur artış hedefinin (%20) gerçekleşmesi sağlanacaktır.

Özetle; Merkez Bankası ilan ettiği döviz fiyatları üzerinden oluşacak tüm döviz talep fazlasını karşılamayı, talep yetersizliği durumunda da döviz desteklemeyi taahhüt etmiş bulunmaktadır. Bu tür bir taahhüt Merkez Bankası bilançosunun temel büyüklüklerinden birisi olan "Net İçvarlıkları"na getirilen tavan [artı-eksi yüzde 5 bandı içinde -1,200 trilyon TL] ve sterilizasyon ("kısırlaştırma") yapılmayacağı politikası ile birleşince, ekonomideki Türk lirası likidite gelişmeleri tümüyle Merkez Bankası döviz rezervlerindeki gelişmelere -daha doğru bir ifade ile, kur politikasına- bağımlı hale gelmektedir. Ekonomide bundan böyle Türk Lirası likidite, Merkez Bankası'nın kamu kesimine ya da özel kesime kredi açması yoluyla değil, tümüyle döviz karşılığı yaratılıyor olacaktır. Döviz fazlasının olması durumunda Merkez Bankası ilan edilenin üzerinde kur artışını önlemek için piyasaya döviz satacak; bu yolla piyasadaki TL çekmenin likidite üzerindeki daraltıcı etkisi -örneğin Merkez Bankası iç kredilerini arttırarak- "kısırlaştırılmadığı (sterilizasyon)" için faiz oranları yükselecek, Türk Lirası'na talep artarken döviz talebi azalmış olacaktır. Diğer bir ifade ile; sterilizasyon uygulanmadığı bir ortamda döviz ve TL arasındaki dengenin faiz oranları yoluyla ve "otomatik bir mekanizma" ile sağlanması öngörülmekte, faiz oranlarının piyasadaki arz-talep şartlarını tam olarak yansıtması beklenmektedir.

Benzer şekilde; piyasada döviz arzının bollaşması durumunda, MB döviz kurunun, ilan ettiği seviyenin altına düşmemesi için döviz satın alarak piyasaya Türk Lirası arzedecektir. Sterilizasyonun olmadığı bir ortamda bu politika piyasa faiz oranlarını aşağı çekecek, TL'ye talep azalacak, döviz talebi artacaktır. Döviz ve TL arasındaki denge yi-

ne faiz oranları yoluyla otomatik olarak sağlanıyor olacaktır.

SONUÇ

1. Yaklaşık 25 yıldır yüksek enflasyon yaşanan bir ülkede, enflasyonu düşük düzeylere çekmek geçiş sürecinde çeşitli maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Düşük enflasyona geçiş sürecini zor kılan ve maliyetli hale getiren önemli faktörlerden birisi de toplumun uzun yıllardır oluşan ve kemikleşen "enflasyon beklentileri"nin kolayca kırılmamasıdır. Bu süreçte toplumun enflasyonla ilgili beklentilerini oluştururken "geriye yönelik" değil "ileri-



ye dönük" bir bakış açısı kazanması, geçiş sürecini kolaylaştırmada ve bu sürecin maliyetlerini en aza indirmede büyük katkı sağlayacaktır. Bu anlamda; önceden ilan edilen ve enflasyon hedefine endeksli döviz kuru politikası; ekonomik birimlere ileriye dönük bir bakış açısı kazandırılmasına, enflasyon ve döviz kuru arasındaki "kısır döngü"nü kırılmasına, döviz kurlarının gelecekteki seyrine ilişkin belirsizliğin büyük ölçüde azalmasına bağlı olarak finansal ve diğer fiyatlar üzerindeki risk priminin azalmasına katkı sağlayacaktır. Enflasyon oranı azaldıkça talep edilen risk priminin de azalması ve özellikle reel faiz oranlarının gerilemesi beklenen bir gelişme olacaktır.

2. Döviz kur sepetindeki artış 2000 yılının ilk çeyreğinde aylık %2,1, ikinci çeyreğinde aylık %1,7, üçüncü çeyreğinde aylık %1,7 ve son çeyreğinde aylık %1,0 olarak sınırlandırılmıştır. Aylık enflasyon hızının Ocak ayında %5,8 gibi yüksek bir oranda çıkması ve yıl ortasına kadar en azından ilan edilen aylık kur artışının üzerinde gerçekleşme ihtimalinin yüksek olması sebebiyle, Türk Lirası'nın kısa dönemde "aşırı değerlenmesi" (overvaluation) söz konusu olabilecektir. Bu durumda dış ticaret ve cari dengedeki açıkların yüksek çıkması söz konusu olacaktır. Bu açıdan programın başarısı büyük ölçüde (kritik biçimde) kısa süre içinde yurtdışından sermaye hesabı yoluyla döviz girişinin hızlanmasına bağlı olacaktır. Zira bu aşamada Türk Lirası'na güvenin tesisi ve idame ettirilmesi en kritik husus olup, bu da güçlü döviz rezervleri ile sağlanabilir.

3. Türkiye'ye hızlı döviz girişi bir yandan programın başarısı için gerekli bir boyut iken, enflasyonun hedeflenen düzeylere çekilmesi açısından potansiyel güçlükleri de beraberinde getirebilir. Hızlı döviz girişi Merkez Bankası'nı zor bir seçenekle karşı karşıya bırakacaktır. (a) Türk Lirası'nın "aşırı değerlenmesi" ya da (b) Türk Lirası likiditenin hızlı genişlemesi. Eğer Merkez Bankası önceden ilan ettiği döviz kurlarından sapmazsa Türk Lirası'nın aşırı değerlenmesine müsaade etmeyecek, bunu da piyasadaki döviz satın alıp piyasaya Türk Lirası vererek sağlayacaktır. Ancak bu durumda parasal kontrol zorlaşacak, %20 yıl sonu enflasyon hedefiyle uyumlu olmayan bir Türk Lirası likidite genişlemesi söz konusu olacaktır. Diğer bir deyişle; yüzde 20 yıl sonu enflasyon hedefini tutturmak zorlaşacaktır.

* Genel Müdür Yardımcısı

Özel Finans Kurumları'nın Mevzuat Serüveni

ÖFK adı altında faaliyet gösteren kuruluşlar, sağlam bir hukuki altyapıya kavuşmalarını temin için Bankalar Kanunu kapsamına alınmışlardır. Bankalar Kanunu'na tabi kılınan ÖFK'ların temel çalışma esasları aynı kalmakta, genel hükümler açısından bankalar ile aynı mevzuatı paylaşmaktadırlar.

Fahrettin Yahşi*

Bankalar hakkında 70 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 90. maddesi, bankalar dışındaki mali kuruluşların, kuruluş ve faaliyetlerinin sözkonusu Kanun Hükmünde Kararname'ye tabi olacağını ve bu kuruluşların tabi olacağı esasların Bakanlar Kurulu'nca tesbit edileceğini hükme bağlamıştır.

Bu yasal hükme ve Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 1567 sayılı Kanun'a dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca, uzun süredir üzerinde çalışılan bir sisteme Türkiye'de izin verilmiş ve 15 Aralık 1983 tarih ve 83/7506 sayılı Kararname, Resmi Gazete'nin 19 Aralık 1983 tarih ve 18256 sayılı Mükerrer sayısında yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

83/7506 sayılı Kararname, Türkiye'de faizsiz esasa göre çalışan Özel Finans Kurumları'nın yasal dayanağını oluşturmaktaydı. Sözkonusu Kararname, ÖFK'lara ilişkin düzenleme ve denetleme yetkisini T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı (o dönemdeki adıyla Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı) ile T.C. Merkez Bankası'na vermiş ve her iki yasal otorite de bu süreçte düzenleme ve denetim yetkilerini kullanmışlardı. Hazine Müsteşarlığı ve T.C. Merkez Bankası çıkarmış oldukları tebliğlerle bu kurumların bu günlere değin gelmelerinde olumlu fonksiyon icra etmişlerdir.

Türkiye'de Özel Finans Kurumları'nın kurulmasının iç ve dış faktörleri bulunmaktadır. 1974 yılından beri petrol fiyatlarında meydana gelen devamlı ve hızlı artışlar, petrol üreticisi ülkelerde önemli döviz rezervlerinin birikmesine yol açmıştır. Bu sermaye birikimleri, sözkonusu ülkeleri yoğun bir kalkınma çabasına itmiş, bu ülkelerde yatırım ve buna bağlı olarak da ithalatlarını kısa bir zaman içinde gerçekleştirebilecek alt yapının mevcut olmaması, sağlanan tüm kaynağın içte yatırıma dönüştürül-

mesine imkan vermemiştir. Sermaye fazlası, petrol üreticisi ülkeleri dış pazarlarda mali ve fiziki yatırım sahaları aramaya sevk ederken, petrol tüketicisi ülkeleri de bu kaynakları ülkelerine çekmek için yoğun çabalar harcamaya itmiştir. 1980'li yılların başlarında Türkiye ile Ortadoğu'nun petrol zengini islam ülkeleri arasında ticari ve siyasi alanlarda yaşanan hızlı gelişme, ülkelerin mali yapılarındaki farklılıklardan ötürü mali alanda yaşanmamıştır. ÖFK'ların kurulmasıyla islam ülkelerinde mevcut, ancak mali yapılarındaki farklılıklar ve sair nedenlerle ülkemize gelmeyen fonlar, ülkemize çekilebilecek ve bu da ekonomik ve ticari ilişkilerin daha da yoğunlaşmasına yol açacaktır. Bu kurumların kurulmasında rolü bulunan iç faktör ise, inançları dolayısıyla faiz geliri elde etmeyen kişi ve kurumlar, yurt içinde ve dışında altın, döviz, bina, arsa şeklinde tutulan ve hatta yastık altı tabir edilen fonların üretim sürecine sokulmasının sağlanmasıdır. Tasaruf yetersizliğinin yaşanmakta olduğu ülkemizde, faiz geliri elde etmek için, fonların bankacılık sistemi dışında kalmasına rıza gösterilmesi ekonomik bir yaklaşım olamazdı. Gerek iç gerekse dış faktörler Türkiye'de faizsiz esasa göre çalışan Özel Finans Kurumları'nın oluşturulmasını zorunlu hale getirmiştir.

Bundan yaklaşık 16 yıl önce Kararname ile yasal altyapısı oluşturulan ÖFK'ların 15 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Kararname'nin yürürlüğe girmesi ile birlikte kurulan ilk



ÖFK'lar yabancı sermayeli Albaraka Türk Özel Finans Kurumu A.Ş. ile Faisal Finans Kurumu A.Ş.'dir. Daha sonra bunları yine yabancı sermayeli bir kurum olan Kuveyt Türk Evkaf Finans Kurumu A.Ş. izlemiştir. Söz konusu 3 Özel Finans Kurumu kendilerinden beklenen fonksiyonları başarıyla yerine getirmişlerdir. 1991 yılından itibaren ise yerli sermayeli ÖFK'lar sisteme girmişlerdir. Bunlar; sırasıyla, Anadolu Finans Kurumu A.Ş., İhlas Finans Kurumu A.Ş. ve Asya Finans Kurumu A.Ş.'dir.

Halihazırda 6 ÖFK 121 şube ve 2605 personeli ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Kuruluş gayesi, işleyiş biçiminden dolayı bankacılık sektörüne girmemiş olan atıl fonların ekonomiye kazandırılması olan ve doğrudan reel sektörün finanse edilmesinde büyük rol oynayan bu kurumların aktif toplamı 3 Milyar dolara, kullandıkları fonların toplamı 2.5 Milyar dolara, topladıkları fonların toplamı ise 2.8 milyar dolara ulaşmış bulunmaktadır. Doğrudan üretime yönelik olarak kullanılan 2.5 Milyar dolar tutarındaki finansman, ekonomik krizler de dikkate alındığında bu kurumların ekonomiye olan direkt katkılarının çok büyük olduğunu göstermektedir.

Mali piyasalarda faaliyet gösteren ve çalışmalarında güven unsuru ön planda olan, ulaştıkları büyüklükler açısından hiç de küçümsenemeyecek boyutlara ulaşmış bulunan ÖFK'ların Kanun ile değil de bir Kararname ile faaliyetlerini sürdürüyor olmaları her zaman tartışma konusu olmuştur. Mali piyasalarda faaliyet göstermekte olan bankaların Bankalar Kanunu'na, Finansal Kiralama şirketlerinin Finansal Kiralama Kanunu'na, sigorta şirketlerinin Sigorta Murakabe Kanunu'na tabi olmalarına rağmen, ÖFK'ların, yasal düzenlemeler hiyerarşisinde Kanun Hükümünde Kararname'den sonra gelmekte olan Bakanlar Kurulu Kararı ile faaliyetlerini sürdürüyor olmaları, bu kurumların sahipleri ve çalışanları üzerinde tedirginlik oluşturmaktaydı.

ÖFK'ların tabi olması gereken yasal çerçevenin ne olacağı hususunda 3 farklı görüş ortaya çıkmıştır.

Bunlardan birincisi, yalnız ÖFK'ları düzenleyen ayrı bir kanun çıkarılması; ikincisi, ÖFK'ların mevcut konumlarını muhafaza edecek şekilde Bankalar Kanunu kapsamı içerisine alınması; üçüncüsü ise yine ÖFK'ların Bankalar Kanunu kapsamına alınması, ancak, diğer bankaların da bir pencere açarak ÖFK faaliyetlerini yapar hale gelmelerinin sağlanmasıdır. Yasa koyucu, ÖFK'lar açısından en doğrusu olan ikinci seçeneği yasalastırılmış ve ÖFK'lar 4491 sayılı Kanun ile 4389 sayılı Bankalar Kanunu kapsamına dahil edilmişlerdir.

ÖFK'ları hukuki alt yapılarını güçlendirmek amacıyla Bankalar Kanunu kapsamına alan, 17.12.1999 tarih ve 4491 sayılı Bankalar Kanununda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun, 19 Aralık 1999 tarih ve 23911 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Kanun'un 20. maddesine ilave edilen 6 nolu fıkra ile ÖFK'lar mevcut çalışma prensiplerini koruyarak Kanun kapsamına alınmış, ÖFK'lara ilişkin 83/7506 sayılı Kararname ve bu Kararname'ye istinaden çıkarılmış olan bütün mevzuat yürürlükten kaldırılmış, ancak, yeni düzenlemeler yapıncaya kadar yürürlükten kaldırılan mevzuatın Bankalar Kanunu'na aykırı olmayan hükümlerinin uygulanmasına devam olunacağı hükmüne bağlanmıştır.

Yeni düzenlemeyle ÖFK'ların fon toplama, fon kullandırma ve diğer bankacılık hizmetlerinde herhangi bir değişiklik meydana gelmemiştir. ÖFK'lar yine cari ve katılma hesapları yoluyla fon toplayabilecekler, önceden olduğu gibi, ekonomik faaliyetleri ekipman veya emtia temini ve kiralanması ve ortak yatırımlar yoluyla finanse edebilecekler ve mevcut diğer bankacılık fonksiyonlarını (Çek, kambiyo, teminat mektubu gibi) yerine getireceklerdir. ÖFK'lara mevcut durumlarını Bankalar Kanunu'na uydurabilmeleri için 2 yıllık geçiş süresi tanınmış olup bu süre içinde söz konusu Kanun'un bankaların kuruluşları ve faaliyete geçme esaslarını düzenleyen 7. maddesi ile bankaların teşkilat ve organlarını düzenleyen 9. maddesi hükümlerine uyum



sağlayamayan ÖFK'lar genel hükümlere göre tasfiyeye tabi tutulacaklardır.

Sonuç olarak; ÖFK adı altında faaliyet gösteren kuruluşlar, sağlam bir hukuki altyapıya kavuşmalarını temin için Bankalar Kanunu kapsamına alınmışlardır. ÖFK'ların topladıkları fonların mevduat sayılmaması nedeniyle bu Kurumlar Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu ile T. Bankalar Birliği'ne ilişkin hükümlere tabi tutulmamışlardır. Bankalar Kanunu'na tabi kılınan ÖFK'ların temel çalışma esasları aynı kalmakta, genel hükümler açısından (kuruluş ve faaliyete geçme, organların teşkili, şube açma, kredilendirme limitleri gibi) bankalar ile aynı mevzuatı paylaşmaktadırlar. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından yeni düzenlemeler yapıncaya kadar, ÖFK'lar faaliyetlerini 4491 sayılı Kanun'la yürürlükten kaldırılmış olan Kararname ve bu Kararname'ye istinaden çıkarılmış olan tebliğlerle sürdürmeye devam edeceklerdir.

* Genel Müdür Yardımcısı

Bankacılıkta yeni bir boyut: Katılım Bankacılığı

Mehmet Emin Özcan*
Temel Hazıroğlu**

Katılım bankacılığı birleştirici ve bütünleştirici bir anlam taşıdığından, Katılım Bankaları toplumun bütün kesimlerini kucaklayarak çeşitli nedenlerle klasik bankacılık sisteminin dışında kalmış tasarrufları ekonomiyeye kazandırılabilirlerdir.

1. GİRİŞ

Geçmiş binlerce yıl öncesine kadar uzanan bankacılığın adı, İtalyanca masa anlamına gelen “Banco” kelimesinden gelmektedir.

Günümüz iktisadi hayatında vazgeçilmez bir yeri olan bankalar, esas itibarıyla tasarruf sahipleriyle işletmelerinin faaliyetlerini, yatırımlarını veya diğer ihtiyaçlarını finanse edebilmek için yabancı kaynak talebinde bulunan gerçek ve tüzel kişileri bir araya getiren; para, sermaye ve kredi üzerine her çeşit işlemleri yapan aracı kurumlardır. Zamanımızda bankaların işlevleri ve hizmet ürünleri çok çeşitlenmiş olmakla birlikte, klasik anlamda bankanın başlıca işlevi, kendine ait olan fonları veya başkalarından faiz karşılığı mevduat olarak aldığı fonları, faiz karşılığı

ödünç vererek gelir elde etmektir. Bankalar mevduat ve kredi işlemlerinin yanı sıra havale, akreditif, keşide ve seyahat çekleri, kiralık kasa, istihbarat ve danışmanlık gibi çeşitli hizmetler sağlayan kuruluşlardır. Ülkemizde mevduat toplayan ticaret bankaları dışında, ihtisas bankacılığı yapan yatırım ve kalkınma bankaları ile “Özel Finans Kurumu” (ÖFK) adıyla faaliyet gösteren ancak, geleneksel bankacılıktan

farklı olarak, kar ve zarara katılma esasına göre çalışan bankalar mevcuttur.

Bankalar gündelik yaşantımıza dahi öylesine girmişlerdir ki, neredeyse bankasız bir hayatı -elektrik gibi, otomobil gibi- düşünemeyiz bile. Artık maaşımızı bankadan alıyoruz, havalelerimizi bankalara yaptırıyoruz, telefon-elektrik-su paralarını hatta vergilerimizi bankaya yatırıyoruz. Dahası, internet bankacılığı sa-



yesinde banka şubesine gitmeye gerek kalmadan, evimizden bankacılık işlemlerini bizzat kendimiz yapabiliyoruz.

Bu yazımızın konusu, farklı bir bankacılık türü olarak karşımıza çıkan, kar ve zarara katılma esasına göre çalışan bankacılığı tartışmaktan ziyade, bu tür bankacılığı adlandırmada kullanılan isimleri ve terimleri irdelemek ve alternatif isim önermektir.

2. DÜNYADA VE TÜRKİYEDE FAİZSİZ BANKACILIK

Bankacılığın tarihini yazanlar, ilk bankacılık işlemlerinin günümüzden yaklaşık üç bin yıl önce tapınaklarda başladığını ileri sürmektedirler. Çünkü hem tapınaklar iyi örgütlenmişti, hem de dinine bağlı kişiler güvenilir insanlar olarak kabul ediliyordu. Ancak tarih boyunca bütün semavi dinler, toplumda ekonomik ve sosyal dengeleri bozarak adaletsiz-

liğe yol açtığı gerekçesiyle faizi hoş görmemişlerdir. XX. Yüzyılın ikinci yarısında çağdaş toplumlarda bankaların ekonomideki işlevini ve önemini kavramış bazı müslüman iktisatçılar, faiz esaslı yerine, müslüman topluluklarda tarihin çeşitli dönemlerinde sıkça kullanılmış olan “mudarebe” (emek/sermaye ortaklığı) esasına göre bir nevi

risk sermayesi (venture capital) şeklinde çalışacak yeni bir bankacılık modeli ortaya koydular. Bu model, kısa zamanda büyük bir gelişme göstererek bilhassa, 70’li yıllardan itibaren başta gelişmiş batılı ülkeler olmak üzere bütün dünyaya yayıldı. Halen çeşitli ülkelerde faizsiz esasa göre faaliyet gösteren 200’ü aşkın bankanın, yaklaşık 500 Milyar ABD Dolarını kontrol ettiği tahmin edilmektedir.

Türkiye’de 80’li yıllar, yapılan ekonomik ve mali reformlarla kapalı ekonomiden dışa açık piyasa ekonomisine geçişin yaşandığı yıllar olarak hatırlanmaktadır. Uluslararası piyasalarla entegre olabilmek için hayata geçirilen yapısal değişim ve dönüşüm projeleri kapsamında, para ve sermaye piyasaları yeniden düzenlendi ve kamuoyu yeni mali kurumlarla, yeni yatırım araçlarıyla tanıştı. (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası, Finansal Kiralama, Faktöring, Döviz büfeleri, TC Merkez Bankası Döviz/Efektif Piyasaları vb.). Bakanlar Kurulu, 1983 yılında bir kararname yayımlayarak faizsiz esasa göre çalışan bankaların Özel Finans Kurumu adı altında faaliyet göstermesine imkan sağladı (83/7506 sayılı Karar). ÖFK’lar, 19 Aralık 1999 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan Bankalar Yasasında değişiklik yapan 4491 sayılı kanun ile 4389 sayılı Bankalar Kanunu kapsamına alındı. 1985 yılında faaliyete geçen Albaraka Türk Özel Finans Kurumu’nun ardından 5 finans kurumu daha kuruldu ve geçen 15 yıllık dönemde ÖFK’lar, faize duyarlılıkları sebebiyle bankacılık kesiminden uzak durduğu için tasarrufları ekonominin dışında kalan halktan, kar ve zarara katılma esasına göre yaklaşık 2,5 Milyar Dolar toplamayı başardı.

3. FAİZSİZ BANKACILIKTA ADLANDIRMA VE TANIM SORUNU

Türkiye’de bankacılık kesiminin dışında kalan tasarrufların 50 Milyar ABD Dolarının üzerinde olduğu tahmin edilmektedir. ÖFK’ların tahmini potansiyelin henüz % 5’ine ulaşabildiği göz önüne alındığında, bu tarz bankacılığın yeterince tanıtılmadığı ve hedef kitlelerine tam olarak ulaşamadığı, bir şekilde tanıyanların çoğunun da doğru olarak algılamadığı söylenebilir. Kanımızca bunun önemli bir nedeni, bu

tür bankacılığa verilen adların sistemin temel özelliklerini ve farklılıklarını tam ve doğru biçimde ifade etmemişidir. Kar ve zarara katılma esasına göre çalışan bankacılığı ifade etmek için kullanılan kavramları irdeleyecek olursak;

– **Faizsiz Bankacılık (Interest-Free Banking):** Klasik bankacılıkta oranı önceden belirlenmiş faiz karşılığında alınan mevduatın faiz karşılığı ihtiyaç sahiplerine ödünç olarak verilmesi sözkonusu olduğuna göre, faiz yerine tasarruf sahibinin sonuca katılmasını öngören bankacılığı tanımlamak için, faizin olmadığını vurgulamak maksadıyla, sisteme Faizsiz Bankacılık denmiştir. Oysa bu kavram, adından da anlaşılacağı gibi, olumsuz (negatif) bir kavram olup neyin olması gerektiğinden ziyade neyin olmaması gerektiğini ifade eder. Nitekim, *faizin alternatifi faizsizlik değil, kardır*. Kaldı ki, iktisat bilimindeki faiz kavramıyla dinimizce yasak sayılan riba kavramının birebir örtüşüp örtüşmediği de ciddi bir tartışma konusudur.

– **İslam Bankacılığı (Islamic Banking):** Literatürde kar ve zarara katılma esasına göre çalışan bankacılığı tanımlamada kullanılan en yaygın ve en bilinen kavramların başında gelmektedir. Bu modelin ilk defa müslüman iktisatçılar tarafından ortaya konması ve Ortadoğudan dünyaya yayılması, İslam Bankacılığı olarak anılmasında önemli rol oynadı.

mıştır. Tıpkı İslam Ekonomisi, İslami Sigorta gibi ekonominin, sigortacılığın ve bankacılığın İslam ile birlikte anılması, belki de İslam adına yapılan yanlışların en büyüğüdür. Her şeyden önce, İslam; esasları, geçmişi ve geleceğiyle bütün zamanları kuşatan ve yeryüzündeki tüm insanları muhatap alan yüce dinimizin güzel adıdır. Ayrıca, İslam dininin temel kaynaklarında ne bir banka modelinden ne de bir sigorta şirketinden söz edilmektedir. Haksız kazanca, sömürüye ve adaletsizliğe yol açmayan, dolayısıyla İslamın temel ilkeleleriyle çelişmeyen, her iktisadi girişimin başına İslam kelimesini koyarak ifade etmek ne kadar anlamlıysa, İslam Bankacılığı tabiri de o kadar anlamlıdır.

– **Özel Finans Kurumu (Special Finance House):** Kar ve zarara katılma esasına göre yapılan bankacılık, Türkiye’de mevzuata Özel Finans Kurumu olarak girmiştir. Bu kavram, kastettiği bankacılığı ifade etmekten çok uzak olduğu gibi, yanlış çağrışımlara da neden olmaktadır. Sanki diğer mali kurumlardan farklı olarak ayrıcalıklı muamele gören, himaye edilen, bu yüzden haksız rekabet yaptığı düşünülen özel kuruluşlar olarak algılanabilmektedir. ÖFK’lar, bu tür eksik ve yanlış değerlendirmeler sonucu zaman zaman gerek basında gerekse kamuoyunda haksız ve mesnetsiz suçlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Öte yandan, bu tabir literatürde yer almadığı için, ÖFK’lar özellikle uluslararası piyasalarda kendilerini ifade etmede oldukça ciddi zorluklar yaşamaktadırlar.

4. SONUÇ VE BİR ÖNERİ

Görüldüğü gibi, mevcut kavramlar ve tabirler, kar ve zarara katılmayı esas alan bankacılık sistemini tam ve doğru olarak ifade edememektedir. Oysa, bir şeyin doğru anlaşılabilmesi her



şeyden önce doğru ifade edilmesine bağlıdır. Ayrıca, ifadenin açık ve sade olması, herkes tarafından kolayca benimsenmesini ve anlaşılmasını sağlar. Öyleyse, önce bu tür bankacılığın karakteristik özelliklerini ortaya koymak gerekir.

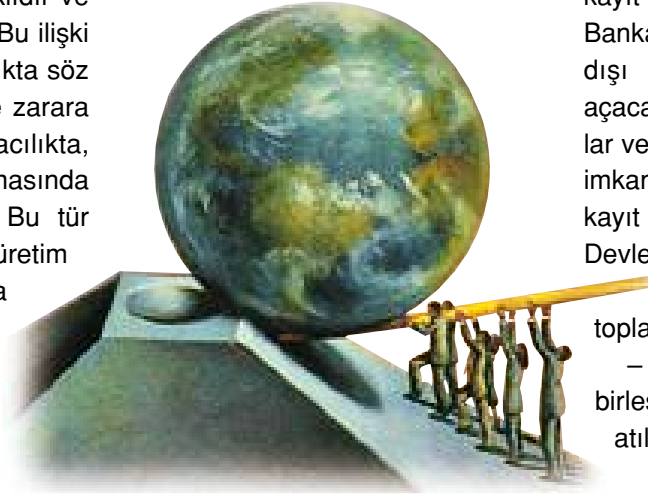
Bir kerre, bu sistemde tasarruf sahiplerinden kara ve zarara katılma esasına göre fon toplanmaktadır. Buna göre, tasarruf sahibine anapara güvencesi verilmediği gibi, oranı önceden belli bir getiri taahhüdünde de bulunulmamaktadır. Başka bir deyişle, tasarruf sahibi, bankaya bir nev'i ortak olmakta ve klasik bankacılıktan farklı olarak **sonuca katılmaktadır**. Tasarruf sahibi-banka ilişkisi, klasik bankacılıktaki mudi-banka ilişkisinden tamamen farklıdır ve **bariz vasfı katılımcılığıdır**. Bu ilişki tarzı sadece bu tür bankacılıkta söz konusudur. **İkincisi**, kara ve zarara katılmayı esas alan bankacılıkta, toplanan fonların kullandırılmasında da sonuca katılma vardır. Bu tür bankacılıkta her ne kadar üretim desteği ve finansal kiralama yöntemleri, uygulamada, proje bazında kar ve zarara katılma yöntemine göre daha ağırlıklı ise de, teoride nihai hedef, kara ve zarara katılma yöntemiyle finansmanın baskın (dominant) hale gelmesidir. Dolayısıyla **topladığı fonlarda tasarruf sahibini sonuca iştirak ettiren banka, bu kez kullandırdığı fonda kendisi girişimciyle birlikte sonuca katılmaktadır**. Yani, projenin gerçekleşmesinden sonra ortaya çıkan neyse (kar veya zarar), ona razı olmaktadır. **Üçüncüsü**, kâra ve zarara katılma esasına göre çalışan bankalar, mevduat kabulü ve kredi kullandırmanın dışındaki her türlü bankacılık hizmetini vermekteler. Bu özellik, bunların klasik bankalarla olan ortak özelliğidir.

İşte bu üç temel özelliği ihtiva edecek yeni bir kavram geliştirmek

zorundayız. Bizim önerimiz, **KATILIM BANKACILIĞI**'dir.

Katılım Bankacılığı kavramının iki önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi, açık, anlaşılır, sade ve kısa olması; ikincisi, kar ve zarara katılmayı esas alan bankacılığı tam ve doğru olarak ifade etmesidir. Teklif ettiğimiz bu kavramın ileride literatüre girmesi ve gerekli değişiklikler yapılarak mevzuatta KATILIM BANKACILIĞI adıyla yer almasının çağdaş, ileri ve insani bir model olduğuna inandığımız kar ve zarara katılmayı esas alan bankacılığa katkı sağlayacağı görüşündeyiz.

Katılım Bankacılığı'ndan umduğumuz başlıca yararlar şu şekilde sıralanabilir;



– Öncelikle, isimlendirmeden kaynaklanan ve sistemin sağlıklı işlenmesini engelleyen karışıklıklar ile olumsuzluklar giderilecektir. Açık, sade, telaffuzu kolay ve anlaşılabilir olduğu için **“Katılım Bankacılığı”** denilince herkes bunun ne anlama geldiğini kolayca ve doğru olarak anlayabilecektir. Böylece, sistemin daha etkin ve verimli çalışması sağlanacaktır.

– Katılım bankacılığı birleştirici ve bütünleştirici bir anlam taşıdığından, Katılım Bankaları toplumun bütün kesimlerini kucaklayarak çeşitli nedenlerle klasik bankacılık sisteminin dışında kalmış tasarrufları ekonomiye kazandırılabilirlerdir. Bu amaçla,

hedef kitlelere çeşitli tanıtım araçlarıyla eskisinden daha kolay ulaşılabilecektir.

– Bir ülkenin kalkınması tasarrufların yatırımlara dönüşmesiyle olur. Ülkemizde ise reel sektörün işletme ve yatırım sermayesi açığı ciddi boyutlarda olup, bankacılık kesiminin kaynakları bu ihtiyacı tek başına karşılamaktan uzaktır. Mali plasman yapmayan Katılım Bankaları, tasarruf sahiplerinden katılımcı anlayışla toplayacakları fonların tamamını reel sektörün finansmanına yine katılımcı anlayışla tahsis ederek ülke ekonomisinin kalkınmasına daha fazla hizmet edeceklerdir.

– Ülke ekonomisinin önemli bir sorunu da bazı iktisadi faaliyetlerin kayıt altına alınmamasıdır. Katılım Bankacılığının yaygınlaşması, kayıt dışı ekonominin daralmasına yol açacaktır. Çünkü, faturasız mal alanlar ve satanlar katılım bankacılığının imkanlarından yararlanabilmek için kayıt altına gireceklerdir. Böylelikle, Devlet, katılım bankalarının faaliyetleri sonucu daha fazla vergi toplayabilecektir.

– Katılım Bankacılığı kavramı birleştirici olduğu kadar, dinamik, atılımcı ve gelişmeye açık bankacılığı da ifade etmektedir. Katılım bankacılığı, bu yeni ruh ve heyecanla mali sektöre öncülük görevini de üstlenecektir. Toplumsal dayanışmayı, yardımlaşmayı ve paylaşmayı esas alan bu yeni bankacılık anlayışı, barış ve kardeşliğin pekişmesinin simgesi olacaktır.

Kâr ve zarara katılma esasına göre çalışan bankacılık sisteminin Katılım Bankacılığı adı altında yakalayacağı ivme ile bankacılığa yeni bir boyut getirerek bir çığır açacağına inanıyoruz. Bu nedenle, Katılım Bankacılığı 21. yüzyılın bankacılığı olacaktır demek iddialı bir beklenti olmasa gerektir. Katılım Bankacılığına Hoş Geldiniz!...

* Dış İşler Müdürü

** Bilgi İşlem Müdürü

Hukukî Yönden ÖFK'lar

Nihat Boz*

Doğa veya sosyal olaylar, olgular ve sorunlar hakkında gerekli araştırma ve incelemeleri yapmak, elde edilen verilerle belirli sonuçlara varmak sureti ile “düşünsel bir çabada” bulunan bilim ve düşün adamlarının veya sanatçıların çabalarının somutlaşmış şeklidir “kitap”.

Kitap ile yapılan önerilerin veya bulunulan temennilerin gerçekleşmiş olması ise kitap yazarının en büyük mutluluk kaynağıdır.

Tanıtımını yapacağımız “Bankalarla Karşılaştırmalı Olarak Hukuki Yönden ÖZEL FİNANS KURUMLARI” adlı kitabın yazarı Yrd. Doç. Dr. Ahmet Battal da kanımızca bu mutluluğu, üstelik kısa sürede, yaşama şansını elde edebilen istisnai kişilerden birisi olmuştur. Zira, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü tarafından 1999 yılı başlarında yayınlanan söz konusu kitapta, mali piyasaların aracı kuruluşlarından olan Özel Finans Kurumları'nın (ÖFK) bankalara benzediği, hatta bankaların alt türü olarak kabul edildiği belirtilerek “bu kurumların faizsizlik özelliklerine dokunulmadan bankalara paralel kanuni düzenlemeye tabi tutulmaları” şeklinde özellikle ileri sürülen temennisi, nihayet bugün hayata geçmiş bulunmaktadır. 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nda 17.12.1999 tarihinde yapılan değişiklik ile yazarın ifade ve temenni ettiği gibi ÖFK'lar Bankalar Kanunu kapsamına alınmıştır. Yazarın önerisi ve öngörüsü doğrultusunda, bu kurumların kâr ve zarara katılma hakkı veren hesaplarının özellikleri, emtia alımı-satımı ve finansal kiralama yapılması veya kâr ve zarara katılma vbg. yöntemlerle finansman/kredi işlemleri yapma özellikleri... saklı kalmak kaydı ile büyük ölçüde bankalara paralel düzenlemelere tabi tutulmuşlardır. Kitapta

ÖFK'lar için “en önemli eksiklik” olarak belirtilen “özel bir kanunu olmama” şeklindeki endişe ve tartışmalar da bu Bankalar Kanunu değişikliği ile sona ermiş bulunmaktadır. Böylece 15 yıllık bir eksiklik giderilmiş ve adeta “ikinci nesil” denebilecek türde yeni bir mevzuat aşamasına geçilmiştir.

Kanun değişikliği suretiyle ÖFK'lara ilişkin mevzuatta meydana gelen son düzenlemelerin bu kitabın aktüalitesine ciddi bir olumsuz etkisinin olmadığını öncelikle ve önemle ifade etmek istiyorum. Çünkü esasen Bankalar Kanunundaki son değişiklik,



ÖFK'ların temel özelliklerini nazara alarak daha önceki mevzuatta yer alan hususların tamamını aynen kabul etmek suretiyle gerçekleşmiştir. Bu itibarla söz konusu kurumlarının özellikle “faaliyetlerine” ilişkin kitapta yer alan açıklamaların tamamı halen de aynen geçerlidir.

Kitap, başlıca 7 bölümden oluşmaktadır:

Giriş, ÖFK'ların kuruluşu teşkilatı mali ve idari yapısı denetlenmesi, ÖFK'ların klasik bankacılık faaliyetleri, ÖFK'ların kendine özgü fon toplama faaliyetleri, ÖFK'ların fon kullan-

KİTABIN

ADI : Bankalarla Karşılaştırmalı Olarak Hukuki Yönden ÖFK'lar

YAZAN : Yrd. Doç. Dr. Ahmet BATTAL
Gazi Üniv. Öğretim Üyesi

YAYIN : Banka ve Ticaret Hukuku Arş.
Enst. T. İş Bank. Vakfı, Hukuk
Fak., Cebeçi, Ankara, 1999.

dırma faaliyetleri, ÖFK'ların sona ermesi ve tasfiyesi, Sonuç.

Elimizdeki eser, sadece mevzuatta yer alan ve uygulamada karşılaşılan bilgilerin aktarılmasından ibaret bir çalışma olmayıp doktriner bilgi verme yanında mevzuat ve uygulamaya ilişkin özellikle hukuki değerlendirmeler ve benzeri müesseseler ile mukayeseleri de içermektedir. Çalışmada ÖFK'lar ile ilgili birçok konuda açıklama, görüş, düşünce ve öneriler büyük bir yetkinlikle ileri sürülmüştür. Özellikle üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümler ÖFK'lar hakkındaki bilgi eksikliklerini büyük ölçüde giderici mahiyettedir. Giriş bölümünde bu kurumların ortaya çıkış sebebi ve tarihsel gelişimi hakkında mevcut bilgi, araştırmacılar açısından değerli bir özettir.

Kitaba hakim belirgin özelliklerden birisi de adına uygun olarak açıklamaların büyük ölçüde hukuki değerlendirme ve mukayeseye dayanmasıdır. Akademik bir çalışmanın ürünü olması nedeni ile teorik yönü biraz ağır basan ve doğal olarak uygulamaya dönük yönü daha zayıf kalmış olan bir kitap niteliğindedir. Bu yön bir “eleştiri” olarak görülebileceği gibi, belki, ÖFK'lardaki hukuk ve risk izleme bölümlerinde görevli personel için “olumlu” ve “önemli” bir özellik olarak da kabul edilebilir.

Yazarın bazı hukuki değerlendirmelerine, bu tür kurumlarının ortaya çıkış gerekçe ve fonksiyonları ile ilgili görüşlerine şahsen katılmamakla birlikte, büyük ölçüde katıldığım görüş ve açıklamaları içeren bu kitabın önemli bir hizmet icra ettiğini, bu nedenle de, başta ÖFK'ların kendileri olmak üzere tüm ilgililerin bu çalışmadan dolayı müteşekkir olması gerektiğini ifade etmek istiyorum.

* Hukuk İşleri Müdürü



Balanced Scorecard

Nihat Bulut*

Şirketler organik yapılardır. Doğar ve büyürler. Hayatlarının ne kadar süreceği stratejik karar alma mevkiinde bulunanların şirketin faaliyet gösterdiği koşulları yerince kavramış olarak belirleyecekleri stratejinin eyleme geçirilmesiyle orantılıdır. Strateji belirlendikten sonra her alt birimlerde uygun hedefler tayin edilmeli ve periyodik olarak bütünde stratejiyi oluşturan hedeflerin gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmeler şirket ve dolayısıyla çalışanların performans ölçütüdür. Performans ölçüm yöntemi olarak genelde karın geçen döneme göre ne gibi bir değişim gösterdiği, şirket aktiflerinin periyodik seyri gibi finansal göstergeler kullanılmıştır. Ancak finansal göstergeleri temel alan performans ölçümü, sonucun geçmiş dönemi ifade etmesi gibi çok temel bir açmazı barındırmaktadır. İşte bu açmazı bertaraf edecek yeni bir yöntemdir “*balanced scorecard*”.

“DENGELİ ÖLÇÜKART” olarak çevirebileceğimiz *balanced scorecard*’ın özü, şirket strateji ve vizyonunun oluşturularak dört boyutta (finansal, müşteri, iç işleyiş ve öğrenme) hedefler olarak yansıtılması ve dönem sonunda değerlendirme yapılırken bu boyutlardaki hedeflerin başarılıp başarılımadığı veya ne ölçüde başarılıldığının ölçülmesidir. “Balanced” (dengeli) kelimesi dört boyutun da dengeli olarak sürece katılmasını ifade eder. Bunlar, finansal boyut, müşteri boyutu, iç işlemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutudur.

Balanced scorecard sadece bir performans ölçüm sistemi değildir.

Aynı zamanda finansal başarıyı temin edecek bir tabandır. Bu dört boyut birbiriyle bağlantılı olarak şirket karını da artıracaktır.

Balanced scorecard’ın merkezinde strateji ve vizyon yer alır. Scorecard tasarımı şirketin karar verme mekanizmasının vizyon ve stratejiyi belirlemesi ile başlar. Temelde karın maksimizasyonu önem ifade ettiği için belirlenecek strateji de buna yönelik olacaktır. Stratejinin ifadelendirilmesi, uygulandığında mesela karları 2 katına çıkartabilecek bir mentali-



teyi yansıtmalıdır. Pazar payını ikiye katlamak gibi bir stratejinin belirlenmesi de nihayetinde karları etkileyecektir. Stratejinin dört boyuta yansıtılması (hedefler ve ölçüm bağlamında) ikinci aşamayı oluşturur. Muhtemel bir yansıtma aşağıdaki gibi olabilir:

1. FİNANSAL BOYUT

Hedefler:

- Ürün ve hizmet çeşitlerini artırmak
- Yeni müşteri ve pazarlara ulaşmak
- Ürün ve hizmet bileşiminde değişiklik yapmak
- Gelirlerin verimliliğini artırmak (mesela çalışan başına şirket geli-

rini artırmak, bunun için de yüksek katma değerli ürün yaratmak ve şirketin sahip olduğu fiziksel ve insan kaynaklarının güç ve yeteneklerini artırmak)

- Birim maliyetleri düşürmek
 - Kanalları geliştirmek (ATM’ler, internet, telefon...)
 - İşletme giderlerini azaltmak
 - Nakit dönüş süresini düşürmeye çalışmak
- Bu hedefler oluşturulduktan sonra, sonuçların denetlenmesi için uygun ölçütler oluşturulur.

Ölçüm:

- Mevcut ürün ve hizmet sayısındaki artış oranları nedir ?
- Kaç yeni müşteri kazanılmış, oranı nedir?
- Ürün ve hizmet bileşiminde, ağırlık verilmesi hedeflenen ürünler ve hizmetlere ne kadar ağırlık verilmiş, gerçekleştirme oranı nedir?
- Çalışan başına düşen şirket geliri yüzde kaç değişmiştir?
- İş ve hizmetlerin birim maliyeti ne kadar düşmüştür?
- Yeni kanalların (ATM, telefon, internet,...) girmesiyle elde edilen maliyet düşüşü ne kadardır?
- İşletme giderlerinde ne kadar düşüş vardır?
- Nakit dönüş süresinde nasıl bir değişiklik olmuştur?

2. MÜŞTERİ BOYUTU

Öncelikle rekabet etmeyi seçtiğimiz müşteri ve pazar kesimi tanımlanır. Detaylı bir pazar araştırması yapılarak farklı müşteri ve pazar kesimleri, onların ürün ve hizmetlerin fiyatı, kalitesi, görüntüsü, tanınma ve hizmet gibi faktörlerle ilgili tercihleri belirlenir. Şirket buradan müşteri ve

pazar kesimini seçer, onların tercihlerine/beklentilerine cevap vermeyi hedefler. Müşterilerin beklentileri anketler, vb. ile ölçülebilir. Müşteri klasifikasyonu yapılır. Bu müşteri gruplarından hangisinin şirket için kârlı olduğu belirlenerek o pazardaki payımızı artırmaya yönelik çalışmalar yürütülür. Rakiplerden farklı kılacak yeni hizmetler veya yüksek hizmet kalitesi sunulur. Hedef pazar belirlendikten sonra pazarın kaçta kaçına sahip olduğumuz ölçülür.

Hedef:

Örneğin, mevcut % 25'lik pazar payını % 50'ye çıkarmak.

Ölçüm:

Dönem sonunda pazar payımızdaki değişiklik nedir? Hedefimize ulaşabildik mi? Kaç yeni müşterimiz oldu? Bu yeni müşterilerin kaç kalıcıdır?

Öte yandan da iyi müşteri ilişkileri tesis edip edemediğimizi de ölçmemiz gerekir. Çeşitli araçlarla (mesela anket) müşteri tatmini ölçülmelidir.

Hedef pazardaki müşterileri çekilemek için müşteriye yöneltilen değer teklifi üç kategoride toplanır:

- (1) Ürün ve hizmet nitelikleri. Hedef, tüm işlemlerin yüksek kalitede gerçekleştirilmesidir. Bu hedef oluşturulacak hizmet-hata endeksi ile denetlenir.
- (2) Müşteri ilişkisi. Hedef, müşterilerle mükemmel ilişki kurmaktır. Ölçümü;
 - a) Talepler ve karşılanma oranı,
 - b) Talepler ve karşılanma hızı ile yapılır.
- (3) İmaj ve ün. Reklam, kampanya ve sloganlarla hedef kesimi çekecek ve kalıcılıklarını sağlayacak bir şirket imajı oluşturmak hedeflenir. Bunun için de müşteri taleplerinin hızlı karşılanmasına, işlemlerin süratli ve hatasız olmasına ve fiyatın pahalı olmamasına dikkat edilir.

3. ŞİRKET İÇİ (İÇ İŞLEMLER) BOYUT

Şirket içi işleyiş modeli 3 temel iş sürecini kapsar: Yenileme, operasyon ve satış sonrası hizmet.

Yenileme:

Yenileme, uzun dönemli bir değer yaratma sürecidir. Şirket yeni pazarları, yeni müşterileri ve mevcut müşterilerin yeni oluşmaya başlayan veya gizli ihtiyaçlarını belirleyip bunları besler ve sonra da onları karşılayacak ürün ve hizmet sunar. Bunun ölçümü, yeni ürün veya hizmetin satış yüzdesi ile yapılır.

Operasyon:

Mevcut ürün ve hizmetler, mevcut müşterilere verimli ve tutarlı biçimde anında ulaştırılmalıdır.

Ölçüm:

İşlemlerin zamanı ölçülerek her iş süreci için optimum noktayı ifade eden birim zamanlar oluşturulur. Optimal zamana uyum oranı performans ölçütlerinden biri olacaktır.

İşlemlerin kalitesi de ölçülebilir. Yapılan iş veya sunulan hizmet toplamında gerçekleşen hata veya eksiklik, kalitenin bir göstergesidir.

İşlemlerin maliyetleri de ölçülebilir. Bunun için de personel başına gelir (şirket geliri) bir ölçü olarak alınabilir.

Satış Sonrası Hizmet:

Ürün ve hizmetler satıldıktan sonra da müşterilerle ilişkiler devam ettirilmeli, müşterilerin ürün ve hizmetten kaynaklanan satış sonrası sorunları da hız ve kalite ölçülerinde giderilmelidir.

4. ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU

Bu boyutta 3 temel kategori bulunur:

- ◆ Çalışanların yetenekleri,
- ◆ Bilgi sistemlerinin yeterliliği,
- ◆ Motivasyon, yetki verme, uyum sağlama.

Çalışanların Yetenekleri:

Şirket çalışanlarını eğiterek onların yeteneklerini şirketin amaçlarına ulaşma doğrultusunda harekete geçirmelerini sağlamalıdır. Müşterilerin sadece taleplerini karşılamak yetmez. Personelin, müşteri ihtiyaçlarını önceden anlamak ve onlara geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunabilecek yetenek kazanması gerekir. Bunun için ilk olarak çalışanlar tasnif edilmelidir. Bunlardan bazılarının te-

mel yeteneklere sahip olması yeterliken bazıları da şirketin vizyonuna ulaşması için yaratıcı yeteneklere sahip olması gerekir. Her kesim, belirlenecek yetenek düzeyi gereksinimine göre eğitilmelidir.

Bilgi Sistemlerinin Yeterliliği

Çalışanların, iç işleyiş ve aldıkları kararların sonuçları hakkında mükemmel seviyede bilgiye ihtiyaçları vardır. İstenilen bilgileri kurum içinden temin edebilme oranı ve gerekli yayınların takip edilebilme oranı baz alınır.

Hedef:

Kurumsal bilgi temin araçlarının yeterliliği yüzde yüz olmalıdır.

Ölçüm:

Personelle yapılacak anket sonucu, yeterliliğin ne kadar olduğu ölçülür.

Motivasyon, Yetki Verme, Uyum Sağlama

Çalışanların şirket çıkarlarına uygun davranmaya motive edilmedikleri, karar verme ve uygulama serbestliğine sahip olmadıkları takdirde şirket başarısına katkıda bulunmaları imkansızdır. Yapılacak anketlerle çalışanların motivasyonu ölçülmelidir.

Fakat her şeyden önce çalışanların tatmini, kalıcılığı ve üretkenliği sağlanmalıdır.

Bunlar öğrenme ve gelişme boyutunun da göstergeleridir.

Sistem Yayınları'ndan çıkan "Balanced Scorecard; Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek" isimli eser iş-

te tüm bu konuları detaylı olarak incelemektedir. İlgililere tavsiye olunur.

K i t a b ı n künyesi; *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Robert S. Kaplan - David P. Norton, Sistem Yayıncılık, 1999, İstanbul.

* Proje ve Pazarlama, Uzman



Değişim

Değişim aralıkları giderek o denli daralmaya başladı ki, aldığı bilgisayarın taksidini daha bitirmeden bilgisayarının tarih öncesine dönüşmesi karşısında bir insanın yaşadığı şok bir gün Kafka'nın Grigori Samsa'sına dönüştürebilir hepimizi.

Ali Göçer

Kafka'nın Değişim öyküsünün ünlü kahramanı Gregor Samsa bir sabah uyandığında kendini yatağında bir böcek olarak bulur. XX. Yüzyılın ilk yarısı insanı insan olma sınırlarının dışına taşıran çok belirgin bir tarih kesiti oldu. Vahşi yaratıklar gibi insanların birbirini parçaladığı bir dönemde Kafka, insan için dramatik bir tanımlama yapar: Bir böceğe dönüşen insan.

Gregor Samsa gibi bir gecede olmasa da sanırım tarihin hiç bir döneminde bir ömürlük yaşam süresi içinde bu denli hızlı bir değişim yaşamamıştır insanlık. 20-30 yıl geçmişimize baktığımızda sanki tarih öncesinden bu güne düşmüşüz gibi farklılıkların hayatımıza girdiği, sonra onların bile önemini yitirdiği zamanlar yaşadık.

Anadolu'nun genelinde olduğu gibi benim çevremde de okuma yazma bilenlerin oranı çok azdı. Hiç okula gitmediği halde kendiliğinden okuma yazma öğrenen çok insan tanıyorum. Ne kadar dinamik, genç, o ölçüde de alıcı bir toplum zihnine sahibiz, bunu görmüş hayret etmişimdir hep.

Daha 30-40 yıl önce TV'nin, hatta transistorlu radyonun bile evlerimize girmemiş olduğu dönemler yaşadık. Bu dönemlerde ya okumayı kendiliğinden ya da askerde kısa süreli kurslarda öğrenmiş kimseler, akşamları bir eve toplanıp öyküler okurdu. Bu şölene benzeyen toplantılara genç, yaşlı, kadın, erkek herkes katılırdı. Hazreti Ali cenkleri, Köroğlu, Kerem ile Aslı, Dadaloğlu, Ferhat ile Şirin gibi halk ve kahramanlık öyküleri okunurdu bu toplantılarda. Aynı öyküyü belki onuncu kez de dinleseler özellikle bayanların, genç kızların hiçkırta hiçkırta ağladığını görürdüm.



Biz çocuklar da ağladık çoğu kez. Bizim insanımız nedense hüzne aşiktir biraz. Her zaman ağlayacak bir neden bulur kendine. Özellikle Anadolu insanının hayatındaki tek eğlence, keyif aldığı farklılık belki de hep birlikte oturup ağlamaktı diyebilirim. Bu duygusal ortam ya Hz. Ali gibi İslam Tarihinin en büyük din ve kahramanlık simgesine duyulan geleneksel hayranlıktan ya da aşk gibi dünyanın en saf duygusunun insanlarda hemen, yalın bir karşılık bulmasından kaynaklanıyordu. Sanırım insanın en yalın karşılığı da çıkarsız hesapsız bir gözyaşındır. Bu öyküler kuşkusuz bir kuşağın tüm bir kültürel, geleneksel temelini ve bağlarını da oluşturdu.

Aradan 10 yıl geçti, aynı insanları yine eskiden olduğu gibi köyün, mahallenin biraz varlıklı saygın kişinin evinde Sarı Kurdela, ya da Yedi Köyün Zeynebi gibi sentimental türk filmlerini izleyip ağlarken görecektik. O dönemde TV, sayılı ailelerde vardı da onun için. Masum bir aşka duyulan saygının, haksızlığa karşı direnen yalnız ama yiğit delikanlının onurlu tavrına verilen karşılık yi-

ne gözyaşı olarak yansyacaktı. O siyah beyaz camın karşısında onlarca kadının koro halinde ağladığına tanık olmuşumdur. Erkeklerin boğazlarında düğümlenen gözyaşları mutlaka erkek olmanın getirdiği dezavantajla asla dışa vurulmayacak ama aynı erkekler yalnız olsa asla ağlamamak için direnmeyeceklerdi.

Sonra bir on yıl daha geçti: Baktık ki, o annelerinin yanında büzüşerek ağlayan çocuklar bilgisayarlarının başında chat yapıyorlar ya da *Internet Cafe*'lerde sıra bekliyorlar. Bir kısmı ise stadyumlara dolmuş maç izleyip karşı takımın oyuncularına ve hakeme küfrediyorlar. Artık o gözyaşı paydasında birbirine kenetlenen insanlar öfke ve hınçla yumruklarını sallıyorlar boşluğa. Birliklik duygusu tükenmiş ve insanlar yalnızlaşmıştı. Büyükler de kendi evlerinde TV'nin karşısında yalnızlar. Evlerimizde ağırladığımız konuklarımızla aynı filmi izlememize rağmen her birimizde filmin karşılığı farklı olmaya başlamıştı. Hepimiz kendi yalnızlığımız içinde kendi içimize gömülüp gitmişiz. Böylece toplumumuzun sohbet denilen en büyük zenginliği geçmişin tozlu raflarında bir nostaljiye dönüşüp gitmiş oldu.

Değişim aralıkları giderek o denli, daralmaya başladı ki aldığı bilgisayarın taksidini daha bitirmeden bilgisayarının tarih öncesine dönüşmesi karşısında bir insanın yaşadığı şok, bir gün Kafka'nın Grigori Samsa'sına dönüştürebilir hepimizi.

İnsanın insana duyduğu ve bunu duygularıyla ortaya koyduğu sıcaklıktan, sevgiden, dostluktan başka hangi neden yalnızlıktan kurtarabilir insanı?

II. Abdülhamid'in Yöneticilik Sırları

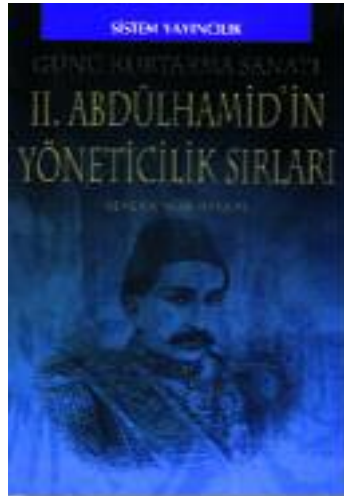
Yönetime ilişkin bilgiler evrensel olmakla birlikte bilginin kullanımı durumsaldır; yönetim işlevinin icra edildiği dar koşulların iyi tanınmasını, değişimin getirdiği yeni durumlara hızla uyum sağlanmasını ve buna uygun yönetim tarzları geliştirilmesini gerekli kılar.

Osman Bayraktar*

“Yönetim bir bilim midir, bir sanat mıdır?” sorusu yüzyıllardır oluşan bilgi birikimine rağmen kesin bir netlikle yanıtlanabilmiş değildir. Yönetim elbette bilgiye dayanır ve bu yönüyle herkeşçe kabul edilen objektif kriterlere sahiptir. Bir yöneticinin davranışları bu ölçütlere göre başarılı ya da başarısız olarak değerlendirilebilir. Ama bu daha çok her şeyin olup bitmesinden sonra ulaşılan sonuçlarla ilgili bir durumdur. Oysa yöneticinin, sahip olduğu bilgiyi kullanarak yönetim işlevini nasıl yerine getirdiği onun kişisel yetenekleriyle bağlantılıdır. Çünkü yönetime ilişkin bilgiler evrensel olmakla birlikte bilginin kullanımı durumsaldır; yönetim işlevinin icra edildiği dar koşulların iyi tanınmasını, değişimin getirdiği yeni durumlara hızla uyum sağlanmasını ve buna uygun yönetim tarzları geliştirilmesini gerekli kılar. Bu mülahazalarla, tümünden gelimci bir yöntemle kendi alanlarında başarısını kanıtlamış yöneticilerin başarı sırlarını çözmek, benzer koşullarda iş gören yöneticiler için, soyut kavramsal yönetim ilkelerini izlemekten çok daha değerli bir hazinedir.

Adnan Nur Baykal böyle bir yaklaşımla Sultan II. Abdülhamid deneyimini incelemiştir. Sultan Abdülhamid'in kendi hatıratından, tarihçilerin bilgilerinden ve çevresinde yer alan insanların gözlemlerinden yola çıkarak 33 yılı süren bu yönetim anlayışının temelinde yatan ilkeleri ortaya çıkarmayı denemiştir. Daha doğru bir anlamıyla; böyle bir yönetim uygulamasını çözümleyerek, bunlardan çıkarılabilecek evrensel yönetim ilkelerini sı-

ralamıştır. Baykal'a göre, II. Abdülhamid'in yönetim başarısının altında yatan özellikler şunlardır: 1. Ayrıntılara önem verme, 2. Psikolojik baskı uygulama, 3. Emrivakiye izin vermemesi, 4. Esnek olabilme, 5. Espriden hoşlanma, 6. Fedakâr olma, 7. Gerçekçi olma, 8. Hazırlıklı olma, 9. Hesap adamı olma, 10. İnsan sarrafı olma, 11. Verdiği kararda ısrarlı olma,



12. Konuşma ve yazma yeteneği, 13. Liyakat aşığı olma, 14. Meraklı olma, 15. Müsamahalı olma, 16. Mütavazi olma, 17. Prensipte sahibi olma, 18. Problem çözücü olma, 19. Sevecen olma, 20. Soğukkanlı olma, 21. Sorumluluk sahibi olma, 22. Olacakları tahmin edebilme, 23. Taktik bilincine sahip olma, 24. Tarih bilincine sahip olma, 25. Tecrübe sahibi olma, 26. Zamanlama yeteneği, 27. Zıtlıkları birlikte yaşatma yeteneği.

Baykal tarafsız bir yaklaşımla, sadece başarı nedenleri değil, II. Abdül-

hamid'i yer yer başarısız kılan yönetim hatalarını da tespit etmeye çalışmıştır. İşte ulaştığı sonuçlar: 1. Kimseye güvenmeme alışkanlığı, 2. Tüm işleri şahsen yürütme tutkusu, 3. Muhitinin esiri olma, 4. Hiç hata yapmama tutkusu, 5. Aşırı bilgi toplama alışkanlığı, 6. Kurduğu sistemin kurbanı olma.

II. Abdülhamid gibi, gerek olumsuz gerek olumlu yönleriyle üzerinde hale etkisi oluşturulmuş bir şahsiyeti, içinde bulunduğu koşulları dikkate alarak tarafsız bir yaklaşımla incelemek bir bilim adamının önündeki en büyük engellerden birisidir. Baykal'ın bu engeli aştığını gönül rahatlığıyla ifade edebiliriz. Baykal'ın bir başka başarısı da devlet başkanı gibi en tepedeki bir yöneticinin özelliklerinden yola çıkarak işletme düzeyinde uygulanabilecek sonuçlara ulaşmış olmasıdır.

Hiçbir kuram ve yöntem yaşanmış olandan daha güçlü bir yol gösterici değildir. Sultan II. Abdülhamid örneğinde bir kez daha görüyoruz ki hiçbir başarı tesadüfi değildir. Mevlana Celaleddin-i Rumî'nin söylediği gibi; her büyük saltanatın ardında uykusuz geçmiş nice geceler, savaşlarla ödenmiş bedeller vardır.

Yazar bu kitapta sadece II. Abdülhamid'i değil, o dönemin bürokrasi kurmay ve yürütücülerini oluşturan vezirleri; döneme rengini vermiş diğer etkin şahsiyetleri de yöneticilik karakterleri açısından tahlil etmektedir. Bir bütün olarak bu örneklerden hem kamu yöneticilerimiz hem de işletme yöneticilerimizin çıkaracağı çok dersler var.

* Personel Eğitim ve Organizasyon Yönetmeni

Albaraka'da renkli bir kişilik: Mustafa Baydemir

RÖPORTAJ: Hamit Can*

Mustafa Baydemir, 1951 yılında Manisa'nın Gördes ilçesinde doğdu. İlkokulu Gördes'te orta ve lise öğrenimini, çocukken ailesinin yerleştiği Balıkesir'de tamamladı. Erzurum Atatürk Üniversitesi Doğu Dilleri ve Edebiyatları Bölümü'nden mezun oldu. Çocuk edebiyatı alanında Bir Çift Çizme (Yazı Kitabevi) ve Bilin Bakalım Ben Kimim (Albaraka Türk Yayınları) adlı eserleri yayımlandı. Sadık el-Müeyyed'in yazdığı Habeş Seyahatnamesi adlı kitabı yayına hazırladı (Kaknüs Yayınları). Kitap Dergisi, Yedi İklim ve Yeni Şafak gazetesinde bazı çalışmaları yayımlandı. Günlük bir gazetede bulmacalar hazırlayan Mustafa Baydemir, 1996 yılından beri Albaraka Türk'te çalışıyor. Halen Personel Eğitim ve Organizasyon Birimi'nde Şef Yardımcılığı görevinde bulunuyor.



Çocukluğunuzun geçtiği Balıkesir'den başlayalım isterseniz. Nasıl bir çevrede yetiştiniz mesela? Hangi işlerle uğraştınız?

Ailem, ben çocukken Manisa'dan Balıkesir'e göç ettiğinden, çocukluğumun önemli bir bölümü Balıkesir'de geçti. Ortaokul ve liseyi bu şehirde okudum. Uzun bir süre ayakkabı işiyle uğraştım. Yani anlayacağınız, hayatın sorunlarını çözmeye 'tabandan' başladım. Uzun süre ayakkabı işiyle uğraştım. Dostlarıma espri olsun diye 'çözüm, tabandan başlamalı' diyorum bazen. Tabii, bunda da haksız sayılmam, değil mi? Çaycılık, sıhhi tesisatçılık, pazarcılık, tuhafiyecilik ve kitapçılık, yaptığım diğer işlerden sadece birkaçı... O zamanlar hayalim 'bir baltaya sap olmak'tan öte birşeydi. Çevremde gördüğüm insanlara ve olaylara dair çözümler arıyordum.

Bu işleri yaparken kitap okuyor muydunuz?

Elbette, çok okuyordum. Öğrenmek bende açlık, susuzluk gibi bir şeydi. Okumaya doyamıyordum.

Neler okuyordunuz?

O zamanın sanat-edebiyat ve sosyal içerikli kitapların çoğunu

okudum diyebilirim. Özellikle Necip Fazıl, Sezai Karakoç ve Nuri Pakdil'in yayınladığı Büyükdoğu, Diriliş ve Edebiyat dergileri, düşünce ufukunda yeni pencereler açtı. O dönemlerde sıradan veya aydın diyebileceğimiz kimselerle diyalogum oldu. Şans eseri olarak, hayatın tabanından tavanına, acıları ve sevinçleri yaşama ve algılama imkanına sahip oldum. Çeşitli kesimlerden insanlarla dostluklarım olduğu gibi, ilgilendikleri konuları çok iyi bilen, bir takım idealleri olan insanlarla da dostluğum oldu.

Nasıl bir ideal taşıyordunuz?

Tabanla tavanı birbirinden ayrı düşünmüyordum. Taban halk ise, tavan aydınlardı. İkisini birbirinden kopuk, birbirinden uzak, birbirinden farklı tasavvur edemiyordum. Ama doğrusunu söylemek gerekirse, aydınlardan ürküyordum. Neden, diyeceksiniz. Çünkü aydınlardan tabana hiç yaklaşmadıkları gerçeğinin farkındaydım.

Peki bu konuda ne tür çözümler öneriyorsunuz?

Şöyle: İnsan, çevresinden ne alabileceğini değil, çevresine ne ve-



rebileceğini düşünmeli... Ben şahsen, bunu kendime ilke edinmişim. İnsanlara sürekli, sosyal, ekonomik, iradi, psikolojik yönden ne verebileceğime bakarım. Bu yerine göre bir tebessüm de olabilir.

Söztettiğiniz sosyal, ekonomik, iradi, psikolojik varlığın tükendiği veya azaldığı oluyor mu?

Balıkesir'deyken hayatımın bir döneminde bu söztettiğim tüm varlığımı sıfırladım. Ya da şöyle diyeyim: Bu varlığım bir krize muhatap oldu. Kendimi bir süre boşlukta hissettim. Ve eskilerin deyişiyle "ayağında demir çarık, elinde demir asa" hiç bir önyargıda bulunmadan dostlarının bulunduğu İstanbul'a geldim.

Balıkesir'den ilk geldiğinizde İstanbul sizde nasıl bir izlenim bıraktı?

İstanbul'un dışında nereye giderseniz sanki hayat daha sade ve daha yavaş... Güneşin doğuşu ve batışı belli. Zamanın akışında belli bir ahenk var. Bu şehirde çok hızlı bir hayatla karşılaştım. Hiç unutmam, vapurlara, otobüslere, trenlere akın eden insanları görünce şaşırılmıştım. Sonradan meğerse benden başka yavaş giden kimse yokmuş diye düşünmeye başladım. İstanbul'da en çok dikkatimi çeken kelimelerden biri de 'stres' olmuştu. Ben stresten yakınan insanlara hep hayret etmişimdir. İnsanların demin söztettiğim gibi birbirlerine verecekleri birşeyleri yoksa, hep birbirlerinden birşeyler almaya çalışırlar. Sürekli vermeyi düşünen insanın içi rahat olur. Mesela, çocuklara bakın; hiç karşılık beklemeden severler. Büyüklerin şikayetçi olduğu sorunların hiçbiri onlarda yok. Onların ekonomi, trafik gibi sorunları yok. Çocuklar yalınlığın, sadeliğin ve saflığın timsali. Çocuklar, benim dostum, arkadaşım. Onları sürekli gözleyen, çocuksu düşünceler taşıyan insanda stres mi kalır?

Söz buraya gelmişken, çocuklara yönelik çalışmalarınızla ilgili bir-iki soru sormak istiyorum. Bundan önce masallarınız, hikayeleriniz yayınlandı. Bu aralar yeni çalışmalarınız var mı?

Tabii. Bu alanda bir deyimden hareketle hazırladığım "Kuyruk Acısı" adlı bir masalım var. Yakında inşallah, Albaraka Türk Yayınları arasında çıkacak.

Bir de bulmacalarınız yayınlanıyor. Bu alanda birçok ilkleri denediğinizi (İngilizce-Türkçe bulmacalar gibi) ve bulmacalarınızın vazgeçilmez tiryakilerinin olduğunu biliyorum. Bu konuda neler söyleyeceksiniz?

Hayatımın bir döneminde müthiş bir bulmaca çözme merakı başladı bende. Bazı bulmaca hazırlayanların ciddiyetsizliğini gördükçe, kendim hazırlamaya karar verdim. Düşünün, zevkle bulmaca çözüyorsunuz, birden karşınıza "Elmanın ünsüzleri" diye bir soru çıkıyor. Ya da hayatta hiç işinize yaramayacak bir sürü sorular... Bence, her kesime hitap eden bulmacalar hazırlanmalı. Genel okuyucu profili göz önünde bulundurulmalı.

Her insanın yapmak isteyip de yapamadığını söylediği bir takım düşleri var. Sizin bu anlamda bir düşününüz var mı?

Halihazırda yaptığım işler, asıl yapmak istediklerimin sadece az bir kısmını oluşturuyor. İçinde bulunduğum şartlar neyi gerektiriyorsa, ancak o kadarını yapabiliyorum. Aslında, benim çok değişik çalışmalarım var. Uygun zemin bulursam, gün yüzüne çıkartırım onları...

Son olarak, bu konuyla ilgili bir-iki ipucu verir misiniz?

İnsan psikolojisiyle ilgili çalışmalarım var mesela. Roman çalışmalarım... Bu ipuçları yeterli mi?

* Gazeteci, Yazar



Albaraka Türk Çocuk Yayınları Serisinin ilki olan ve Mustafa Baydemir tarafından kaleme alınan "Bilin Bakalım Ben Kimim" adlı kitapta sık sık karşılaştığımız hayvanlar kendilerini şiirsel bir dille tanıtırıyorlar.



Kaknüs Yayınları gezi serisi arasında çıkan, Mustafa Baydemir'in güzel ve sade Türkçesiyle yayına hazırlanan, Sadık el-Müeyyed'in Habeş Seyahatnamesi isimli eseri bir döneme ışık tutuyor.



Uğraşlarından biri de "çocuk öyküleri" yazmak olan Mustafa Baydemir, "Bir Çift Çizme" adıyla yayınlanmış kitabındaki öyküleriyle çocuklarla iletişim kurmanın yollarını arıyor.

Kitap yedi öyküden oluşuyor: "Delili Mehmet, Toni, Peşin Karar, Boncuk, Şeker dede, Kırtasiye Dükkânında Cınayet, Bir Çift Çizme".

Zirve

Duygusu II

Ali Göçer Gelebek*



Kaçkarlar, 3450 metre, Deniz Gölü. Fotoğraf: Ali Göçer

Zirve, insanın kendini aşma çabasının somut bir göstergesi miydi? İnsanla zirve arasında orada sınırsızlık bir etkileşim olur da, bir tanışıklık duygusuyla, metafizik bir haz yüreğimizi çepeçevre sarar mıydı? İnsan, içten içe ey vahşi doğa seni aştım, hatta saygısızlık edip seni yendim, en yükseğe çıktım, senden bile yüksekteyim mi demek isterdi? Böyle düşünssek bile zirve azametini ve vakarını hiç yitirmeden öylece durur karşımızda. Bu duyguları kimseyle paylaşamayız. Bu duygular zirveyle aramızda konuşulmuş, anlaşılabilir, anlayış gösterilmiş bir sır olarak kalır. Onu severiz çünkü sırlarımızı biliyordur, ona kızarız çünkü sırlarımıza ortak olmuştur. Zirve içimizde çalkalanıp duran bir çatışma imgesine dönüşür. Bir süre zirveye konuk olup soğukkanlılığımızı kazandığımızda tefekkür etmeye başlarız. İnsan zirveden daha verimli nerede tefekkür edebilir? Sanki uzansak Tanrıya dokunacağız duygusu metafizik depremler oluşturur içimizde. Zirvenin azameti karşısında kul olmanın acizlikle yine kul olmanın sonsuz hazzını birlikte duyarız.

Göğsümüze bir madalya gibi zirvenin

silüetini takıp secdeye varmak isteriz. Secde en güzel çözüm değil mi: aşkınlık anında aczi algılayış, kul olmanın bilincine varış ve mutlak teslimiyeti secdeden başka hangi eylem taçlandırabilir?

Tutar zirveyle birlikte secde ederiz mutlak hakime. İçimiz durulaşır, zirveyle aramızda oluşan küçük rekabet yaratılmış olmayı algılamamızın bereketiyle ödül-

lenir. Ama zirve karşısında, ikimiz de yaratılmış olsak bile hep bir üstünlüğümüz vardır. Çünkü yaratıldığımızda hiç kimse cesaret edip sorumluluğu kabul etmediği zaman insanoğlu sorumluluğu üstlenmişti. Sorumluluk duymaktan daha büyük bir üstünlük ve ayrıcalık olabilir mi? Zirve ansızın boyun bükür ve önümüzde sessizce durur. Yine de dönerken zirveye bir buse atmaktan bir elveda demekten kendimizi alamayız. Hatta hemen aşağı doğru birkaç adım attıktan sonra özlem duygusu harlı bir ateş gibi yalayıp geçer içimizi. Biz aşağı indikçe küçülürüz ama o vakarından hiçbir şey yitirmeden büyür, büyür. O, somut zirvenin ihtişamı altında ezildiğimizi hissederiz. Oysa biz insanız, yaratılmışların en güçlüsüyüz, onu yenmeliyiz. O zaman içimizde soyut bir zirve oluştururuz. Bizim zirvemiz sonsuzluğa uzanmalıdır. Biz tırmandıkça o daha da yücelere çıkmalıdır ve biz hayal gücümüzle, inancımızla ve düşlerimizle hep daha yükseğe tırmanmalıyız.

İçimizdeki zirve inanmanın mutlak doruğudur.

* Proje ve Pazarlama Yönetmeni



Kaçkarlar, 2800 metre yükseklikte çiçekler. Fotoğraf: Ali Göçer

İbrahim Divarci* dan **Fotoğraflar**



Kaşınhan, Konya



Yerköprü Şelalesi



Eşmekaya Sazlığı, Aksaray

* Konya Şubemiz çalışanlarından





Albaraka'dan Haberler

ALBARAKA TÜRK HEYETİ ORTA ASYA'DA

Uluslararası bankacılık faaliyetlerini ve muhabir banka ağını daha da geliştirmeyi ve yaygınlaştırmayı amaçlayan Albaraka Türk, bu kez Türkî cumhuriyetlerdeki potansiyel iş imkanlarını belirlemek üzere bir girişim başlattı.



Dr. Adnan Büyükdenez ve M. Emin Özcan kendilerine armağan edilen Türkmen kıyafetleriyle...

Bu girişimin ilk adımı olarak, Genel Müdür Yardımcımız Dr. Adnan Büyükdenez ve Dış İşler Müdürü Sn. Mehmet Emin Özcan 1-3 Mart 2000 tarihleri arasında Türkmenistan'ın başkenti Aşkabat'ı ziyaret etti. Bu ziyaret esnasında Türkmen-Russian Rossiy-skiy Kredit Commercial Bank ile Albaraka Türk arasında muhabirlik anlaşması imzalandı. Yakın gelecekte bu adımı, diğer Türkî cumhuriyetlerde muhabir banka ağını tesis edecek yeni adımların izlenmesi bekleniyor.

YENİ BİR ALBARAKA TÜRK YAYINI

Albaraka Türk Teftiş Kurulu Başkanı Mahmut Esfa Emek tarafından hazırlanan "Müşteri İlişkilerinde Etkinlik" kitabının dağıtımı tamamlandı. Koşulsuz Müşteri Memnuniyetinin sağlanmasındaki gerekliliği ve bu memnuniyetin kurum ve kuruluşlara getirisinin gözler önüne serildiği kitap bu memnuniyeti elde etme yolunda bireylerin üzerlerine düşen görev ve sorumlulukları aynı zamanda bu konuda izlenmesi gereken yolu bir anlamda okuyucusuna gösteriyor. Müşteriyle ilk



temastan, hitap etmenin inceliklerine, giyim tarzınızdan kullandığınız vücut diline hatta iç dünyamızdaki bakış açısına kadar geniş bir yelpazede konuların işlendiği kitapla ilgili olarak Albaraka Türk çalışanlarından gelen olumlu geri dönüşler bizleri memnun ediyor. Bu tür yayınların devamı dileğiyle.

15. YIL KUTLAMALARI BAŞLIYOR

Faizsiz Bankacılığın tarihi 1985 yılında Albaraka Türk'le başlıyor. 1985'den bugüne gün geçtikçe büyüyen ve gelişen faizsiz sistem 15. yılını idrak ediyor. Bu münasebetle Albaraka Türk 15. yılını çeşitli etkinlik ve organizasyonlarla kutlama kararı aldı. İlk kurulduğumuz günden bugüne Albaraka Türk'e emeği geçen ve Albaraka'da 10. ve 15. yılını dolduran emektar çalışanlarımızın ödüllendirileceği etkinlikle ilk adımı atılacak olan kutlama çalışmalarını Faizsiz Finans Sistemi başlığı altında yapılacak olan Uluslararası bir sempozyum takip edecek. Gerek Türkiye'de gerekse yabancı ülkelerde alanlarında otorite sayılabilecek onlarca katılımcının sunum ve tebliğleriyle yapılacak sempozyumun sonunda özel bir kitap çalışması gerçekleştirilecek. Sempozyumda sunulan tebliğlerden ve sempozyum dışından alınacak makalelerden oluşacak bu kitap aynı zamanda faizsiz sistemle ilgili olarak Türkiye'de hazırlanan en kapsamlı kitap olma özelliği taşıyacak.

ANTALYA ÇATILARINA ALBARAKA İMZASI

Albaraka Türk'ün açık hava reklamcılığı konusunda çalışmaları devam ediyor. Geçtiğimiz yıllar içerisinde posterpano (elektrik direkleri) çalışmalarını şubelerimizin bulunduğu illerde yoğunlaştıran Albaraka Türk 2000 yılında da çatı ve duvar reklamlarına ağırlık verme kararı aldı. Adapazarı, İzmit,



Samsun, Ankara ve İzmir'de yer alan duvar ve çatı reklamlarına bir yenisini de Antalyada eklendi. Şehrin merkezi noktalarında yer alan Albaraka Türk çatı reklamlarını diğer illerde gerçekleştirilecek duvar ve çatı reklamları takip edecek.

ÇOCUKLAR YARIYIL KARNE HEDİYELERİNİ ALBARAKA'DAN ALDILAR



31 Ocak-4 Şubat tarihleri arasında yarıyıl tatiline çıkan tüm çocuklara Albaraka Türk güzel bir karne hediyesi hazırladı. Geleneksel hale gelen çocuk kitapları halkamıza eklenen "Billur Sürahi'de Keloğlan'ın başından geçen bir hikâye Hasan Aycın tarafından ve yine onun çizgileriyle anlatılıyor. "Çocuklar geleceğimizdir" anlayışından yola çıkılarak hazırlanan çocuk yayınları küçük dostlarımızın anlayacağı bir dil ve üslupla hazırlanıyor. Aylar süren yoğun ve titiz bir çalışmanın ürünü olarak ortaya çıkan kitaplarımız, Albaraka Türk'ün yurt çapındaki tüm şubelerinde ücretsiz olarak dağıtılıyor. Bilindiği gibi daha önce Albaraka Çocuk Yayınları ismi altında "Bilin Bakalım Ben Kimim", "Ormanda Kim Var", "Güzelyürek" isimli kitaplar da yine ücretsiz dağıtılmıştı. Bu çalışmalar sonunda bizleri en çok memnun eden küçüklerin kitaplarını ellerine aldıklarında yüzlerinde oluşan içten tebessüm olmuştur. 23 Nisanda dağıtılacak olan yeni çocuk kitabımızın hazırlıkları tamamlandı. Mustafa Baydemir tarafından hazırlanan ve Hasan Aycın'ın resimlediği Kuyruk Acısı isimli kitap küçük dostlarıyla buluşacağı zamanı bekliyor.

BU YILIN İLK MÜDÜRLER TOPLANTISI BAYRAMPAŞA'DA

Şubeler Müdürlüğü tarafından organize edilen 2000 yılının I. dönem Müdürlük Toplantısı 4 Şubat Cuma günü Bayrampaşa Eğitim Merkezi'nde yapıldı. Yönetim

Kurulu Üyemiz Sayın Yalçın Öner, Genel Müdürümüz Osman Akyüz, Genel Müdür Yardımcılarımız, Birim Müdürleri ve tüm Şube Müdürlerinin katıldığı toplantıda 1999 yılının genel bir değerlendirmesiyle birlikte 2000 yılının pazarlama hedef ve stratejileri toplantısının ağırlıklı konusunu oluşturdu.

ABATEL HİZMETE HAZIR

Fon Kullanma müşterilerimizin kendi projeleriyle ilgili iş takiplerini daha hızlı gerçekleştirebilmeleri için Albaraka Türk tarafından geliştirilen yeni hizmetimiz ABATEL hizmete girdi. ABATEL ile müşterilerimiz ile Albaraka Türk arasında network (iletişim) sistemi kurulmakta ve böylelikle müşterilerimizin istedikleri anda kendi hesapları ile ilgili bilgilere ulaşmaları sağlanmaktadır. Projenin sağlıklı ve güvenli çalışabilmesi için güvenlik sistemiyle birlikte bir şifre sistemi oluşturulmuştur. Dolayısıyla müşterilerimiz başvuruları itibarıyla alacakları şifre ile sistemden istifade edebileceklerdir. Bilgi İşlem Müdürlüğümüz tarafından yapılan açıklamada projenin süreç içinde yapılacak katkılarla daha da geliştirileceği ve müşterilerimizin bu uygulamadan azami istifade etmelerinin sağlanacağı belirtiliyor. Bu network sayesinde Cari Hesap Ekstreleri,

ABATEL'e gönderilmiş çekler, Fon Kullanma projeleri, Fon Kullanma Hesap Ekstreleri ve Taksit Listesi, Proje Hareket Ekstreleri ve Taksit Listesiyle Firma Limit Boşluklarının müşterilerimizin kendileri tarafından takibi mümkün olabiliyor.

ÖFK'LARIN BANKALAR KANUNU'NA TABİ TUTULMA SÜRECİ KİTAPLAŞTI



Özel Finans Kurumları Birliği Vakfı yayınları olarak hazırlanan "Bankalar Kanunu'nda Özel Finans Kurumları ve Değişikliğinin Kamuoyundaki Yansımaları" isimli kitap çalışması tamamlanarak dağıtılmaya başlandı. Kitapta Teşekkür başlığı altında şunlar yazılmış: Geçtiğimiz Aralık ayının başlarında nerdeyse bütün yazılı ve görsel medyada Özel Finans Kurumları'nın (ÖFK) çalışma sistemleri, performansları, ekonomiye yararları ve varlıklarını sürdürmelerinin gerekliliği üzerine bir çok haber, yorum, makale ve demeç medyada yer almıştı. Bir çok gazeteci, ekonomist, banka-

cı ve politikacı ülke ekonomisi için yararlılığı defalarca isbat etmiş bulunan ÖFK'ların ve çalışma sistemlerinin yaşatılması gerektiğini bu haber ve yorumlarda açıkça ilan ve ifade ettiler. Hazırlanan bu kitapta işte bu yorum değerlendirme ve görüşlerinin tarihe geçmesine katkıda bulunmak amacıyla hazırlandı.

ALBARAKA TÜRK'ÜN MİLLENİUM BEBEGİ

Albaraka Türk ailesi yeni üyeleriyle gün geçtikçe daha da büyüyor. Bereket dergisinde hemen hemen her sayı "Bizden Haberler" sayfasında aramıza yeni katılan küçüklerimizin isim listesini yayınlıyoruz. 2000 yılının aramıza katılan ilk üyesi, Doğan Tahsin Bilgili. Kahramanmaraş Şubemiz'in personeli olarak görev yapan Faruk Bilgili'nin küçük bebeği Doğan Tahsin 01.01.2000 tarihi itibarıyla aramıza katıldı. Anne ve babanın sevinçlerine gönülden katılırken küçük bebeğimize Allah'tan sağlıklı ve uzun bir ömür diliyoruz.



1999 Mali Sonuçları

B. Cemal Rodoplu

1999 faaliyet yılımızı başarıyla tamamlamış bulunuyoruz. Yıl sonu itibarıyla (31.12.1999) ulaştığımız konsolide sonuçlar, aşağıda özetlendiği gibidir:

A. Bilanço Aktifi (toplam)

376 trilyon 816 milyar TL olarak geçen yıla göre %77.5 artış kaydetmiş olan bilanço toplamı, yaklaşık **696 milyon \$**'a tekabül etmektedir.

B. Plasmanlar (toplam)

Yüzde 50'si "üretim desteği" finansmanında, %30'u "kâr ve zarar ortaklığı" projelerinde, %20'si "finansal kiralama" (leasing) olmak üzere 1999 yılı içerisinde ekonomiye kazandırmış olduğumuz fonların kümülatif net bakiyesi 313 trilyon 187 milyar TL'ye ulaşmıştır. Bu rakam,

geçen yıl bilançomuzda ilan edilen değerinin %66 artmış olduğunu göstermektedir.

C. Toplanan Fonlar

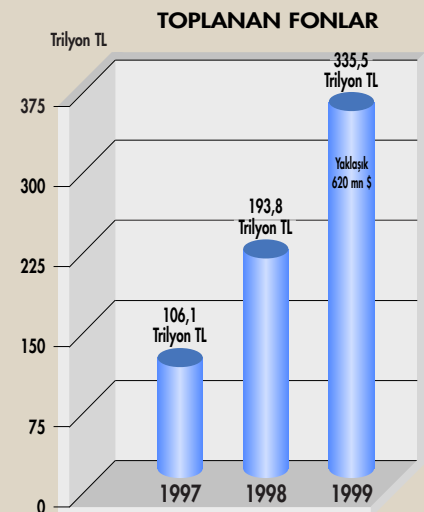
Yaklaşık %6'sı özel cari hesaplarda ve %94'ü "katılma hesapları"nda olmak üzere **335 trilyon 525 milyar TL** fon toplamış bulunuyoruz. Bu rakam, geçen yıla oranla %73 artışı ifade etmektedir.

Toplanan fonların %10'u Türk Lirası cinsinden, %62'si ABD Doları ve %28'i ise Alman Markı cinsinden olmuştur.

D. Özkaynaklar

1999 yılı vergi sonrası kârımızın 5.8 trilyon TL olarak gerçekleşmesinden sonra toplam Özkaynaklarımız %76 artış kaydederek 17,9 trilyon TL'ye ulaşmış bulunmaktadır.

2000 faaliyet yılı içinde ödenmiş sermayenin 20 trilyon liraya yükseltilmesi hedeflenmiştir.



Bizden Haberler

HOŞGELDİNİZ

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
Kamil Köse	Dış İşler	Stajyer Memur
Soner Ertekin	Ankara Şb.	Veznedar
Abdullah Topbaş	Dış İşler	Stajyer Memur
Abdul Kadir Kan	Proje & Paz.	Uzman
Halil Tunalı	Proje & Paz.	Uzman Yrd.
O. Kemal Saççioğlu	Mali İşler	Stajyer Memur

İze Yeni Başlayanlar

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
Hakan Ortalı	Adapazarı Şb.	Stajyer Memur
Güner Korkmaz	Fatih Şb.	Stajyer Memur
Yusuf Aktaş	Ümraniye Şb.	Stajyer Memur
Hasan Aktaş	Proje & Paz.	Uzman Yrd.
Erkan Kurtulmuş	Adapazarı Şb.	Stajyer Memur
Ferhat Uygun	Bakırköy Şb.	Yrd. Personel

BAŞARILAR

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
Vehbi Yılmaz	Ümraniye Şb.	Müdür
Selami Coşkunsever	Karaköy Şb.	Müdür
Muzaffer Yurtalan	Merkez Şube	Müdür Yrd.
Ali Keleşoğlu	Karaköy Şb.	Müdür Yrd.
Hüseyin Bayar	Per.Eğt.ve Org.	Müdür Yrd.
Ali Kuden	Teftiş Kurulu	Baş Müfettiş

Tayin ve Terfiler

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
Süleyman Çelik	Ümraniye Şb.	Müdür Yrd.
Mustafa Kiraz	Proje & Paz.	Uzman Şef
Recep Öztürk	Fatih Şb.	II. Müdür
H. Ragıp İmik	Proje & Paz.	Uzman Yrd.
İ. Lütfi Aktan	Bayrampaşa Şb.	Gişe Yetkilisi

MUTLULUKLAR

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
M. Murat Ülgen	Risk Takip	Memur

Evlenerler

Adı Soyadı	Birim/Şube	Unvanı
Mustafa Fatih Tuncel	Antalya Şb.	Memur

TEBRİKLER

Adı Soyadı	Birim/Şube	Çocuğun Adı
Zübeyir Çiftçi	İdari İşler	Osman
Zeki Şahin	Merkez Şube	Behlül
Adil Zeki Şahin	Merkez Şube	Şevval
Ayhan Revnak	Şubeler Md.	Ahmed Ramazan

Çocuğu Olanlar

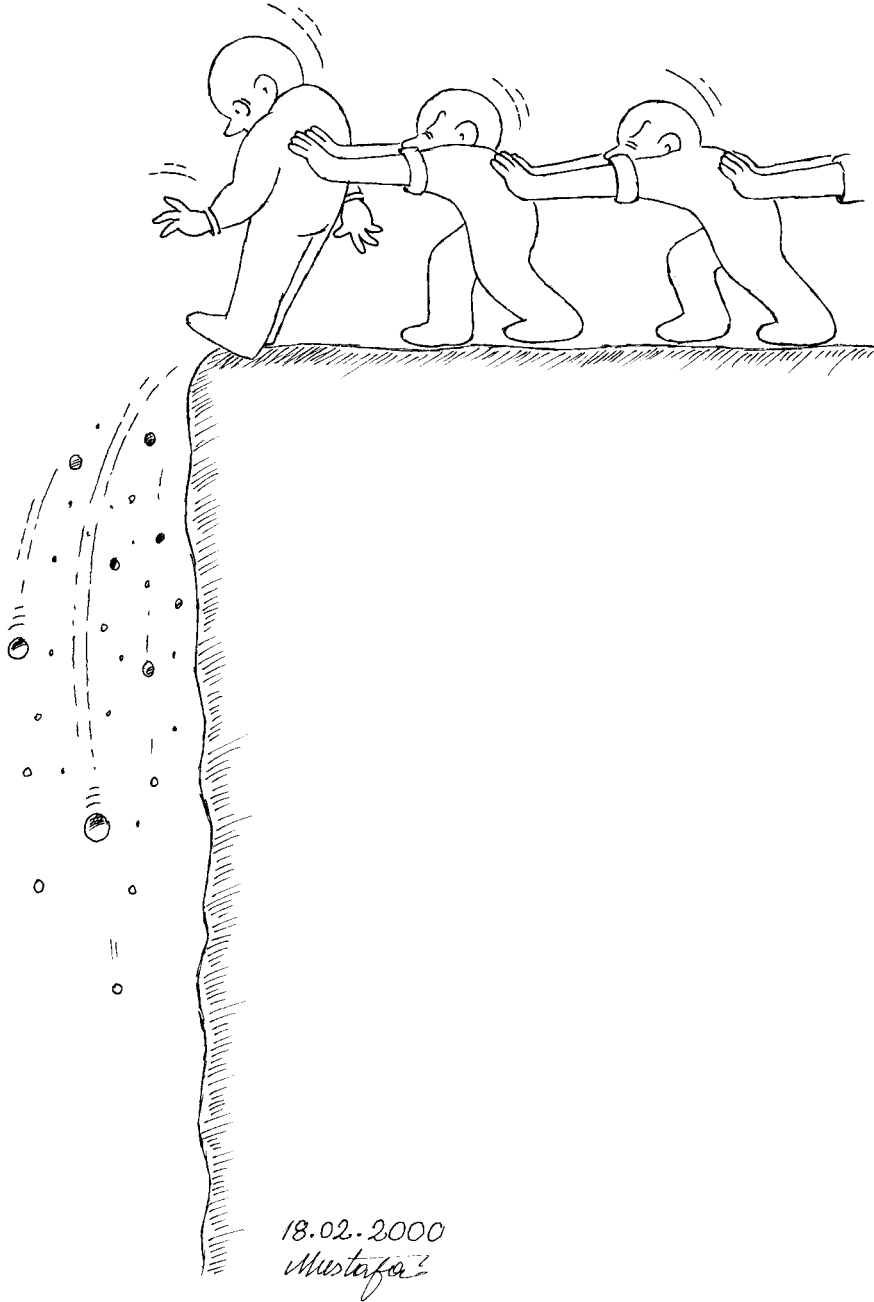
Adı Soyadı	Birim/Şube	Çocuğun Adı
Fatih Boz	Teftiş Kurulu	Ayşe Hümeyra
Dursun Yıldırım	İdari İşler	Ramazan
Faruk Bilgili	K.Maraş Şb.	Doğan Tahsin
Osman Soydan	Bayrampaşa Şb.	Zehranur

VEFAT

(Allah Rahmet Eylesin)

Gaziantep Şubesi Abdulsamet Cangir'in kızı Sema Cangir vefat etmiştir. Kederli ailesinin üzüntülerini paylaşır, Allah'tan sabr-ı cemil niyaz ederiz.

Mustafa Aycın
İdari İşler Müdürlüğü, Şef



ÖZLÜ SÖZLER

Şükür, nimeti değil nimeti vereni görmektir.
(Hz. Şiblî)

Kâinata tesadüfe tesadüf edilmez. (Sokrat)

Gençlik çabuk geçer derler, mâalesef ihtiyarlık da öyle...
(C. Şahabattin)

Kuşlar gibi uymasını, balıklar gibi yüzmesini öğrendik ancak bu arada çok basit bir sanatı unuttuk. Kardeş olarak yaşamayı.
(M.Luther King)

Borç köleliğin başlangıcıdır. (Victor Hugo)

Allahım senden başka hiç bir şeyi olmayan ben, senden başka herşeyi olanlara acırım.
(Konfüçyus)

Akıl tamamlandığında söz noksanlaşır.
(Hz. Ali (r.a))

Yaptığımız işin en iyisini, bir de zamanında yapın. O vakit dağ başında olsanız bile, insanlar sizi arayıp bulur.
(T. Moore)

Kimde bir güzellik varsa, bilsin ki ödünçtür.
(Mevlâna)

Allah Teala kulunu helal kazanç talebinde yorgun görmeyi sever.
(Hadis)

Eli görmeyen kişi, yazıyı kalem yazdı sanır.
(Mevlâna)

Bir adamın büyük olup olmadığını, onun kaç gönüllüğünden anlayabilirsiniz.
(John Puşkin)

Akıllı insanlar mütevazı olurlar. Meyvesi olmayan ağaç başını yere eğer.
(Sadi-i Şirazi)

Zor iş, zamanında yapmamız gerekip de, yapamadığımız kolay şeylerin birikmesiyle oluşur.
(Henry Ford)

Mezardakilerin pişman oldukları şeyler için dünyadakiler birbirini kırıp geçiriyor.
(İmam Gazali)

Büyük zekâlar, birlikte düşünür. (Malcolm X)

Herhangi bir insan, vaktini nasıl geçireceğini, üstün bir insan ise vaktini nasıl tasarruf edeceğini düşünür.
(Schoepbauer)

B u l m a c a

Hazırlayan: Mustafa Baydemir

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															

SOLDAN SAĞA

1) Onarip, süsleyip güzel bir duruma getirmek - Nazi hücum kıtası 2) Batı Kafkasya'nın Karadeniz kıyılarında yaşayan bir halk - Sayı boncuğu 3) Ana - Hz. Peygamber'in meclisinde ve konuşmalarında yanında bulunanlar - (Tersi) Kripton'un simgesi 4) Öğütülmüş tahlil - (Tersi) Bir erkek adı - Tayin edilme 5) Kur'an'da bir sure adı - Bir binek hayvanı - Rütbesiz asker 6) Eskiden öğrencilere verilen takdir kâğıdı - Aylık alınan ücret 7) Millet - Üreme içgüdüsü ile ilgili olan - Birinin buyruğu altında olan 8) Çoğunlukla üstü kapalı pazar yeri - Ucu yanık odun - Birli 9) Sırt - Bir kumaşın buruşuklarını gidermek 10) Erişmiş isteğine oluşmuş anlamında bir erkek adı - Tuzlu peynir suyu 11) Kısaca Devlet İstatistik Enstitüsü - Kısaca Toprak Mahsulleri Ofisi - İki ve daha çok katlı ev 12) Kur'an'da bir sure adı - Zamanın yeniliklerine uyan - Teselli 13) Köpek maması - Avuç içi 14) Kırgız Türklerine ait bir destan adı - Arap dilinde ben - Gladyatörlerin döğüşükleri kur dökmüş alan 15) Cürekâr - Değişmeyen, aynı biçimde süren - Çok taneli bir meyve

YUKARIDAN AŞAĞIYA

1) 1841-1911 Yılları arasında yaşamış orta oyuncusu ve tiyatro yönetmeni - Su 2) Kastamonu iline bağlı bir ilçe - Bir çoğul eki - İftira etme, bir suç başkasının üstüne atma 3) Kırmızı renkte bir mürekkep - William Harrison (.....), (1897-1962) yılları arasında yaşamış Amerikalı psikolojik romanlar yazarı - Sodyum'un simgesi 4) Görevden çıkarma, görevden alma - (Tersi) Finlandiya'nın plaka işareti - Bir ajansın simgesi - Bir organımız 5) Bir kadın adı - Kabaca köpek - Bir kürk hayvanı 6) Bayrak - Anapara, sermaye 7) Uzaklık işareti - Kabile, boy - Osmiyum'un simgesi - Bir gıda maddesi 8) (Tersi) (.....) Marx; Marksizmin fikir babası - Kısaca numara - Bir sayının üzerine yazılan ve kaçınıcı kuvvete yükseltildiğini gösteren sayı - Bir kadın adı 9) Yetki 10) Hindistan'da manevi önemi bulunan birinci derecedeki kişilere verilen san - Bir göz rengi 11) Bayındır - Büyük balıkçı teknesi - Bir renk 12) Taze soğan ve marulla pişirilen kuzu eti yemeği - Saif Faik Abasıyanık'ın bir hikâye kitabı 13) (Tersi) Yemek - İçinde su bulunan derince çukurluk - Genişlik 14) Kadınların kirpik diplerine sürdükleri siyah boya - Bir nota - Emile Zola'nın bir romanı 15) Bağırsak solucanı - Hükümetçe görülen bazı işler için ödenen para - Namus

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	B	I	Y	O	M	E	T	E	O	R	O	L	O	J	I
2	A	L	A	L	A	M	A	K	A	A	R	A	F		
3	Ş	E	Y	T	A	N	R	A	H	İ	M	G	R		
4	K	R	A	L	İ	Z	A	R	İ	N	D	U	A		
5	A	İ	T	E	Y	N	A	M	A	Z	A	Z			
6	R	E	K	S	E	N	L	E	N	A	R	H			
7	A	H	İ	R	E	T	M	A	E	D	A				
8	K	N	A	F	K	A	M	A	R	A	I	Z			
9	U	S	M	H	A	R	A	K	İ	R	İ	I			
10	L	A	P	A	R	M	A	K	K	A	N	U	N		
11	L	A	R	O	V	A	L	P	B	A	L	E			
12	U	A	S	R	R	Y	A	R	U	M	A	S			
13	K	I	M	T	R	O	P	İ	K	A	L	M	I		
14	C	A	S	E	T	E	N	E	M	I	A				
15	U	M	K	A	Y	N	E	T	N	A	K	I			

Geçen sayımızın çözümü

Geçen sayımızdaki bulmacanın çözümünü doğru olarak gönderen okuyucularımızın hediyeleri adreslerine postalanmıştır.

Bulmacamızı doğru bir şekilde çözüp bizlere gönderen okuyucularımıza sürpriz hediyelerimiz olacaktır.

Bir varmış Bir yokmuş



*Çocuklar yarıyıl karne
hediyesini Albaraka'dan aldı.*

Sevgili Çocuklar

"Her kitap bilgiye açılan bir kapıdır"
diyerek gerçekleştirmiş olduğumuz 4. kitap
kampanyasında **KELOĞLAN** isimli
çalışmaya göstermiş olduğunuz ilgi ve
sevgiye teşekkür ederiz.

Yeni çalışmalarımızda tekrar bir arada
olma ümidi ile.



ALBARAKA TÜRK
"Faizsiz Kazanç"ta 15. Yıl



ALBARAKA TÜRK'den yeni bir hizmet ABATEL

ABATEL tamamen **ALBARAKA TÜRK** tarafından geliştirilen ve bizimle çalışan müşterilerimizin istedikleri anda şubeye gelmeden kendi hesap ve projeleriyle ilgili bilgilere ulaşmalarını ve işlem yapmalarını sağlayan network sisteminin adıdır.

Özel Güvenlik Sistemi ve kişiye özel şifrelerle korunan bu network sisteminde ABATEL sizlere şimdilik şu hizmetleri vermektedir.



Elektronik Fon Transferi (EFT)

Havale ve Virman

Katılım ve Cari Hesap Ekstresi

Tek bir tuşla hesap ekstrelerinizi görebilirsiniz.

ABATEL'e Gönderilmiş Çeklerin Akabeti

Çeklerinizi Albaraka Türk şubelerine gelmeden takasa yollayabilirsiniz.



Fon Kullanma Projeleri

Fon kullandığınız projelerin özel bilgilerini bu program aracılığı ile görebilirsiniz.

Fon Kullanma Hesap Ekstresi ve Taksit Listesi

İlgili müşteri noya ait Fon Kullanma Hesap Ekstresini, taksit listesinde ise ilgili müşteri noya ait taksitlerin listesini bu programla görebilirsiniz.



Proje Hareket Ekstresi

Bu program bir projeye ait detaylı hareket ekstresini gösterir.

Firma Limit Boşluğu

Kurumumuzun firmanıza tahsis ettiği limit toplamını, fiili riskinizi ve kalan limit boşluğunu bu program vasıtasıyla görebilirsiniz.



ALBARAKA TÜRK
"Faizsiz Kazanç"ta 15. Yıl

Genel Müdürlük &

Merkez Şube

(0212) 274 99 00

Karaköy Şubesi

(0212) 252 56 87

Bakırköy Şubesi

(0212) 542 02 22

Bayrampaşa Şubesi

(0212) 612 52 20

Fatih Şubesi

(0212) 635 48 96

Kadıköy Şubesi

(0216) 414 31 63

Ümraniye Şubesi

(0216) 443 66 35

Ankara Şubesi

(0312) 430 53 20

Siteler Şubesi

(0312) 353 49 50

İzmir Şubesi

(0232) 441 21 61

Bursa Şubesi

(0224) 220 97 60

Konya Şubesi

(0332) 350 19 77

Kayseri Şubesi

(0352) 222 81 85

Adana Şubesi

(0322) 363 11 00

Gaziantep Şubesi

(0342) 230 91 68

Samsun Şubesi

(0362) 435 10 92

Malatya Şubesi

(0422) 326 04 20

K.Maraş Şubesi

(0344) 225 49 26

İzmit Şubesi

(0262) 323 37 72

Adapazarı Şubesi

(0264) 277 91 41

Antalya Şubesi

(0242) 247 46 12

Balıkesir Şubesi

(0266) 243 73 33