

Türkiye Bankacılık Sektörünün Beceri İhtiyaçlarının Analizi: Bulanık DEMATEL Uygulaması

Analysis of the Skill Requirements of the Turkish Banking Sector: A Fuzzy DEMATEL Application

Adem ALTAY  ^a

^a Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Dış Ticaret Programı, Kırşehir, Türkiye. adem.altay@ahievran.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Bankacılık Sektörü İnsan Kaynakları Beceri İhtiyaçları Bulanık DEMATEL Dijital Bankacılık	Amaç – Bu çalışmanın amacı, Türkiye bankacılık sektöründe istihdam edilecek personelin sahip olması gereken becerileri insan kaynakları bakış açısıyla belirlemek ve bu beceriler arasındaki öncelik ilişkilerini analiz etmektir. Araştırma, dijital dönüşüm ve finansal inovasyonların hız kazandığı günümüz koşullarında bankaların stratejik insan kaynağı planlamasına bilimsel dayanak sağlamayı hedeflemektedir. Yöntem – Çalışmada iki aşamalı bir yöntem izlenmiştir. İlk aşamada, bankacılık sektöründe gerekli görülen beceriler ve kriterler uzman görüşleriyle değerlendirilmiş; Lawshe temelli Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO) ve Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGI) yöntemleriyle ölçek geçerliliği sağlanmıştır. İkinci aşamada, geçerliliği onaylanan boyutlar Bulanık DEMATEL yöntemiyle analiz edilerek boyut ve kriterler arasındaki nedensellik ilişkileri ile ağırlık düzeyleri hesaplanmıştır. Bulgular – Analiz sonuçlarına göre, “Görev performansı” en yüksek ağırlığa sahip ana boyut olarak belirlenmiştir. “Kişisel-entelektüel gelişime açıklık”, “Akademik bilgi” ve “Teknolojiye uyum” etkileyen (gönderici) faktörler olarak; “Görev performansı” ve “Kurumsal entegrasyon” ise etkilenen (alıcı) faktörler olarak tanımlanmıştır. Kriter düzeyinde iletişim becerileri, bireysel performans, mevzuat bilgisi, bilgi işlem teknolojisi etkinliği ve örgütsel bağlılık öne çıkan unsurlardır. Tartışma – Elde edilen bulgular, bankacılık sektöründe dijital becerilerin, analitik düşünme yeteneğinin ve risk yönetimi bilgisinin stratejik önemini ortaya koymaktadır. Sonuçlar, üniversite müfredatlarının dijital bankacılık, finansal analitik ve teknolojik uyum alanlarında güçlendirilmesi gerektiğini ve sektör-üniversite iş birliklerinin insan kaynağı kalitesini artırmada belirleyici rol oynayacağını göstermektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Banking Sector Human Resources Skill Requirements Fuzzy DEMATEL Digital Banking	Purpose – The purpose of this study is to identify and prioritize the skills required for employment in the Turkish banking sector from a human resources perspective. The research aims to provide an evidence-based framework for strategic human resource planning in the context of digital transformation and financial innovation shaping today's banking industry. Design/methodology/approach – A two-stage methodological approach was adopted. In the first stage, the skill dimensions and criteria required in the banking sector were evaluated through expert opinions, and scale validity was ensured using Lawshe's Content Validity Ratio (CVR) and Content Validity Index (CVI) methods. In the second stage, the validated structure was analyzed through the Fuzzy DEMATEL method to determine the causal relationships and weight values among the dimensions and criteria. Results – The findings revealed that “Task Performance” had the highest weight among the main dimensions. “Personal-Intellectual Development,” “Academic Knowledge,” and “Technological Adaptability” were identified as influencing (causal) factors, whereas “Task Performance” and “Organizational Integration” were determined as influenced (effect) factors. At the criteria level, communication skills, individual performance, regulatory knowledge, information technology competence, and organizational commitment emerged as key elements. Discussion – The results highlight the strategic significance of digital competencies, analytical thinking, and risk management knowledge in the banking sector. The study emphasizes that university curricula should be strengthened with courses on digital banking, financial analytics, and technological adaptability, and that sector-university collaboration plays a crucial role in improving the quality of human resources within the industry.
Received 17 October 2025 Revised 1 December 2025 Accepted 5 December 2025	
Article Classification: Research Article	

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 25.12.2024 tarihli E-11054618-302.08.01-320166 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Altay, A. (2025). Türkiye Bankacılık Sektörünün Beceri İhtiyaçlarının Analizi: Bulanık DEMATEL Uygulaması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3221-3240.

1. Giriş

Bankacılık sektörü, finansal sistemin işleyişinde ve ekonomik büyümenin sürdürülebilirliğinde stratejik öneme sahip bir sektördür. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde bankacılık, yalnızca finansal aracılık işlevi görmemekte, aynı zamanda yatırımların yönlendirilmesi, istihdamın artırılması ve kalkınmanın desteklenmesi açısından da kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak son yıllarda teknolojik dönüşüm, finansal yenilikler ve küresel rekabetin artması, bankacılık sektöründeki insan kaynağı yapısını ve beceri gereksinimlerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Dijital bankacılık, yapay zekâ, veri analitiği, blokzincir ve fintech uygulamaları gibi gelişmeler, sektördeki iş gücü dinamiklerini yeniden şekillendirmiş; bankalarda görev yapan çalışanlardan beklenen yetkinlikleri çok boyutlu hale getirmiştir.

Geleneksel bankacılık rollerinin giderek otomasyona geçmesi, çalışanların teknik, analitik ve bilişsel becerilerinin yanı sıra dijital okuryazarlık, müşteri deneyimi yönetimi ve finansal inovasyon gibi alanlarda da yetkin olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu durum, Türkiye’deki bankacılık sektörünün insan kaynağı ihtiyacının yeniden tanımlanmasını ve geleceğe yönelik stratejik bir planlama yapılmasını gerekli kılmaktadır. Özellikle nitelikli iş gücü eksikliği, sektörün dijital dönüşüm sürecini yavaşlatmakta ve rekabet gücünü sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla, bankaların insan kaynakları politikalarının, yeni nesil becerilere sahip çalışanları istihdam edecek biçimde yeniden tasarlanması büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda, Türkiye bankacılık sektörünün insan kaynağı yapısının sistematik biçimde analiz edilmesi, sektördeki mevcut beceri boşluklarının ve öncelikli gelişim alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Mevcut literatürde Türkiye bankacılık sektörünün insan kaynağına yönelik beceri gereksinimlerini inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte, bu çalışmaların önemli bir bölümü betimsel analizlerle sınırlıdır ve yetkinlik/beceri setlerini nedensellik ilişkilerine dayalı bütüncül bir modelle inceleyen yöntemsel yaklaşımlara yeterince yer verilmemektedir. Ayrıca literatürde bankaların güncel işe alım ilanlarını sistematik biçimde analiz ederek beceri beklentilerini nesnel veriyle ortaya koyan çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Bu durum, teknik–dijital yetkinlikler ile davranışsal becerilerin birbirini nasıl etkilediğini açıklayan nedensellik temelli yöntemlerin (ör. Bulanık DEMATEL) kullanılmaması nedeniyle önemli bir boşluk oluşturmaktadır. Dolayısıyla, kapsam geçerliliği (KGO/KGİ) ve nedensellik odaklı çok kriterli karar verme analitiğini birlikte kullanan bütünleşik bir beceri modeli geliştirmek, literatürde uzun süredir var olan bu açıktan kaynaklanan teorik ve yöntemsel bir ihtiyacı karşılamaktadır.

Bu çalışma, söz konusu literatür boşluğunu gidermek amacıyla, Türkiye bankacılık sektöründe geleceğin insan kaynağı gereksinimlerini çok boyutlu bir yaklaşımla tespit etmeyi ve eğitim kurumları ile finans kuruluşları için uygulanabilir öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir. Bulgular, hem üniversitelerin bankacılık programlarının sektör beklentilerine uyum sağlamasına katkı sunacak hem de bankaların işe alım ve yetkinlik geliştirme stratejilerine bilimsel dayanak oluşturacaktır.

Bu kapsamda çalışma, Bulanık DEMATEL yöntemi kullanılarak bankacılık sektörünün insan kaynağı ihtiyaçlarını çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. DEMATEL yaklaşımı, karmaşık sistemlerdeki neden-sonuç ilişkilerini analiz etmede etkin bir yöntem olup, bankacılık sektöründe hangi becerilerin diğerlerini etkilediğini ve hangi faktörlerin öncelikli olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece, bankaların stratejik insan kaynakları planlamasında hangi yetkinlik alanlarına yatırım yapılması gerektiği bilimsel olarak belirlenmektedir. Çalışma, Türkiye’nin rekabetçi ve sürdürülebilir bir finansal sistem oluşturma hedeflerine katkı sağlayarak, bankacılık sektörünün dijital dönüşüm sürecinde insan kaynağına dayalı kapasitesini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Bankacılık Kavramı ve Türkiye’de Bankacılık

Bankacılık, tarihsel kökenleri itibarıyla ekonomik ve toplumsal gereksinimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve zaman içinde küresel finansal sistemin merkezinde konumlanan bir faaliyettir. Terim olarak, İtalyanca “*banco*” kelimesinden türemiş olup, ilk dönemlerde bankerlerin ticari işlemlerini yürüttükleri tezgâhları ifade etmektedir (Takan ve Acar-Boyacıoğlu, 2011:2; Parasız, 2018:105). 12. yüzyılda İtalya’da pazar yerlerinde kurulan bu tezgâhlar, para ticaretinin merkezi haline gelmiş ve bu faaliyetleri yürüten kişilere “*banchiero*” adı verilmiştir (Ayanoğlu, 2013:3). İflas eden bankerlerin masalarının halk tarafından kırılmasıyla “*banco rotta*”

kavramı ortaya çıkmış, bu ifade modern dönemdeki “bankrupt” teriminin kökenini oluşturmuştur (Babuşcu vd., 2022:3).

İlk bankacılık faaliyetlerinin temeli, insanların sahip oldukları değerleri koruma ve güvence altına alma ihtiyacına dayanır. Bu bağlamda, M.Ö. 3500’lerde Mezopotamya’da, özellikle Uruk tapınaklarında borç verme ve mevduat kabul etme işlemlerinin yürütüldüğü bilinmektedir (Aydın, 2018). Hammurabi Yasaları ise faiz uygulamaları ve borç tahsiline ilişkin düzenlemeleriyle bankacılık tarihinin ilk yasal çerçevesini oluşturmuştur (Yetiz, 2016:108). Zamanla bankacılık faaliyetleri, ekonomik ilişkilerin gelişmesi ve ticaret hacminin genişlemesiyle daha sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Sümer, Babil, Yunan ve Roma uygarlıklarında gelişen para değişimi ve kredi uygulamaları, bankacılığın kurumsal temellerini atmıştır (Parasız, 2018:106; Yıldız, 2013:93).

Modern anlamda bankacılığın kurumsallaşması ise 17. yüzyılda İngiltere’de başlamış, 1694 yılında kurulan İngiltere Merkez Bankası ile merkez bankacılığı dönemi başlamıştır (Yardımcıoğlu ve Büyükalvarcı, 2007:143). Sanayi devrimiyle birlikte artan ticaret hacmi, finansal aracılık ihtiyacını büyütmüş ve bankalar ekonomik büyümenin temel dinamiklerinden biri haline gelmiştir. 20. yüzyıldan itibaren teknolojik yenilikler ve küreselleşme süreci, bankacılık sistemini dijitalleşme, otomasyon ve finansal inovasyon kavramlarıyla dönüştürmüştür.

Türkiye’de bankacılığın gelişimi, dünya örneklerinden farklı bir seyir izlemiş ve Osmanlı İmparatorluğu’ndan Cumhuriyet’e uzanan bir tarihsel süreklilik göstermiştir. Osmanlı döneminde faiz konusundaki dini kısıtlamalar nedeniyle bankacılık faaliyetleri sınırlı kalmış; 1847’de kurulan İstanbul Bankası, modern anlamda bankacılığın başlangıcı kabul edilmiştir (Aydın, 2018:60). Ardından Osmanlı Bankası ve Ziraat Bankası gibi kurumlar, finansal sistemin oluşumunda önemli roller üstlenmiştir (Yetiz, 2016:110). Cumhuriyet’in ilanından sonra, ulusal kalkınma hedefleri doğrultusunda bankacılık sektörü devlet eliyle yeniden yapılandırılmıştır. 1924’te kurulan Türkiye İş Bankası, ulusal bankacılığın öncüsü olurken, 1930’da Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nın faaliyete geçmesi para politikalarının kurumsal çerçevesini oluşturmuştur (Aydın, 2018:64).

1980 sonrası dönemde serbestleşme ve dışa açılma politikalarıyla birlikte Türk bankacılık sektörü uluslararası sermayeyle bütünleşmiş, finansal yeniliklerin hız kazandığı bir sürece girmiştir. 2001 krizi sonrasında yapılan yeniden yapılandırma ve 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile sektörün yasal altyapısı güçlendirilmiş, Basel düzenlemeleri doğrultusunda sermaye yeterliliği kriterleri güncellenmiştir (Hazar ve Babuşcu, 2017:36; Pehlivan, 2022:25). Günümüzde Türk bankacılık sektörü, aktif büyüklüğün yaklaşık %86’sını temsil ederek finansal sistemin merkezinde yer almaktadır (Pala, 2024:92).

Son yıllarda dijitalleşme, mobil bankacılık ve fintech uygulamaları, sektörde insan kaynağı yapısını dönüştüren en önemli faktörler haline gelmiştir. Bankalar, sadece finansal aracılık yapmakla kalmayıp, veri analitiği, sürdürülebilir finans ve risk yönetimi gibi alanlarda uzmanlaşmış nitelikli iş gücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu dönüşüm, Türkiye bankacılık sektöründe insan kaynakları planlamasının stratejik bir alan haline geldiğini göstermektedir. Dolayısıyla bankacılık kavramı, tarihsel kökenlerinden günümüz dijital ekonomisine kadar uzanan geniş bir evrim süreci içinde hem ekonomik büyümenin hem de beşerî sermaye gelişiminin vazgeçilmez bileşeni olmayı sürdürmektedir.

2.2. Beceri İhtiyaçları Çerçevesinde Türkiye’de Bankacılık Eğitimi

Türkiye’de Üniversitelerde bankacılık eğitimi Meslek Yüksek Okullarının Bankacılık ve Sigortacılık Bölümlerinde ve Fakültelerin Finans ve Bankacılık Bölümlerinde verilmektedir. Türkiye’de 78 devlet üniversitesinin 154 Meslek Yüksek Okulunda ve 21 vakıf üniversitesinin 21 Meslek Yüksek Okulunda olmak üzere toplam 175 Meslek Yüksek Okulunda Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü vardır. Türkiye’de 35 devlet üniversitesinin 36 fakültesinde ve 6 vakıf üniversitesinin 6 fakültesinde olmak üzere toplam olarak 42 adet Finans ve Bankacılık Bölümü vardır.

Türkiye’de sektörel kurumların ihtiyaçlarına yönelik olarak bankacılık eğitimi hizmeti sunan Türkiye Bankalar Birliği, Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. (SPL), Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş.ve Sigortacılık Eğitim Merkezi (SEGEM) gibi kuruluşlar vardır.

1958 yılında kurulan Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Türkiye’de bankacılık sektörünün gelişimini destekleyen, kamu tüzel kişiliğine sahip bir meslek kuruluşudur. Bankaların hak ve menfaatlerini korumak, sektörün sürdürülebilir büyümesini sağlamak ve rekabet gücünü artırmak gibi misyonlarla hareket eden TBB, aynı zamanda bankacılık eğitimine de büyük önem vermektedir (TBB, 2024). TBB’nin en önemli faaliyet alanlarından biri, bankacılık mesleğinin gelişimini destekleyen eğitim programlarıdır. Eğitim çalışmaları, sektördeki çalışanların mesleki bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik kapsamlı programlarla yürütülmektedir.

Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB), Sermaye Piyasası Kanunu ile 11 Şubat 2001’de kurulmuş ve Nisan 2001’de faaliyete başlamış, kamu kurumu niteliğinde özdüzenleyici bir meslek kuruluşudur. Birliğin temel hedefleri arasında sermaye piyasasının ve aracılık faaliyetlerinin gelişmesini sağlamak, üyeleri arasında dayanışmayı ve disiplinli çalışmayı teşvik etmek, haksız rekabeti önlemek ve mesleki konularda üyelerini aydınlatmak yer almaktadır. Bu kapsamda, sermaye piyasasının gelişmesi için araştırmalar yapmak, eğitim programları düzenlemek, meslek kurallarını oluşturarak Sermaye Piyasası Kurulu’na (SPK) bildirmek, haksız rekabeti önleyici tedbirler almak, disiplin cezalarını uygulamak ve mesleki gelişmeleri takip ederek üyeleri bilgilendirmek gibi çeşitli görev ve yetkilere sahiptir (TSPB, 2024). TSPB, Kişisel Gelişim Eğitimleri, Lisanslama Sınavına Hazırlık Eğitimleri, Mesleki Gelişim Eğitimleri ve Sertifika Programları ana başlıkları altında, genel katılıma açık ve kuruma özel olarak planlanabilen eğitimler hem finans sektörüne hem de reel sektöre yönelik olarak gerçekleştirilmektedir (TSPB, 2024).

Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. (SPL), Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından yetkilendirilmiş bir kuruluş olarak 2011 yılında faaliyetlerine başlamıştır. SPL, sermaye piyasası kurumlarında ve halka açık ortaklıklarda çalışan veya çalışacak kişilere lisans verme, lisans sahiplerinin sicilini tutma ve lisanslarla ilgili eğitim programları düzenleme görevlerini üstlenmektedir (SPL, 2024).

Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş. (EGM), bireysel emeklilik sisteminin güvenli ve etkin biçimde işletilmesini sağlamak amacıyla 4632 sayılı Bireysel Emeklilik Tasarruf ve Yatırım Sistemi Kanunu kapsamında, Hazine Müsteşarlığının görevlendirme ve yetkilendirmesi çerçevesinde 10 Temmuz 2003 tarihinde İstanbul’da kurulmuştur. EGM, bireysel emeklilik sistemine yönelik çeşitli gözetim ve denetim faaliyetlerini yürütmektedir. Emeklilik Gözetim Merkezi A.Ş. (EGM), bireysel emeklilik sisteminin etkin ve güvenli bir şekilde işlemlerini sağlamak amacıyla çeşitli eğitim programları düzenlemektedir (EGM, 2024).

Sigortacılık Eğitim Merkezi (SEGEM), sigortacılık sektöründe eğitim ve sınav faaliyetlerini düzenlemek ve standartlarını belirlemek amacıyla kurulmuş bir meslek kuruluşudur. 3 Haziran 2007 tarihli ve 5684 sayılı Sigortacılık Kanunu’nun 31. maddesi gereğince, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketler Birliği bünyesinde tüzel kişiliğe sahip olarak faaliyet göstermektedir. SEGEM’in yapısı, kuruluş ve faaliyetleri, 1 Haziran 2008 tarihli ve 26893 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Sigortacılık Eğitim Merkezi Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. SEGEM, sigortacılık eğitimleri kapsamında konferanslar, seminerler, eğitim programları düzenlemekte, sigorta ve risk bilincini artırmaya yönelik kitap, dergi ve broşürler yayımlamaktadır. Ayrıca, uluslararası anlaşmalar çerçevesinde yurt içi ve yurt dışındaki eğitim taleplerini karşılamak ve sigortacılığı ayrı bir uzmanlık alanı olarak benimsetmek merkez tarafından yürütülen önemli faaliyetler arasındadır (SEGEM, 2024).

3. Yöntem

İnsan kaynakları bakış açısından Türkiye’de bankacılık sektörünün yeni işe alımlarda talep ettiği beceri ve yeterlilikler, örnekleme yer alan iki kamu ve iki özel bankanın güncel ilan içeriklerinin sistematik incelenmesiyle belirlenmiştir. Bulgular, teknik ve kişisel yetkinliklerin dengeli bir bileşim olarak tanımlandığını göstermektedir. Teknik tarafta; finansal tabloların okunması ve kârlılık analizleri dâhil finansal analiz/raporlama, kredilendirme süreçlerine hâkimiyet ve risk yönetimi, bankacılık mevzuatı-uyum süreçleri bilgisi ile mobil/internet bankacılığı, yapay zekâ destekli araçlara aşinalık gibi dijital bankacılık yetkinlikleri öne çıkmaktadır (ZB, 2024; HB, 2024). Ayrıca, büyük veri ve iş zekâsı uygulamalarına yönelik temel veri analitiği bilgisi ve raporlama kabiliyeti, adayları farklılaştıran kritik bir gereklilik olarak sunulmaktadır (ZB, 2024; HB, 2024). Kişisel ve işlevsel yetkinliklerde; analitik düşünme ve problem çözme, güçlü sözlü-yazılı iletişim ve müşteri yönetimi, detaylara dikkat-disiplin, değişime hızlı uyum ve esneklik ile takım çalışmasına yatkınlık sistematik biçimde tekrar eden beklentilerdir (ZB, 2024; HB, 2024). Eğitim-sertifikasyon boyutunda, en az lisans düzeyi (özellikle bankacılık/finans/ekonomi/işletme gibi alanlar) temel eşik olarak belirlenirken;

Sermaye Piyasası lisansları ve ilgili sertifikalar (SPL/SPK), ayrıca pozisyon bazında BES ve SEGEM gibi yetkinlik belgeleri “tercih sebebi” veya avantaj unsuru olarak sunulmaktadır (ZB, 2024; AKB, 2024). Deneyim gereksinimleri pozisyona göre farklılaşmakta; bazı şube/uzman rollerinde belirli yıl tecrübe aranırken, giriş düzeyi görevlerde deneyim şartı bulunmayabilmektedir (GB,, 2024; AKB, 2024). Süreç tasarımı ise resmî kariyer portalları üzerinden başvuru, ön eleme sonrası çevrim içi genel yetenek/İngilizce değerlendirmeleri ve çok aşamalı mülakat dizisi standart akış olarak dikkat çekmektedir; başarı durumunda teklif ve yoğun oryantasyon/eğitim programları sürecin son halkasını oluşturmaktadır (GB,, 2024). Teknolojik yeterlikler arasında MS Office uygulamalarına hâkimiyet açık biçimde talep edilirken, uluslararası işleyişle temas eden birimler için iyi düzeyde yabancı dil (özellikle İngilizce) beklentisi vurgulanmaktadır (GB,, 2024; AKB, 2024). Pozisyon duyurularında erkek adaylar için askerlik durumuna ilişkin koşulların da (tamamlanmış/tecilli) bir uygunluk kriteri olarak belirtildiği görülmektedir (GB,, 2024; AKB, 2024). Bu bütünlük içinde, bankacılıkta “istihdama giriş profili” teknik-dijital bilgi birikimi ile müşteri odaklı davranışsal yetkinliklerin birlikte ölçümlendiği bir çerçeveye oturmakta; işe alım sistemleri, kurum içi eğitim ve lisanslama mekanizmalarıyla desteklenen, ölçülebilir ve standardize edilebilir yetkinlik setlerine dayandırılmaktadır (ZB, 2024; HB, 2024; GB,, 2024; AKB, 2024).

3.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın bulguları önemli katkılar sunmakla birlikte bazı sınırlılıklar içermektedir. İlk olarak, çalışma yalnızca Türkiye bankacılık sektörü ile sınırlıdır ve analizler uzman görüşlerine dayanmaktadır; bu durum, farklı ülkelerdeki bankacılık yapıları veya kültürel bağlamlar için genellenebilirliği sınırlamaktadır. İkinci olarak, DEMATEL analizinde kullanılan uzman sayısı çok kriterli karar verme yaklaşımlarında kabul edilebilir sınırlar içinde olsa da örneklemin büyüklüğü ve çeşitliliği, bulguların temsil gücünü sınırlayabilir. Üçüncü olarak, beceri ihtiyaçları algısal temelli olarak belirlenmiştir; gerçek performans verileri, davranışsal gözlemler veya örgütsel çıktı göstergeleri analize dahil edilmemiştir. Dördüncü olarak, bankacılık eğitimi müfredatına ilişkin veriler üniversiteler arasında güncellik ve kapsam açısından farklılıklar gösterebileceğinden, eğitim alanına dair çıkarımlar belirli sınırlar dahilinde değerlendirilmelidir.

Son olarak, çalışmanın birincil hedef kitlesinin banka insan kaynakları uzmanları olması nedeniyle analiz sonuçlarının düzeni ve yorumlanmasında teknik/yöntem detaylar beşeri bilim alan uzmanlarının teknik seviyelerine hassasiyet gösterilerek sınırlı tutulmuştur.

Bu sınırlılıklar, çalışma kapsamının sınırlarını çizmekte olup gelecekteki araştırmalar için geniş örneklem yapıları, çok kaynaklı veri kullanımı ve ülkeler arası karşılaştırmalı tasarımlar önerilmektedir.

3.2. Bulanık Mantık ve Bulanık Sayılar

Bulanık Küme: Klasik mantık teorisi (Aristo mantığı) mantıksala sonuç çıkarımlarını ve buna bağlı olarak elemanların kümeye aidiyetlerini yalnızca iki değer üzerine inşa eder (0-yanlış/kümeye ait değil, 1-doğru/kümeye ait). Bulanık mantık teorisine göre inşa edilen kümelerde ise elemanların kümeye aidiyetleri 0 ile 1 arasında değişen üyelik derecesine sahiptir. Bulanık küme teorisinde klasik kümelerde olduğu gibi; 0 üyelik değeri ilgili elemanın kümeye ait olmadığını 1 üyelik değeri ise ilgili elemanın kesinlikle/tamamen kümeye ait olduğunu gösterir. 0 ile 1 arasındaki üyelik değerleri ise karşılık gelen elemanın kısmen kümeye ait olduğunu gösterir. (Li vd., 2017). Diğer bir ifadeyle bulanık küme sınır koşulları esnek olarak tanımlanan kümedir. Bulanık küme teorisi kısmi üyeliğe izin vererek geleneksel küme teorisini genişletir ve küme üyeliği için aralığındaki herhangi bir değeri kabul eder. Bulanık küme, evrensel kümedeki her bir elemanın aralığındaki bir sayı ile eşlendiği üyelik fonksiyonu ile tanımlanır.

$$\mu_A(x) \rightarrow [0, 1]$$

$$A_\alpha = \{ (x, \mu_A(x)) : x \in X \}$$

Bulanık kümenin desteği: X evrensel kümesi üzerinde, A herhangi bir bulanık küme olmak üzere, A kümesinin üyelik değeri pozitif olan elemanlarının oluşturduğu kümeye A kümesinin desteği denir.

$$Supp A = \{ x \in X : \mu_A(x) \geq 0 \}$$

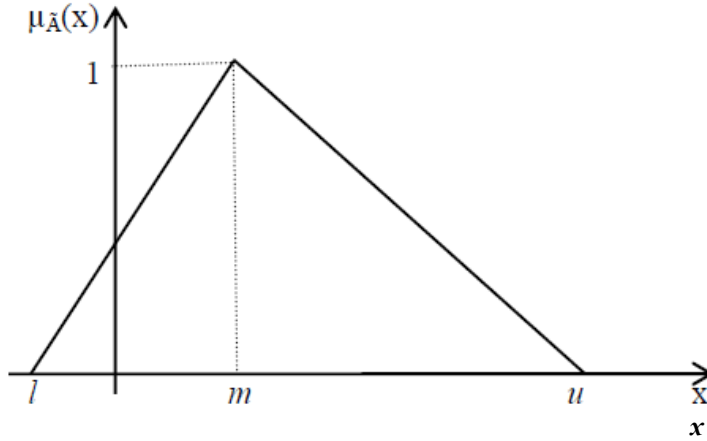
α – **Kesmesi:** Bulanık bir kümenin α – kesmesi, üyelik fonksiyon değeri α ’ya eşit veya daha büyük olan elemanların yer aldığı geleneksel bir kümedir.

$$A_\alpha = \{x \in X : \mu_A(x) \geq \alpha\}$$

Tanımdan anlaşıldığı gibi α – kesmesi, bulanık kümeyi klasik kümeye dönüştüren yöntemdir.

Bulanık kümeyi (karşılık gelen bulanık sayı – üyelik değeri) α – kesmesi aracılığıyla klasik kümeye dönüştürmede çeşitli fonksiyonel yöntemler vardır. Parametrik üyelik fonksiyonları arasında üçgen ve yamuk üyelik fonksiyonları yaygın olarak kullanılmaktadır (Özkan, 2003: 9-10). Bu çalışmada üyelik fonksiyonlarından üçgensel üyelik fonksiyonu kullanılacaktır. (l, m, u) parametreleri ile ifade edilen üçgensel bulanık sayılarda l ; mümkün en küçük değeri, m ; en olası değeri, u ; mümkün en büyük değeri gösterir (Shukla vd., 2014). Üçgensel bulanık sayı fonksiyonunda l den küçük sayılar için üyelik değeri 0, l den m ye kadar olan sayılar için doğrusal artış gösteren üyelik değeri, m 'den u ya kadar olan sayılar için doğrusal azalma gösteren üyelik değeri ve u dan büyük olan sayılar için 0 üyelik değeri elde edilir. Buna göre üyelik fonksiyonu ve fonksiyonun grafiği aşağıda verilmiştir.

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0 & x < l; \\ \frac{x-l}{m-l} & l \leq x < m; \\ \frac{u-x}{u-m} & m \leq x < u; \\ 0 & x \geq u. \end{cases}$$



Şekil 1. Üçgensel bir bulanık sayının üyelik fonksiyonu

3.3. Bulanık DEMATEL Yöntemi

DEMATEL yöntemi 1973 yılında Fontela ve Gabus tarafından ortaya atılmış olan bir ÇKKV yöntemidir (Gabus ve Fontela, 1973). Bu yöntem de diğer ÇKKV yöntemleri gibi uzmanların deneyim ve görüşlerini karar verme problemlerinin analizlerinde kullanmaktadır. Bu yöntem karmaşık kriterler arasındaki ilişkileri sebep sonuç ilişkisi açısından dikkate alarak kriterler arasındaki ilişkilerin ağırlıklarının değerlendirilmesini sağlar.

DEMATEL yöntemi karar verme sürecini etkileyen çok sayıda faktör arasındaki sebep sonuç ilişkisini görselleştirerek anlamlı sonuçlar çıkartmaya çalışır. Fakat tüm kriterler nicel yani sayısal olarak ifade edilemediğinden dolayı bu kriterleri ifade etmek zordur. Bu zorluğu ortadan kaldırmak için bulanık küme teorisi kapsamında kriterler alınan uzman görüşleri sonrasında bulanık sayılara dönüştürülür. Kısacası DEMATEL yöntemi bulanık ortama taşınır (Lin ve Wu, 2008).

DEMATEL, yöntem olarak çok kriterli karar verme yöntemlerinden birisidir. Çok kriterli karar verme yöntemleri büyük bir örneklem gerektirmeyen öznel bir yöntemlerdir ve büyük bir örneklem zorunlu olmadığı belirli bir konuya odaklanan araştırmalarda faydalıdır (Cheng ve Li, 2002:199; Lam ve Zhao, 1998: 341). Çok sayıda araştırmacı, çok kriterli karar verme analizlerinde küçük örneklem (10 veya daha az) kullanımını benimsemiştir (Lai vd., 2002).

1. Adım: Kriterlerin belirlenmesi ve bulanık değerlendirme skalasının oluşturulması

Bu adımda uzman görüşleri tarafından ortaya çıkartılan karar verme probleminde etkisi bulunması gerektiği düşünülen tüm kriterler belirlenir. Sonrasında belirlenen bu kriterler arasında ikili karşılaştırmalar yapılır fakat bu karşılaştırmaları yaparken bir kriterin diğer bir kriteri ne derece etkilediği dilsel değişken olarak düşünülmüş, bunların karşısında bir sayısal skala ve onun da karşısında bir bulanık skala ortaya koyulmuştur (Li, 1999). Tablo 1’de dilsel ifadelerin sayısal ve bulanık karşılıkları verilmiştir.

Tablo 1. Dilsel Değişkenlerin Sayısal ve Bulanık Karşılıkları

Dilsel Değişkenler	Sayısal Karşılıklar	Bulanık Karşılıklar
Çok az etkili	0	(0,00;0,00;0,25)
Az etkili	1	(0,00;0,25;0,50)
Normal etkili	2	(0,25;0,50;0,75)
Çok etkili	3	(0,50;0,75;1,00)
Çok fazla etkili	4	(0,75;1,00;1,00)

2. Adım: Bulanık direkt ilişki matrisinin oluşturulması

$C = \{C_i \mid i=1,2,...,n\}$ kriterleri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için p tane uzman kişiden oluşan bir karar verici grup yukarıda verilen dilsel değişkenlerin karşılığı olan sayısal karşılıklarla kriterler arasındaki etkileşimi çıkarmak için ikili karşılaştırmalar yaparlar. Bu şekilde p tane bulanık matris oluşturulur.

3. Adım: Normalize bulanık direkt ilişki matrisinin oluşturulması

Bu aşamada direkt ilişki matrisindeki u sütunları toplanır ve onların maksimum değeri bulanık direkt ilişki matrisindeki tüm sayılar bu değere bölünür ve bu sayede normalleştirme işlemi yapılmış olur.

4. Adım: Toplam bulanık direkt ilişki matrisinin oluşturulması

Normalize bulanık direkt ilişki matrisinin üzerine

$$\tilde{T} = \tilde{X} + \tilde{X}^2 + \tilde{X}^3 + \dots = \sum_{i=1}^{\infty} \tilde{X}^i = \tilde{X}(I - \tilde{X})^{-1}$$

Eşitliği kullanılarak direkt ilişki matrisi oluşturulur. Üçgensel sayılardan oluşmuş olan normalize bulanık direkt ilişki matrisine bunu doğrudan uygulamak zor olduğu için üçgensel sayılar alt kritik değer orta değer ve üst kritik değere göre üç ayrı matrise ayrıştırılarak uygulanır.

5. Adım: Neden sonuç ilişkilerinin (Gönderici alıcı gruplarının) belirlenmesi

Toplam ilişki matrisi oluşturulduktan sonra bu matrisin sütun elemanları toplamı D ve satır elemanları toplamı olan R değerleri bulunur. Bu değerlerin toplanmasıyla D+R ve D-R sayıları hesaplanır. D+R değeri bir kriterin diğer kriterler içindeki önemini ve toplam etkisini gösterirken, D-R değeri ise kriterlerin gönderici ya da alıcı olarak iki gruba ayrılmasını sağlar. Bu değer pozitifse kriter gönderici grubunda olup diğer kriterler üzerindeki etkisi yüksektir. Eğer bu değer negatifse kriter alıcı grupta yer almakta olup diğer kriterler üzerindeki etkisi düşüktür. Bu veriler yardımıyla neden sonuç ilişki diyagramı çizilebilir, buna etki yönlü graf diyagramı da denir.

3.4. Kapsam Geçerliliği: Tanımı, Önemi ve Değerlendirme Yöntemleri

Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçeklerin geçerli olması, güvenilir veri elde edebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Geçerlilik, ölçme aracının amacına uygun ölçümler yapma derecesini ifade eder ve farklı türleri bulunmaktadır. Bunlardan biri olan kapsam geçerliliği, geliştirilen bir ölçme aracının, hedeflenen yapı veya kavramın tüm yönlerini yeterli düzeyde kapsayıp kapsamadığını belirlemeye yönelik çalışmaları içerir (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018:253).

Kapsam geçerliliğinin belirlenmesi sürecinde genellikle uzman görüşlerine başvurulmaktadır. Uzmanlardan elde edilen nitel verilerin objektif bir şekilde analiz edilebilmesi için çeşitli istatistiksel yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan en yaygın kullanılanı Lawshe’nin Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO) ve Kapsam

Geçerlilik İndeksi (KGİ) hesaplama yöntemidir (Lawshe, 1975). Bu yöntem, ölçek maddelerinin uygunluğu konusunda uzmanların görüşlerini değerlendirerek içerik kapsamını ölçmeye çalışır (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018:256).

Kapsam Geçerlilik Oranı (KGO), belirli bir maddeye “uygun” yanıtını veren uzmanların toplam uzman sayısına oranı ile hesaplanır. KGO hesaplamasında aşağıdaki formül kullanılır (Lawshe, 1975):

$$KGO = \frac{N_u - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Burada:

- N_u , maddeye "uygun" diyen uzman sayısını,
- N , toplam uzman sayısını göstermektedir.

KGO değeri, -1 ile +1 arasında değişmekte olup, pozitif değerler maddenin ölçek için uygun olduğunu, negatif veya sıfır değerler ise kapsam geçerliliğinin olmadığını göstermektedir (Ayre ve Scally, 2014). Ancak, belirli bir anlamlılık düzeyinde kritik KGO (CVRcritical) hesaplanarak, bir maddenin ölçekte kalıp kalmayacağına karar verilir. Örneğin, 26 uzman ile yapılan bir çalışmada kritik KGO değeri 0,385 olarak belirlenmişse, bu değer altında kalan maddeler kapsam geçerliliği taşımadıkları için ölçekten çıkarılmalıdır (Yeşilyurt ve Çapraz, 2018:260).

KGO hesaplamalarının ardından, geçerli olduğu belirlenen maddelerin ortalaması alınarak Kapsam Geçerlilik İndeksi (KGİ) hesaplanır.

KGİ, ölçekte kalan maddelerin KGO değerlerinin ortalaması olarak aşağıdaki formüle göre hesaplanır:

$$KGİ = \frac{\sum KGO}{M}$$

Burada:

- $\sum KGO$, ölçeğe dahil edilen maddelerin kapsam geçerlilik oranlarının toplamını,
- M , ölçeğe dahil edilen madde sayısını ifade eder.

KGİ'nin kritik değerden büyük olması, ölçeğin genel kapsam geçerliliğinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Bir ölçeğin kapsama yeterliliği hem yapı geçerliğini artırmak hem de ön madde analizleri yaparak ölçek geliştirme sürecine katkı sağlamak açısından önemlidir (Büyüköztürk, 2005).

Kapsam geçerliliği analizleri, ölçek geliştirme sürecinde kritik bir adım olup, uzman görüşlerine dayalı nitel verilerin istatistiksel yöntemlerle desteklenmesini sağlamaktadır. Lawshe (1975) ve Ayre ve Scally (2014) tarafından geliştirilen yöntemler, kapsam geçerliliğini belirlemede yaygın olarak kullanılmakta olup, araştırmacılara sistematik bir yol haritası sunmaktadır.

3.5. Araştırma Deseni ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın kapsam geçerliliği aşamasında, nitel araştırma yöntemlerinden Olgubilim (Fenomenoloji) Deseni esas alınmıştır. Olgubilim yaklaşımı, bilginin kaynağını bireyin yaşam deneyimlerinden türeyen bilinçli algı ve duyumsamalara dayandıran felsefi bir anlayıştan beslenmektedir. Bu bağlamda, çalışma kapsamında bankacılık sektöründeki beceri ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik derinlemesine bir betimleme yapmak ve katılımcı deneyimlerinden hareketle incelenen olgunun özüne ulaşmak amacı doğrultusunda olgubilim deseni uygun bir yöntem olarak değerlendirilmiştir (Ceylan Çapar ve Ceylan, 2022).

Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasına yönelik ilk aşama, verilerin toplanmasından analizine ve bulguların raporlanmasına kadar uzanan tüm sürecin eleştirel bir gözle incelenebilmesini gerektirir (Başkale, 2016). Bu doğrultuda kapsam geçerliliği sürecinde katılımcılara yöneltilecek soruların hazırlanması, boyutların ve maddelerin belirlenmesi ile katılımcı yanıtlarının çözümlenmesi, iki alan uzmanı ve bir metodoloji uzmanının eşgüdümünde yürütülmüştür (Çeliker ve Levent, 2024).

Nitel yaklaşımlarda, çok kriterli karar verme tekniklerinde olduğu gibi, nicel araştırmalarda kullanılan sayısal örneklem büyüklüğü hesaplamaları geçerli değildir. Bunun yerine, araştırma desenine bağlı olarak önerilen katılımcı sayıları aracılığıyla yeterli geçerlilik ve güvenilirlik düzeyine ulaşılması amaçlanır. Ahmed (2025), olgubilim çalışmalarında 5 ile 25 katılımcı arasında bir örneklemin uygun olduğunu ifade etmiştir.

Bu tür araştırmalarda yaygın olarak önerilen örnekleme yöntemi ise olasılıklı olmayan amaçlı örneklemedir (Baltacı, 2018; Grix, 2010). Bu doğrultuda araştırmanın evreni; bankacılık eğitimi alanında uzman akademisyenler, sektörde insan kaynakları alanında deneyim sahibi profesyoneller ve metodoloji uzmanlarından oluşmaktadır. Görüşmelerin yürütülmesi için Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 25.12.2024 tarihli ve E-11054618-302.08.01-320166 sayılı etik onay alınmıştır. Katılımcı seçiminde, nicel araştırmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda evreni "iyi temsil edebileceği" öngörülen uzmanlar tercih edilmiştir. Uygulama sürecinde hem kapsam geçerliliği analizinde hem de bulanık DEMATEL uygulamasında toplam 12 uzmanın görüşüne başvurulmuştur.

Çalışmada kapsam geçerliliği analizleri SPSS 26 ve Microsoft Excel yazılımları kullanılarak gerçekleştirilmiş; bulanık DEMATEL analizinin yürütülmesi amacıyla ise R programlama dili üzerinde özel kaynak kodları oluşturulmuştur.

4. Bulgular

4.1. Beceri İhtiyacı Boyut ve Kriterleri için Kapsam Geçerliliği Analizi Bulguları

Kapsam geçerliliği analizi için hem beceri ihtiyaçları boyutları hem de kriterleri için ayrı ayrı uzman görüşü alınmıştır. Her iki uzman grubu da Akademik uzmanlar, Sektör uzmanları, Metodoloji uzmanı ve İnsan kaynakları/Bankacılık doktora düzeyi araştırmacılarından oluşmaktadır. Önce beceri ihtiyacı boyutlarını belirlemek için bir uzman grubu görüşü alınmış daha sonra belirlenen boyutlara ait kriterler için uzman görüşleri tekrar alınmıştır. Uzmanların değerlemesine sunulan boyut ve kriterler araştırmacı, uzman görüşü ve ilgili alan taraması ile belirlenmiştir.

Tablo 2. Uzmanların Görüşlerine Göre Beceri İhtiyaçları Boyutları ve KGO Değerleri

ANA BOYUTLAR (n=9 uzman)	Kısmen uygundur/ Uygundur Düzeltilmelidir Çıkartılmalıdır.			KGO
	Uygundur	Düzeltilmelidir	Çıkartılmalıdır.	
Görev performansı (A)	9	0	0	1,000
Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B)	8	0	1	0,778
Akademik bilgi (C)	8	1	0	0,778
Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D)	9	0	0	1,000
Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E)	8	0	1	0,778
(KGI=0,867)				
Uluslararası bankacılık işlemleri	6	1	2	0,333

Tablo 2'de beceri ihtiyacı boyutları kapsam geçerliliği için uzman görüşlerinin istatistiksel bilgileri verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre görev performansı ile teknoloji ve teknolojik gelişmelere uyum boyutları tüm uzmanların katılımıyla en yüksek KGO değerine sahip boyutlar olmuştur. Uluslararası bankacılık işlemleri boyutu ise uzmanlardan destek almadığı için beceri ihtiyaçları ölçeğinden çıkarılmıştır.

Tablo 2. Uzmanların Görüşlerine Göre Beceri İhtiyaçları Kriterleri ve KGO Değerleri

KRİTERLER (n=12 uzman)	Kısmen uygundur/ Uygundur Düzeltilmelidir Çıkartılmalıdır.			KGO
	Uygundur	Düzeltilmelidir	Çıkartılmalıdır.	
A – Görev performansı				
İletişim becerileri (A1)	11	0	1	0,833
Bireysel performans (A2)	12	0	0	1,000
Departman performansına katkı (A3)	11	1	0	0,833
Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4)	11	1	0	0,833

Müşteri ihtiyaçlarına uygun finansal ürün yapılandırma (A5)	11	1	0	0,833
Sorunlu kredileri yönetme (A6)	11	1	0	0,833
(KGI=0,861)				
Kurum performans hedeflerine katkı	9	2	1	0,500
Kurum için duygusal performans gösterme	8	1	3	0,333
Baskı/Stres altında karar verme	7	2	3	0,167
B – Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık				
Zaman yönetimi (B1)	11	1	0	0,833
İş önceliklerini geliştirme (B2)	11	1	0	0,833
Problem çözme becerisi (B3)	11	1	0	0,833
Güncel bilgileri takip etme (B4)	12	0	0	1,000
Kişisel liderlik becerileri (B5)	11	1	0	0,833
Takım etkililiğini teşvik etme (B6)	11	0	1	0,833
(KGI=0,861)				
Yaşam boyu gelişim isteği	9	1	2	0,500
Sanat ve spor faaliyetleri	8	2	2	0,333
Lisans üstü eğitim ve akademik kariyer isteği	7	1	4	0,167
C – Akademik bilgi				
Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1)	11	1	0	0,833
Entegre risk yönetimi (C2)	11	1	0	0,833
Mevzuat bilgisi (C3)	12	0	0	1,000
Kredi yönetimi teknikleri (C4)	12	0	0	1,000
Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5)	12	0	0	1,000
Finans hesaplamalar yapma (C6)	11	1	0	0,833
(KGI=0,917)				
Finansal matematik ve istatistik bilgisi	8	2	2	0,333
Araştırma metodolojileri bilgisi	7	3	2	0,167
D – Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum				
Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1)	12	0	0	1,000
Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama (D2)	12	0	0	1,000
Fintek teknolojileri alanında yetkinlik (D3)	11	1	0	0,833
Elektronik tablolama becerileri (D4)	11	1	0	0,833
(KGI=0,917)				
Veritabanı yönetimi bilgisi	8	2	2	0,333
Big data ve Veri madenciliği	8	2	2	0,333
Yapay zeka uygulamaları	8	1	3	0,333
E – Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon				
Örgütsel bağlılık (E1)	11	1	0	0,833
İş disiplini (E2)	12	0	0	1,000
Ekip çalışmasına yatkınlık (E3)	11	1	0	0,833

İş memnuniyeti (E4)	11	1	0	0,833
İş yaşam dengesi (E5)	11	1	0	0,833
(KGI=0,867)				
İş ilişkilerinde pozitif enerji	7	3	2	0,167
Esnek çalışma yapısına uygunluk	8	2	2	0,333

Tablo 3'te beceri ihtiyacı kriterlerinin boyutlara göre düzenlenmiş olarak kapsam geçerliliği için uzman görüşlerinin istatistiksel bilgileri verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre;

- Görev performansı boyutunda Kurum performans hedeflerine katkı, Kurum için duygusal performans gösterme, Baskı/Stres altında karar verme
- Kişisel entelektüel gelişime açıklık boyutunda Yaşam boyu gelişim isteği, Sanat ve spor faaliyetleri, Lisans üstü eğitim ve akademik kariyer isteği
- Akademik bilgi boyutunda Finansal matematik ve istatistik bilgisi, Araştırma metodolojileri bilgisi
- Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum boyutunda Veritabanı yönetimi bilgisi, Big data ve Veri madenciliği, Yapay zeka uygulamaları
- Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon boyutunda İş ilişkilerinde pozitif enerji, Esnek çalışma yapısına uygunluk

kriterleri uzman grubundan yeterli destek almadığı için ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca kapsam geçerlilik endeksi değerine göre uzmanlardan en yüksek katılımı alan boyutlar akademik bilgi ile teknoloji ve teknolojik gelişmelere uyum boyutları olmuştur.

4.2. Banka Personel Seçiminde Beceri İhtiyaçları İçin DEMATEL Analizi Bulguları

Kapsam geçerliliği analizine göre elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanan DEMATEL bilgi formu 11 uzman katılımcı tarafından değerlendirilerek analiz edilmiştir.

Tablo 4. Banka Personeli Beceri İhtiyacı Düzeyi İçin Ana Boyutların Ağırlık Değerleri

Ana Boyutlar	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık
Görev performansı (A)	10,362	0,210
Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B)	9,745	0,198
Akademik bilgi (C)	9,608	0,195
Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D)	10,225	0,208
Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E)	9,323	0,189

Banka personeli beceri ihtiyacı düzeyi için ana boyutların ağırlık değeri bulguları Tablo 4'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Görev performansı (A) en yüksek ağırlık değerine sahip olduğu görülmektedir. Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E) ise ağırlığı en düşük olan faktör olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Banka Personeli Beceri İhtiyacı Düzeyi İçin Kriterlerin Boyutlara Göre Düzenlenmiş Ağırlık Değerleri

A – Görev performansı	Boyut içi Ağırlık		
	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık	Genel ağırlık
İletişim becerileri (A1)	13,142	0,163	0,034
Bireysel performans (A2)	14,303	0,177	0,037
Departman performansına katkı (A3)	13,539	0,168	0,035
Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4)	12,941	0,160	0,034
Müşteri ihtiyaçlarına uygun finansal ürün yapılandırma (A5)	13,118	0,163	0,034
Sorunlu kredileri yönetme (A6)	13,633	0,169	0,036
B – Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık	Genel ağırlık
Zaman yönetimi (B1)	12,277	0,163	0,032
İş önceliklerini geliştirme (B2)	12,869	0,171	0,034

Problem çözme becerisi (B3)	12,697	0,169	0,033
Güncel bilgileri takip etme (B4)	11,859	0,158	0,031
Kişisel liderlik becerileri (B5)	12,977	0,173	0,034
Takım etkililiğini teşvik etme (B6)	12,432	0,166	0,033
C – Akademik bilgi	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık	Genel ağırlık
Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1)	23,910	0,171	0,033
Entegre risk yönetimi (C2)	23,604	0,169	0,033
Mevzuat bilgisi (C3)	23,029	0,165	0,032
Kredi yönetimi teknikleri (C4)	23,495	0,168	0,033
Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5)	22,921	0,164	0,032
Finans hesaplamalar yapma (C6)	22,976	0,164	0,032
D – Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık	Genel ağırlık
Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1)	12,783	0,255	0,053
Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama (D2)	12,763	0,254	0,053
Fintek teknolojileri alanında yetkinlik (D3)	12,324	0,246	0,051
Elektronik tablolama becerileri (D4)	12,299	0,245	0,051
E – Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon	Ham Ağırlık	Std. Ağırlık	Genel ağırlık
Örgütsel bağlılık (E1)	11,078	0,206	0,039
İş disiplini (E2)	10,474	0,195	0,037
Ekip çalışmasına yatkınlık (E3)	10,277	0,191	0,036
İş memnuniyeti (E4)	11,074	0,206	0,039
İş yaşam dengesi (E5)	10,854	0,202	0,038

Banka personeli beceri ihtiyacı düzeyi için faktörlerin kriter ağırlıkları bulgusu Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Görev performansında ağırlık değerleri incelendiğinde Bireysel performans (A2) maddesinin en yüksek ağırlığa sahip olduğu, Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4) ise en düşük ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.
- Kişisel-Entelektüel gelişime açıklıkta ağırlık değerleri incelendiğinde İş önceliklerini geliştirme (B2) maddesinin en yüksek ağırlığa, Güncel bilgileri takip etme (B4) ise en düşük ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.
- Akademik bilginin ağırlıkları incelendiğinde bütün maddelerin ağırlıklarının birbirine yakın olduğu görülmekle birlikte, Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1) en yüksek etki değerine sahip olurken Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5) ile Finans hesaplamalar yapma (C6) en düşük ağırlığa sahip oldukları görülmektedir.
- Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyumun ağırlıkları incelendiğinde Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1) en yüksek ağırlığa sahip olduğu, Elektronik tablolama becerileri (D4) ise en düşük ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.
- Kurumsal çalışma yapısına entegrasyonun ağırlık değerleri incelendiğinde, Örgütsel bağlılık (E1) ile İş yaşam dengesi (E5) maddelerinin ağırlığının en yüksek ağırlığa sahip olduğu, Ekip çalışmasına yatkınlık (E3) ise en düşük ağırlığa sahip olduğu görülmektedir.

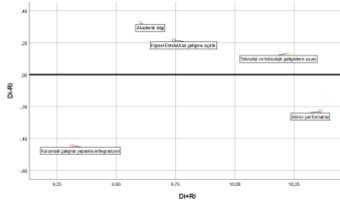
Tablo 3. Banka Personeli Beceri İhtiyacı Düzeyi İçin Ana Boyutların Etki Analizi Bulguları

Ana Boyutlar	Di+Ri	Di-Ri
Görev performansı (A)	10,359	-0,230
Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B)	9,742	0,216
Akademik bilgi (C)	9,602	0,326
Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D)	10,224	0,132
Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E)	9,312	-0,443

Ana boyutlar için etkileyen ve etkilenen faktörlerin koordinat bilgileri Tablo 6’da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre Banka personeli beceri ihtiyacı düzeyi için Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B), Akademik bilgi (C) ile Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D) etkileyen faktörler, Görev performansı (A) ile Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E) ise etkilenen faktörler olarak görülmektedir. Bu durum uzman görüşlerine göre Banka personeli beceri ihtiyacı düzeyi için önce Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B), Akademik bilgi (C) ile Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D) için algı oluşmaktadır. Daha sonra bu faktörler için oluşan algılar Görev performansı (A) ile Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E) faktörlerini etkileyerek bu konularda oluşacak algıları şekillendirmektedir. Boyutlar arasındaki etki yapısı Şekil 1 de verilmiştir.

ETKİLEYEN FAKTÖRLER

ETKİLENEN FAKTÖRLER



Şekil 2. Banka Personeli Beceri İhtiyacı Düzeyi İçin Ana Boyutların Etki Analizi Grafiği

Tablo 4. Banka Personeli Beceri İhtiyacı Düzeyi İçin Kriterlerin Boyutlara Göre Düzenlenmiş Etki Analizi Bulguları

A – Görev performansı	Di+Ri	Di-Ri
İletişim becerileri (A1)	13,124	0,687
Bireysel performans (A2)	14,299	0,306
Departman performansına katkı (A3)	13,524	-0,621
Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4)	12,941	0,036
Müşteri ihtiyaçlarına uygun finansal ürün yapılandırma (A5)	13,118	0,116
Sorunlu kredileri yönetme (A6)	13,623	-0,524
B – Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık		
Zaman yönetimi (B1)	12,274	0,264
İş önceliklerini geliştirme (B2)	12,869	-0,007
Problem çözme becerisi (B3)	12,697	0,049
Güncel bilgileri takip etme (B4)	11,857	0,255
Kişisel liderlik becerileri (B5)	12,973	0,310
Takım etkililiğini teşvik etme (B6)	12,402	-0,871
C – Akademik bilgi		
Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1)	23,904	0,538
Entegre risk yönetimi (C2)	23,604	-0,119

Mevzuat bilgisi (C3)	23,000	1,145
Kredi yönetimi teknikleri (C4)	23,494	-0,204
Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5)	22,918	-0,402
Finans hesaplamalar yapma (C6)	22,956	-0,957
D – Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum		
Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1)	12,776	0,441
Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama (D2)	12,758	-0,359
Fintek teknolojileri alanında yetkinlik (D3)	12,324	-0,100
Elektronik tablolama becerileri (D4)	12,299	0,018
E – Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon		
Örgütsel bağlılık (E1)	11,064	-0,554
İş disiplini (E2)	10,471	0,269
Ekip çalışmasına yatkınlık (E3)	10,265	0,487
İş memnuniyeti (E4)	11,070	-0,299
İş yaşam dengesi (E5)	10,854	0,097

Banka personeli beceri ihtiyacı düzeyi için faktör kriterlerinin etki bulguları Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Görev performansında İletişim becerileri (A1), Bireysel performans (A2), Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4) ve Müşteri ihtiyaçlarına uygun finansal ürün yapılandırma (A5) etkileyen faktör, Departman performansına katkı (A3) ve Sorunlu kredileri yönetme (A6) etkilenen faktördür.
- Kişisel-Entelektüel gelişime açıklıkta Zaman yönetimi (B1), Problem çözme becerisi (B3), Güncel bilgileri takip etme (B4) ve Kişisel liderlik becerileri (B5) etkileyen faktör, İş önceliklerini geliştirme (B2) ve Takım etkililiğini teşvik etme (B6) etkilenen faktördür.
- Akademik bilgede Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1) ve Mevzuat bilgisi (C3) etkileyen faktör, Entegre risk yönetimi (C2), Kredi yönetimi teknikleri (C4), Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5) ve Finans hesaplamalar yapma (C6) etkilenen faktördür.
- Teknoloji ve teknolojik gelişimlere Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1) ve Elektronik tablolama becerileri (D4) etkileyen faktör, Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama (D2) ve Fintek teknolojileri alanında yetkinlik (D3) etkilenen faktördür.
- Kurumsal çalışma yapısına entegrasyonda İş disiplini (E2), Ekip çalışmasına yatkınlık (E3) ve İş yaşam dengesi (E5) etkileyen faktördür. Örgütsel bağlılık (E1) ve İş memnuniyeti (E4) etkilenen faktör olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Beceri İhtiyaçları Boyutları İçin Toplam İlişki Matrisi

Ana Boyutlar	A	B	C	D	E
Görev performansı (A)	0,442	0,577	0,593	0,640	0,538
Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık (B)	0,522	0,370	0,511	0,561	0,448
Akademik bilgi (C)	0,520	0,514	0,352	0,521	0,413
Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum (D)	0,581	0,560	0,552	0,425	0,477
Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon (E)	0,562	0,523	0,506	0,572	0,333
Maksimum: 0,640 (A - D) ; Ortalama: 0,505					

DEMATEL analize göre boyutların etkilerini ifade eden toplam ilişki matrisi Tablo 8’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre boyutlar arasındaki etki/ilişkinin ortalaması 0,505 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucunda görev performansının teknoloji ve teknolojik gelişmeler uyum boyutu üzerindeki etkisi en yüksek değer olarak elde edilmiştir.

Tablo 5 Beceri ihtiyaçları kriterleri için Toplam ilişki matrisi

A – Görev performansı	A1	A2	A3	A4	A5	A6
İletişim becerileri (A1)	0,349	0,499	0,431	0,406	0,445	0,453
Bireysel performans (A2)	0,552	0,449	0,510	0,514	0,535	0,518
Departman performansına katkı (A3)	0,563	0,616	0,378	0,519	0,518	0,528
Müşteri hizmet standartlarını uygulama (A4)	0,488	0,529	0,432	0,328	0,474	0,438
Müşteri ihtiyaçlarına uygun finansal ürün yapılandırma (A5)	0,489	0,551	0,448	0,451	0,353	0,462
Sorunlu kredileri yönetme (A6)	0,571	0,617	0,506	0,512	0,535	0,391
Maksimum: 0,617 (A6- A2) ; Ortalama: 0,482						
B – Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık	B1	B2	B3	B4	B5	B6
Zaman yönetimi (B1)	0,405	0,560	0,548	0,491	0,583	0,482
İş önceliklerini geliştirme (B2)	0,582	0,449	0,587	0,537	0,608	0,530
Problem çözme becerisi (B3)	0,556	0,571	0,445	0,548	0,603	0,511
Güncel bilgileri takip etme (B4)	0,502	0,523	0,534	0,367	0,549	0,436
Kişisel liderlik becerileri (B5)	0,561	0,597	0,601	0,545	0,471	0,519
Takım etkililiğini teşvik etme (B6)	0,597	0,613	0,628	0,573	0,661	0,416
Maksimum: 0,661 (B6 - B5) ; Ortalama: 0,536						
C – Akademik bilgi	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme (C1)	0,550	0,662	0,669	0,643	0,603	0,599
Entegre risk yönetimi (C2)	0,731	0,531	0,690	0,656	0,608	0,608
Mevzuat bilgisi (C3)	0,631	0,594	0,485	0,579	0,566	0,517
Kredi yönetimi teknikleri (C4)	0,697	0,668	0,686	0,507	0,590	0,593
Temel bankacılık işlemleri bilgisi (C5)	0,679	0,632	0,684	0,624	0,463	0,566
Finans hesaplamalar yapma (C6)	0,714	0,677	0,684	0,668	0,612	0,474
Maksimum: 0,731 (C2 - C1) ; Ortalama: 0,615						
D – Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum	D1	D2	D3	D4		
Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik (D1)	0,719	0,862	0,840	0,862		
Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama (D2)	0,988	0,697	0,898	0,890		
Fintek teknolojileri alanında yetkinlik (D3)	0,910	0,851	0,636	0,831		
Elektronik tablolama becerileri (D4)	0,936	0,846	0,824	0,648		
Maksimum: 0,988 (D2 - D1) ; Ortalama: 0,827						
E – Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon	E1	E2	E3	E4	E5	
Örgütsel bağlılık (E1)	0,551	0,738	0,738	0,751	0,784	
İş disiplini (E2)	0,590	0,471	0,618	0,624	0,654	
Ekip çalışmasına yatkınlık (E3)	0,554	0,575	0,432	0,587	0,602	
İş memnuniyeti (E4)	0,716	0,728	0,703	0,557	0,765	
İş yaşam dengesi (E5)	0,667	0,662	0,637	0,677	0,534	
Maksimum: 0,784 (E1 - E5) ; Ortalama: 0,637						

DEMATEL analize göre kriterlerin birbirine olan etkileri için toplam ilişki matrisi Tablo 9’da verilmiştir.

- Görev performansı boyutunda ortalama ilişki 0,482 en yüksek ilişki ise Sorunlu kredileri yönetme ile Bireysel performans Arasındadır.
- Kişisel-Entelektüel gelişime açıklık boyutunda ortalama ilişki 0,536 en yüksek ilişki ise Kişisel liderlik becerileri ile Takım etkililiğini teşvik etme Arasındadır.
- Akademik bilgi boyutunda ortalama ilişki 0,615 en yüksek ilişki ise Finansal piyasalar ve bilgileri analiz etme ile Entegre risk yönetimi Arasındadır.
- Teknoloji ve teknolojik gelişimlere uyum boyutunda ortalama ilişki 0,827 en yüksek ilişki ise Bilgi işlem teknoloji kullanımında etkinlik ile Kurumsal bilgi yönetim sistemine hızlı uyum sağlama Arasındadır.

v. Kurumsal çalışma yapısına entegrasyon boyutunda ortalama ilişki 0,637 en yüksek ilişki ise Örgütsel bağlılık ile İş yaşam dengesi Arasındadır.

Elde edilen bulgular, beceri ihtiyaçları açısından değerlendirildiğinde teknoloji ve teknolojik gelişmelere uyum boyutunun kendi içinde yüksek etkileşime sahip olduğunu göstermektedir.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

5.1. Sonuç

Bu çalışmada, Türkiye'deki bankacılık eğitiminin bankacılık sektörünün beceri ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı, kapsamlı bir analiz çerçevesinde ele alınmıştır. Bankacılık sektörü, finansal piyasaların istikrarı, ekonomik kalkınma ve sermaye akışının yönlendirilmesi açısından kritik bir sektör olup, sürekli değişen küresel koşullara uyum sağlamak zorundadır. Teknolojik gelişmeler, finansal inovasyonlar ve dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, bankaların insan kaynağına duyduğu ihtiyaç da değişim göstermektedir. Bu bağlamda, çalışmada Türkiye'deki bankacılık eğitimi müfredatlarının sektörün güncel beklentileriyle ne ölçüde örtüştüğü kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Araştırmada öncelikle Türkiye'deki mevcut bankacılık eğitimi sisteminin yapısı, üniversitelerde sunulan ders müfredatları ve sektörel eğitim programları incelenmiştir. Elde edilen bulgular, Türkiye'de bankacılık eğitiminin çoğunlukla geleneksel finans ve muhasebe derslerine odaklandığını göstermektedir. Ancak, bankacılık sektörünün mevcut dinamikleri incelendiğinde, teknoloji odaklı becerilerin ve analitik yetkinliklerin giderek daha fazla önem kazandığı görülmektedir. Bu durum, eğitim ile sektör beklentileri arasında belirgin bir uyumsuzluk olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada kullanılan kapsam geçerliliği analizi (Content Validity Analysis) ve DEMATEL yöntemiyle yapılan analizler, bankacılık sektörünün beceri ihtiyaçlarını belirlemede önemli bir rol oynamıştır.

5.2. DEMATEL Analizi Bulguları:

Banka Personel Seçiminde Beceri İhtiyaçları İçin DEMATEL Analizi Bulguları başlığı altında, sektörde çalışanların sahip olması gereken en kritik beceriler analiz edilmiş ve bu beceriler arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. DEMATEL yöntemi ile yapılan analizler sonucunda, bankacılık sektöründeki beceri ihtiyaçlarının etki düzeyleri ve birbirleriyle olan ilişkileri detaylı olarak ortaya konmuştur.

DEMATEL analizine göre, bankacılık sektöründeki en belirleyici faktörler şunlardır:

- ✓ **Teknoloji ve Dijital Beceriler:** DEMATEL analiz sonuçları, dijital becerilerin bankacılık sektöründeki diğer yetkinlikler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Dijital bankacılık, büyük veri analitiği ve siber güvenlik gibi beceriler, sektördeki diğer yetkinlikleri doğrudan etkileyen faktörler olarak öne çıkmaktadır.
- ✓ **Finansal Risk Yönetimi:** Kredi tahsis süreçleri, portföy yönetimi ve risk analizi, bankacılık sektöründe çalışacak bireylerin sahip olması gereken kritik beceriler arasındadır. Bankaların işe alım süreçlerinde risk yönetimi konusunda yetkin adaylara daha fazla öncelik verdiği görülmüştür.
- ✓ **İletişim ve Müşteri İlişkileri Becerileri:** DEMATEL analiz sonuçları, müşteri ilişkileri yönetiminin bankacılık sektöründeki en önemli beceri gruplarından biri olduğunu göstermektedir. Özellikle bireysel ve kurumsal müşteri yönetiminde çalışan personelin, güçlü iletişim yetkinliklerine sahip olması gerektiği belirlenmiştir.
- ✓ **Analitik Düşünme ve Problem Çözme Yetkinlikleri:** Bankacılık sektöründe çalışanların karşılaştıkları problemleri hızlı ve etkili bir şekilde çözebilmesi kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. DEMATEL analizleri, bu yetkinliğin sektör içerisindeki birçok farklı alana doğrudan etki ettiğini göstermiştir.

Bu bulgular ışığında, bankacılık sektörünün en önemli beceri gereksinimlerinin dijital finans, teknoloji okuryazarlığı, risk yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve analitik problem çözme becerileri olduğu belirlenmiştir. Ancak, Türkiye'deki bankacılık eğitimi programlarının müfredatları incelendiğinde, bu becerilere yönelik derslerin yetersiz olduğu veya uygulamalı öğrenme yöntemlerinden uzak olduğu görülmüştür.

Elde edilen veriler, bankacılık sektöründeki insan kaynağı eksikliklerinin giderilmesi için üniversitelerde sunulan eğitim programlarının güncellenmesi, sektörle daha fazla iş birliği yapılması ve uygulamalı eğitime daha fazla yer verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışma, Türkiye’deki bankacılık eğitiminin sektör ihtiyaçları ile ne ölçüde uyumlu olduğunu kapsamlı bir şekilde analiz etmiş ve mevcut eksiklikleri ortaya koymuştur. Bulgular, eğitim politikalarının güncellenmesi ve sektör-üniversite iş birliklerinin güçlendirilmesi gerektiğini açıkça göstermektedir.

5.3. Tartışma

Bu araştırmada Bulanık DEMATEL yöntemiyle elde edilen bulgular, Türkiye bankacılık sektöründe insan kaynağına ilişkin gereksinimlerin dijitalleşme, mevzuat yoğunluğu ve hizmet kalitesinin belirleyiciliği nedeniyle çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle “kişisel-entelektüel gelişime açıklık”, “akademik bilgi” ve “teknolojiye uyum” gibi etkileyen faktörlerin, “görev performansı” ve “kurumsal entegrasyon” üzerinde güçlü bir nedensel etki oluşturmaları; sektörde çalışan niteliğinin, örgütsel yetkinliklerin temel belirleyicisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, bankacılık sektöründe istihdamın niteliğine ilişkin vurguları öne çıkaran Ayan’ın (2012) analizleriyle uyumludur; nitekim Ayan, sektörün istihdam hacminden ziyade nitelikli işgücü kapasitesine yatırım yapılması gerektiğini belirtmektedir.

Elde edilen bulgular, bankacılık sektöründeki insan kaynakları uygulamalarının mevcut yapısını inceleyen önceki nitel araştırmalarla da ilişkili bir çerçeve sunmaktadır. Tayfur Ekmekçi’nin (2018) bankalarda performans odaklı işe alım, hedef temelli performans değerlendirme ve sürekli eğitim uygulamalarının sektör genelinde yaygınlaştığını gösteren bulguları, bu çalışmada “iletişim becerileri”, “bireysel performans”, “mevzuat bilgisi” ve “bilgi işlem teknolojisi etkinliği” gibi kriterlerin yüksek ağırlık taşımasıyla örtüşmektedir. Benzer biçimde Yılmaz’ın (2020) bankaların çalışan geliştirme, yenilikçilik ve kariyer fırsatları sunma gibi uygulamaları yoğun biçimde kullanarak motivasyon ve bağlılığı artırmayı amaçladığını ortaya koyması, bu çalışmada “kurumsal entegrasyon”un etkilenebilir bir faktör olarak tanımlanmasını desteklemektedir.

Türkiye bağlamında bankacılık sektöründe beceri gereksinimlerini nedensellik temelli inceleyen az sayıdaki öncü çalışmalardan biridir. Mevcut literatür genellikle işe alım, eğitim, motivasyon ve performans yönetimi gibi İK uygulamalarını betimleyici nitelikte ele almaktadır; buna karşın Bulanık DEMATEL yaklaşımı, hangi yetkinliklerin diğerlerini öncelediğini ve sektörün stratejik insan kaynağı yönetiminde hangi alanlara yatırım yapılması gerektiğini bilimsel olarak ortaya koymuştur. Bu yönüyle çalışma, Türkiye’de bankacılık sektörünün dijital dönüşüm sürecinde insan kaynağı planlamasına yönelik özgün ve politika yapıcılar açısından yol gösterici nitelikte bir katkı sağlamaktadır.

5.4. Öneriler

Bu çalışmanın bulguları doğrultusunda, Türkiye’de bankacılık eğitiminin sektör beklentileriyle daha iyi örtüşmesi için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

5.4.1. Bankacılık Eğitimi Müfredatının Güncellenmesi

- ✓ Üniversitelerdeki Bankacılık, Finans ve Sigortacılık bölümlerinin müfredatları, finansal teknolojiler, yapay zekâ, büyük veri analitiği ve blokzincir uygulamaları gibi günümüz bankacılığının gerektirdiği becerileri kapsayacak şekilde revize edilmelidir.
- ✓ Dijital bankacılık ve finansal inovasyon konularını içeren zorunlu dersler eklenmeli ve öğrencilerin Python, R, SQL gibi veri analitiği dillerini öğrenmeleri teşvik edilmelidir.
- ✓ Kredi yönetimi, risk analizi ve portföy yönetimi gibi temel finansal konuların yanı sıra, müşteri deneyimi yönetimi, siber güvenlik ve regülasyon teknolojileri (RegTech) gibi yeni nesil bankacılık hizmetleriyle ilgili dersler müfredata eklenmelidir.

5.4.2. Uygulamalı Eğitimin Artırılması ve Sektörle İş Birlikleri

- ✓ Bankacılık bölümlerinde okuyan öğrenciler için zorunlu uzun dönem staj programları oluşturulmalıdır. Bankalar ve üniversiteler arasındaki iş birliği güçlendirilerek, öğrencilerin mezun olmadan önce sektörde deneyim kazanmaları sağlanmalıdır.

- ✓ Bankacılık simülasyon laboratuvarları ve vaka analizleri yoluyla öğrencilere gerçek piyasa dinamiklerini öğrenme fırsatları sunulmalıdır.
- ✓ Üniversiteler ve Türkiye Bankalar Birliği (TBB), Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği (TSPB) gibi sektör kuruluşları arasında ortak eğitim programları ve sertifika programları oluşturulmalıdır.

5.4.3. Yeni Mezunlar İçin İşe Alım Süreçlerinin Desteklenmesi

- ✓ Yeni mezunların işe alım süreçlerini kolaylaştırmak için bankalar tarafından mezunlara özel mesleki eğitim programları ve hızlandırılmış iş başı eğitimleri (bootcamp) sunulmalıdır.
- ✓ Üniversitelerde, öğrencilerin sektörde istihdam edilme oranlarını artırmak amacıyla kariyer danışmanlığı ve mentorluk programları oluşturulmalıdır.
- ✓ Yeni mezunlara yönelik giriş seviyesinde “Finansal Teknoloji ve Veri Analitiği” gibi özel yetkinlik kazandırma eğitimleri verilmelidir.

5.4.4. Akademik Çalışmalar ve Araştırmaların Sektöre Entegre Edilmesi

- ✓ Türkiye’de bankacılık sektörünün beceri ihtiyaçlarını sürekli olarak izlemek için sektör-üniversite iş birlikleriyle veri tabanlı analizler yapılmalı ve düzenli raporlar hazırlanmalıdır.
- ✓ Akademik araştırmaların, bankaların insan kaynakları stratejileriyle daha entegre hale getirilmesi sağlanarak, bankacılık eğitiminin doğrudan sektöre katkı sunması teşvik edilmelidir.

Bu çalışma, bankacılık eğitimi ile sektör beklentileri arasındaki ilişkiyi ele alarak, Türkiye’de finansal eğitim politikalarının geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bulgular, bankacılık eğitiminde daha fazla uygulamalı öğrenme ve dijital beceri kazandırma gerekliliğini ortaya koymuştur. Sunulan öneriler, Türkiye’deki bankacılık eğitimini daha çağdaş, sektörle uyumlu ve uluslararası standartlara uygun hale getirme konusunda rehber niteliğindedir.

Eğitim müfredatlarının güncellenmesi, uygulamalı öğrenmenin artırılması ve sektörle iş birliklerinin güçlendirilmesi, hem mezunların sektöre daha hızlı adapte olmasını sağlayacak hem de Türkiye’nin bankacılık alanındaki rekabet gücünü artıracaktır.

Kaynaklar

- Ahmed, S.K. (2025). *Sample size for saturation in qualitative research: Debates, definitions, and strategies*. Journal of Medicine, Surgery, and Public Health, 5, 1-6, <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100171>
- AKB. (2024). Akbank. <https://www.akbank.com/> (Erişim Tarihi: 28.12.2024)
- Ayan, E. (2012). Türk bankacılık sektöründe istihdam analizi ve istihdamın artırılması olanakları. *Business and Economics Research Journal*, 3 (1), 41-57
- Ayanoğlu, Y. (2013). Bankaların kuruluşu ve organizasyon yapısı. İçinde A. Karapınar (Ed.), *Bankaların Yönetimi ve Denetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, N. (2018). Dünyada ve Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş, İçinde Metin Toprak ve Metin Çoşkun (Ed.), *Bankacılık işlemleri ve banka türleri*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ayre, C. & Scally, A.J. (2014). Critical values for Lawshe’s content validity ratio: revisiting the original methods of calculation, *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47 (1), 79-86.
- Babuşçu, Ş., Hazar, A. ve İskender, A. (2022). *Banka risk yönetimi- Basel I-II-III-IV Düzenlemeleri*. Bankacılık Akademisi Yayınları.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *BEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 133-151.

- Ceylan Çapar, M. ve Ceylan, M. (2022). Durum çalışması ve olgubilim desenlerinin karşılaştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 295-312.
- Cheng, E.W.L. & Li, H. (2002). Construction partnering process and associated critical success factors: quantitative investigation. *Journal of Management in Engineering*, 18 (4), 194-202.
- Çeliker, U. ve Levent, A.F. (2024). Eğitim örgütlerinde değişim yorgunluğuna ilişkin öğretmen görüşleri. *Yaşadıkça Eğitim*, 38(3), 537-551
- EGM. (2024). Emeklilik Gözetim Merkezi. <https://www.egm.org.tr/> (Erişim tarihi: 20.12.2024).
- Gabus, A. ve Fontela, E. (1973) *Perceptions of the World Problem Atique: Communication Procedure*. DEMATEL Report No.1, Battelle Geneva Research Centre.
- GB. (2024). Garanti Bankası. <https://www.garantibbva.com.tr/> (Erişim Tarihi: 28.12.2024)
- Grix, J. (2010). *The foundations of research*. Palgrave Macmillan.
- Hazar, A. ve Babuşcu, Ş. (2017). *Bankacılığa giriş: temel bankacılık bilgileri*. Bankacılık Akademisi Yayınları.
- HB. (2024). Halkbank. <https://www.halkbank.com.tr/> (Erişim Tarihi: 28.12.2024)
- Lai, V.S., Wong, B.K. & Cheung, W. (2002). Group decision making in a multiple criteria environment: A case using the AHP in software selection. *European Journal of Operational Research*, 137 (1), 134-144.
- Lam, K. & Zhao X (1998). An application of quality function deployment to improve the quality of teaching. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15 (4), 389-413.
- Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28 (4), 563-575.
- Li, W., Yu, S., Pei, H., Zhao, C. & Tian, B. (2017). A hybrid approach based on fuzzy AHP and 2-tuple fuzzy linguistic method for evaluation in-flight service quality. *Journal of Air Transport Management*, 60 (C), 49-64.
- Lin, C. J. ve Wu, W.W. (2008). A causal analytical method for group decision-making under fuzzy environment. *Expert Systems with Applications*, 34 (1), 205-213.
- Özkan, M.M. (2003). *Bulanık hedef programlama*. Ekin Kitabevi.
- Pala, Y. (2024). Bankaların türev ürün kullanımı ile sektörel ve makroekonomik faktörlerin ilişki düzeylerinin incelenmesi: Türkiye’de bankacılık sektörü üzerine bir uygulama. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parasız, İ. (2018). *Para banka ve finansal piyasalar* (10. Basım). Ezgi Kitapevi.
- Pehlivan, P. (2022). Bankacılık tarihi, İçinde A. Kahramanoğlu (Ed.), *Güncel finans, bankacılık ve sigortacılık çalışmaları* (ss.7-29). Efe Akademi.
- SEGEM. (2024). Sigortacılık Eğitim Merkezi. <https://segem.org.tr/hakkimizda> (Erişim tarihi: 20.12.2024).
- Shukla, R. K., Garg, D. & Agarwal, A. (2014). An integrated approach of fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS in modeling supply chain coordination. *Production & Manufacturing Research*, 2 (1), 415-437.
- SPL. (2024). Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu A.Ş. <https://spl.com.tr/hakkimizda/> (Erişim tarihi: 20.12.2024).
- Takan, M. ve Acar-Boyacıoğlu, M. (2011). *Bankacılık teori uygulama ve yöntem*. Nobel Akademik Yayıncılık
- Tayfur Ekmekci, Ö. (2018). Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları uygulamaları üzerine nitel bir araştırma. *Journal of Business Research-Turk*. 10(2), 684-719. DOI: 10.20491/isarder.2018.451
- TBB. (2024). Türkiye Bankalar Birliği. <https://www.tbb.org.tr/> (Erişim Tarihi: 20.12.2024)
- TSPB. (2024). Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği. <https://tspb.org.tr/tspb/> (Erişim tarihi: 20.12.2024).
- Yardımcıoğlu, M. ve Büyüksalvarcı, A. (2007). Bankacılık sektörü pratiğinde faaliyet tabanlı maliyet sistemi, *Maliye Dergisi*, 153 (C), 142-159.

- Yeşilyurt, S. ve Çapraz, C. (2018). Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan kapsam geçerliği için bir yol haritası. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 251-264.
- Yetiz, F. (2016). Bankacılığın doğuşu ve Türk bankacılık sistemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 107-117
- Yıldız, E. (2013). *Eski Çağ'da bankacılık ve bankerlik*. Türkiye Bankacılar Birliği Yayınları.
- Yılmaz, H. (2020). Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların insan kaynakları uygulamaları ve kullanılan motivasyon araçları. *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 13-34
- ZB. (2024). Ziraat Bankası. <https://www.ziraatbank.com.tr/tr> (Erişim Tarihi: 28.12.2024)