

Geleneksel Örgütlerden Dijital Örgütlere Dönüşüm: Finansal Kuruluşlar

Esra İşbilen Duru¹

Özet

Bu bölüm, finans alanındaki dijital dönüşümün etkilerini yönetim ve organizasyon bakış açısıyla tarihsel bir süreç içinde ele almaktadır. Dijital teknolojiler, finansal kurumların sadece işlemlerini değil, aynı zamanda yapılarını, liderlik yaklaşımlarını ve çalışan rollerini de köklü bir şekilde değiştirmektedir. Bu açıdan, dijitalleşmenin finansal kuruluşlar üzerindeki etkisi, teknolojik yeniliklerin ötesinde bir paradigma değişikliği olarak görülmektedir. Bölümde, klasik, neo-klasik, modern ve post-modern örgüt teorileri çerçevesinde finansal örgütlerin dijitalleşme sürecinde geçirdiği yapısal evrim incelenmektedir. Ayrıca, açık bankacılık, yapay zeka destekli hizmetler ve dijital müşteri deneyimi gibi uygulamaların, finansal kuruluşların esnek, çevik ve müşteri odaklı yapılara dönüşümündeki önemi de ele alınmaktadır. Sonuç olarak, dijital dönüşümün finansal örgütler için yalnızca bir teknolojik yenilik değil, aynı zamanda yönetsel ve stratejik bir yeniden yapılandırma süreci olduğu vurgulanmaktadır.

Giriş: Dijitalleşmenin Finans Sektöründeki Yükselişi

Dijital teknolojiler birçok sektörü derinden etkiler, köklü değişimlere neden olurken, finans sektörü, dönüşümden en fazla etkilenen ve aynı zamanda bu dönüşümün öncü sektörlerinden biri haline gelmiştir. Finansal işlemlerin mobil cihazlara taşınması, yapay zekâ ve büyük veri ile desteklenen karar alma süreçleri, blockchain ve kripto varlıklar gibi yeni teknolojilerin finansal sistemlere entegrasyonu, sektördeki dönüşümün dinamiklerini gözler önüne sermektedir. Dijitalleşmenin etkileri yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda organizasyonel, kültürel ve stratejik bir dönüşüm olarak değerlendirilmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gedik Üniversitesi esra.isbilen@gedik.edu.tr, 0000-0003-2936-6957

Bu bölümün amacı, dijital dönüşümün finans sektöründeki etkilerini yönetim ve organizasyon perspektifinden ele alarak, finansal örgütlerin dijitalleşme sürecinde geçirdikleri yapısal, kültürel ve stratejik dönüşümü örgüt teorileri bağlamında ve dönemsel bir çerçevede ortaya koymaktır. Bölümde, dijital teknolojilerin yalnızca operasyonel verimliliği artıran araçlar değil, aynı zamanda örgütsel yapıyı, liderlik anlayışını ve çalışan rollerini yeniden tanımlayan unsurlar olduğu vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, finansal örgütlerin farklı dönemlerde benimsedikleri yönetim yaklaşımlarının dijital dönüşüm süreciyle birlikte nasıl evrildiği, geleneksel yönetim modellerinden dijital şebeke örgütlenmelerine geçişte hangi dinamiklerin etkili olduğu açıklanmaktadır.

Dijitalleşmenin finansal örgütlerde yarattığı bu dönüşüm, teknolojik yeniliklerin ötesinde bir paradigma değişimi olarak ele alınmaktadır. Özellikle yapay zekâ, açık bankacılık, robo-danışmanlar, sohbet robotları (chatbot'lar) ve dijital müşteri deneyimi gibi unsurların örgütsel yapılara entegrasyonu, finansal kurumları daha esnek, daha hızlı ve daha müşteri odaklı olmaya yönlendirmektedir. Dolayısıyla, bu bölüm dijital dönüşümün finansal örgütlerde yalnızca teknolojik bir yenilenme değil, aynı zamanda yönetsel ve stratejik bir yeniden yapılanma süreci olarak değerlendirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir.

Çalışma, bu giriş bölümünün ardından sırasıyla finansal örgütlerde dijitalleşme sürecini ve yönetim anlayışlarındaki evrimi ele alan alt bölümlerle yapılandırılmıştır. İlk olarak, *Dijital Dönüşüm Kavramı ve Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Entegrasyonunun Tarihçesi* başlığı altında, finans sektöründe teknolojik gelişmelerin örgütsel süreçleri nasıl şekillendirdiği ve FinTech uygulamalarının tarihsel gelişimi incelenmiştir. Ardından, finansal örgütlerin klasik yönetim ilkeleri çerçevesinde yapı ve işleyişi ele alınmış ve *Finansal Örgütlere Klasik Yönetim Anlayışı Perspektifinden Bir Bakış* başlığı altında Taylor, Fayol ve Weber'in katkılarıyla hiyerarşi, işbölümü ve bürokratik yapıların finansal kurumlar üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Bir sonraki başlık olan *Finansal Örgütlere Neo-Klasik Yönetim Anlayışı Perspektifinden Bir Bakış* isimli kısımda insan faktörünün ve sosyal ilişkilerin finansal örgütlerdeki önemine odaklanılmıştır. Söz konusu yaklaşımı, *Finansal Örgütlere Modern Organizasyon Teorileri Perspektifinden Bir Bakış* başlığı altında Sistem ve Durumsallık Teorileri ile matriks organizasyon yapıları üzerinden sistem bakış açısının ve örgütsel çevre-teknoloji uyumunun finansal örgütlerdeki önemi ele alınmıştır. *Finansal Örgütlere Post Modern Yönetim Anlayışı Perspektifinden Bir Bakış* başlığı altında ise üç alt başlık olarak *Dijital Finansal Şebeke Örgütler: Açık Bankacılık Uygulamaları*, *Bankacılık Sektöründe Çelik Yakalılar: Yapay Zekanın Uygulama Alanları ve Yapay Zekanın İnsansı Ara*

Yüzü: Robo-Danışmanlar ve Sohbet Robotları (Chatbot'lar) alt bölümleri yer almaktadır. Bu bölümler, finansal örgütlerin dijital şebekeler içinde nasıl konumlandığını, yapay zekanın işgücü ve hizmet sunumundaki rolünü ve müşteri deneyimini dönüştürme kapasitesini ortaya koymaktadır. Çalışma, son olarak tüm bu süreçlerin ışığında finansal örgütlerin insan, yapı, çevre ve teknoloji ile kurduğu ilişkinin yeniden tanımlanmasını özetleyen bir sonuç bölümü ile tamamlanmaktadır.

1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAVRAMI VE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE DİJİTALLEŞME ENTEGRASYONUNUN TARİHÇESİ

Dijital dönüşüm, üzerinde uzlaşıya varılmış tek bir tanıma sahip olmayıp, Vial'ın 2019 yılında yaptığı literatür taramasına göre 23 farklı şekilde tanımlanmaktadır (Papathomas ve Konteos, 2024:590; Vial, 2019:119). Literatürde “sayısallaşma” (digitization), “dijitalleşme” (digitalization) ve “dijital dönüşüm” (digital transformation) terimleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır.

Birinci terim, dijital teknolojilerin yoğun kullanımıyla ilişkili olup, özünde dijital dönüşümün bir çıktı olarak ele alınması vardır. Bu bakış açısı, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla süreçlerin otomasyonu, başka bir ifade ile “sayısallaşma (digitization)” kavramına karşılık gelmektedir (Hess ve diğ., 2020). Sayısallaşma (digitization), analog bilgi akışlarının dijital bitlere dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanmıştır (Brennen & Kreiss, 2016:1). Bu süreç, bilginin kolayca saklanması, iletilmesini, işlenmesini ve görüntülenmesini mümkün kılmaktadır.

Bu çerçevede, işletmeleri teknolojik dönüşüme yönelten temel etkenin çoğu durumda “kurumsal hayatta kalma güdüsü” olduğu söylenebilir. Zira bu dönüşüme uyum sağlayamamanın bedeli, rekabet avantajının kaybı ya da piyasadan dışlanma riski olabilir. Diğer yaklaşım ise dijitalleşmeyi yalnızca teknolojilerin kullanımıyla sınırlı görmemekte, bu teknolojiler etrafında şekillenen iş süreçlerinin, ürünlerin, örgütsel yapının ve iş modellerinin dönüşümü olarak ele almaktadır (Hess ve diğ., 2016; Schildt, 2022). Bu bakış açısı dijitalleşme (digitalization) olarak tanımlanmaktadır. Gartner'ın bilgi teknolojileri sözlüğüne göre, “Dijitalleşme (digitalization), bir iş modelini değiştirmek ve yeni gelir ve değer üretme fırsatları sunmak amacıyla dijital teknolojilerin kullanıldığı ve böylece dijital bir işletmeye geçişin mümkün kılındığı süreçtir” (Breuer ve Knetsch, 2023:1451).

Dijital dönüşüm (digital transformation) ise “bir şirketin, iş modelinin, fikrin, sürecin ya da metodolojinin stratejik ve taktiksel olarak kasten ve sürekli

dijital evrimi” şeklindeki tanımlanmaktadır Mazzone’un (2014). Başka bir ifadeyle, dijital dönüşüm süreci, sayısallaşma (digitization) ve dijitalleşme (digitalization) süreçlerini kapsamakta ancak içeriğini bu kavramlarla sınırlı bırakmamaktadır. Sayısallaşma (digitization)’ın otomasyonu ve dijitalleşmenin (digitalization) “süreç” bakış açısını kendisine eklemekte ve sürekli evrim ile gelişmeye vurgu yapmaktadır. Bu nedenle çalışmada, mevcut kurumların önünde uzanan dijital dönüşüm yolculuğunu en iyi yansıtan kavram olarak bu kavram benimsenmiştir.

Çalışmada, bankacılık sektöründeki teknolojik gelişmeler, dijital dönüşüm yaklaşımı odağında ele alınmaktadır. Zira sektördeki dönüşüm, rekabette hayatta kalma güdüsünü dışarlamayan ancak bakış açısını bununla sınırlı bırakmayan çok yönlü bir değişime işaret etmekte ve evrimi sürekli kılmaktadır. Aşağıda dünyadaki ve Türkiye’deki bankacılık sektörünü şekillendiren öncü dijitalleşme teknolojik gelişmeler yer almaktadır.

Tablo 1. Bankacılık Sektörünün Dijitalleşmesinde Öncül Gelişmeler

Yıl	Olay / Gelişme
1950	Günümüz kredi kartlarının atası olan <i>Diners Club</i> kartı, F. McNamara tarafından icat edilmiştir.
1953	<i>Bank of America</i> , çek ödemeleri için banka bilgisayar sistemini kullanmaya başlamıştır.
1966	İngiltere’de <i>Barclays</i> , ilk debit kart hizmetini başlatmıştır.
1967	<i>Barclays Bank</i> , ilk ATM’yi kullanıma sunmuştur.
1968	İlk internet banka bürosu kurularak otomatik denkleştirme sisteminin temeli atılmıştır.
1983	Kredi kartlarında sahteciliği önlemek üzere hologram teknolojisi kullanılmaya başlanmıştır.
1989	İlk doğrudan bankacılıkla ilgili çağrı merkezi <i>Midland Bank</i> tarafından kurulmuştur.
1994	<i>Banque Direct</i> , <i>ING Direct</i> (Fransa) ve <i>Stanford Federal Credit Union</i> (ABD), ilk internet bankacılığı örneklerini başlatmıştır.
1995	Dijital bankacılık örneği olarak <i>Boursorama Banque</i> (Fransa) kurulmuştur.
1996	Yalnızca internet üzerinden hizmet veren ilk banka <i>Netbank</i> faaliyete geçmiştir.
1997	Kanada’da <i>ING Direct</i> kurulmuştur.
1998	İngiltere’de <i>eWise</i> teknolojiyle <i>Egg</i> kredi kartı başlatılmış; ayrıca <i>PayPal</i> kurulmuştur.
2000	<i>Discover Financial Services</i> (ABD), <i>ING</i> (Fransa) ve <i>Skandiabanken</i> (Nordik ülkeler) dijital bankacılığa geçmiştir.
2001	<i>Yodlee</i> ile server teknolojisi bankacılığa entegre edilmiş, internet bankacılığı kullanıcı sayısı artmıştır.
2005	Hollanda’da <i>Rabobank</i> , RaboDoğrudan ile şubesiz bankacılığı başlatmıştır.
2007	Apple, ilk iPhone modelini piyasaya sürerek mobil bankacılığın önünü açmıştır.

2008	Japonya’da <i>Jibun Bank</i> ve Avustralya’da <i>NAB</i> dijital bankacılıkta hizmete başlamıştır.
2009	Almanya’da <i>Fidor</i> , ABD’de <i>Simple</i> ve <i>Ally</i> sadece çevrimiçi hizmet vermek üzere kurulmuştur. Aynı yıl <i>Bitcoin</i> , ilk dijital para birimi olarak piyasaya sürülmüştür.
2010	<i>Rakuten Bank</i> (Japonya) faaliyete geçmiştir.
2011	<i>First Direct</i> (İngiltere), ilk mobil bankacılık uygulamasını başlatmıştır.
2012	<i>Alior Sync</i> (Polonya), <i>Knab</i> (Hollanda) hizmet vermeye başlamıştır.
2013	N26 banka lisansı almış; <i>Hello Bank</i> (Fransa), <i>Instabank</i> (Rusya), <i>mBank</i> (Polonya) faaliyete geçmiştir.
2014	Çin merkezli <i>Tencent WeBank</i> ve <i>Ant Financial</i> tarafından <i>MYBank</i> kurulmuştur.
2016	İngiltere’de yenilikçi mobil bankalar <i>Monzo</i> ve <i>Revolut</i> faaliyete geçmiştir.
2017	Dijital bankalar <i>Atom Bank</i> ve <i>Starling Bank</i> , kredi verme hizmetlerine başlamıştır.
2018	İngiltere’de <i>Monzo</i> , 1 dakika 36 saniyede 1 milyon sterlin yatırım toplayarak dikkat çekmiştir.
2019	API teknolojisinin yaygınlaşmasıyla açık bankacılık ABD, Çin, Kanada ve birçok Avrupa ülkesinde aktif hale gelmiştir.
2020	<i>Facebook</i> , kendi kripto parası ile desteklenen finansal hizmetler sunarak dijital bankacılık alanına adım atmıştır.
2021	Avrupa Birliği PSD2 direktifi ile açık bankacılık uygulamalarının yaygınlaştırılması zorunlu hale getirilmiştir. Böylece üçüncü taraf finansal hizmet sağlayıcılar için yeni pazarlar açılmıştır.
2022	Avrupa Merkez Bankası, Dijital Euro projesi kapsamında araştırma aşamasını tamamladı ve tasarım aşamasına geçti. Projenin amacı, nakit paranın dijital karşılığını geliştirmektir.
2023	FedNow hizmeti ABD’de başlatıldı. Bu sistem, ABD Merkez Bankası’nın sunduğu ilk anlık ödeme altyapısı olarak dijital ödemelerde yeni bir dönem başlattı.
2024	Avrupa Merkez Bankası, Dijital Euro projesinde pilot uygulama aşamasına geçti. Seçili ülkelerde kullanıcı deneyimleri üzerinden sistem test edilmeye başlandı.
2024	Finansal teknolojilerde Generative AI uygulamaları, müşteri segmentasyonu, sahtekârlık tespiti ve algoritmik kredi değerlendirmelerinde yaygın kullanılmaya başlandı.
2025	Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Dünya Bankası, merkez bankası dijital paraları (CBDC) ile ilgili küresel birlikte çalışabilirlik standartlarını yayımladı. Bu gelişme, uluslararası dijital ödemelerin hızını ve güvenliğini artırmayı hedefliyor.

Tablo 1’de sektörün dijitalleşmesindeki öncül gelişmeler Amerika, İngiltere, Hollanda, Japonya ve Çin gibi çok sayıda ülkedeki önemli gelişmeler ile ele alınmıştır. Tablo 2’de ise Türkiye’nin dijital bankacılık tarihçesi sunulmaktadır.

Tablo 2. Türkiye'deki Bankacılık Sektörünün Dijitalleşmesinde Öncül Gelişmeler

Yıl	Olay / Gelişme
1968	Kartlı ödeme sistemleri Türkiye'ye geldi
1987	Türkiye'de ilk ATM'nin hizmete girdi
1990	Bankalararası Kart Merkezi (BKM) kuruldu
1991	İlk elektronik POS terminali kullanıma sunuldu
1992	1986 yılında hazırlık çalışmalarına başlanan EFT sistemi 1992 yılında faaliyete geçti
1994	Türkiye'de ilk çipli kart uygulamasının başladı
1997	İnternet bankacılığı uygulaması . İş Bankası tarafından hizmet vermeye başladı
2002	BKM EMV çip sertifikasyonu hizmetinin devreye girdi
2006	Temassız özellikli kartlar kullanılmaya başlandı.
2008	Bankaların Kıymetli Maden Alım Satımına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile kıymetli maden hesabı açılmaya başlandı
2012	npara.com QNB çatısı altında ve bir şubesi olarak, yalnızca dijital kanallar üzerinden karşılanabileceği bir bireysel bankacılık uygulaması olarak kurulmuştur.
2012	Dünyanın ilk ulusal dijital cüzdanı olan BKM Express, BKM tarafından uygulamaya konuldu
2013	BKM Express mobil uygulamayla cep telefonuna taşındı ve cep telefonundan, cep telefonuna para transferi dönemini başladı.
2013	BKM Express Android uygulaması kullanıma sunuldu.
2013	SGK prim borçlarının ödenmesi, internet ve mobil bankacılığa taşındı
2013	TCMB tarafından EMKT (Elektronik Menkul Kıymet Transferi) devreye alındı
2015	E-Devlet Kapısı üzerinden banka kartları ile Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü tapu harcı tahsilatları yapılmaya başlandı.
2015	BKM ATM güvenliği alanında uluslararası faaliyetlerde bulunan European ATM Security Team adlı organizasyona ulusal üye oldu.
2021	Fonların Sürekli ve Anlık Transferi (FAST) Sistemi müşteri kullanımına açıldı
2021	Türkiye'de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), açık bankacılık altyapısını tanımlayan ilk düzenlemeleri yayımlamıştır.
2022	Merkez Bankası Dijital Türk Lirası projesinin ilk fazını tamamladı. Dijital para birimlerinin merkez bankaları eliyle test edildiği bu dönem, Türkiye'nin dijital merkez bankası parası (CBDC) girişiminde somut bir adım oldu.
2022	BDDK, dijital bankaların faaliyet esaslarını belirleyen yönetmeliği yürürlüğe koydu. Böylece Türkiye'de yalnızca dijital ortamda faaliyet gösterecek bankaların kurulmasının yolu açıldı.
2023	Türkiye'nin ilk dijital bankası olan Hayat Finans faaliyete geçti.
2024	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Dijital Türk Lirası İkinci Faz çalışmalarına başladı. Tüketicilere açık testlerin ve regülasyon entegrasyonlarının planlandığı bir döneme girildi.
2025	Dijital banka lisanslarıyla faaliyet gösteren kurum sayısı T.O.M. Katılım Bankası A.Ş. (2023), FUPS Bank A.Ş. (2023), Ziraat Dinamik Banka A.Ş (2023), ColendiBank (2024) Türkiye'de beşe ulaştı.

Tablo yazar tarafından çeşitli kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

2. TÜRKİYE'DEKİ FİNANSAL İŞLETMELERE ÖRGÜT TEORİLERİ PERSPEKTİFİNDEN BİR BAKIŞ

2.1. Finansal Örgütlere Klasik Yönetim Anlayışı Perspektifinden Bir Bakış

Geleneksel örgütlerin içinde bulunduğu örgütsel alanda klasik yönetim anlayışının temellerini oluşturan zaman etüdü, birinci sınıf işçi/sıradan işçi, fonksiyonel ustabaşılık gibi kavramların izlerini görmek mümkündür (Taylor, 2018). F.W. Taylor'un zamana etüdü kavramı, gişe işlemlerinden kredi başvurularına kadar pek çok süreçte işlem sürelerinin ölçülmesi ve en verimli yöntemlerin belirlenmesinde uygulanmıştır. Farklılaştırılmış ücret sistemi, hedeflerini aşan satış temsilcilerine prim verilmesi ya da yüksek performans gösteren yatırım danışmanlarının ödüllendirilmesi şeklinde finans dünyasında karşılık bulmuştur. Ayrıca "birinci sınıf işçi" yaklaşımı, yüksek portföy yönetimi başarısı gösteren uzmanların kurum içinde ayrıcalıklı konumlandırılması ile yansımıştır. "Çalışanların bilimsel yöntemle seçilmesi ve eğitilmesi" ilkesiyle uyumlu olarak işe alım sürecinde uygulanan yetenek testlerini, sayısal analiz ve mantık sınavlarını, dikkat ölçme testlerini, kişilik envanterlerini ve işe alım sonrasında uygulanan oryantasyon programlarını bu bağlamda ele almak mümkündür.

Finansal örgütlerin organizasyonel yapısı, Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri ile ele alındığında, işletmenin fonksiyonları, yönetimin fonksiyonları ve genel yönetim ilkeleri kavramları, konunun örgütsel yönetim açısından değerlendirilmede önemli bir çerçeve sunar. Finansal kurumlar genel müdürlükler, şubeler/acenteler şeklinde net sınırlarla ayrılır. Ardından her birim alt birimlere ayrılarak finansal işletmenin fonksiyonlarını oluşturur. Pazarlama, insan kaynakları, kredi tahsis, risk yönetimi gibi departmanlar aynı zamanda genel ilkeler arasında yer alan işbölümü kavramının uygulanmasına işaret eder. Yönetim fonksiyonları olan planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve denetim, stratejik hedeflerin belirlenmesinden, işlerin/araçların/çalışanların organize edilmesine, çalışanların işe yönlendirilmesine, faaliyetlerin uyumlu hale getirilmesine ve planlar ile yılsonu sonuçları arasındaki farkın değerlendirilmesine kadar bütün süreçlerde uygulanır. Başka bir ifadeyle yönetimin fonksiyonları, finansal kurumların rutin işleyişinin bir parçasıdır. Hiyerarşi, en alt kademede gişe personelinden en üst yönetim kademesine kadar net bir kumanda zinciri ortaya koyar ve emir-komuta ilişkisini düzenler. Fayol'un yetki ve sorumluluk dengesi ile inisiyatif ilkeleri, yöneticilerin hem karar alma gücüne hem de hesap verme yükümlülüğüne sahip olmasını gerektirir. Kumanda birliği ilkesi, çalışanların yalnızca tek bir amire raporlama yapması kuralı ile şubelerde ve genel müdürlüklerde

hâlen geçerlidir. Merkezileşme ilkesi, stratejik kararların finansal örgütlerin genel müdürlük birimleri tarafından tasarlanması uygulaması ile tutarlıdır. Disiplin, düzen, personelde devamlılık ilkeleri, bu işletmelerin günlük uygulamalarının doğal bir yansımasıdır (2021).

Klasik yönetim düşüncesinin bir diğer önemli temsilcisi olan Max Weber'in Bürokrasi ve Otorite (2024) isimli eserinde ele aldığı modern bürokrasi anlayışı, bir işletmedeki örgütsel yapıyı anlamayı mümkün kılar. Finansal kurumlarda departmanların içerisinde yer alan işler, görev, görevin pozisyonu, yetki ve sorumluluk alanı ile ilişkili olarak tanımlanır. Banka şube müdürü, kredi uzmanı veya risk yöneticisi gibi roller, görev tanımları ve yetki sınırları net biçimde belirlenmiş kurumsal pozisyonlardır. Başka bir ifadeyle yetki kişiye değil, temsil ettiği pozisyona aittir ve hiçbir şekilde kişisel çıkarlar doğrultusunda kullanılamaz. Pozisyonlar arasındaki ilişkilerin kişiselleşmemesi, karar ve iletişim süreçleri kurumsal bir çerçevede yürütülmesi beklenir. İlgili pozisyonda işe alım veya terfi için belirli eğitim ve sertifikasyon koşulları (SPK lisanslama, SEGEM, e-BEAS sınav başarıları gibi) tanımlanmıştır. Bu bağlamda, finans sektöründe uygulanan yetki türünün “yasal yetki” olduğu sonucu çıkarılabilir. Bir diğer önemli husus, yazılı iletişimin ve kayıt sisteminin önemsenmesidir. Müşteri talimatlarından, kredi başvurularına, dosyalama işlemlerine kadar çeşitli uygulamalarda bu ilkenin kullanıldığını gözlemek mümkündür.

Konu, örgütsel alanın dijitalleşmesi bağlamında ele alındığında, günümüzdeki finansal teknolojilerin atasını oluşturan uygulamaların izi sürülebilmektedir. 19. Yüzyıldan itibaren kullanılan telgraf, banka genel merkezleri ve şubeleri arasındaki bilgi alışverişini, bankalar arası havale ve ödeme işlemlerini kolaylaştırmış, işlem sürelerini kısaltmaya ve operasyon maliyetlerini düşürmeye katkı sağlamıştır. Lin vd (2021) bu etkilerinden yola çıkarak, telgrafi erken bir “FinTech” örneği olarak tanımlamaktadır (2021:731). Hesap makineleri, ABD’de kullanılan çek ödeme sistemi, ilk programlanabilir genel amaçlı hesaplama makinesi olan ve modern bilgisayarların temeli kabul edilen Charles Babbage’in Analytical Engine (Analitik Makine)’si gibi uygulamalar, sonraki dönemler için temel prensipleri belirleyen bir zemin oluşturmuştur (Berber, 2013:57).

Kısaca ifade edersek, klasik yönetim anlayışının anahtar kelimeleri diyebileceğimiz verimlilik, kârlılık ve iş bölümü kavramları, finansal örgütlerin yapılanmasında ve yönetilmesinde karşılık bulmaktadırlar. Bununla birlikte, yaklaşım “akılcı iktisadi insan” bakış açısı, informel örgütlerin verimlilik üzerindeki etkisini değerlendirmeye almaması, benzer şekilde dış dünyanın örgüt üzerindeki etkilerinin dikkate alınmayarak kapalı sistem anlayışının

benimsenmesi bakımından eleştirilmektedir. Eleştiriler bizi bir sonraki yaklaşım olan Neo-Klasik Yönetim Anlayışına götürecektir.

2.2. Finansal Örgütlere Neo-Klasik Yönetim Anlayışı Perspektifinden Bir Bakış

20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde, klasik yönetimin “akılcı iktisadi insan” bakış açısı, işletmenin bir makine ve insanın onun bir parçası olarak görülmesi, mekanik ve katı yapısı eleştirilmiştir. İşletmede insan faktörünün ve sosyal grupların verimlilik üzerindeki etkisinin anlaşılması, Neoklasik (İnsan İlişkileri) Yaklaşımı’nın doğuşuna zemin hazırlamıştır. Bölüm yazarı, konuya ilişkin olarak öncelikle söylenmesi gerekenin, Neo Klasik Yaklaşım ile Klasik Yaklaşım’ın birbirleriyle tezat bakış açısına sahip olmadığına inanmaktadır. Neoklasik Yaklaşım, verimlilik ilkesinden vazgeçmez; verimliliğe ulaşmayı sağlayan araca bakışını değiştirerek klasik dönemin verimlilik odaklı rasyonelliğini, insan odaklı yönetim anlayışıyla bütünleştirir.

Bu çalışmaların öncüsü ise Elton Mayo, Roethlisberger ve Warner gibi bilim insanları tarafından yürütülen ve 1924-1933 yıllarını kapsayan Hawthorne Deneyleri olmuştur. Fiziksel koşulların verimlilik üzerindeki etkisinin anlaşılması amacıyla başlayan deneyler, dinlenme süreleri, çalışma süreleri, bireysel/grup ücretlendirmeleri gibi farklı değişkenlere odaklanarak devam etmiş, verimliliğin üzerinde etki eden unsurların fiziksel koşullardan fazlası olduğu, üretim miktarını belirleyenin sosyal örgüt” olduğu ve “insan ilişkin sorunların insana ilişkin çözümler gerektirdiği” anlaşılmıştır. Yaklaşım, rasyonellik ve verimliliğin yönetimdeki geçerliliğini kabul etmekle birlikte, insanın «diğer üretim faktörlerinden farklı bir üretim faktörü olduğunu ve bireyin performansında sosyal ilişkilerin etkisinin gözden kaçırılmaması gerektiğini vurgulamıştır (Berber, 2013:288-292).

Yaklaşım, finans sektöründe ele alındığında, çalışanların yalnızca teknik görevlerini yerine getiren üretim faktörleri olarak değil, aynı zamanda “toplam durum psikolojisi” ile ele alınması gereken, sosyal ilişkiler ve grup içi yazılı olmayan normlar aracılığıyla performansları şekillenen bireyler olarak görülmesini sağlayan bir bakış açısı sunar. Bankalarda ve diğer finansal kuruluşlarda, ekip çalışması, çalışanların kararlara katılımı ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi önemlidir. Hawthorne Deneylerinden elde edilen sonuçlar, yöneticiye formal yapı kadar informal örgüt yapısını da değerlendirmesi gerektiğini hatırlatarak önemli bir katkı sunar. Örneğin şube/birim içi klikler, şube/birim içi rekabet, gruplar arası statü farklılıkları, birime özgü normlar, doğal liderler de en az resmi yapı kadar verimlilik ve müşteri memnuniyeti üzerinde etki yaratabilmektedir.

Maslow, 1943 yılında, sonradan psikoloji ve işletme bilim dallarında önem yer tutacak olan “İhtiyaçların Hiyerarşisi, Holistik-Dinamik Teori”nin yapısal kökenini kurgulamıştır. Bu teoriye göre bireylerin ihtiyaçları kategorik olarak bir hiyerarşiyi takip eder ve bir düzeydeki ihtiyaç karşılanmadan daha üst seviyedeki bir ihtiyaca geçiş mümkün olmaz (Livvarçin ve Kurt, 2012:3). Konu finans sektörü üzerinden ele alındığında, yeni mezun ve sektöre yeni giriş yapan bir finans sektörü çalışanın ilk yıllarda maaşının düzenli ödenmesi, yan hakları, yemek kartı ve ulaşım desteğinin sağlanması gibi konuların ön planda olacağı, başka bir ifadeyle fizyolojik ihtiyaçlarına odaklanması beklenebilir. Benzer şekilde, iş sözleşmesinin sağladığı iş güvencesi, sigorta primlerinin yatırılması, çalışma ortamında regülasyon ve yasal çerçeve ile güvence sağlanması güvenlik ihtiyacını giderecektir. İlerleyen dönemlerde şube/birim içi ekip toplantıları, kurumsal sosyal etkinlikler, takım ruhu ile çalışma, mentor-mentee ilişkilerinden yararlanma imkanları ile ait olma ihtiyacını tatmin edebilecektir. Yıldan yıla terfi imkanları, yönetici takdiri, başarısını kanıtlayabileceği takdir mekanizmalarının işletilmesi (başarılı satışçılar için düzenlenen törenler gibi) böylece “saygınlık ve takdir edilme” ihtiyaçlarının giderilmesi önem kazanacaktır. Kariyerinin sonlarına yaklaşırken deneyimlerini paylaşabileceği mentor-mentee ilişkisinde bu kez mentor pozisyonunda yer almak, deneyimlerini geleceğin yöneticilerine aktarmak gibi kendini gerçekleştirme katkısı sağlayan örgüt içi ilişkiler içerisinde yer almak, bir ihtiyaç olarak ortaya çıkabilecektir. Kısaca söylersek, finans sektörünün kariyer basamaklarında ihtiyaçlar değişmektedir. Yöneticinin, astın ihtiyaçlarına uygun şekilde yöneltme fonksiyonunu yerine getirmesi, kullanışlı bir araç olarak Neoklasik Yaklaşım tarafından literatüre sunulmuştur.

McGregor’un X ve Y Kuramı, yönetici gözünden astı algılanması konusunda kullanışlı bir özet sunar (Livvarçin ve Kurt, 2012:375). X Kuramı’na göre tanımlanan bakış açısına sahip bir finans yöneticisi, çalışanlarının satış hedeflerini aşmalarını sağlamak amacıyla sürekli performans raporları talep eder, işlem adımlarını ayrıntılı biçimde denetler ve hata toleransını en aza indirir. Bu tür bir ortamda, çalışanlar kuralların ve hedeflerin baskısını yoğun bir şekilde hissederler ve inisiyatif kullanma yetkileri önemli ölçüde kısıtlanmış olur.

Y Teorisi ile tanımlanan özelliklere sahip bir yöneticinin ise çalışanlarını sadece talimatları yerine getiren kişiler olarak görmesi beklenmez. Bunun yerine işletmenin amaçları ile kendi amaçlarını bütünleştiren, çalışmayı kariyer ve kişisel gelişimlerinin de bir parçası olarak gören, gerekli koşullar sağlandığında hedeflere ulaşmak ve müşteri memnuniyetini artırmak için yaratıcı çözümler sunma potansiyeline sahip profesyoneller olarak

değerlendirmesi beklenir. Özetle, aynı çalışanın iki farklı yönetim anlayışını temsil eden yöneticiler tarafından değerlendirilmesi, sonuçlar bakımından önemli ölçüde farklılık gösterecektir.

Neo Klasik Yaklaşım, çalışma alanı içerisindeki insan faktörünün ve sosyal grupların öneminin anlaşılmasına sunduğu katkı ile finans sektöründeki yönetsel yapı için oldukça anlamlıdır. Bununla birlikte yaklaşım, informal gruplar ve ilişkileri önemslenirken, formal organizasyon ve iletişimin ve insan davranışının rasyonel boyutunun ihmal edildiği, kararlara katılımın göstermelik kaldığı ve işletme-çevre arasındaki etkileşimin dikkate alınmayarak kapalı sistem anlayışı ile örgütlere yaklaşıldığı konusunda eleştiriler alır. Bu eleştiriler, bizi takip eden diğer yaklaşımlar olan Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Teorisi'ne götürecektir.

2.3. Finansal Örgütlere Modern Organizasyon Teorileri Perspektifinden Bir Bakış

Yönetim ve organizasyon alanında modern dönemle birlikte birkaç önemli kırılma yaşanmıştır. Bunlardan birincisi sistem-alt sistem konusundaki kavrayıştır. Örgüt bir sistem olarak ele alındığında her departman bu sistemin bir parçasıdır, parçalar (departmanlar) bütünü oluşturmaktadır. Bir parçada (departmanda), oluşan sorunun veya değişimin, diğer parçalar (departmanlar) üzerinde de etki yaratması beklenmektedir. Kısaca söylersek, sistemi (örgütü) anlamak ve kontrol etmek ancak sistemi oluşturan alt sistem ilişkilerinin anlaşılması ile mümkündür (Koçel, 2023:276). Örgüte sistem yaklaşımı paradigmasından bakmak; yöneticilere her departmanın önemini, departmanları birbirlerine bağlayan ve birbirleri ile uyumlu şekilde çalışmalarını sağlayan süreçleri, departmanların işletmenin amaçlarına olan katkısını anlamaya odaklı bir bakış açısı kazandırmıştır.

Sistem yaklaşımıyla finansal örgütler değerlendirildiğinde, bu perspektifin önemli katkılar sunduğu görülür. İlk olarak, finansal faaliyetlerin her biri ortak amaca hizmet etmektedir. Örneğin mevduat toplayan bir bankanın başarısı, gerçek ve tüzel kişilerden toplayacağı mevduat kadar, bu kaynağın krediye dönüşmesine bağlıdır. Bununla birlikte müşteri memnuniyeti tek bir işlem başarısı ile ölçülmez, diğer işlemler (örneğin para transferleri, kredi kartı hizmetleri, dijital bankacılık deneyimi, yatırım danışmanlığı ve sigorta aracılık hizmetleri gibi) bütününde sunulan hizmet kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle bankaların performansı, yalnızca finansal göstergelerle değil, aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetimi, hizmet hızı, güvenlik düzeyi ve dijital altyapı etkinliği gibi unsurlarla da değerlendirilmektedir. Bu durum, sistem yaklaşımının bir diğer önemli katkısını ortaya koyar: ortak

bir amaca hizmet eden her departman ve her birim, bütünün ayrılmaz bir parçası olarak örgütsel başarının hem gerekli hem de değerli unsurudur. Bu bakış açısı şubeler, bölge müdürlükleri ve genel müdürlükte yer alan operasyonel ya da stratejik bütün departmanların, finansal kurumun başarısı için birbirini tamamlayan, etkileşim içinde çalışan ve ortak hedefe katkı sunan temel unsurlar olduğunu kavramayı mümkün kılar. Aynı zamanda, özellikle bankalar ve sigorta şirketleri gibi çok departman ve acente/şube gibi müstakil yapılardan oluşan örgütlerde girdi-süreç-çıkıtı ilişkilerinin sistematik biçimde yönetilmesine olanak tanır.

Sistem yaklaşımı ile finansal kurumları düşünmek; örgütleri çevreleriyle sürekli etkileşim hâlinde olan açık sistemler olarak ele almayı, başka bir ifade ile kapalı sistem anlayışından uzaklaşmayı mümkün kılar. Finansal örgütlerin başarısında, örgüt içi verimliliğin yanı sıra dış çevre koşullarına uyum sağlama düzeyi de belirleyici bir rol oynamaktadır. Sistemin, yani işletmenin sınırları dışında kalan her şey çevreyi oluşturur ve bu çevre, işletme tarafından kontrol edilemeyen makro faktörler (ekonomik, demografik, politik, teknolojik, sosyo-kültürel ve yasal faktörler gibi) ile işletme tarafından kısmen kontrol edilebilen mikro faktörlerden (müşteriler, rakipler, çalışanlar, tedarikçiler gibi) meydana gelir. Finansal bir işletmenin varlığını sürdürmesi ve büyümesi kontrol edilmesi mümkün olmayan veya kısmen kontrol edilebilen bu faktörlerden oluşan bir çevrede, girdileri örgütsel alan için doğru olan çıktılarına dönüştürmesine bağlıdır. Sistem Yaklaşımı'nın, bu kaotik yapı içinde negatif entropi kavramını gündeme getirmesi önemlidir. Negatif entropi, sistemdeki kaynakların tükenmesi, düzensizlik ve aksaklıkların ortaya çıkması ile faaliyetlerin durma eğilimini ifade eden entropinin etkilerini durdurabilme kapasitesidir (Koçel, 2023: 2283-284). Açık sistemler bağlamında, entropinin etkilerini azaltmak için dışarıdan bilgi ve kaynak akışı sağlanabilir; böylece sistemin sürdürülebilirliği ve adaptasyon yeteneği güçlenir. Finansal örgütlerde ise bu yaklaşım, iç süreçlerin verimliliği kadar dış çevresel faktörlerin de stratejik önemde olduğunu vurgular ve örgütün çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini artırır.

Modern Örgüt Teorileri arasında yer alan ikinci yaklaşım olan Durumsallık Yaklaşımı ise, her zaman her örgütte geçerli tek bir örgüt yapısı ve yönetim anlayışının olmadığını, duruma uygun örgüt yapısı ve yönetim anlayışı olduğunu; örgütün çevresel koşullara ve kullanılan teknolojiye bağlı olarak şekillenmesi gerektiğini savunur (Koçel, 2023:298). Finansal piyasalarda yüksek rekabet, dijital dönüşüm ve regülasyon dinamikleri, finansal kuruluşların örgütsel alanın yeni koşullarına uygun şekilde organize olmalarını gerekli kılmaktadır. Örneğin, dijital bankacılığın yükselişiyle birlikte bankalar daha yatay ve çevik yapılara yönelmiş, karar alma süreçlerinde

hızlı tepki verebilen organizasyon yapıları geliştirilmiştir. Benzer şekilde, çevresel riskler ve değişimler sigortacılık sektöründe örgütsel kararları doğrudan etkilemiş, örneğin iklim değişikliği ve doğal afetlerin sıklığının artması sigorta şirketlerini prim hesaplama modellerini güncellemeye, reasürans anlaşmalarını güçlendirmeye ve afet yönetimi ile hasar tazmin süreçlerini hızlandıracak dijital altyapılar kurmaya yönlendirmiştir. Bu durum, durumsallık yaklaşımının “tek en iyi yol yoktur” ilkesinin finans sektöründeki bir yansımasıdır.

Modern dönemin bir diğer yansıması olan matriks organizasyon yapıları, özellikle büyük ölçekli finansal kuruluşlarda proje bazlı çalışma biçimlerinin artmasıyla önem kazanmıştır. Bu yapılarda çalışanlar hem fonksiyonel yöneticilerine hem de proje yöneticilerine bağlı olarak çalışırlar. Bu çalışma modeli esneklik, koordinasyon ve bilgi paylaşımını artırır. Örneğin, bir bankada dijital ürün geliştirme projesinde bilgi teknolojileri, pazarlama ve risk analizi birimleri arasında kurulan geçici matriks yapılar, yenilikçi ürünlerin daha hızlı piyasaya sunulmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak, finansal örgütler modern organizasyon teorilerinin temel yaklaşımlarını sistemsel bütünlük, çevresel uyum ve esnek yapı ilkelerini benimseyerek, hem verimliliklerini hem de adaptasyon yeteneklerini artırmaktadır. Bu yaklaşımlar, finansal sistemin giderek karmaşıklaştığı günümüz koşullarında kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

2.4. Finansal Örgütlere Post Modern Yönetim Anlayışı Perspektifinden Bir Bakış

Post modern dönemin ruhunu yansıtan temel kavramlardan biri olan dijitalleşme kavramı finansal örgütler için yeni bir kavram olmayıp, 20. Yüzyılın ortalarından itibaren örgütsel alan içerisinde karşılık bulmuştur. Önceleri ATM, telefon bankacılığı, SWIFT, EFT; bireysel kullanıcının internete erişimi ile internet bankacılığı; cep telefonunun yaygınlaşıp gerekli güvenlik ve yazılım ihtiyacının karşılanması ile mobil bankacılık gibi bankacılık araçları günlük hayatın sıradanlaşmış birer finansal hizmettir. Bunların yanı sıra Türkiye’deki yayılımı sınırlı olmakla birlikte VTM, televizyon bankacılığı gibi farklı ürün ve hizmet denemeleri de finans tarihinde yerini almıştır (Kaya, 2012: 481-483; Güney, 2011:133-135; Takan ve Acar Boyacıoğlu, 2011:319-320).

Aşağıdaki bölümde finansal teknolojilerin 2010 yılı sonrasında kazandığı ivme sonucu örgütsel alanda öne çıkan çok sayıda konudan ikisine odaklanılarak yönetim ve organizasyon bakış açısıyla ele alınmıştır.

Bu başlıklardan biri açık bankacılık, diğeri ise yapay zeka uygulamalarıdır. Açık bankacılık, aşağıda açıklandığı üzere birçok açıdan bir şebeke örgüt gibi davranmakta ve kaynakların tek bir örgüt bünyesinde toplanması yerine örgütler arası işbirliğine imkan sağlamaktadır. Dijitalleşen örgütlerin alet çantasında yer alan diğeri dijital araç olan yapay zeka ise çelik yaka kavramının yeni nesil örneği olarak yönetim organizasyon alanında karşılık bulmaktadır. Kısaca, biri örgütsel yapıyı diğeri ise örgütün işgücünü temsil eden iki başlık çerçevesinde finansal örgütlere post modern yönetim anlayışı perspektifinden yaklaşmıştır.

2.4.1. Dijital Finansal Şebeke Örgütler: Açık Bankacılık Uygulamaları

Açık bankacılık, finans kuruluşların müşterilerine ait bilgilerin, müşteri izni dâhilinde üçüncü taraf “Fintech” kuruluşları ile paylaştığı sistemdir. Açık bankacılık birçok açıdan şebeke organizasyonun bir türü olan dinamik şebeke organizasyon yapısına benzemektedir. Dinamik şebeke organizasyonu; şebeke içerisinde lider işletmenin olmadığı yapılanmayı temsil etmektedir. Her biri belirli bir konuda uzmanlaşmış olan bağımsız işletmeler, hedef ve çıkarları doğrultusunda, herhangi bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir şebeke oluşturmaktadır. Bu şebekede yer alan işletmeler arasındaki ilişkiler merkezi bir plan veya koordinasyona göre değil, piyasa mekanizmasına göre olmaktadır (Koçel, 2023: 407-408).

Açık bankacılık benzer şekilde, birden fazla bağımsız örgütün ve aktörün ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelerek iş birliği yapmasına olanak tanıyan bir sistemdir. Açık bankacılığın bir modeli olan BAAS (Banking as a Service), bankaların kendi dışındaki dağıtım kanallarıyla faaliyet alanlarını genişletmesine ve fintech’lerin bankaların müşteri tabanını kullanarak yeni hizmetler geliştirmesine olanak tanırken BAAP (Banking as a Platform) ise bankaların kendi finansal ürünlerinin yanı sıra iş birliği yaptıkları işletmelere ait ürünleri de sunarak çok aktörlü bir hizmet ağı oluşturmaya dayanmaktadır. Kısaca söylersek bu sistem çok aktörlü, esnek, yatay ve merkezkaç bir yapıdadır. Aşağıda açık bankacılık uygulamaları ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

Türkiye’de açık bankacılıkla ilgili ilk düzenleme olan 7192 sayılı Kanun ile Merkez Bankasına yetki verilmiş (Resmi Gazete, 2019), açık bankacılığın hukuki altyapısı oluşturulmuş ve bankaların teknolojik gelişmelere uyum sağlaması desteklenmiştir (Akbaş, 2023:6-7; Şahin ve Cantürk, 2020:159–160; Sezal, 2021:1522). Açık bankacılık şeffaflığın artırılması, bankacılık verilerinin demokratikleştirilmesi ve finansal ürün kullanıcılarına, kullanım kolaylığı sağlayan finansal ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilebilmesi

bağlamında önemli bir gelişmedir. Aşağıda açık bankacılık uygulamaları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Açık bankacılık finans literatürüne önemli kavramlar kazandırmıştır. Bu kavramların ilk ikisi “açık bankacılığın faaliyet alanları” olarak tanımlanabilecek olan Hesap Bilgileri Hizmet Sağlayıcıları (Account Information Service Providers - AISP) ve Ödeme Başlatma Hizmet Sağlayıcıları (Payment Initiation Service Providers - PISP) idir (Yallı, 2024:12). Bu hizmetlerin lisansını alan “Fintech” kuruluşları, bankaların müşterilerinden izinlerinin de alınması suretiyle faaliyet gösterebilmektedirler.

AISP, müşterilerin farklı bankalarda bulunan hesap bilgilerini tek bir platformda toplayan ve bütün hesapları tek bir uygulama ile erişilebilmesini mümkün kılan bir sistemdir. Uygulamanın yapay zeka ve makine öğrenmesi gibi geleceğin teknolojileriyle entegre edilmesi sayesinde, harcama davranışı analiz edilebilmekte, kullanıcılara bütçe yönetimi ve yatırım stratejileri konularında kişiselleştirilmiş öneriler sunulabilmektedir (Premchand vd, 2018:27).

Diğer sistem olan PISP’de ise bankaların sağladığı APPIler² aracılığıyla, müşteri rızası dahilinde müşteri hesaplarına erişilmekte ve tek bir uygulama üzerinden ödeme işlemleri gerçekleştirilebilmektedir. Bu gelişme, kullanıcıların herhangi bir dijital cüzdana ihtiyaç duymaksızın, doğrudan banka hesapları üzerinden işlem yapmalarına imkan tanıyan alternatif ödeme çözümlerin geliştirilmesi açısından önemli bir potansiyel barındırmaktadır (KPMG, 2017).

Bir diğer yeni kavram seti ise “hizmet biçimleri” olarak tanımlanabilecek olan Hizmet Olarak Bankacılık (Banking As A Service – BAAS) ve Platform Olarak Bankacılık (Banking As A Platform – BAAP) idir. BAAS bankaların kendi dağıtım kanallarının (şubeler, mobil/internet, telefon bankacılığı gibi) dışında kalan araçlar (uygulama ve internet siteleri gibi) vasıtasıyla bankacılık ürün ve hizmetlerini sunmasıdır. BAAS iş modeli bankaların kendilerine ait olmayan dağıtım kanalları ile de faaliyet göstererek çalışma alanlarını genişletmelerine imkan sağlarken, fintech şirketlerine ise bankaların sahip olduğu müşterileri kullanarak yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi olanağı sunarak karşılıklı fayda yaratmaktadır (Yallı, 2024:12-13).

Platform bankacılığı (BAAP), bankaların sahip oldukları dağıtım kanallarında yalnızca kendi finansal ürünleri değil, aynı zamanda protokol

2 API; yazılım/programın başka bir yazılımda/programda belirlenmiş işlev ve bilgileri kullanmasını sağlayan arayüzdür (Bankaların Bilgi Sistemleri ve Elektronik Bankacılık Hizmetleri Hakkında Yönetmelik, 2022, Madde 3)

yaptıkları işletmelere ait diğer ürünleri sunabildikleri bir iş modelidir. Sistem, banka müşterilerinin mobil bankacılık uygulaması üzerinden yemek siparişi, ulaşım kartına yüklemesi, kültür sanat faaliyetleri için bilet veya akaryakıt harcaması gibi imkanlar sağlayacak şekilde tasarlanmıştır. BAAP iş modeli bankaların hitap ettikleri kitlenin genişlemesine katkı sağlarken, anlaşma yapılan işletmeye ürünlerini potansiyel tüketiciler ile buluşturma konusunda yarar sağlamaktadır (Yallı, 2024:14-16).

Yukarıda bahsedilen açık bankacılık uygulamaları, kullanıcıların farklı banka hesaplarını tek bir platform üzerinden yönetebilmesine, bu platformlar aracılığıyla ödeme alabilmesine, para yönetimi ve ödeme kararlarında destek alabilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, banka şubelerine gitme gerekliliğini ortadan kaldırarak, bireylerin alışveriş yaptıkları fiziki ya da çevrimiçi ortamlardan doğrudan bankacılık hizmeti alabilmesini mümkün kılmakta; bankalara ise bankacılık dışı ürün ve hizmetleri sunabilecekleri yeni kanallar açmaktadır. Bu gelişmeler, bireyler açısından finansal verimliliğin artması ve daha rasyonel harcama alışkanlıklarının benimsenmesini desteklerken, şirketler nezdinde ise finans birimlerine olan ihtiyacın azalması gibi önemli avantajlar taşımaktadır.

Bununla birlikte, açık bankacılık uygulamaları, bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Müşterilerin farklı banka hizmetlerini karşılaştırabilmesi, uygun fiyat sunamayan veya API paylaşımına direnen bankalar için müşteri kaybı riski doğurmaktadır. Açık bankacılık sistemindeki bankalar artan rekabetin etkisiyle karlılıklarının azalması riski ile karşı karşıya kalabilmektedir. Ayrıca, üçüncü taraflarla veri paylaşılması gizlilik ve güvenlik açıkları riskini; tek bir platformun yaygınlaşması ise tekelleşme ve maliyet artışı risklerini gündeme getirmektedir (Fidanboy, 2022: 59-62). Kullanıcıların banka giriş bilgilerini üçüncü taraflarla paylaşması, ekran kazıma (screen scraping) gibi yöntemlerin yaygınlaşması ve mobil uygulamalar üzerinden yapılan işlemlerin kötüye kullanılması da sistemin kırılabilirliğini artırmaktadır. Ayrıca, kimlik avı (phishing) ve sosyal mühendislik gibi yöntemlerle kullanıcıların hedef alınması kolaylaşmakta; güvenlik ihlali durumlarında sorumluluğun banka, kullanıcı ve üçüncü taraflar arasında paylaşılması karmaşık hale gelmektedir. Bu durum, açık bankacılığın sunduğu faydaların yanında, hem teknik hem de hukuki açıdan yeni düzenleme ve güvenlik ihtiyaçlarını zorunlu kılmaktadır (Hacquebord vd., 2019:22-27).

2.4.2. Bankacılık Sektöründe Çelik Yakalılar: Yapay Zekanın Uygulama Alanları

Günümüzde finans sektörü genelinde, özellikle de bankacılık alanında bilgi teknolojilerinden yoğun biçimde yararlanılmaktadır. Bu teknolojiler

dönüşümün en güncel unsurlarından biri olan yapay zeka uygulamaları, finans sektörüne oldukça hızlı bir şekilde entegre edilmiştir.

Yapay zeka, hileli işlem ve risk yönetiminde, algoritmalarla anormallikleri tespit ederek dolandırıcılığı önlemede faydalıdır. Aynı zamanda müşteri kredibilitesinin tespitinde geniş bir parametre aralığından yararlanarak doğru skorlama yapılması, karmaşık sözleşmelerde kritik bilgileri inceleme ve çıkarım yapılmasında kolaylaştırıcı bir role sahiptir. Yapay zekanın bankacılık alanına bir diğer katkısı, bölüm içerisinde ayrıntılı olarak incelediğimiz ve kimlik doğrulamada ses tanınması ile kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi sunabilen sohbet robotları ve robo-danışmanlardır. Son olarak yapay zekanın algoritmalar vasıtasıyla bilinçli yatırım ve risk değerlendirme hizmeti sunarak yatırım yönetimine farklı bir boyut kazandırdığını eklemek gerekir. Kısaca söylersek, bankacılık alanında yapay zeka kullanımı işlem sürelerini ve hata olasılığını azaltmakta, manuel görevleri otomatikleştirerek maliyeti düşürmekte, veri odaklı yöntemleri ile karar verme süreçlerini kolaylaştırmakta ve geliştirilmiş müşteri deneyimi sunmaktadır. Bütün bu yararlarına rağmen, aşağıda açıklanacak olan maddeleri de içeren çok sayıda nedenden dolayı sektörde yapay zeka kullanımı sınırlanmaktadır.

Yapay zekanın sektördeki gelişim ivmesi üzerinde olumsuz etki yaratabilen başlıca konular; sektördeki yoğun regülasyon, veri gizliliği ve güvenliği sorunu, etik sorunu ve ön yargı ile ayrımcılıktır (Korkmaz, 2025:1186). Bankacılık sektörü sınırları oldukça net çizilmiş bir mevzuat ile çerçevelenmiştir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak sektör aktörleri daha az esnek davranabilirken aynı zamanda teknolojik yeniliklerin hızlı bir biçimde uygulanması zorlaşmaktadır. Veri gizliliğinin ihlali riski, dijitalleşme süreçlerinde en kritik endişelerden biridir. Kişisel ve kurumsal verilerin korunamaması, yalnızca bireylerin mahremiyetini tehdit etmekle kalmamakta, aynı zamanda sektöre duyulan güveni de zedelemektedir. Siber güvenlik açıkları ve büyük verinin kötü amaçla kullanılması olasılığı yapay zekanın alandaki kullanımı için şüphe yaratmaktadır. Bankacılık alanında yapay zeka kullanımında kısıtlayıcı etkiye sahip üçüncü neden olan etik sorunlar, yapay zekânın finansal karar alma süreçlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve adalet ilkeleriyle ilişkili olarak gündeme gelmektedir. Algoritmaların nasıl karar verdiği çoğu zaman anlaşılmaz bir “kara kutu” niteliği taşımaktadır. Bu durum, müşterilerin kararların nedenini sorgulamasını zorlaştırmakta ve finansal kurumların toplumsal meşruiyetini tartışmaya açmaktadır. Konuya ilişkin son neden; yapay zekanın önyargı ve ayrımcılıktan muaf olmamasıdır. Bu sorun yapay zeka sistemlerinin eğitildiği verilerden kaynaklanmaktadır. Finans sektöründe kullanılan algoritmalar geçmiş müşteri verileri, kredi ödeme davranışları, sigorta kayıtları gibi büyük veri setleri üzerinden

öğrenmektedir. Ancak bu veriler, toplumsal eşitsizlikleri ve tarihsel ayrımcılıkları da içinde barındırmaktadır.

Özet olarak, yapay zeka uygulamaları operasyonel işlemler, finansal kararlar ve müşteri hizmetleri açısından önemli bir maliyet azaltarak verimliliği artırma potansiyeli yüksek olan, her işletmenin kendi algoritmaları ile temel yeteneğe dönüştürmesine olanak sağlayan bir alan açmaktadır. Bununla birlikte güvenlik, etik sorunları ile tarihin ayrımcılık ve önyargı geçmişini de karar verme süreçlerine yansıtma olasılığı açısından bazı şüpheleri beraberinde getirmektedir. Olumlu ve olumsuz yanları ile birlikte finans sektörünün ve bankacılık alanının yapay zeka ile şekillenen yeni bir döneme doğru ilerlediği görülmektedir (Korkmaz, 2025:1186).

2.4.2.1. Yapay Zekanın İnsansı Ara Yüzü: Robo-Danışmanlar

Robo-danışmanlar, etkileşimli ve akıllı kullanıcı destek bileşenlerinden oluşan dijital platformlardır. Bu platformlar bilgi teknolojilerini kullanarak müşterileri otomatikleştirilmiş bir danışmanlık sürecinde yönlendirmektedir (Jung,2018:81). Finansal hizmetlerde dijitalleşmenin hız kazanması ve bireysel yatırımcı davranışlarının dönüşmesi nedeniyle, konu son yıllarda akademik yazında da artan bir ilgiyle ele alınmaktadır.

Konuya ilişkin güncel bir çalışma Aw vd (2023:185) tarafından Çin’de yapılan, teknoloji özellikleri, insansı özellikler ve tüketici özelliklerinin etkileşiminin incelendiği çalışmadır. Yayında robo-danışmanlık hizmetlerinin kabulünü belirleyen temel faktörler ortaya koyulmuş olup, bulgular robo-danışmanlık hizmetlerinin kabulünde algılanan zekanın en kritik belirleyici olduğunu göstermiştir. Öz vd (2024) çalışmasında ise algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı ve tutumun finansal robo-danışmanları benimseme niyeti üzerindeki etkilerini sosyal etki ve güven aracılığıyla incelenmiştir. Bulgular, sosyal etki ve güvenin benimseme niyetinde önemli aracılık rolleri üstlendiğini, ancak algılanan faydanın güven üzerinden dolaylı etkisinin anlamlı olmadığını göstermektedir.

Güncel durumda robo-danışmanlığın finans sektöründeki örnekleri müşteri değerlendirmesi ve müşteri portföy yönetimi konularında görülmektedir. Robo-danışmanlık hizmetlerinin maliyet tasarrufu ve 7/24 erişilebilirlik imkanı ile finans sektöründe kendisine yer edinmesi, banka ve varlık yönetim işletmelerinin çalışan istihdam etmek yerine robo-danışmanlara yatırım yapması beklenmektedir (Tertilt ve Scholz, 2018:83).

Ancak robo-danışmanlık hala başlangıç aşamasındadır ve bu teknolojinin muazzam potansiyelinin hala gelişmesi gerekmektedir. Tertilt ve Scholz (2018) çalışmalarında mevcut robo-danışmanlığın risk toleransı ve risk

kapasitesi değerlendirmesinde veya önerilen portföylerin kalitesinde insan danışmanlara nazaran bir avantaj bulunmadığını ortaya koymaktadır. Yapay zeka, büyük veri temelli psikometrik yaklaşımlar gibi yöntemler aracılığıyla risk profili tanımlama süreci daha etkin hâle getirildiğinde ve standart portföyler yerine bireyselleştirilmiş, hedefe dayalı portföyler geliştirildiğinde, robo-danışmanların piyasada hâkimiyet kurması ve önemli bir pazar payı elde etmesi muhtemel bir gelecek öngörüsüdür (Tertilt ve Scholz, 2018:83).

Gelişim süreci boyunca odağa alınması gereken diğer bir önemli husus, yatırımcının korunması için gerekli tedbirlerin alınmasıdır. Robo-danışmanlık hizmetinin araçlar tarafından açık şekilde tanımlanması, anlaşılır ve yanıltıcı olmayan bilgiler paylaşılması, sistemin işleyişi ve güven algısı üzerinde etkili olabilecek konulardır. Aynı zamanda algoritmaların finansal denetim otoriteleri tarafından denetimi, uygun olmayan yatırım tavsiyeleri nedeniyle zarar gören bireysel yatırımcıların hakları, algoritmanın hatalı olduğunu kanıtlama yükümlülüğü olmaksızın tazminat hakkının sağlanıp sağlanmayacağı gibi çok sayıda düzenlemeyi gerektiren konuları gündeme taşımaktadır (Steennot, 2021:262).

2.4.2.2. Sohbet Robotları (Chatbot'lar)

Sohbet robotu olan chatbot, aynı zamanda Smartbot veya Chatterbot olarak da adlandırılan, insan ve makine arasındaki etkileşimi sesli veya mesajlaşma yöntemleriyle gerçekleştiren bir bilgisayar programıdır (Jain vd, 2025:789; Abdulquadi vd, 2021: 262; Thorat ve Jadhav, 2020:1). Chatbot sistemi, kullanıcı talebini analiz etmek ve kullanıcıya uygun yanıtı vermek olmak üzere iki farklı görevi yerine getirir. İlk görevde, Chatbot kullanıcının girdisini analiz eder ve niyeti tanımlar. İkinci görevde ise chatbot, kullanıcıya uygun yanıtı verir (Jain vd. 2025:789).

Chatbotları aynı zamanda işleyiş sistemine göre ayırarak tanımlamak da mümkündür. Sistemi belirli kurallara göre çalışan sohbet robotları “kural tabanlı” chatbot olarak isimlendirilmekte olup, temel dezavantajı giriş kalıbı önceden tanımlanmış herhangi bir kuralla eşleşmediğinde soruyu yanıtlamada yetersiz kalmasıdır. Diğer sohbet robotu sistemi ise “kendi kendine öğrenen” chatbot'lardır. Kendi kendine öğrenen chatbotlar, öğrenmelerini sağlayan makine öğrenmesi algoritmalarını kullanmaktadır. Bu sohbet robotunun “arama tabanlı modeller” ve “üretken modeller” olmak üzere türü vardır. İlk modeldeki botlar çok sayıda soru ve olası yanıtlarla eğitilmiştir. Chatbot, kullanıcıdan gelen her soru için en uygun yanıtı önceden belirlenmiş yanıt seti içerisinde seçebilir. İkinci modeldeki botlar olan üretken modeller ise; önceden hazırlanmış yanıt setinden aynı yanıtı tekrar etmez, soru içerisindeki kelimeleri analiz ederek yanıt üretirler (Thorat ve Jadhav, 2020:1).

Chatbotlar, insan gibi düşünmek ve müşterilerin ihtiyaç ve davranışlarından öğrenmek amacıyla tasarlanmış olup, kullanıcıların geçmiş davranışlarını, önceki konuşmalarını ve satın alma eğilimlerini de değerlendirerek öneriler sunabilmektedir. Chatbot kullanımı, insan temasına ihtiyaç duyulmaksızın 7/24 potansiyel müşterilerle etkileşim kurma ve müşterilere doğrudan satış yapma imkanı ile önemli bir stratejik avantaj sağlamaktadır (Le, 2023: 221; Mostafa ve Kasamani, 2022: 1748; Yıldız ve Dayı, 2024:218). Müşteri hizmetleri, ürün bulunabilirliği ve ürün performansı hakkında bilgi sağlama, temel karar alma süreçlerine destek, satış ve pazarlama gibi çeşitli konulardaki kolaylaştırıcılığı ve zaman yönetimine katkısı ile birlikte değerlendirildiğinde, chatbotların birer “dijital temsilci” gibi hareket ettiklerini söylemek mümkündür (Chung vd, 2020:587; Nguyen vd., 2021: 3).

Finansal pazarlama iletişimi alanında chatbotların kullanımının giderek artması, bu teknolojilerin yalnızca iletişim aracı olarak değil, aynı zamanda müşteri deneyimini şekillendiren bir unsur olarak da değerlendirilebileceğini ortaya koymaktadır. Bu konuya ilişkin güncel bir çalışmada mobil bankacılıkta kullanılan chatbotların antropomorfik (insan-benzerlik) tasarım özelliklerinin, kullanıcı etkileşimini olan etkisini araştırmıştır. Esgin (2022) tarafından gözlemsel durum çalışması ve içerik analiziyle yapılan araştırma sonucunda, seçilen iki bankanın chatbot tasarımlarında antropomorfik kimliğin pazarlama iletişiminde kullanıcı etkileşimini artırmada önemli bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bağlamda, chatbot tasarımlarının kullanıcıların algıları ve tutumları üzerinde anlamlı etkiler yaratabileceği düşünülmektedir.

Günümüzde chatbot sistemleri insan benzeri bir iletişimi kolaylıkla kurabilmektedir. Ancak chatbotların müşteri ilişkilerinde sağlayacağı faydaları, banka müşterilerinin yapay zekaya yönelik tutumlarından ve buna bağlı olarak söz konusu uygulamaları kullanmaya yönelik eğilimlerinden bağımsız değerlendirmek mümkün değildir. Nitekim, Yıldız ve Dayı (2024: 215) tarafından bu konunun odağa alınması ile gerçekleştirilen araştırmanın sonucu, banka müşterilerinin yapay zekaya yönelik olumlu tutumlarının chatbotlardan algılanan faydayı artırdığını, artan fayda algısının ise chatbot kullanım niyetini güçlendirdiğini göstermektedir.

SONUÇ

Finansal kuruluşların dijitalleşme süreci, sadece teknolojik bir evrim değil, aynı zamanda yönetim yaklaşımlarının, organizasyon yapılarının ve işgücü dinamiklerinin yeniden şekillendiği çok yönlü bir değişim sürecidir. Finans sektöründeki dijitalleşme, 20. yüzyılın son çeyreğinde başlayan otomasyon süreçleriyle ivme kazanmış ve internet ile mobil bankacılık uygulamalarıyla

finansal hizmetlerin doğasını köklü bir şekilde değiştirmiştir. Günümüzde bu dönüşüm, yapay zeka, robo-danışmanlar, chatbot'lar ve açık bankacılık uygulamalarıyla entegre olan çok boyutlu bir ekosistem haline gelmiştir.

Klasik Yönetim Anlayışı'na göre, finansal kuruluşların yapısı ve işleyişi verimlilik, iş bölümüne dayalı organizasyon, hiyerarşi ve denetim ilkeleri üzerine kurulmuştur. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, bankacılık süreçlerinde zaman etüdü, performansa dayalı ödül sistemleri ve çalışanların bilimsel yöntemler kullanılarak seçilmesi gibi uygulamalarla somutlaşmıştır. Fayol'un yönetim ilkeleri planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonları aracılığıyla finansal kurumların stratejik hedeflerini ve operasyonel süreçlerini biçimlendirmiş; yetki-sorumluluk dengesi, kumanda birliği ve merkezileşme ilkeleri bankacılık hiyerarşisinin temelini oluşturmuştur. Weber'in bürokrasi anlayışı ise, yetkinin kişilere değil pozisyonlara ait olduğu, yazılı iletişim ve kayıt sistemlerinin örgütsel yapının temeli sayıldığı bir örgüt anlayışının gelişmesine olanak tanımıştır. Bu bağlamda, geleneksel yönetim anlayışı finansal kuruluşlarda düzen, öngörülebilirlik ve etkinlik sağlamıştır. Ayrıca telgraf, hesap makineleri ve ilk dönem bilgi işleme teknolojileriyle desteklenen süreçler, günümüzdeki finansal dijitalleşmenin zeminini oluşturmuştur.

Neo-klasik yönetim anlayışı, işletme verimliliğini sadece teknik süreçlerle değil, insan ilişkileri, motivasyon ve sosyal dinamiklerle açıklamaya yönelmiştir. Bu yaklaşım, finansal örgütlerde çalışanı bir "üretim faktörü" olarak değil, "sosyal bir varlık" olarak ele alarak verimliliğin temelinde insanın yer aldığını vurgulamıştır. Bankalarda ekip çalışması, katılımcı karar alma süreçleri, iletişim kanallarının güçlendirilmesi ve çalışan motivasyonunun sürdürülmesi, neo-klasik yönetim anlayışının yansımalarıdır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve McGregor'un X-Y Teorileri, finansal işletme çalışanlarının beklentilerini ve yöneticilerin çalışanlara olan yaklaşımlarını anlamada kullanışlı çerçeveler sunmaktadır. Ancak neo-klasik dönem, insan faktörünü merkeze alırken, formal yapıyı ve çevrenin etkilerini göz ardı ettiği gerekçesiyle eleştirilmiştir. Yaklaşım, finans sektöründe verimliliğin artırılmasında tek yöntemin ekonomik ödüller olmadığına anlaşılmaması; insanın bir üretim faktörü olarak psikolojik ve sosyal boyutlarıyla birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koyması açısından önemli bir paradigma değişimine işaret etmektedir.

Modern dönem, örgütleri çevresiyle etkileşim içinde bulunan dinamik sistemler olarak değerlendirmiştir. Sistem Yaklaşımı, finansal örgütleri, birbirine bağlı alt sistemlerden oluşan açık yapılar olarak ele alır; departmanlar arası etkileşimin, bilgi akışının ve süreç bütünlüğünün önemine işaret eder.

Modern dönem, örgütleri çevresiyle etkileşim içinde olan dinamik sistemler olarak görmüştür. Durumsallık Teorisi ise “tek en iyi yol yoktur” anlayışını benimser ve aynı zamanda örgüt yapısının çevresel koşullar ve teknoloji gibi iki önemli faktörün gölgesinde şekillendiğini kabul eder. Dijital bankacılığın yükselişiyle çevik ve esnek organizasyonlara geçiş, bu anlayışın finansal sektördeki yansımalarıdır. Modern yaklaşım, sistemsel bütünlük, çevresel uyum ve değişime açıklık ilkeleriyle finansal kurumların sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırmıştır.

Postmodern Yönetim Anlayışı, dijitalleşmenin etkisiyle organizasyonların sınırlarının belirsizleştiği, bilgi paylaşımının ve teknoloji tabanlı ağların belirleyici özellik kazandığı bir dönemi ifade etmektedir. Finansal örgütler için bu dönemin önemli dinamikleri arasında açık bankacılık, yapay zeka uygulamaları, robo-danışmanlar ve sohbet robotları (chatbotlar) bulunmaktadır. Açık bankacılık, kaynakların bir örgüt bünyesinde toplanması yerine, örgütler arasında veri paylaşımını sağlayan şebeke temelli bir yapı sunmaktadır. Yapay zeka ise finansal hizmetlerin operasyonel süreçlerinde verimlilik ve kişiselleştirilmiş müşteri deneyimi sunmaktadır. Bu dönemde örgüt, dijital araçlar aracılığıyla yeniden tanımlanmakta; insan-makine etkileşimi, çeviklik ve veri odaklı karar alma yöntemleri yeni yönetim paradigmasını şekillendirmektedir. Böylece finansal örgütler, post modern dönemde dijital ağlar ve bilişsel teknolojiler üzerinden şekillenen esnek ve sınır ötesi yapılar hâline gelmiştir.

Sonuç olarak, finansal örgütlerin yönetim anlayışındaki dönüşümü, klasik dönemden post modern döneme uzanan çizgide, örgütlerin insan, yapı, çevre ve teknolojiyle kurduğu ilişkinin yeniden tanımlanmasıyla şekillenmiştir. Bu sürecinin son aşamasında, finansal örgütler yalnızca finansal hizmet sunan yapılar olmaktan çıkarak; dijital ağlar içinde etkileşim kuran, veriyi karar süreçlerinin merkezine yerleştiren, yapay zeka ve bilişim teknolojilerini rekabet avantajına dönüştürebilen, esnek ve öğrenen organizasyonlar haline dönüşmüşlerdir. Böylece finansal örgütlerin, geleceğin ekonomisinde yalnızca değişime uyum sağlayan değil, değişimin yönünü belirleyen aktörler olarak konumlandıklarını söylemek mümkün görünmektedir.

Referanslar

- Abdulquadri, A., Mogaji, E., Kieu, T. A., & Nguyen, N. P. (2021). Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(2), 258 —281.
- Akbaş, F. (2023). Bankacılıkta dijital dönüşüm ve FinTech. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 1-12.
- Aw, E. C. X., Zha, T., & Chuah, S. H. W. (2023). My new financial companion! non-linear understanding of Robo-advisory service acceptance. *The Service Industries Journal*, 43(3-4), 185-212. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2161528>
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2020, 15 Mart). *Bankaların bilgi sistemleri ve elektronik bankacılık hizmetleri hakkında yönetmelik* [Yönetmelik, Madde 3(c)]. *Resmî Gazete*, Sayı 31069. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/03/20200315-10.htm>
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2023, 03 Ağustos). *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu kararı, Karar No: 10639* [Resmî Gazete, 05.08.2023, No: 32270]. <https://www.bddk.org.tr/Mevzuat/DokumanGetir/1189>
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2023, 23 Mart). *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu kararı, Karar No: 10542* [Resmî Gazete, 25.03.2023, No: 32143]. <https://www.bddk.org.tr/Mevzuat/DokumanGetir/1170>
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2023, 23 Mart). *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu kararı, Karar No: 10543* [Resmî Gazete, 25.03.2023, No: 32143]. www.bddk.org.tr/Mevzuat/DokumanGetir/1169
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2023, 30 Mart). *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu kararı, Karar No: 10561* [Resmî Gazete, 31.03.2023, No: 32149]. <https://www.bddk.org.tr/Mevzuat/DokumanGetir/1172>
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu. (2024, 31 Ekim). *Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu kararı, Karar No: 10979* [Resmî Gazete, 05.11.2024, No: 32713]. <https://www.bddk.org.tr/Mevzuat/DokumanGetir/1258>
- Berber, A. (2013). Klasik yönetim düşüncesi: Geleneksel ve klasik paradigmalara klasik ve neo-klasik örgüt teorileri. Alfa.
- BKM. (2013, 25 Temmuz). İnternet'ten güvenli, kolay ve hızlı alışveriş imkânı sunan BKM Express mobil uygulamayla cep telefonuna taşındı ve cep telefonundan, cep telefonuna para transferi dönemi başladı. *Bankalararası Kart Merkezi (BKM)*. <https://bkm.com.tr/chronology/internette-gu>

venli-kolay-ve-hizli-alisveris-imkani-sunan-bkm-express-mobil-uygulamayla-cep-telefonuna-tasindi-ve-cep-telefonundan-cep-telefonuna-pa-ra-transferi-donemini-basladi/

BKM. (2019, Ekim). *Dünyada ve Türkiye’de açık bankacılık: Bankacılığın geleceği* [PDF]. <https://bkm.com.tr/wp-content/uploads/2015/06/Dunyadave-turkiyedeacikbankacilik.pdf>

BKM. (t.y.). *Kronoloji*. Bankalararası Kart Merkezi (BKM). <https://bkm.com.tr/kronoloji/>

Brennen, J.S., and D. Kreiss. 2016. Digitalization. The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy 66: 1–11. <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiec.t111>.

Breuer, W., & Knetsch, A. (2023). Recent trends in the digitalization of finance and accounting. *Journal of Business Economics*, 93(9), 1451-1461.

Chung, M., Ko, E., Joung, H., & Kim, S. J. (2020). Chatbot e-service and customer satisfaction regarding luxury brands. *Journal of business research*, 117, 587-595. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.004>

Enpara. (t.y.). *Enpara*. <https://www.cnpara.com/>

Esgin, Y. (2022). Mobil bankacılıkta pazarlama iletişimi: chatbot tasarımlarında antropomorfik özelliklerin karşılaştırmalı analizi. *İNİF E- Dergi*, 7(1), 92-110. [10.47107/inifedergi.977655](https://doi.org/10.47107/inifedergi.977655)

Fayol, h. (2021). Genel ve Endüstriyel Yönetim, (çev. Çolakoğlu, A.), Ankara: Adres Yayınları, 6. Baskı.

Fidanboy, Ö. (2022). *Dijitalleşme süreci ve açık bankacılık* (Yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Finans Enstitüsü, Finans Anabilim Dalı). İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Güney, A. (2011). Banka işlemleri, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi

Hacquebord, F., McArdle, R., Mercês, F., and Sancho, D., (2019). Ready or not for PSD2: the risks of open banking, Trend Micro Research, https://documents.trendmicro.com/assets/white_papers/wp-PSD2-The-Risks-of-OpenBanking.pdf

Hayat Finans Katılım Bankası. (t.y.). *Türkiye’nin ilk dijital bankası, Hayat Finans*. Hayat Finans. <https://hayatfinans.com.tr/hakkimizda/hayat-finans-haberleri/turkiyenin-ilk-dijital-bankasi-hayat-finans>

Hess T, Matt C, Benlian A, Wiesböck F (2020) Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. In *Strategic Information Management* (pp. 151–173). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429286797-7>

Jain, L., Ananthasayam, R., & Gupta, U. (2025). Comparison of Rule-based Chat Bots with Different Machine Learning Models. *Procedia Computer Science*, 259, 788-798. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.04.030>

- Jung, D., Dorner, V., Glaser, F., & Morana, S. (2018). Robo-advisory: digitalization and automation of financial advisory. *Business & Information Systems Engineering*, 60(1), 81-86.
- Kaya, F. (2012). Bankacılık giriş ve ilkeleri. 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2023). İşletme yöneticiliği. 19. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi
- Korkmaz, Ö.F., 2025, Bankacılık sektöründe yapay zekâ kullanımı ile ilgili bibliyometrik analiz, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(1), 1183-1197.
- KPMG. (2017). Yeni Ödeme Hizmetleri Yönergesi: PSD2. Ağustos 30, 2022 tarihinde <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/05/yeniodeme-hizmetleri-psd2.pdf>
- Lc, X. C. (2023). Inducing AI-powered chatbot use for customer purchase: the role of information value and innovative technology. *Journal of Systems and Information Technology*. <https://doi.org/10.1108/JSIT09-2021-0206>
- Lin, C., Ma, C., Sun, Y., & Xu, Y. (2021). The telegraph and modern banking development, 1881–1936. *Journal of Financial Economics*, 141(2), 730-749. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.04.011>
- Livvarçin, Ö. ve Kurt, D. (2012). Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mazzone, D. M. (2014). *Digital or death: Digital transformation: The only choice for business to survive smash and conquer*. Smashbox Consulting Inc.
- Mostafa, R. B., & Kasamani, T. (2022). Antecedents and consequences of chatbot initial trust. *European journal of marketing*, 56(6), 1748 —1771. <https://doi.org/10.1108/EJM-02-2020-0084>
- Nguyen, D. M., Chiu, Y. T. H., & Le, H. D. (2021). Determinants of continuance intention towards banks' chatbot services in Vietnam: A necessity for sustainable development. *Sustainability*, 13(14), 1 —24. <https://doi.org/10.3390/su13147625>
- Öz T, Özsözgün Çalışkan A, Aren S, Nayman Hamamcı H. (2024). Finansal robodanışmanların benimsenme niyeti üzerinde sosyal etki ve güvenin aracılık etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 46(3), 668-691. DOI: 10.14780/muiibd.1525916
- Papathomas, A., & Konteos, G. (2024). Financial institutions digital transformation: the stages of the journey and business metrics to follow. *Journal of Financial Services Marketing*, 29, 590–606. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00223-x>
- Premchand, A., & Choudhry, A. (2018, February). Open banking & APIs for transformation in banking. In *2018 international conference on communication, computing and internet of things (IC3IoT)* (pp. 25-29). IEEE.

- Resmî Gazete. (2019, Kasım 22). Ödeme ve menkul kıymet mutabakat sistemleri, ödeme hizmetleri ve elektronik para kuruluşları hakkında kanun ile bazı kanunlarda değişiklik yapılmasına dair kanun (Kanun No. 7192). Resmî Gazete (Sayı: 30956).
- Schildt H (2022) The Institutional Logic of Digitalization. In *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 235–251). <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000083010>
- Sezal, L. (2021). Dünyada ve Türkiye’de açık bankacılık uygulamaları ve yasal düzenlemeler. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(71), 1512-1525. <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2327>
- Steennot, R. (2021). Robo-advisory services and investor protection. *Law and Financial Markets Review*, 15(3–4), 262–277. <https://doi.org/10.1080/17521440.2022.2153610>
- Şahin, B. Ş. ve Cantürk, B. C. (2020). API Teknolojisi ve Açık Bankacılık. *Maliye Finans Yazıları*, (114), 149–180. doi:10.33203/mfy.637661
- Takan, M. & Acar Boyacıoğlu, M. (2011). *Bankacılık Teori, Uygulama ve Yöntem*, 4. Basım, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Taylor, F. W. (2018). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. (Çev: Akın, H. B.), Çizgi Kitabevi.
- Tertilt, M., & Scholz, P. (2018). To advise, or not to advise—how robo-advisors evaluate the risk preferences of private investors. *The Journal of Wealth Management*, 21(2), 70-84.
- Thorat, S. A., & Jadhav, V. (2020, Apri). A review on implementation issues of rule-based chatbot systems. In *Proceedings of the international conference on innovative computing & communications (ICICC)*.
- TOM Katılım Bankası Anonim Şirketi. (2023, 6 Aralık). *Olağanüstü genel kurul toplantısı tutanağı*. https://tombank.com.tr/assets/images/doc/GenelKurulTutanak_6Aralik2023.pdf
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB). (t.y.). *Elektronik Fon Transfer (EFT) Sistemi – Elektronik Menkul Kıymet Transfer Sistemi – Fonların Anlık ve Sürekli Transferi (FAST) Sistemi*. TCMB. <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Te-mel+Faaliyetler/Odeme+Sistemleri/Turkiyedeki+Odeme+Sistemleri/Elektronik+Fon+Transfer+%28EFT%29+Sistemi>
- Vial, G. 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Weber, M (2024). *Bürokrasi ve Otorite*, (Çev: Akın, H. B.), Ankara: Adres Yayınları, 11. Baskı.
- Yallı, A. (2024). Açık bankacılık uygulamaları, potansiyel etkileri ve denetim modeli önerisi (Yayın No: 355; Elektronik sürüm). Türkiye Bankalar

Birliğı Yayınları <https://www.tbb.org.tr/bankacilik/arastirma-ve-yayinlar/kitaplar/pdf/921>

- Yıldız, B., & Dayı, F. (2024). Finans uygulamalarında yapay zekâ destekli chat-bot kullanımı üzerine nicel bir araştırma. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17(2), 215–231. <http://doi.org/10.25287/ohuiibf.1384420>.