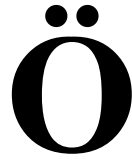


YÖNETİM KURULU ÇEŞİTLİLİĞİ - FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi
Cilt 37, Sayı 3, 2019
s. 565-585

İbrahim YAĞLI

Arş.Gör., Nevşehir Hacı Bektaş Veli
Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
ibrahimyagli@nevsehir.edu.tr



Öz: Son finansal kriz, çeşitli kurumsal yönetim mekanizmaları ile firma performansı arasındaki ilişkilerin analizine yönelik ilgiyi artırmıştır. Buna karşın, bu ilişki bankacılık sektörü için çok az çalışmada ele alınmıştır. Mevcut çalışma, küresel finans krizi sonrası dönemde (2009-2016), Türk bankalarının yönetim kurulu yapısındaki değişimi ortaya çıkarmayı ve yönetim kurulu çeşitliliğinin banka performansı üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, banka performansının ölçümünde ortalama aktif karlılık, ortalama özkaynak karlılığı ile vergi öncesi kar/toplam aktifler oranları kullanılırken, yönetim kurulu yapısı ile ilgili olarak büyüklük, cinsiyet, uyruk, eğitim seviyesi ile bağımsız olup olmama kriterleri dikkate alınmıştır. Bulgular, yönetim kurulu büyüklüğü ile banka performansı arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Öte yandan, kadın üyelerin oranı ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip üyeler ile banka performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, banka performansı ile yabancı üyelerin oranı ve bağımsız üyelerin oranı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal yönetim, yönetim kurulu çeşitliliği, finansal performansı, bankacılık sektörü.

THE NEXUS BETWEEN BOARDROOM DIVERSITY AND FINANCIAL PERFORMANCE: THE CASE OF TURKISH BANKING SECTOR

Hacettepe University
Journal of Economics
and Administrative
Sciences
Vol. 37, Issue 2, 2019
pp. 565-585

İbrahim YAĞLI

Res.Assist., Nevsehir Hacı Bektas Veli
University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences
Department of Business Administration
ibrahimyagli@nevsehir.edu

Abstract: The recent financial crisis has increased interest in investigating the relationship between various corporate governance mechanisms and firm performance. Nevertheless, few studies focus on analyzing this nexus for the banking sector. The current study aims to determine the change in the structure of the board of directors in the Turkish banking sector in the period after the global financial crisis (2009-2016) and to determine whether the diversity in boardroom influences the bank performance. For this purpose, average return on assets, average return on equity and pre-tax profit/total assets ratios are employed in the measurement of bank performance while size, gender, nationality, level of education and whether or not board members are independent are used in relation to the board structure. Findings revealed a negative and statistically significant relationship between board size and bank performance. On the other hand, it is found that there is a positive nexus between the proportion of female members and the proportion of members who have postgraduate degree and bank performance. Besides, there is a negative relationship between bank performance and the proportion of foreign and independent members.

Keywords: Corporate governance, board diversity, bank performance.

GİRİŞ

2008 ekonomik krizi etkisi bakımından dünya tarihindeki diğer krizlerden ayrılmaktadır. Kriz, Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmakla birlikte önce gelişmiş daha sonra da gelişmekte olan birçok ülke ekonomisini etkilemiştir. Bu nedenle, 2008 ekonomik krizi küresel finans krizi olarak adlandırılmaktadır. Küresel finans krizinin ortaya çıkmasında farklı nedenler işaret edilmekle birlikte bankalar krizin ortaya çıkmasında ve yayılmasında önemli bir rol oynamıştır. Gerçekten de 158 yıllık yatırım bankası olan Lehman Brothers'ın batması, krizin ortaya çıkmasına ve tüm sistem üzerinde bir takım yankılar uyandırmasına neden olmuştur (Chiaromonte, Casu, 2013: 861).

Krizin nedeni olarak emlak balonu, menkul kıymetleştirme (türev ürünlerin) artması gibi farklı faktörler gösterilmekle birlikte kriz sonrası yüksek profilli finans yöneticilerin istifaları ve yönetim kurullarının yeniden seçilmesine yönelik öneriler, yetersiz/zayıf kurumsal yönetim uygulamalarının krizin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Adams, Mehran, 2012: 243). Bu noktadan hareketle, birçok araştırmacı kurumsal yönetim mekanizmalarının etkinliğini ve bunların firma üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Ancak bu çalışmaların çoğunda finansal firmalar örneklemeden çıkarılmıştır. Ayrıca, kurumsal yönetim reformlarının birçoğu finansal olmayan firmaların özelliklerinden hareketle hazırlanmıştır (Adams, Mehran, 2012: 243). Bu durumlar, bankaların kurumsal yönetim uygulamaları ve bu uygulamaların etkinliği hakkında çok az şey bilmemize neden olmuştur.

Kurumsal yönetimin (yönetişimin) amacı güven, şeffaflık ve hesap verebilirlik ortamının oluşturulmasını sağlayarak uzun vadeli yatırımları ve finansal istikrarı geliştirmek ve ekonomik büyümeyi sağlamaktır (OECD, 2016: 7). Kurumsal yönetimin amacı ve bankaların finansal sistemdeki rolü göz önünde bulundurulduğunda, bankalarda kurumsal yönetim uygulamalarının finansal olmayan firmalara kıyasla daha önemli olduğu söylenebilir (Georgantopoulos, Filos, 2017: 56). Bankalarda kurumsal yönetim uygulamalarını önemli hale getiren nedenler şöyle sıralanabilir (De Andres, Valledado, 2008: 2570). (i) Bankacılık işlemlerinin karmaşıklığı, bilgi asimetrisini artırmakta ve paydaşların banka yöneticilerin kararlarını izleme kapasitelerini azaltmaktadır. (ii) Bankalar ödeme sistemlerinin kilit unsurudur ve ekonomik sistemlerin işleyişinde önemli bir rol oynarlar. (iii) Bankalar mudilerinden toplanan fonlar nedeniyle yüksek kaldıraçlı firmalardır. Bununla birlikte, bankalar kreditor ya da hissedar rolleri ile firmalardaki kurumsal yönetim uygulamaların iyileştirilmesine yardımcı olurlar (Caprio, Levine, 2002: 1). Dolayısıyla, bankaların etkin kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olmaları sadece bankaların iyi yönetilmesini değil aynı zamanda diğer firmaların da iyi yönetilmesini sağlayacak ve buna bağlı olarak ekonomideki kaynaklar verimli bir şekilde tahsis edilecektir (Pathan, Faff, 2013: 1573). Özetle, bankalarda herhangi bir kurumsal yönetim eksikliği ekonomi için önemli

maliyetler yaratabilecektir ve bu durum bankalardaki kurumsal yönetim uygulamalarını diğer firmalara kıyasla önemli hale getirmektedir.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi, bir firmanın yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer paydaşları arasındaki ilişkiler dizini olarak tanımlamıştır. Kurumsal yönetim, paydaşların kendi menfaatlerini koruyacak şekilde firmanın yönetimini kontrol ettiği mekanizmalarla ilgilidir (John, Senbet, 1998: 371). Kurumsal yönetim mekanizmaları, içsel ve dışsal olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. İçsel kurumsal yönetim mekanizmaları arasında yönetim kurulu yapısı değişkenleri (dualite, bağımsız yönetim kurulu üyeleri gibi) ile borç finansmanı yer almaktadır. Piyasa (güçleri) ve yasal düzenlemeler ise önemli dışsal kurumsal yönetim mekanizmalarındandır.

Firmanın karar alma ve yürütme organı olan yönetim kurulu, pay sahipleri tarafından seçilmekte ve firmayı en üst seviyede temsil etmektedir. Yönetim kurulu, üst düzey yöneticilerin atanması, denetimi ve ücretlendirmesinin yanı sıra kurumsal stratejinin belirlenmesi yoluyla bir iç yönetim mekanizması olarak işlev görmektedir (Fama, Jensen, 1983: 313). Dolayısıyla, bir firmanın başarısı büyük ölçüde yönetim kurulu kararları ile ilişkidir (Yağlı, Şimşek, 2017: 32). Bununla birlikte, bankacılık sektöründeki sınırlı rekabet, yoğun düzenlemeler ve yüksek bilgi asimetrisi nedeniyle bankaların yönetim kurulları özel bir ilgi görmektedir (De Andres, Vallelado, 2008: 2570). Basel Bankacılık Denetimi Komitesi (BCBS) de yayınlamış olduğu belgelerde bankaların yönetim kurullarına vurgu yapmaktadır. Örneğin, BCBS'nin "Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetiminin Geliştirilmesi Yönelik Esaslar" başlıklı belgesinde yönetim kurulunun bankanın önemli bir parçası olduğu belirtilmiştir (BCBS, 2010: 7). Benzer şekilde, komite "Uluslararası Sermaye Ölçümü ve Sermaye Standartlarının Yakınsaması" başlıklı belgesinde yönetim kurulunu, operasyonel risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak tanımlamaktadır (BCBS, 2006: 148).

Yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulunun işlevleri üzerinde etkili olabilecektir. Bu görüşü destekler şekilde, Campell ve Minguez-Vera (2008: 435) yönetim kurulundaki kadın üyelerin yönetim kurulunun denetleme rolünü etkileyebileceğini ileri sürmüştür. Hillman *vd.*, (2007: 942) yönetim kurulunun bir firmanın dış çevre ile bağlantı kurmak için birincil bağlantı mekanizması olduğunu ve yönetim kurulunda yer alacak becerikli, etkin ve dış kaynaklarla bağlantıları olan yöneticilerin firmaya değer kazandıracağını belirtmiştir. Bu görüşlerden hareketle, yönetim kurulundaki çeşitliliğin artmasının firmanın farklı grupların isteklerini/ihtiyaçlarını anlamasına imkân tanıyacağı ve buna bağlı olarak da firmanın daha geniş müşteri, yatırımcı ve tedarikçilere ulaşabileceği söylenebilir. Bunun yanı sıra, yönetim kurulunda farklı özelliklere sahip üyelerin yer alması yönetim kurulunda alınacak kararların farklı bakış açılarına sahip üyeler tarafından değerlendirilmesini ve

firma için en iyi kararın alınmasını sağlayacaktır. Ayrıca, yönetim kurulunda alanında uzman, eğitilmiş üyelerin varlığı alınacak kararların daha dikkatli değerlendirilmesine ve en uygun kararların alınmasına katkıda bulunacaktır.

Yukarıdaki bilgilerden hareketle, kurumsal yönetim literatüründe yönetim kurulu yapısı/çeşitliliği ile finansal performans arasındaki ilişki birçok çalışmada ele alınmıştır. Ancak anılan ilişkiyi bankalar özelinde ele alan çalışma sayısı oldukça azdır ve bu az sayıda çalışma sonucunda çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Aygün vd., (2010), regresyon ve korelasyon analizlerini kullanarak yönetim kurulu büyüklüğü ile banka karlılıkları arasında negatif ilişki olduğunu, buna karşın yönetim kurulu büyüklüğü ile Tobin's q arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Adams ve Mehran (2012) da heterojenliği kontrol etmek için sabit etkiler modeli kullanarak yönetim kurulu büyüklüğü ile Tobin's q arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak çalışma sonucunda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin oranı ile banka performansı arasında bir ilişki saptanamamıştır. Andres ve Vallelado (2008) ise ABD dâhil altı OECD ülkesinden 69 ticari bankanın verilerini kullanarak yönetim kurulu büyüklüğü ve icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini oranı ile banka performansı arasında ters U şeklinde bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, iki aşamalı sistem genelleştirilmiş momentler (sistem-GMM) tahminleri, havuzlanmış en küçük kareler ve sabit etkiler analizden elde edilen sonuçlar ile çelişmektedir. Benzer şekilde, Wachudi ve Mboya (2012) Kenya'da faaliyet gösteren bankalar üzerinde yaptığı çalışma sonucunda yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edemezken, Kılıç (2015) Türk bankacılık sektöründe yönetim kurulundaki çeşitliliğin banka performansını olumsuz etkilediğini tespit etmiştir.

Bu çalışma ile küresel finans krizi sonrasında Türk bankalarının yönetim kurulu özelliklerini belirlemek ve yönetim kurulundaki çeşitliliğinin banka performansı üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmek amaçlanmaktadır. Çalışmanın yönetim kurulu çeşitliliği ve banka performansına ilişkin sınırlı literatüre çeşitli noktalarda katkıda bulunması beklenmektedir. *Birincisi*, yönetim kurulu çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki etkisine ilişkin çelişkili sonuçlar nedeniyle anılan ilişki ile ilgili bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu araştırma yönetim kurulu çeşitliliği ve banka performansı arasındaki ilişki ile ilgili literatürün gelişimine katkı sağlayacaktır. *İkincisi*, anılan ilişkinin tespitine yönelik yapılan araştırmalar kurumsal yönetim ilkelerini çok önceden benimsemiş gelişmiş ülkelere odaklanmıştır. Bu çalışmada ise gelişmekte olan ve yabancı sermayeye ihtiyaç duyan bir ülke olarak Türkiye ele alınmıştır. *Üçüncüsü*, kurumsal yönetim uygulamaları genellikle batı ortamında yürütülmüştür ve bu uygulamaların farklı kültürel, yasal ve ekonomik düzenlemelerin bulunduğu bir ülkede farklı etkileri olabilecektir (Young vd., 2008). Öyle ki Fransa, İspanya ve Norveç gibi birçok batılı ülkede yönetim kurullarında kadın üyelerin varlığı konusunda yasalar çıkartılırken ülkemizde kadın üyelerin yönetim kurulundaki rolü politik tartışmaların

konusu olmuştur. Çalışmanın bu noktada da literatüre katkı sağlaması, kadınların yönetim kurullarına katılmasının performans üzerinde etkili olup olmadığını ortaya çıkarması beklenmektedir. *Dördüncüsü*, yönetim kurulu çeşitliliğinin performans üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalarda çeşitlilik ile ilgili olarak genellikle yönetim kurulu üyelerin cinsiyeti, uyruğu, bağımsız olup olmaması ele alınırken, üyelerin eğitim durumunu ele alan çalışma sayısı oldukça azdır (Darmadi, 2013: 113). Ne var ki, sahiplerinin ve yöneticilerinin farklı kişiler olduğu modern firmalarda, yöneticilerin kendilerine tahsis edilen kaynakları yönetme yetenekleri önemli bir sorundur. Bu önemli görevi üstlenecek kişilerin yeteneklerinin belli bir seviyede olması gerekmektedir. Buradan hareketle, çalışmada yönetim kurulu üyelerinin yetenekleri ile ilgili bir ölçütün kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Ancak kişilerin liderlik ve girişimcilik gibi gözlemlenemeyen yeteneklerin belirlenmesi ve ölçülmesi zor ve maliyetli olduğundan, literatürde genellikle eğitim seviyesi, iş tecrübesi gibi gözlemlenebilir ve objektif ölçütler dikkate alınmaktadır (Bhagat *vd.*, 2010). Bu çalışmada da insan sermayenin önemli belirleyicilerinden biri olan eğitim seviyesi, yönetim kurulu üyelerinin yeteneklerin bir ölçütü olarak kullanılmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşacak şekilde düzenlenmiştir. Takip eden bölümde, yönetim kurulu çeşitliliği ile banka performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yer almaktadır. Üçüncü bölümde, çalışmada kullanılan veri seti ve yöntem açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Son bölümde ise çalışmadan elde sonuçlar ile gelecekteki çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Yönetim kurulu yapısı ile ilgili teorik tartışmalar, vekâlet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi ile zemin bulmaktadır. Vekâlet teorisi, yönetim kurulunun denetleme rolü üzerinde yoğunlaşırken, kaynak bağımlılığı teorisi yönetim kurulunun firmanın dış çevresi ile bağlantısına vurgu yapmaktadır. Vekâlet teorisi, yönetim kurulunda bağımsız ve bağımsız olmayan üyeler arasında bir dengenin olması gerektiğini, bu denge içerisinde yönetim kurulunun denetim fonksiyonunu daha etkin bir şekilde yerine getireceğini ileri sürmektedir (Ocak, 2013: 108-109). Bu bakış açısıyla, yönetim kurulunda bağımsız üyelerin yer alması, yönetim kurulunun denetleme rolünü olumlu yönde etkileyerek temsil maliyetlerinin azalmasını, buna bağlı olarak da firmanın performansının artmasını sağlayacaktır. Vekâlet teorisine göre, bağımsız üyelerin yanı sıra yönetim kurulunda yabancı ve kadın üyelerin bulunması da yönetim kurulunun etkinliğini ve firma performansını artıracaktır (Kılıç, 2015: 183-184). Çünkü farklı cinsiyet, etnik köken veya kültürel geçmişe sahip yönetim kurulu üyeleri, ortak kültürü paylaşan üyelerden gelmeyecek sorular sorabileceklerdir (Carter *vd.*, 2003: 37). Kaynak bağımlılığı teorisinde ise yönetim kurulu, firmanın dış bağımlılık ve belirsizlik sorunlarıyla başa çıkmak için bir araç olarak ele alınmaktadır (Pfeffer, 1972: 219). Bu çerçevede, yönetim kurulundaki çeşitliliğin artırılması, firmanın kaynaklarındaki

çeşitliliğin artırmasına imkân tanıyarak firma performansını olumlu yönde etkileyecektir (Doğan, Topal, 2016: 32).

Çeşitlilik, bireylerin özellikleri ile diğer bireylerin özellikleri arasındaki farklılıktır. Bu açıdan çeşitlilik ile ilgili cinsiyet, uyruk, tecrübe vb. özellikler sayılabilir. Çeşitlilik, bir taraftan yaratıcılığın artmasına imkân tanırken, diğer taraftan grup üyelerinin memnuniyetsiz olması ve özdeşleşmemesi gibi nedenlere bağlı olarak sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecektir (Milliken, Martis, 1996: 403). Bu görüşü destekler şekilde yönetim kurulundaki çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki etkisi ile ilgili olarak çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Bazı çalışmalarda, yönetim kurulundaki çeşitlilik ile finansal performans arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilirken, bazı çalışmalarda anılan ilişkinin negatif olduğu ya da çeşitlilik ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, yönetim kurulundaki çeşitlilik ile finansal performans arasındaki ilişki daha çok finansal olmayan firmalar için araştırılmıştır. Finansal firmalar için anılan ilişkiyi ele alan az sayıda çalışma ise gelişmiş ekonomilere odaklanmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Adams ve Mehran (2008) yönetim kurulu yapısını etkileyen faktörleri araştırarak, yönetim kurulu büyüklüğü ve yapısı ile banka performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda birleşme ve devralma faaliyetlerinin yönetim kurulu oluşumunu etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, organizasyon yapısının yönetim kurulu büyüklüğü ile önemli ölçüde ilişkili olduğu görülmüştür. Yönetim kurulu yapısı ve banka performansı ilişkisi ile ilgili olarak ise yönetim kurulu büyüklüğünün banka performansını olumlu etkilediği, bununla birlikte yönetim kurulu yapısı ile Tobin's q ile ölçülen performans arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Öte yandan Pathan ve Faff (2013) yönetim kurulu yapısı (büyüklük, bağımsızlık ve cinsiyet) ile banka performansı arasındaki ilişkiyi ABD'de faaliyet gösteren banka holding şirketleri için ele almış, Adams ve Mehran'ın (2008) aksine yönetim kurulu büyüklüğünün ve bağımsız üyelerin banka performansını azalttığını tespit etmişlerdir. Ayrıca analiz sonuçları, kadın üyelerin Sarbanes-Oxley Yasası (SOX) döneminde (1997-2002) banka performansını artırmasına rağmen, hem SOX sonrası (2003-2006) hem de kriz dönemlerinde (2007-2011) kadın üyelerin performans üzerindeki olumlu etkilerinin azaldığını ortaya çıkarmıştır. Son olarak, yönetim kurulu yapısının özellikle düşük piyasa gücüne sahip küçük bankalar için daha ilgili olduğunu göstermişlerdir. James ve Joseph (2015) de kurumsal yönetim-banka performansı ilişkisini Malezya için araştırmıştır. Malezya'da faaliyet gösteren 18 bankanın 2009-2013 yıllarına ait verilerinin kullanıldığı çalışmada kurumsal yönetim mekanizması olarak yabancı sahipliği, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile sermaye yeterlilik oranı ele alınmıştır. Banka performansının ölçümünde ise aktif

karlılık oranı kullanılmıştır. Regresyon analizi sonuçları sadece sermaye yeterlilik oranı ile banka performansı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Bazı çalışmalarda ise anılan ilişkinin doğrusal olmayacağından hareketle yönetim kurulu yapısı ve banka performansı ilişkisi doğrusal olmayan yaklaşım ile ele alınmıştır. De Andres ve Vallelado (2008) kurumsal yönetim literatüründe iyi bilinen endojenite (içsellik) problemini çözmek için uygun bir model olan iki aşamalı sistem tahmincisi ile yönetim kurulu yapısı ile banka performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve banka performansı ile yönetim kurulu büyüklüğü ve icracı olmayan yöneticilerin oranı arasında ters U şeklinde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Georgantopoulos ve Filos (2017) de yönetim kurulu yapısı ve banka performansı arasındaki ilişkiyi Yunanistan'da faaliyet gösteren 13 bankanın 2008-2014 dönemine ait verilerini kullanarak doğrusal olmayan yaklaşım ile incelemiştir. Analizler sonucunda, banka performansı ile yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız üyelerin oranı arasında ters U şeklinde bir ilişki tespit edilmiştir.

Türkiye'de yönetim kurulu yapısı ve banka performansı ilişkisini inceleyen çalışmalar ise şöyledir: Aygün *vd.*, (2010) eski adıyla İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 12 özel ve kamu bankasının 2006-2008 yılına ait verilerden yararlanarak yönetim kurulu büyüklüğünün banka performansına etkisini araştırmıştır. Çalışma sonucunda, yönetim kurulu büyüklüğü ile banka karlılıkları arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilirken, yönetim kurulu büyüklüğü ile Tobin's q arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür. Bir başka çalışmada, Doğan ve Yıldız (2013) yönetim kurulu büyüklüğü ve finansal performans ilişkisini 12 bankanın 2005-2010 dönemine ait verilerini kullanarak incelemiştir. Bulgular, yönetim kurulu büyüklüğü ile banka karlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte yönetim kurulu büyüklüğü ile Tobin's q arasında negatif bir ilişki tespit edilse de bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Kılıç (2015) da yönetim kurulu çeşitliliğinin banka performansı üzerindeki etkisini 26 bankanın 2008-2012 dönemine ait verilerini kullanarak analiz etmiştir. Çalışmada banka performans ölçütü olarak aktif karlılık ve özkaynak karlılığı kullanılırken, çeşitlilik ile ilgili olarak cinsiyet ve uyruk ele alınmıştır. Çalışma sonucunda, yönetim kurulu çeşitliliğinin banka performansını olumsuz etkilediği görülmüştür. Işık ve İnce (2016) de yönetim kurulu büyüklüğü ve yönetim kurulu yapısı ile banka performansı arasındaki ilişkiyi 30 bankanın 2008-2012 yıllarına ait verilerini kullanarak analiz etmiştir. Sonuçlar, yönetim kurulu büyüklüğü ile banka performansı arasında pozitif ilişkinin varlığını desteklemektedir. Öte yandan, yönetim kurulu yapısı ile banka performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Yukarıda da özetlendiği gibi bankalarda yönetim kurulu çeşitliliği ve finansal performans arasındaki ilişki ile ilgili olarak çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum, literatürün farklı çalışmalarla desteklenmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu

noktadan hareketle, mevcut çalışmada bankalarda yönetim kurulu çeşitliliği ile finansal performans arasındaki ilişki gelişmekte olan bir ülke olarak Türkiye için araştırılmıştır. Ayrıca, ülkemizde konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak çalışmada yönetim kurulu çeşitliliği ile ilgili olarak büyüklük, cinsiyet, uyruk ve bağımsızlığın yanı sıra eğitim seviyesi de dikkate alınmıştır.

2. METODOLOJİ

2.1. Veri Seti

Bu çalışma, yönetim kurulu çeşitliliğinin banka performansı üzerinde etkili olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar çalışmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren bankalar; mevduat bankaları, Türkiye’de şube açan bankalar ve kalkınma ve yatırım bankaları olarak sınıflandırılmaktadır. Çalışmada daha homojen bir veri seti ile çalışmak için kalkınma ve yatırım bankaları ile Türkiye’de bir ya da iki şubesi olan bankalar araştırma dışında bırakılmıştır. Bununla birlikte, bazı bankaların (Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Turkey A.Ş., Odea Bank A.Ş., Rabobank A.Ş. gibi) finansal verileri ve/veya yönetim kurulu ile ilgili verilerine ulaşamaması nedeniyle çalışmanın nihai örnekleme 22 mevduat bankası olarak belirlenmiştir. Bu bankaların 2009-2016 yılları arasındaki yılsonu verileri kullanılarak 176 gözlem elde edilmiştir.

Çalışmada banka performansının ölçümü için ortalama aktif karlılık (ROAA), ortalama özkaynak karlılığı (ROAE) ile vergi öncesi kar/toplam aktifler oranları (PBT) kullanılmış olup, bu oranlar Türkiye Bankalar Birliği’nin Bilanço Verilerine Dayalı Analiz ve Raporlarından (Seçilmiş Rasyolar) alınmıştır. Literatürde sıklıkla kullanılan performans ölçütlerinden biri olan Tobin’s q ise örnekleme bazı bankaların borsada işlem görmemesi nedeniyle kullanılamamıştır. Yönetim kurulu yapısı ile ilgili olarak kadın üyelerin oranı, yabancı üyelerin oranı, bağımsız üyelerin oranı, yönetim kurulu üyelerin eğitim seviyesi ile yönetim kurulu büyüklüğü kullanılmıştır. Yönetim kurulu yapısı ile ilgili veriler bankaların yıllık faaliyet raporları ile kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarından elde edilmiştir. Bununla birlikte, literatüre paralel olarak banka büyüklüğünün kontrolü için bankanın toplam aktiflerinin doğal logaritması (LNASSETS) ile borçlanma oranını kontrol etmek için özkaynakların toplam aktiflere oranı (CAPITAL) kullanılmıştır (Mallin *vd.*, 2014; James, Joseph, 2015; Georgantopoulos, Filos, 2017).

2.2. Yöntem

Çalışmada yöntem olarak panel veri analizi kullanılmıştır. Panel veri analizinin yatay kesit (22 banka) ve zaman boyutunu (2009-2016) birleştirmesi sayesinde 176 gözlem ile çalışma fırsatı elde edilmiştir. Panel veri analizi, tahmin yanlılığını bir

dereceye kadar ortadan kaldıran ve çoklu bağlantı sorunu ele alan bir yöntemdir. Ayrıca, panel veri analizi bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki zamana bağlı değişen ilişkiyi belirleyebilmektedir.

Çalışmanın amacına uygun olarak kurulan model şöyledir:

$$PERF = \beta_0 + \beta_1 LNBSIZE + \beta_2 PWOMEN + \beta_3 PINDEP + \beta_4 PFOREIGN + \beta_5 PPOSTGRAD + \beta_6 LNASSETS + \beta_7 CAPITAL + \varepsilon$$

Modelde kullanılan değişkenler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

PERF	:	Çalışmada 3 performans ölçütü kullanılmıştır. Aktif karlılık ve özkaynak karlılık oranları dönem sonu net kar (zarar) rakamının son iki yıla ait sırasıyla toplam aktifler ve özkaynaklar kalemlerinin aritmetik ortalamasına oranlanmasıyla hesaplanmıştır. Vergi Öncesi Kar/Toplam Aktifler oranı ise dönem sonu vergiden önceki karın toplam aktiflere oranlanması ile elde edilmiştir.
LNBSIZE	:	Yönetim kurulundaki üye sayısının doğal logaritması
	:	Kadın üyelerin yüzdesi
PWOMEN	:	Bağımsız üyelerin yüzdesi
PINDEP	:	Yabancı üyelerin yüzdesi
PFOREIGN	:	Lisansüstü eğitim derecesine sahip üyelerin yüzdesi
PPOSTGRAD	:	Bankanın toplam varlıklarının doğal logaritması
LNASSETS	:	Bankanın özkaynaklarının toplam aktiflere oranı (%)
CAPITAL	:	

3. BULGULAR

Bu bölümde, çalışmada elde edilen bulgular yer almaktadır. Tablo 1’de değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler raporlanmıştır. Tabloya göre bankaların 2009-2016 dönemi için ortalama aktif karlılık, ortalama özkaynak karlılık ve ortalama vergi öncesi kar/toplam aktifler oranları sırasıyla %1.14, %11.30 ve %1.63’tür. Tablo ayrıca Türk bankalarının yönetim kurullarının ortalama 10 üyeden oluştuğunu, yönetim kurullarında ortalama 1 kadın üye, 1 bağımsız üye, 4 yabancı üye ve 4 lisansüstü eğitim derecesine sahip üyenin yer aldığını göstermektedir. Ortalama yönetim kurulu büyüklüğü gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında Türk bankalarının yönetim kurulu büyüklüğünün görece olarak daha küçük olduğu görülmektedir (bkz. De Andres,

Vallelado, 2008; Adams, Mehran, 2012). Bununla birlikte, bankalarının yönetim kurullarında yabancı üyelerin, kadın üyeler ve bağımsız üyelere göre daha baskın olduğu tespit edilmiştir. Bu durumun ortaya çıkmasında, son yıllarda Türk bankacılık sektöründe yaşanan yoğun birleşme ve satın almaların etkili olduğu söylenebilir.

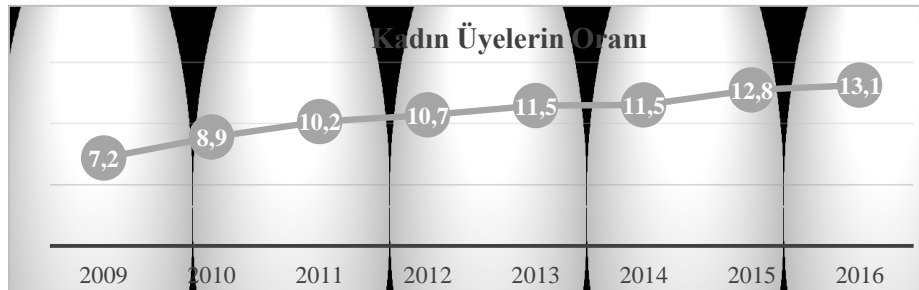
Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
ROAA	1.41	1.07	-1.27	8.15
ROAE	11.30	7.75	-14.45	39.64
PBT	1.63	1.25	-1.45	10.07
SIZE	9.65	1.88	6	14
LNSIZE	2.25	0.20	1.79	2.64
WOMEN	1.02	0.87	0	3
PWOMEN	10.72	9.36	0	33.33
INDEP	1.31	1.63	0	5
PINDEP	12.64	15.67	0	50
FOREIGN	3.59	2.82	0	10
PFOREIGN	36.32	27.33	0	88.88
POSTGRAD	4.39	2.40	0	11
PPOSTGRAD	44.97	20.45	0	100
ASSETS	67147.23	82785.04	648.80	357761
LNASSETS	10.03	1.70	6.47	12.79
CAPITAL	12.57	3.90	5.73	39.70

Not: Tablodaki değerler yüzdelik değerleri göstermektedir.

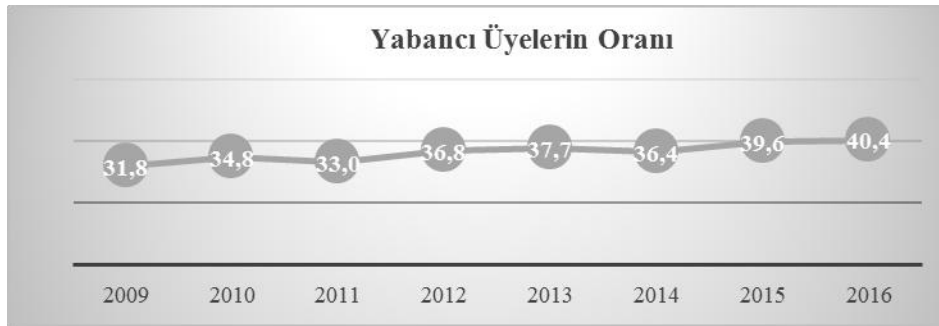
Tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra aşağıdaki grafiklerde kadın üyeler, yabancı üyeler, bağımsız üyeler ile lisansüstü eğitim derecesine sahip üyelerin toplam üye sayısına oranlarının yıllar itibarıyla değişimi gösterilmektedir¹.

Şekil 1. Yıllar İtibarıyla Kadın Üye Oranı



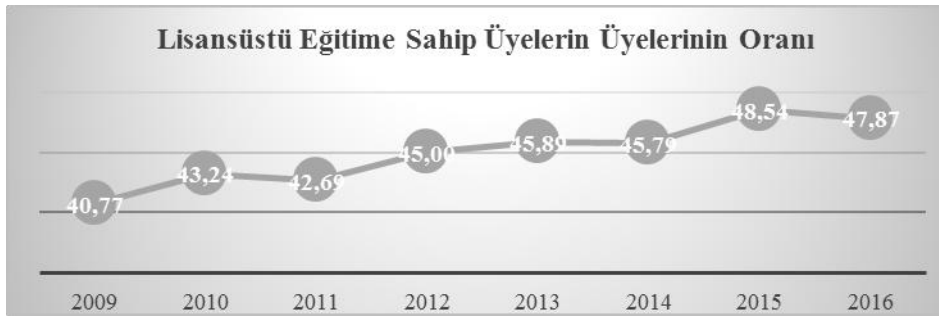
Kadınların iş hayatındaki varlığı, gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerin gündeminde olan önemli konulardan biridir. Şekilden Türk bankalarının yönetim kurullarında kadın üyelerin azınlıkta olduğu açıkça görülmektedir. Bununla birlikte, yıllar itibariyle kadın üyelerin oranında meydana gelen değişim gelecekte kadınların yönetim kurullarında daha fazla yer alacağını bir işareti olarak yorumlanabilir.

Şekil 2. Yıllar İtibariyle Yabancı Üye Oranı



Küreselleşmenin de etkisi ile birlikte, Türk bankacılık sektörüne olan yabancı ilgiye bağlı olarak yabancı yönetim kurulu üyelerinin oranının yıllar itibariyle arttığı görülmektedir. 2009 yılında yabancı üyelerin oranı %31 iken, 2016 yılına gelindiğinde yabancı üyelerin oranı %40'a yükselmiştir.

Şekil 3. Yıllar İtibariyle Lisansüstü Eğitim Derecesine Sahip Üyelerin Oranı



Çalışmada, ülkemizde yapılan diğer çalışmalardan farklı olarak yönetim kurulu çeşitliliği ile ilgili olarak ele alınan bir diğer değişken lisansüstü eğitim derecesine sahip yönetim kurulu üyeleridir. Şekil, yönetim kurulu üyelerin yarısına yakınının yüksek lisans ya da doktora derecesine sahip olduğunu göstermektedir. Yine şekilden yıllar itibariyle lisansüstü eğitim seviyesine sahip yönetim kurulu üyelerinde bir artış olduğunu da görülmektedir.

Şekil 4. Yıllar İtibariyle Bağımsız Üyelerin Oranı



Her ne kadar diğer yönetim kurulu üyelerinin oranlarında bir artış olsa da en büyük artış bağımsız üyelerde yaşanmıştır. Bu artışın nedeni olarak, SPK Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan bankaların yönetim kurullarında en az 3 bağımsız üyenin bulundurulması ile ilgili madde² gösterilebilir.

Panel veri analizinden önce değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon bulguları, finansal performans ölçütlerinin birbiriyle ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bulgular, finansal performans göstergeleri ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında pozitif, yönetim kurulu çeşitliliğinin ölçümünde kullanılan diğer değişkenler arasında ise negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, tablodan yönetim kurulu büyüklüğü ile varlıkların doğal logaritması arasında pozitif bir ilişki olduğu da görülmektedir. Bu durum, büyük bankaların daha büyük yönetim kurullarına sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ROAA	1.0000									
2. ROAE	0.8500	1.0000								
3. PBT	0.9566	0.8043	1.0000							
4. LNBSIZE	0.0093	0.1382	0.0039	1.0000						
5. PWOMEN	-0.2051	-0.2563	-0.1914	-0.1160	1.0000					
6. PINDEP	-0.1407	-0.0125	-0.1535	0.2719	0.0340	1.0000				
7. PFOREIGN	-0.2689	-0.3984	-0.2557	0.1424	0.0684	-0.2135	1.0000			
8.PPOSTGRAD	-0.1283	-0.1209	-0.1369	0.0787	0.0683	-0.0885	0.6226	1.0000		
9. LNASETS	0.1831	0.4573	0.1597	0.3013	-0.0873	0.4847	-0.2931	-0.0413	1.0000	
10. CAPITAL	0.3898	0.0014	0.4763	-0.2187	-0.0005	-0.4048	0.0750	-0.1271	-	1.0000
									0.5355	

Yüksek korelasyon katsayıları, bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı probleminin neden olabileceği, bu durum ise analiz sonuçlarını olumsuz etkileyecektir. Bu noktada, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığını tespit etmek için Varyans Büyütme Faktörü (Variance Inflation Factor–VIF) kullanılmış, sonuçlar Tablo 3’de raporlanmıştır. VIF değerleri tüm bağımsız değişkenler için kabul edilebilir üst limitinin (5) oldukça altında olan 1.00 ile 1.73 arasında değişmektedir, bu da tüm bağımsız değişkenlerin aynı ampirik modelde aynı anda kullanılabilirliğini göstermektedir (Guajarati, 2004).

Tablo 3. VIF Değerleri³

Değişkenler	VIFs
LNBSIZE	1.12
PWOMEN	1.00
PFOREIGN	1.61
PINDEP	1.41
PPOSTGRAD	1.73
LNASSETS	1.32
CAPITAL	1.45

Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığını tespitinin yanı sıra panel veri analizinin uygulanabilmesi için değişkenlerin durağan olup olmadıklarının da test edilmesi gerekmektedir. Değişkenlerin durağanlığını test etmek için literatürde sıklıkla kullanılan birim kök testlerinden biri olan Levin, Lin, Chu Testi (LLC) (2002) kullanılmıştır. LLC’nin boş hipotezi seride birim kökün varlığı üzerine kurulmuşken, alternatif hipotez seride birim kökün olmadığı üzerine kurulmuştur. LLC sonuçları serilerde birim kök olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Tablo 4. LLC Testi Sonuçları

ROAA	-28.2095	0.0000
ROAE	-17.8453	0.0000
PBT	-11.5401	0.0000
LNBSIZE	-2.6306	0.0004
PWOMEN	-6.7510	0.0000
PFOREIGN	-3.9079	0.0000
PINDEP	-4.5111	0.0000
PPOSTGRAD	-2.6623	0.0039
LNASSETS	-16.8743	0.0000
CAPITAL	-17.5962	0.0000

Bu çalışma, Türk bankacılık sektöründe yönetim kurulu çeşitliliğinin banka performansı üzerinde etkili olup olmadığı tespit etmeyi amaçlamaktadır. Söz konusu etkiyi araştırmak için banka performansı aktif karlılık oranı, özkaynak karlılık oranı ve vergi öncesi kar/toplam aktifler oranı olmak üzere üç farklı şekilde ölçülmüş ve üç ayrı model kurulmuştur. Bu modeller, panel veri analizi yöntemiyle test edilmiştir. Panel veri analizinde sabit etkiler ve rassal etkiler olmak üzere iki farklı tahmin yöntemi vardır. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağını belirlemek için Hausman testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4’de raporlanmıştır. Tabloya göre %10 anlamlılık düzeyinde tüm modellerin sabit etkiler modeli ile tahmin edilmesi uygun ve verimli olacaktır. Dolayısıyla her üç modelde sabit etkiler modeli ile tahmin edilmiş ve sonuçlar Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 4. Hausman Testi Sonuçları

	Model I (ROAA)	Model II (ROAE)	Model III (PBT)
Chi-Sq Statistics	12.89	64.74	35.89
Prob>Chi-Sq.	0.0748	0.0000	0.0000

Tablo 5. Panel Veri Analizi Sonuçları⁴

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken		
	Model I ROAA	Model II ROAE	Model III PBT
LNBSIZE	-1.632***	-7.576**	-1.349**
PWOMEN	0.014*	0.157***	0.010
PFOREIGN	-0.003	-0.018	-0.002
PINDEP	-0.004	-0.089**	-0.009
PPOSTGRAD	0.009*	0.057	0.013**
LNASSETS	0.658**	3.103	-0.037
CAPITAL	0.147***	0.316*	0.223***
SABIT	-2.940	-3.199	1.722
R-Square (within)	0.4322	0.3780	0.4879
R-Square (between)	0.2680	0.2593	0.0076
R-Square (overall)	0.3009	0.2993	0.1262
Prob > F	0.0000	0.0000	0.0000

*< 0.10, **<0.05, ***<0.01 temsil etmektedir.

Yönetim kurulu çeşitliliğinin banka performansı üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan panel veri analizi bulguları incelendiğinde, yönetim kurulu büyüklüğü ile banka performansı arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu

görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, Pathan ve Faff (2013) ile Aygün *vd.*, (2013)'ın bulguları ile benzerdir. Bu sonuç, Türk bankacılık sektöründe büyük yönetim kurullarının banka performansını olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu durum, kaynak bağımlılığı teorisinin Türk bankacılık sektöründe geçerli olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların yönetim kurullarının gelişmiş ülkelere kıyasla görece olarak küçük olmasının da bu durumun bir sonucu olduğu söylenebilir.

Bununla birlikte, çeşitlilik ile ilgili ele alınan değişkenlerden kadın üyelerin oranı ile banka performansı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkilerden aktif karlılık ile özkaynak karlılığının bağımlı değişken olarak kullanıldığı modeller istatistiksel olarak anlamlıdır. Kadın üyeler ile banka performansı arasında pozitif ilişkinin varlığı Pathan ve Faff'ın (2013) bulguları ile paralellik göstermektedir. Elde edilen bu bulgu, vekâlet teorisini ve kaynak bağımlılığı teorisini destekler niteliktedir. Yönetim kurulunda kadın üyelerin varlığı, yönetim kurulunun denetleme rolünü olumlu şekilde etkileyerek çıkar çatışmalarının azalmasına yardımcı olacaktır. Yine, yönetim kurulunda kadın üyelerin varlığı, bankanın farklı grupların ihtiyaçlarını anlamasına ve farklı kaynakların bankaya çekilmesini sağlayacaktır.

Diğer çalışmalardan farklı olarak, çalışmada çeşitlilik ile ilgili olarak lisansüstü eğitim seviyesine sahip üyelerin oranı kullanılmıştır. Sonuçlar, lisansüstü eğitim seviyesine sahip üyelerin banka performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, bu ilişkilerden aktif karlılık oranı ile vergi öncesi kar/toplam aktifler oranının performans ölçütü olarak kullanıldığı modeller istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu sonuç, yönetim kurulunda yüksek eğitim seviyesine sahip alanında yetkin üyelerin bulunmasının banka performansı üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Öte yandan, banka performansı ile yabancı üyelerin oranı ve bağımsız üyelerin oranı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkilerden sadece bağımsız üyelerin oranı ile özkaynak karlılığı arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır. Vekâlet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi ile çelişen bu sonuç, Kılıç'ın (2015) bulguları ile paralellik göstermektedir. Bu sonucun elde edilmesinde bağımsız üyelerin sadece yasalara uyum sağlamak adına yönetim kurulunda yer almaları etkili olmuş olabilir.

Kontrol değişkenleri ile finansal performans arasında ilişkiler incelendiğinde ise özkaynakların toplam aktiflere oranı ile banka performansı arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Buna karşın, banka büyüklüğünü kontrol etmek için modele eklenen toplam varlıkların doğal logaritması ile

banka performansı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat bu ilişkilerden sadece özkaynak karlılığı ile olan ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır.

SONUÇ

Etki bakımından küresel finans krizi, dünya tarihindeki diğer krizlerden farklılaşmaktadır. Krizin nedeni olarak farklı gerekçeler gösterilmekle birlikte, dünyanın önde gelen firmalarında yaşanan yolsuzlukların krizde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Bu durum kurumsal yönetim uygulamalarının önemini artırmıştır. Kurumsal yönetim mekanizmaları içsel kurumsal yönetim mekanizmaları ve dışsal kurumsal yönetim mekanizmaları olarak iki farklı gruba ayrılmaktadır. İçsel kurumsal yönetim mekanizmalarından biri olan yönetim kurulu, bir firmayı en üst seviyede temsil eden karar alma ve yürütme organıdır. Yönetim kurulunun temel görevleri arasında üst düzey yöneticilerin seçimi, denetimi ve ücretlendirmesi ile kurumsal stratejinin belirlenmesi yer almaktadır. Yönetim kurulu yapısının, yönetim kurulunun fonksiyonlarını etkileyeceği, buna bağlı olarak da performans üzerinde etkili olacağı ifade edilmektedir.

Bankacılık sektöründeki yoğun bilgi asimetrisi, bankaların yüksek kaldıraçlı firmalar olması ve ekonomik büyümede önemli bir rol oynaması, bankalarda kurumsal yönetim uygulamalarını diğer firmalardan daha önemli hale getirmektedir. Bununla birlikte, bankalarda kurumsal yönetim uygulamalarının iyileştirilmesi sadece bankaların performansını değil, bankaların kreditor ve/veya hissedar rolleri sayesinde diğer firmaların performansını etkileyecektir. Bu bakış açısıyla, akademik çalışmalarda yönetim kurulu yapısının/çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ancak bu çalışmalarda gelişmiş ülkelere odaklanılmış, gelişmekte olan ülkeler ihmal edilmiş ve anılan ilişki ile ilgili çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Bu durum, anılan ilişki ile ilgili daha tutarlı çıkarımlar yapabilmek için literatürün farklı çalışmalarla desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Bu noktada, bu çalışmada Türk bankacılık sektöründe yönetim kurulu çeşitliliği ile finansal performans arasındaki ilişki 22 bankanın 2009-2016 dönemine ait verileri kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmada, banka performansının ölçümünde ortalama aktif karlılık, ortalama özkaynak karlılığı ile vergi öncesi kar/toplam aktifler oranları kullanılırken, yönetim kurulu yapısı ile ilgili olarak büyüklük, cinsiyet, uyruk, bağımsızlık kriterlerin yanı sıra, Türkiye’de yapılan çalışmalardan farklı olarak üyelerin eğitim seviyeleri dikkate alınmıştır. Bulgular, Türk bankalarının yönetim kurullarının gelişmiş ülkelere kıyasla daha küçük olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, yönetim kurulu büyüklüğü ile banka performansı arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yönetim kurulu çeşitliliğinin ölçümü için kullanılan değişkenlerden kadın üyelerin oranı ile banka performansı arasında ise pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkilerden, banka performansı ölçütü olarak aktif karlılık ve özkaynak

karlılığının kullanıldığı modeller istatistiksel açıdan anlamlıdır. Benzer şekilde, lisansüstü eğitim derecesine sahip üyeler ile banka performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat bu ilişkilerden de aktif karlılık ile vergi öncesi kar/toplam aktifler oranının bağımlı değişken olarak kullanıldığı modeller istatistiksel olarak anlamlıdır. Öte yandan, yabancı üyelerin oranı ve bağımsız üyelerin oranı ile banka performansı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkilerden de sadece bağımsız üyelerin oranı ile özkaynak karlılığı arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Çalışmanın yönetim kurulu çeşitliğinin banka performansı üzerinde etkisine ilişkin sınırlı literatüre çeşitli noktalarda katkı sağlaması beklenmektedir. Öncelikle, yönetim kurulu çeşitliliği ve finansal performans ilişkisi ile ilgili olarak çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Bu noktada mevcut çalışma literatürün gelişimine katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte, yönetim kurulu çeşitliliği ve finansal performans arasındaki ilişkinin tespitine yönelik araştırmalar kurumsal yönetim ilkelerini çok önceden benimsemiş gelişmiş ülkelere odaklanmıştır. Mevcut çalışmada ise anılan ilişki, gelişmekte ve kurumsallaşma sürecinde olan bir ülke olarak Türkiye için ele alınmıştır. Bunlara ek olarak, ülkemizde politik tartışmaların konusu olan kadın yönetim kurulu üyelerinin banka performansı üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca Türkiye’de yapılan önceki çalışmalardan farklı olarak yönetim kurulu çeşitliliğinin ölçümünde yönetim kurulu üyelerin eğitim seviyeleri de dikkate alınmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçların, banka yöneticilerine ve politika yapıcılara yardımcı olması beklenmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda ise çeşitlilik ile ilgili olarak yönetim kurulu üyelerin yaşı, mesleki tecrübesi vb. gibi değişkenler dikkate alınabilir. Bununla birlikte, yönetim kurulunun fonksiyonları üzerinde etkili olabilecek yönetim kurulu toplantıların sayısı ve katılım durumu gibi aracı değişkenler de kullanılabilir.

NOTLAR

¹Yönetim kurulu büyüklüğünde yıllar itibarıyla önemli bir değişim olmadığı için yönetim kurulu büyüklüğü için bir grafik oluşturulmamıştır.

²Sermaye Piyasası Kurulu’nun 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği’nin 6. Maddesinin a bendinde “Bankalar için bağımsız yönetim kurulu üye sayısı üçten az olmamak kaydıyla bankanın ihtiyarındadır. Bankaların yönetim kurulu yapılanmaları içerisinde denetim komitesi üyeliği için görevlendirilen yönetim kurulu üyeleri bu Tebliğ çerçevesinde bağımsız yönetim kurulu üyesi olarak kabul edilir.” ifadesi yer almaktadır.

³VIF 1 ve daha büyük bir değer almaktadır. Genel kabul görmüş bir kurul olarak VIF=1 ise değişkenler arasında ilişki olmadığı, VIF 1 ile 5 arasında ise değişkenlerin orta derecede ilişki olduğu, eğer VIF>5 ise değişkenler arasında yüksek ilişki olduğu söylenebilir.

⁴Modellerde zaman etkisi, yıl kukla değişkenler aracılığıyla test edilmiştir. Model I ve Model II’de yıl kukla değişkenleri anlamlı bulunmuş ve bu yüzden adı geçen modellere zaman etkisi dâhil edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Adams, R.B., H. Mehran (2012), “Bank Board Structure and Performance: Evidence For Large Bank Holding Companies”, *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243-267.
- Aygün, M., A. Taşdemir, E. Çavdar, (2010), “Banka Performansı Üzerinde Yönetim Kurulu Büyüklüğünün Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3).
- BCBS (2010), *Principles for Enhancing Corporate Governance*, Basel Committee on Banking Supervision, BIS, Basel.
- BCBS, (2006), *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework*. Basel Committee on Banking Supervision, BIS, Basel.
- Bhagat, S., B. Bolton, A. Subramanian (2010), “CEO Education, CEO Turnover, and Firm Performance”. *Working Paper*, University of Colorado at Boulder, 3 August.
- Campbell, K., A. Mínguez-Vera (2008), “Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
- Caprio, G., R. Levine, (2002), “Corporate Governance in Finance: Concepts and International Observations”, *Financial Sector Governance: The Roles of The Public and Private Sectors*, 17-50.
- Carter, D.A., B.J., Simkins, W.G. Simpson, (2003), “Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value”. *Financial Review*, 38(1), 33-53.
- Chiaromonte, L., B. Casu (2013), “The Determinants of Bank CDS Spreads: Evidence from the Financial Crisis”, *The European Journal of Finance*, 19(9), 861-887.
- Darmadi, S. (2013), “Board Members' Education and Firm Performance: Evidence from a Developing Economy”, *International Journal of Commerce and Management*, 23(2), 113-135.
- De Andres, P., E. Vallelado (2008), “Corporate Governance in Banking: The Role of The Board of Directors”, *Journal of Banking & Finance*, 32(12), 2570-2580.
- Doğan, M., F. Yıldız (2013), “The Impact of The Board of Directors’ Size on The Bank’s Performance: Evidence From Turkey”, *European Journal of Business and Management*, 5(6), 130-140.
- Doğan, M., Y. Topal (2016), “Yönetim Kurulundaki Yabancı Üye Sayısının ve Yabancı Sahipliğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi” *Ege Academic Review*, 16(1).
- Fama, E.F., Jensen, M.C. (1983), “Separation of Ownership and Control”, *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Georgantopoulos, A.G., I. Filos (2017), “Board Structure and Bank Performance: Evidence for the Greek Banking Industry During Crisis Period” *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(1), 56-67.

- Gujarati, D.N. (2004), *Basic Econometrics* (4th ed.), The McGraw-Hill Companies, Avenue of The Americas, New York.
- Hillman, A.J., C. Shropshire, A. A. Cannella (2007), “Organizational Predictors of Women on Corporate Boards”, *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.
- Işık, O., A.R. İnce (2016), “Board Size, Board Composition and Performance: An Investigation on Turkish Banks”, *International Business Research*, 9(2), 74.
- James, J.B., C. Joseph (2015), “Corporate Governance Mechanisms and Bank Performance: Resource-Based View”, *Procedia Economics and Finance*, 31, 117-123.
- John, K., L.W. Senbet (1998), “Corporate Governance and Board Effectiveness”, *Journal of Banking & Finance*, 22(4), 371-403.
- Kılıç, M. (2015), “The Effect of Board Diversity on the Performance of Banks: Evidence From Turkey”. *International Journal of Business and Management*, 10(9), 182.
- Levin, A., C.F. Lin, C.S.J. Chu (2002), “Unit Root Tests in Panel Data: Asymptotic and Finite-Sample Properties”, *Journal of Econometrics*, 108(1), 1-24.
- Mallin, C., H., Farag, K. Ow-Yong (2014), “Corporate Social Responsibility and Financial Performance in Islamic Banks”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 103, 21-38.
- Milliken, F.J., L.L. Martins (1996), “Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups”, *Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.
- Ocak, M. (2013), “Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye'ye İlişkin Bulgular”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 60, 107-126.
- OECD (2016), *G20/OECD Principles of Corporate Governance (Turkish Version)*, Paris: OECD Publishing.
- Pathan, S., R. Faff (2013), “Does Board Structure in Banks Really Affect Their Performance?”, *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573-1589.
- Pfeffer, J. (1972), “Size and Composition of Corporate Boards of Directors: The Organization and its Environment”, *Administrative Science Quarterly*, 218-228.
- Wachudi, E.J., J. Mboya (2012), “Effect of Board Gender Diversity on The Performance of Commercial Banks in Kenya”, *European Scientific Journal, ESJ*, 8(7).
- Yağlı, I., B. Şimşek, (2017). “Meta-Analytic Review of the Relation Between Board Globalization and Firm Performance”. *Financial Studies*, 21(2), 31-55.
- Young, M.N., M.W. Peng, D. Ahlstrom, G.D. Bruton, Y. Jiang (2008), “Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal-Principal Perspective”, *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220.