

TÜRKİYE’DE FAALİYET GÖSTEREN MEVDUAT BANKALARININ YÖNETİM KURULU YAPILARI VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİR PANEL VERİ ANALİZİ

BOARD STRUCTURES OF DEPOSIT BANKS OPERATING IN TURKEY AND FINANCIAL PERFORMANCE RELATIONSHIP: A PANEL DATA ANALYSIS

Damla EKER* 

Öz

Bu çalışmanın amacı, bankaların yönetim kurulu yapılarının finansal performansları üzerinde etkisi olup olmadığını incelemektir. Bu bağlamda, Türkiye’de faaliyet gösteren 16 mevduat bankasının 2018-2020 tarihlerini kapsayan yıllık verileri kullanılarak bir panel veri analizi gerçekleştirilmiştir. Finansal performans göstergesi olarak alınan bağımlı değişken öz sermaye kârlılığı; yönetim kurulu yapılarını temsil eden bağımsız değişkenler ise bağımsız üyeler, uzman üyeler ve kadın üyelerden oluşmaktadır. Analiz sonucunda, bağımsız üyeler ve uzman üyelerle banka finansal performansları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal yönetim, yönetim kurulları, Türk bankacılık sektörü, finansal performans, panel veri analizi

Jel Sınıflandırması: G30, G21

Abstract

The aim of this study is to examine whether the structures of boards of banks affect financial performance. In this context, a panel data analysis was carried out using annual data from 2018 to 2020 of 16 deposit banks operating in Turkey. The dependent variable as a financial performance indicator consists of return on equity and independent variables representing the board structures consist of independent members, expert members, and female members. As the result of the analysis, a statistically significant relationship was found between independent, expert members and the financial performance of the bank.

Keywords: Corporate governance, boards, Turkish banking sector, financial performance, panel data analysis

Jel Classifications: G30, G21

* **Sorumlu Yazar:** Öğr. Gör. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı Ali Cevat Özyurt MYO, damla__eker@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-9601-3249.

Bu makaleyi alıntulamak için: Eker, D. (2022). Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat bankalarının yönetim kurulu yapıları ve finansal performans ilişkisi: bir panel veri analizi. *Journal of Research in Business*, 7(1), 46-62.

“Bu çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir.”

Extended Summary

The aim of this study is to determine if the board structures of deposit banks in the Turkish banking sector have an effect on their financial performances. To do this, 16 deposit banks that are registered to Banking Regulation and Supervision Agency and whose related data are accessible were selected as analysis units. A panel data analysis was conducted by using the annual data between 2018 and 2020 of those 16 deposit banks.

When looking at the definitive statistics of the banks’ variables, it can be seen that there are no independent and female members at the boards of some banks. The average of female members and independent at the boards of the banks with analysis units is %13 and the average of expert members is %43. According to the analysis results, it has been revealed that independent and expert members have an effect on banks’ financial performances which can be measured with their return on equity.

According to the findings of the study, the presence of a positive relation between independent at the board and financial performance supports the idea of independent members increasing the expert human resources of the boards and those managers acting for the good of the shareholders and stakeholders. In the study, in which being a graduate in the field of economics and administrative sciences is considered as a criteria of being an expert, the negative effect of those experts on the bank performance does not support the idea of the highness of the education levels of the experts acting for the good of the businesses. The absence of a relation between female members and banks’ financial performances shows that the tokenism moves forward in the Turkish banking sector.

1. Giriş

Bankalar, büyüme finansmanı için gereksinim duyulan tasarrufların emanet verildiği işletmelerdir. Tasarruf, bir ülkenin vatandaşlarının varlığı olduğu için söz konusu tasarrufların emniyetli şekilde işletilmesi görevi bankaları toplumsal düzen ile direkt olarak bağlantılı kılmaktadır. Fon arz edenlerin, mevduatlarının güvende olmasını istemesi, şirketlerin fon kaynaklarına kolay erişme isteği ve bankaların kâr amacıyla faaliyetlerini sürdüren kuruluşlar olması kâr – risk – güven dengesinin oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Bu ise bankaların mümkün olan en az hata ile başarılı bir biçimde yönetilmeleri ile mümkündür (Figenkaplan, 2019: 115).

Kurumsal yönetim, gerçekleşen finansal krizler ile şirket skandallarının ana sebebi olan yönetim başarısızlıkları ve yetersizliklerinin önüne geçilebilmesi için ortaya çıkan bir kavramdır. Kurumsal yönetim, şirket hissedarlarının haklarının korunmasını güvence altına alan, tüm paydaşların birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen, şirket amaçlarına ulaşmada yol gösteren ve şirket performansının sürekli değerlendirilip denetlenmesini sağlayan yasa, politika, süreçler ve kaideler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Topaloğlu & Ege, 2018: 10).

Bankalarda yönetim kurulları; bankanın denetimini sağlamak, stratejilerini oluşturmak, çıkar çatışmalarının önüne geçmek, sorumlulukları yerine getirebilmek için yeterli zamana sahip olmak ve

çaba harcamak, üyelerin uzmanlık düzeylerinin artırılması ve korunması, üyelerin aday gösterilmesi, üst yöneticilerin ve dış denetçilerin atanması gibi çok önemli rol ve görevlere sahiptir (BIS, 2006: 6-7). Bu bağlamda, bankaların yönetim kurullarının profesyonel bir yapılanma şeklinde oluşturulması bankaların finansal performansı açısından büyük önem arz etmektedir.

Hem dünyada hem de Türkiye’de işletmelerin yönetim kurulu yapılarıyla finansal performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar çoğunlukla finans sektörü dışındaki sektörler için gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda bu araştırmanın özgün yönlerinden ilki, finans sektörünün alt unsuru olan bankalarda kurumsal yönetim uygulamalarının finansal performansa etkisinin belirlenmesi ile ilgili literatüre katkı sağlayacak olmasıdır. İkincisi, finans dışı sektörlerde olduğu gibi finans sektöründe de kurumsal yönetimle ilgili gerçekleştirilen çalışmaların genelinde yönetim kurulu büyüklüğü, kurumsal yönetim endeksinde yer alma, CEO/Yönetim Kurulu Başkanı dualitesi gibi değişkenlerle finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir (Aygün, Taşdemir & Çavdar, 2010; Beycan, 2013; Baykut, 2013; Işık & İnce, 2016; Gergin & Şen, 2019; Figenkaplan, 2019). Yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı, cinsiyet çeşitliliği ve özellikle eğitim seviyesi sınırlı çalışmada ele alınmıştır. Bu bağlamda, araştırma, yönetim kurulu üyelerinin söz konusu özelliklerinin finansal performansa etkisinin olup olmadığını ortaya koyarak literatüre Türkiye’den katkı sağlayacaktır.

2. Literatür Taraması

Kurumsal yönetim bakış açısına göre, yönetim kurullarında cinsiyet, inanç, tecrübe, eğitim seviyesi, kültür gibi özellikler bakımından farklı kategorilerde yer alan kişilerin bulunmasının işletmelere fayda sağlayabileceği görüşü birçok araştırmaya konu olmuştur (Özbek, 2019: 160). Tablo 1’de bankaların yönetim kurulları ve finansal performans ilişkisini ele alan çeşitli ülkelerde ve Türkiye’de yapılan ampirik çalışmalar özet halinde yer almaktadır.

Tablo 1: Banka Yönetim Kurulları ve Finansal Performans: Ampirik Literatür Özeti

Çalışmanın Yazar/Yazarları ve Yılı	Çalışmanın Yapıldığı Ülke ve Dönem	Uygulanan Yöntem	Bulgular
Choi, Hasan (2005)	Kore 1998-2002	Regresyon Analizi	Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile banka finansal performansları arasında bir ilişki yoktur. Yabancı uyruklu yönetim kurulu üyeleri ile banka finansal performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Aygün, Taşdemir ve Çavdar (2010)	Türkiye 2006-2008	Regresyon Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ile aktif kârlılığı arasında negatif yönlü; tobin q ile pozitif yönlü ilişki vardır.
Adusei (2011)	Gana 2005-2009	Regresyon Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ile öz sermaye kârlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
Dedu ve Chitan (2013)	Romanya	Panel Veri Analizi	Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve yabancı uyruklu yönetim kurulu üyeleri ile banka finansal performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Beycan (2013)	Türkiye 2004-2010	Panel Veri Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ve toplantı sayısı ile aktif kârlılığı arasında pozitif; öz sermaye kârlılığı ile bağımsız üyeler arasında pozitif yönlü ilişki vardır
Liang vd. (2013)	Çin 2003-2010	Panel Veri Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ile aktif kârlılığı arasında negatif yönlü ilişki, bağımsız yönetim kurulu üyeleri ve yönetim kurulu toplantı sayısı ile aktif kârlılığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
Pathan ve Faff (2013)	Amerika 1997-2011	Panel Veri Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile finansal performans arasında negatif yönlü, cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
Al Saidi ve Al Shammari (2013)	Kuveyt 2006-2010	Regresyon Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ve icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri ile banka finansal performansları arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. CEO/Başkan dualitesi ile banka finansal performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Fidasoski vd. (2014)	Makedonya 2008-2011	Regresyon Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ile aktif kârlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İcracı olmayan yönetim kurulu üyeleri ile aktif kârlılığı ve öz sermaye kârlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
El-Chaarani (2014)	Lübnan 2006-2010	Regresyon Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ile banka finansal performansları arasında ilişki yoktur. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile banka finansal performansları arasında pozitif yönlü ilişki vardır. CEO/Başkan dualitesi ile banka finansal performansları arasında negatif yönlü ilişki vardır.
Basuony vd. (2015)	Arap Yarımadası 2005-2009	Panel Veri Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız yöneticiler ile tobin q oranı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
Eker ve Kurtaran (2017)	Türkiye 2011-2013	Regresyon Analizi	Yönetim kurullarındaki kadın oranı ve yönetim kurulu başkanının kadın olması ile öz sermaye kârlılığı arasında ilişki bulunamamıştır.
Bhattraï (2017)	Nepal 2010-2015	Regresyon Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ile öz sermaye kârlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bağımsız yönetim kurulu üyeleri ile öz sermaye kârlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır
Parlakkaya ve Demirci (2017)	Türkiye 2012-2016	Panel Veri Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız yöneticilerle banka finansal performansları arasında ilişki bulunamamıştır.
Handa (2018)	Hindistan 2008-2015	Panel Veri Analizi	CEO/Başkanın dualitesi ile kadın yönetim kurulu üye oranı ve yönetim kurulu komite sayısı ile öz sermaye kârlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Bashir vd. (2018)	Pakistan 2008-2014	Panel Veri Analizi	Bağımsız ve icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri ve yönetim kurulu toplantı sayısı ile öz sermaye kârlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.
Hakimi vd. (2018)	Bahreyn 2005-2011	Panel Veri Analizi	CEO/Başkan dualitesi ile öz sermaye kârlılığı ve aktif kârlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yönetim kurulu büyüklüğü ile öz sermaye kârlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Yağlı (2019)	Türkiye 2009-2016	Panel Veri Analizi	Yönetim kurulu büyüklüğü, yabancı üyeler ve bağımsız üyelerle banka finansal performansları arasında negatif yönlü; kadın üyelerle lisansüstü eğitimi olan üyelerle banka finansal performansları arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Özbek (2019)	Türkiye 2012-2017	Kruskal Wallis Testi	Yönetim kurullarında bir lisansüstü diplomasına sahip üyeler bulunan bankaların finansal performansları ile yönetim kurullarında bir lisansüstü diplomasına sahip olmayan üyeler bulunan bankaların finansal performansları arasında bir fark bulunamamıştır.
Sandanayaka ve Sumanasiri (2021)	Sri Lanka 2019	Regresyon Analizi	Kadın yönetim kurulu üyeleriyle bankaların aktif kârlılıkları arasında ilişki bulunamamış, öz sermaye kârlılıkları ile arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 1’de yer alan çalışmalar incelendiğinde bankaların yönetim kurullarının finansal performansa etkisini inceleyen çeşitli çalışmalarda en fazla yönetim kurulu büyüklüğü ve CEO/Başkan dualitesinin performansla ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte yönetim kurullarında öncelikle uyruk ile başlayan yönetim kurulu çeşitliliği ile ilgili çalışmaların cinsiyet çeşitliliğini de kapsamına alacak şekilde devam ettiği görülmektedir. Özellikle icracı-icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri ile ilgili çalışmaların yanında dünyadaki gelişmelere paralel olarak Türkiye’de Sermaye Piyasası özelinde ilk kez 30 Aralık 2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Seri:IV No: 56 sayılı Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ’de bağımsız yönetim kurulu üyeliğinin gündeme gelmesi ile birlikte bu üyelerin finansal performansla ilişkisinin bankacılık sektörü için de araştırılmaya başlandığı görülmektedir. Ayrıca, 13 Ocak 2011 tarihinde kabul edilen ve 14 Şubat 2011 tarih ve 27846 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 6102 sayılı “Türk Ticaret Kanunu”nda yönetim kurulu üyelerinin %25’inin yükseköğrenim görmüş olmasının zorunlu olduğu ancak, tek üyeden oluşan yönetim kurullarında yükseköğrenim görmüş olma şartının aranmayacağı maddesi yer almıştır (TTK, md.359/f.3). Yönetim kurulu üyeliğine ilişkin getirilen eğitim düzeyine dair düzenleme ile ilgili fıkra gerekçesinde, “bu suretle yönetim kurulunun nicelik yönünden düzeyi yükseltilmiş ve profesyonel üyelerin seçimine zemin hazırlanarak kurumsal yönetim ilkeleriyle uyum sağlanmıştır” denilmektedir (Altaş, 2011: 113). Bu bağlamda, yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeylerinin bankacılık sektöründe de araştırılmaya başlandığı Tablo 1’de görülmektedir. Tüm bunlardan hareketle bu çalışmada, bankalarda yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı, cinsiyet çeşitliliği ve eğitim düzeyleri bir arada ele alınarak yerli literatüre katkı ve çeşitlilik sağlanması amaçlanmıştır.

3. Araştırma Yöntemi ve Modeli

Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların yönetim kurulu yapılarıyla finansal performans ilişkisinin açıklanması amacıyla statik panel veri analizi kullanılacaktır. Panel veri analizi, zaman boyutu bulunan yatay kesit verilerinin kullanılması ile ilişki tahmininde bulunulacağı zaman uygulanan bir yöntemdir. K değişkeni bulunan panel veri modeli genel olarak;

$$y_{it} = \beta_1 x_{1it} + \beta_2 x_{2it} + \dots + \beta_k x_{kit} + \epsilon_{it}$$

şeklinde gösterilir. Burada;

$i = 1, \dots, N$ yatay kesit birimlerini ve $t = 1, \dots, T$ zamanı temsil ederken ϵ hata terimini ifade etmektedir. Buna göre;

yit; i'inci yatay kesit biriminin t zamanında bağımlı değişken değerini,

X_{kit}; i'inci yatay kesit biriminin t zamanında k'ıncı açıklayıcı değişkenin tahmin edilen katsayısını göstermektedir (Baltagi, 2001).

Zaman boyutu 10-15 dönemden kısa veriyi içeren paneller mikro panel olarak adlandırılmakta ve söz konusu serilerde durağanlık şartının sağlanması gerekmemektedir (Baltagi, 2013). Bu çalışmada 3 yıllık veri seti kullanıldığı için durağanlık varsayımları göz ardı edilmiştir.

Analiz birimleri olarak Türkiye'de faaliyet gösteren 16 banka seçilmiş ve 2018-2020 yılları arası yıllık veriler üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Analizin 2018 yılı ve sonrasını kapsamamasının nedeni bankaların çoğunun yönetim kurulu üyelerinin detaylı özgeçmişlerine 2018 yılından itibaren faaliyet raporlarında yer vermeleridir. Analiz birimlerini oluşturan bankalar Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2: Analize Konu Olan Bankalar

AKBANK
ALTERNATİFBANK
ANADOLUBANK
ARAP TÜRK BANKASI
DENİZBANK
DEUTSCHEBANK
FİBABANKA
HSBC
ODEABANK
QNB FİNANSBANK
ŞEKERBANK
ZİRAAT BANKASI
GARANTİ BANKASI
HALKBANK
İŞ BANKASI
VAKIFBANK

Analizde yer alan değişkenlerin isimleri, kısaltmaları ve açıklaması Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Analizde Yer Alan Değişkenlerin İsimleri, Kısaltmaları ve Açıklaması

Değişkenler	Değişkenin Analizde Yer Alan Kısaltması	Açıklaması
Öz Sermaye Kârlılık Oranı (Bağımlı)	OKO	İlgili yılın dönem net kârı/ öz kaynaklar
Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranı (Bağımsız)	BAG	Yönetim kurulunda yer alan bağımsız üye sayısı / toplam yönetim kurulu üye sayısı
Yönetim kurulundaki uzman üye oranı (Bağımsız)	UZM	Yönetim kurulunda yer alan iktisadi ve idari bilimler alanında lisansüstü diploma sahibi üye sayısı / toplam yönetim kurulu üye sayısı

Yönetim kurulundaki kadın üye oranı (Bağımsız)	KDN	Yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısı / toplam yönetim kurulu üye sayısı
---	-----	---

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda araştırma modeli şu şekilde ifade edilebilir:

$$OKO_{it} = \beta_0 + \beta_1 BAG + \beta_2 UZM + \beta_3 KDN + \varepsilon_{it}$$

4. Araştırma Hipotezleri

Bu kısımda kavramsal altyapı açıklanarak çalışmanın hipotezleri geliştirilecektir.

4.1. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği

OECD ilkelerine göre, yönetim kurullarındaki bağımsız üyeler yönetim kurulunun toplantılarında tarafsız şekilde görüşlerini beyan edebilirler. Hissedarların çıkarlarının korunması için bağımsız bir yönetim kurulunun varlığı büyük önem arz etmektedir (Harley & Wiggins, 2004: 523-524).

SPK ilkelerince, yönetim kurulu üyelerinin yetenek, kabiliyet ve deneyim seviyeleri ile bağımsızlık dereceleri yönetim kurulunun performans ve başarı düzeyini belirlemekte ve firmaların amaçlarına ulaşmadaki başarısını direkt olarak etkilemektedir. Firmaların misyon ve vizyonları doğrultusunda belirlenmiş olan hedeflere erişmesi noktasında yöneticiler ve yönetim kurulu asıl sorumlulardır. Buna göre hem yönetim kurulu hem de yöneticiler şeffaf bir performans değerlemesine tabi tutulmalı, ödüllendirme ve görevin sona erdirilmesi bu temele dayanarak gerçekleştirilmelidir (SPK, 2003: 37-38).

Şirketler üst yönetim ve şirket faaliyetlerinin sürekli denetimini yönetim kurulları aracılığıyla sağlarlar. Bu nedenle yönetim kurullarının oluşturulması ve yapısı önem arz etmektedir. Aynı zamanda icracı olmayan ve bağımsız yönetici konumunda bulunan üyelerin yönetim kurullarında bulunması şirketlere yeni perspektifler kazandırmakta ve şirketlerin gelişmelerine yardımcı olmaktadır (Hussain & Mallin, 2002).

Yönetim kurulu yapılarına yönelik literatürde yapılan çoğu araştırma ana problemin yapı içinde bağımsız üyelerin çoğunluğunun sağlanması olduğunu vurgulamıştır. Özellikle Amerika'da bağımsız yönetici konusu yönetim kurulu yapılarına dair önemli bir endişe nedeni olarak görülmektedir. Bu endişenin ana nedeni, üst yöneticilerle hisse sahipleri arasındaki menfaat çatışmalarıdır. Eğer yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu bağımlı yöneticilerden oluşmakta ise yönetim üzerinde etkin bir denetim sağlamadaki özgürlük risk altında olacaktır (Saito & Dutra, 2006).

Adams ve Ferreira (2007), çalışmalarında yönetim kurulunun yapısı ve üye ilişkilerini incelemiş, yönetim kurulunun tavsiye verici rolünün yanında yönetimi gözetim rollerini analiz etmişlerdir. Buna göre bu iki role karşın CEO şu durumlarla karşı karşıya kalmaktadır: CEO eğer tüm bildiklerini yönetim kuruluyla paylaşırsa daha iyi tavsiyeler alacak ancak bilgi sahibi yönetim kurulu CEO'yu

daha detaylı ve sıkı takip edecektir. Bağımsız bir yönetim kurulu üyesi daha sıkı bir gözetimci olduğu için CEO söz konusu bağımsız üyeler ile bilgi paylaşmaya gönülsüz olabilmektedir.

Vekâlet teorisi perspektifi, pay sahiplerinin servetini maksimize etmeyi temel alırken, pay sahipleri ve yöneticiler arasında meydana gelebilecek çıkar çatışmalarını en aza indirecek mekanizmalar tavsiye etmektedir. Buna göre teori savunucuları çok üyeli, bağımsız üye sayısının görece olarak fazla olduğu, çeşitli çıkar gruplarının temsil edildiği bir ideal yönetim kurulu yapısı önermektedirler (Karaoğlu, 2016: 65-66).

Bağımsız yöneticiler şirketlerde kritik rol oynamaktadır çünkü bağımsız yöneticilerin varlığı yönetim kurulunu daha izlenebilir kılmaktadır. Bir başka deyişle bağımsız yöneticiler aracılığıyla hisse sahipleri yönetimin fırsatçılığından korunabilmektedir (Charitou vd., 2007: 252).

Bhagat ve Black (1999), yönetim kurulu ve şirket performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş ancak kurulan hipotezin aksine bağımsız üyelerin yönetim kurullarında çoğunlukta olduğu şirketlerin daha az kârlılığa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumdan yola çıkılarak şirketlerin belli sayıda bağımlı ve makul düzeyde bağımsız üyeye – 11 kişilik yönetim kurulunda 3 veya 5 bağımsız üye gibi – sahip olmasının şirket performansını artırabileceği yorumu çıkarılmıştır.

Karaoğlu (2016)'nin çalışmasında 2014 yılı için Borsa İstanbul'da yer alan 192 imalat firması üzerinde analiz yapılmıştır. Firmaların finansal performanslarıyla bağımsız üye oranı arasında bir ilişki tespit edilememiştir. Türkiye'de yönetim kurullarında bulunan bağımsız yöneticilerin gerçek bir bağımsız yönetici gibi çalışmadığı yorumu çıkarılmıştır.

Yoshimori (2005), kurumsal yönetimle ilgili Japonya'nın önde gelen şirketleri olan Toyota ve Canon ile Amerikan şirketleri olan General Motor ve Xerox'u karşılaştırarak değişik bir perspektif ortaya çıkarmıştır. Önceliği iş güvenliği olan Japon şirketlerinde büyük yönetim kurulları ve icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin olmamasına rağmen Toyota ile Canon'un 10 senelik performansı General Motor ve Xerox'a göre daha üstün bulunmuştur. Söz konusu araştırmada yönetim kurulu yapılarına ilave olarak şirketlerin değerleri, kültürleri ve stratejileri kıyaslanmıştır. Çalışma sonucuna göre Japon şirketlerinin Amerikan kurumsal yönetim kalıbını benimsemeden başarıyı yakalayabildiği ortaya konulmuştur. Söz konusu sonuçlar, yönetim kurulu yapılarından ziyade şirket değer, kültür ve stratejilerinin şirket performansını önemli derecede etkilediğini göstermiştir.

Tüm bunlara göre çalışmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

H₁: Bankaların yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerle finansal performans arasında bir ilişki vardır.

4.2. Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri

Çeşitlilik sağlanmış yönetim kurullarına sahip işletmeler daha kârlı hale gelmekte ve bu işletmelerde hissedarlar için daha fazla değer yaratılmaktadır. Çeşitliliği sağlanmış yönetim kadrosu aynı üstün

yetenek ve özelliklere sahip kişilerden değil ek değer yaratacak şekilde benzersiz özelliklere sahip olan kişilerden oluşmaktadır (Carter vd., 2003).

Vekâlet teorisine göre, çeşitliliği yüksek yönetim kurulu, yönetimi gözetlemede daha başarılıdır çünkü çeşitlilik yönetim kurulu bağımsızlığını artırmaktadır. Bu görüşe göre, çeşitliliği yüksek yönetim kurulu üyeleri yöneticilere daha az bağımlıdır (Carleton vd.,1998). Yönetim kurullarında çeşitlilik, faaliyetlerin etkinliğini sağlar ve bunun sonucu olarak üretkenlik, kârlılık ve hissedar serveti artar (Walt & Ingley, 2003; Stephenson, 2004; Robinson & Dechant, 1997).

Kadınlar ve etnik azınlıklar stratejik karar verme sürecini iyileştiren önemli bilgileri yönetim kuruluna sağlarlar. Çeşitlenmiş yönetim kurulları tarafından verilen stratejik kararlarda farklı ve yeni bakış açıları hakimdir (Brancato & Patterson, 1999).

Kadın kotası konusundaki en katı kuralları Norveç uygulamaya başlamıştır. 2008 yılından itibaren borsaya kote olan tüm firmaların yönetim kurullarında en az %40 kadın temsili olmak zorundadır. İspanya'da da benzeri düzenlemeler yer almaktadır. Bu düzenlemeler, şirketlerin yönetim kurullarında kadınların yer almasının kurumsal yönetime katkı sağlayacağını öngörüldüğünü göstermektedir. Buradaki temel çıkış noktası daha çeşitli bir insan yelpazesi içinde yetenekli yöneticilerin bir araya gelme olasılığının yüksek olmasıdır (Adams & Ferreira, 2009: 292).

EOWA ¹ (2006) ve EPWN (2004) ²ye göre birçok firma yönetim kurullarında yalnızca tek bir kadın üye bulundurmaktadır. Bu durum, tokenizmi işaret etmektedir (Branson, 2006; Bourez, 2005). Tokenizm, bir kuruluşun cinsiyet, engellilik, ırk, din gibi kimliklere karşı duyarsızlık suçlamasıyla karşılaşmaması için söz konusu gruplardan tek ya da az sayıda kişiyi bünyesinde barındırması anlamına gelmektedir (<http://mnergiz.blogspot.com/2015/05/tokenizm-kavrami-nedir.html>).

Amerikan firmalarında kadınlar toplantılara daha fazla katılmakta ve cinsiyet çeşitliliğinin yüksek derecede olduğu yönetim kurullarında erkekler, problemlere daha az müdahale etmektedir. Kadınlar gözetim komitelerinde daha fazla yer almaktadır. Daha fazla cinsiyet çeşitliliği sağlanmış firmalarda CEO değişimi hisse performansına daha duyarlıdır. Bu durumdan hareketle, cinsiyet çeşitliliği yüksek olan firmaların düşük hisse performansından CEO'ları daha fazla sorumlu tutabildiği yorumu yapılmaktadır. Ancak genel olarak cinsiyet çeşitliliği yüksek olan firmalarda firma performansı daha düşüktür. Bu durum, yönetimi çok sıkı gözetimin hissedar değerini düşürebileceği görüşüyle örtüşmektedir. Zaman zaman sıkı ve sert denetim dolayısıyla yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında iletişim kopabilmektedir (Almazan & Suarez, 2003; Adams & Ferreira, 2007). Şöyle ki hissedar haklarının güçlü olduğu firmalarda kadın üyelerin çoğunlukta olması firma performansını düşürmektedir.

Yönetim kurullarında kadınların yüksek derecede temsili sadece insan sermayesi havuzu büyüklüğünü artırmamakta ek olarak yönetim kuruluna ilave yetenek ve perspektifler kazandırabilmektedir. Ancak, Fauzi ve Locke (2012)'un yaptığı çalışmada Yeni Zelanda borsasındaki firmalarda hem tobin q

1 Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency.

2 European Professional Women's Network.

hem de aktif kârlılığıyla kadın yönetim kurulu üyeleri arasında negatif korelasyon bulunduğu ortaya konulmuştur. Bu durum cinsiyet çeşitliliğinin firmalarda karar verme sürecini etkinleştirdiğini ve farklı bakış açıları sağladığını öne süren kaynak bağımlılığı ve vekâlet teorilerini desteklememektedir.

Tüm bunlara göre çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

H₂. Bankaların yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerle finansal performans arasında bir ilişki vardır.

4.3. Sektörel Uzmanlık ve Genel İş Yönetimi Uzmanlığı

Linck vd. (2008) ile Coles, vd. (2008), çalışmalarında yönetim kurulu üyelerinin genel iş yönetimi uzmanlığından gelen gözetim ve tavsiye becerilerinin büyük firmalar için önemli olduğunu ancak spesifik sektörel veya teknik bilgi ve becerilerinin ise küçük firmalar için önemli olduğunu ortaya koymuştur. Eker (2021), çalışmasında Türkiye'deki halka açık büyük firmalarda yönetim kurullarında yer alan genel iş yönetimi uzmanlarıyla finansal performansın ilişkisi bulunmadığını, küçük firmalarda sektörel uzmanlarla finansal performansın negatif ilişkisi bulunduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada genel iş yönetimi uzmanlığının işletmelerin büyüklük ayırımına gidilmeden tüm işletmelerin yönetim kurulları için finansal performansla ilişkisinin araştırılması gerektiği vurgulanmıştır.

Tüm bunlara göre çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

H₃. Bankaların yönetim kurullarında yer alan sektörel uzman – genel iş uzmanı üyelerle finansal performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

5. Analiz ve Bulgular

Bu kısımda, banka yönetim kurulu yapılarıyla finansal performansları arasındaki ilişkinin açıklanması amacıyla oluşturulan model tahminleri gerçekleştirilecektir.

5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler, modellerde kullanılan değişkenlerin en küçük, en büyük, ortalama ve standart sapma değerleri ile ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda bu kısımda bankalara ait değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Bankaların değişkenlerine ilişkin en küçük değerler, en büyük değerler, ortalama değerler ve standart sapma değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. Öz sermaye kârlılık oranının ortalaması %7'dir. Tablo 4'te görüldüğü üzere bazı bankaların yönetim kurullarında bağımsız üye ve kadın üye bulunmamaktadır. Bankalarda ortalama olarak, bağımsız yönetim kurulu üyesi %13, genel iş ve sektör uzmanı yönetim kurulu üyesi %43 ve kadın üye oranı %13'tür. Ayrıca değişkenlere ait standart sapma değerlerinin de 0 değerine yakın olması değişkenlerin ortalama yakın seyrettiğini göstermektedir.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	En Küçük	En Büyük	Ortalama	Standart Sapma
OKO	-0,626	0,208	0,07980	0,131691
BAG	0,000	0,420	0,13313	0,143084
UZM	0,220	0,810	0,43750	0,171334
KDN	0,000	0,440	0,13021	0,076060

5.2. Bankaların Yönetim Kurulu Yapıları ve Finansal Performanslarına İlişkin Panel Veri Analizi

Analize uygun panel veri modelinin seçilmesi için havuzlanmış model, sabit etkiler modeli ve rassal etkiler modeli arasında karar vermek amacıyla önce LM testleri daha sonra Hausman testi uygulanmıştır. LM testlerinin birçoğunun birim etkisi olasılık değerleri 0,10 ve 0,05'ten küçük olduğu için rassal etkiler modelinin havuzlanmış modele tercih edilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili test sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5: LM Testleri Sonuçları

Test Adı	Birim Etkisi	Zaman Etkisi	Birim ve Zaman Birlikte Etkisi
Breusch - Pagan	2,134284 (0,1440)	0,131522 (0,7169)	2,265806 (0,1323)
Honda	1,460919 (0,0720)	-0,362659 (—)	0,776587 (0,2187)
King Wu	1,460919 (0,0720)	-0,362659 (—)	0,160432 (0,4363)
Standardize Edilmiş Honda	2,100670 (0,0178)	-0,014651 (—)	-2,264456 (—)
Standardize Edilmiş King Wu	2,100670 (0,0178)	-0,014651 (—)	-2,017023 (—)

Sabit etkiler modeli ile rassal etkiler modeli arasında karar vermek amacıyla gerçekleştirilen Hausman testi olasılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için modelin çözümünde rassal etkiler modelinin kullanılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. İlgili test sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Hausman Testi Sonuçları

	χ^2 İstatistiği	χ^2 Serbestlik Derecesi	Olasılık Değeri
Yatay Kesit Rassal Etki	0,456585	3	0,9283

Modelin çözümüne geçmeden önce, model geçerliliğini belirlemek için diagnostik testler gerçekleştirilmiştir. Rassal etkili modelde değişen varyans ve otokorelasyon problemlerinin olup olmadığının tespiti için sırasıyla Levene, Brown, Forsythe testi ile Bhargava, Franzini ve Narendranathan'ın Durbin-Watson testi ve yerel en iyi değişmez Baltagi-Wu testi uygulanmıştır. Rassal etkili modelde değişen varyans (heteroskedasite) varlığının tespit edilmesi için yapılan Levene, Brown, Forsythe testi sonuçlarına göre W0 ve W10 olasılık değerleri 0,05'ten küçük olduğu için

modelde değişen varyans problemi olduğu sonucu çıkarılmıştır. Otokorelasyonun tespit edilmesi için Bhargava, Franzini ve Narendranathan'ın Durbin-Watson testi ve yerel en iyi değişmez Baltagi-Wu testi uygulanmış, ilgili test değerleri 2'nin oldukça üstünde olduğu için modelde otokorelasyon problemi olduğu sonucu çıkarılmıştır. İlgili test sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: Değişen Varyans ve Otokorelasyon Testleri

Değişen Varyans İçin Levene, Brown, Forsythe testi	Otokorelasyon için Bhargava, Franzini, Narendranathan Durbin Watson ve Yerel En İyi Değişmez Baltagi Wu Testi
W0 = Pr > F = 0,00000001	Durbin-Watson = 2,8645694
W50 = Pr > F = 0,47604428	Baltagi-Wu = 3,2430463
W10 = Pr > F = 0,00000001	

Değişen varyans ve otokorelasyon problemleri tespit edilen modellerin çözümünde, Arellano, Froot ve Rogers dirençli tahmincisi kullanılmıştır. Elde edilen dirençli tahminciler ile söz konusu problemler giderilmiştir. Model tahmin sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Model Tahmin Sonuçları

Bağımlı Değişken: OKO				
Bağımsız Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	Test İstatistiği	Olasılık
C	1,062899	0,0599186	17,74	0,00
BAG	0,202877*	0,1174459	1,73	0,084
UZM	-0,1330646*	0,0782193	-1,70	0,089
KDN	0,3695085	0,2251863	1,64	0,101

R² (Grup içi) = 0,0106
R² (Gruplar arası) = 0,2187
R² (Genel) = 0,1186
Gözlem Sayısı: 48

* ,%10 anlamlılık düzeyini göstermektedir

Tablo 8'de yer alan modelin tahmin sonucuna göre yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyelerle bankaların öz sermaye kârlılıkları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim kurullarında yer alan genel iş uzmanı ve sektörel uzman üyelerle bankaların öz sermaye kârlılıkları arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kadın üyelerle öz sermaye kârlılıkları arasında pozitif ancak istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki vardır. Tablo 8'e göre bağımsız üye oranındaki bir birim artış öz sermaye kârlılık oranında 0,20 birim artışa neden olmaktadır. Yönetim kurullarında yer alan genel iş uzmanı ve sektörel uzman oranındaki bir birim artış öz sermaye kârlılık oranında 0,13 birim azalışa neden olmaktadır.

6. Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat bankalarının yönetim kurulu yapılarının finansal performansları üzerinde etkisinin analiz edildiği bu çalışmada, BDDK’ya kayıtlı 16 bankanın 2018-2020 yılları arası yıllık verileri üzerinden panel veri analizi gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında test edilen üç hipotezden bir tanesi kabul edilmiştir.

Bağımsız yöneticiler, şirketlerde tarafsız ve yapıcı şekilde hizmet vermek, şirket hissedarları öncelikli olmak üzere tüm paydaşları gözetmek, farklı deneyimleri ve perspektifleriyle yatırımları değerlendirmek ve paydaşlarla şirket arasında denge gözetmek amacıyla şirketlerde görev almaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, bağımsız yöneticilerin Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların yönetim kurullarında objektif ve kaliteli insan kaynağı olarak hizmet sunmakta olduğu, yönetim ve hissedar çıkar çatışmalarını azaltarak hissedarlarının çıkarları lehine hizmet ettiği söylenebilmektedir.

Çalışmada iktisadi ve idari bilimler alanında lisansüstü diploma sahibi olunması bu üyelerin bankalar için genel iş yönetimi uzmanı olmasının yanı sıra sektörel uzmanlık kriteri olarak kabul edilmiştir. Söz konusu üyelerle bankaların finansal performansları arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuç Eker (2021)’in Borsa İstanbul’da faaliyet gösteren halka açık firmalarla ilgili çalışmasının bulgularının Türkiye’deki bankalar için de geçerli olduğunu göstermektedir. Entelektüel yeterlilik, yönetim kurulu üyeleri için aranan bir özellik olsa da çalışma sonuçlarına göre eğitim seviyesinin yüksekliğinin her zaman tavsiye ve yönetim becerileri ile kalitesini artırdığını söylemek mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda, kalifiye yönetim kurulları için üyelerin lisansüstü diplomalara sahip olmasından ziyade sektörel tecrübe ve iş hayatında iyi bağlantılara sahip olmaları gibi özelliklerin daha iyi göstergeler olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Kadın üyelerle finansal performans arasında bir ilişki bulunamaması, kadın üyelerin yönetim kurullarındaki oranına bakıldığında şaşırtıcı değildir. Bu durum, tokenizm gerçeğinin Türkiye’de faaliyette bulunan bankalarda da var olduğunu kanıtlamaktadır. Birçok işletme göstermelik olarak yalnızca bir kadın üyeyi yönetim kurullarında bulundurmaktadır. Bu durum çeşitliliğin sağlanması için yeterli olmamakta, farklı ve yaratıcı fikirlerin yönetim kurullarında gündeme gelmesine bir nevi engel teşkil etmektedir. Bu bağlamda düzenleyici kurulların şirketlere yüksek bir oranda kadın kotası uygulama zorunluluğu getirmesi yerinde bir uygulama olabilir.

Bu çalışmada, yönetim kurulu yapılarıyla ilgili bağımsız üyelerin yanında cinsiyet ve eğitim çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, bankaların yönetim kurulu üyelerinin konuştukları anadil, geldikleri bölge ve dini inanışları gibi özellikleri bakımından çeşitliliğinin finansal performans üzerinde etkisi bulunup bulunmadığı araştırılabilir.

Yazar Katkısı

Çalışmanın bütün aşamaları Damla EKER tarafından yürütülmüştür.

Çıkar Çatışması

Herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Finansal Destek

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

Kaynakça

- Adams, Renée B. & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The Journal of Finance*, 62(1), 217-250.
- Adams, Renée B. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Adusei, M. (2011). Board structure and bank performance in Ghana. *Journal Of Money, Investment and Banking*, 19(1), 72-84.
- Almazan, A. & Suarez, J. (2003). Entrenchment and severance pay in optimal governance structures. *Journal of Finance* 58(2), 519-547.
- Al-Saidi, M. & Al-Shammari, B. (2013). Board composition and bank performance in Kuwait: an empirical study. *Managerial Auditing Journal*, 28(6), 472-494.
- Altaş, S. (2011). Yeni Türk ticaret kanuna göre anonim şirket yönetim kurulunun yapısı ve üyelerinin nitelikleri. *Mali Çözüm, Mart – Nisan*, 109-120.
- Aygün, M., Taşdemir, A., & Çavdar, E. (2010). Banka performansı üzerinde yönetim kurulu büyüklüğünün etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 67-78.
- Baltagi, Badi, H. (2001). *Econometric analysis of panel data (3. edition)*. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Baltagi, Badi, H. (2013), *Econometric analysis of panel data (5. edition)*. England: Chichester, John Wiley & Sons.
- Bashir, U., Fatima, U., Sohail, S., Rasul, F. & Mehboob, R. (2018). Internal corporate governance and financial performance nexus: a case of banks of Pakistan. *Journal of Finance and Accounting*, 6(1), 11-17.
- Basuony, Mohamed A., Mohamed, Ehab K.A. & Al – Baidhani, Ahmed M. (2015). The effect of corporate governance on bank financial performance: evidence from the Arabian peninsula. *Corporate Ownership & Control*, 11(2), 178-191.
- Baykut, E. (2013). Kurumsal yönetim endeksinde yer almanın mevduat bankalarının performansına etkisi: bist örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 121-136.
- Beycan, M. (2013). *Kurumsal yönetim ve Türk bankacılık sektörü üzerine etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Doktora Tezi, İzmir. Cebeci
- Bhagat, S. & Black, B. (1999). The uncertain relationship between board composition and firm performance. *Business Lawyer*, 54(3), 921-963.
- Bhattraï, H. (2017). Effect of corporate governance on financial performance of bank in Nepal. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 7(3), 97-110.
- BIS (2006). Enhancing corporate governance for banking organizations. basel committee on banking supervision, February.
- Bourez, V. (2005), *Womenonboards: moving beyond tokenism*. www.EuropeanPWN.net (Erişim Tarihi: 1.8.2018).
- Brancato, C. K. & Patterson, D. J. (1999). *Board diversity in U.S. corporations: best practices for broadening the profile of corporate boards research report*. 1230-99-RR, the Conference Board.

- Branson, D. (2006), *No seat at the table: how corporate governance keeps women out of America's boardrooms*, New York University Press, New York.
- Carleton, W T., Nelson, J.M. & Weisbach, M.S. (1998). The influence of institutions on corporate governance through private negotiations: evidence from TIAA-CREF. *Journal of Finance* 53, 1335-1362.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.
- Charitou, A., Louca, C., & Vafeas, N. (2007). Boards, ownership structure, and involuntary delisting from the new york stock exchange. *Journal of Accounting and Public Policy*, 26(2), 249-262.
- Choi, S. & Hasan, I. (2005). ownership, governance, and bank performance: Korean experience. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 14(4), 215-242.
- Coles, J. L., Daniel, N. D. & Naveen, L. (2008). Boards: does one size fit all?. *Journal of Financial Economics*, 87(2), 329-356.
- Dedu, V. & Chitan, G. (2013). The influence of internal corporate governance on bank performance-an empirical analysis for Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1114-1123.
- Eker, D. (2021). *Yönetim kurullarının yapısı ve firma performansı: borsa istanbul'a kayıtlı firmalar örneği*. Yayınlanmış Doktora Tezi, KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eker, D. & Kurtaran, A. (2017). Bankaların yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ve finansal performans ilişkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 6(12), 64-72.
- El-Charani, H. (2014). The impact of corporate governance on the performance of Lebanese banks. *The International Journal of Business and Finance Research*, 8(5), 35-46.
- Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency (2006). *EOWA Australian census of women in leadership*. Erişim Adresi: [http:// www.eowa.gov.au](http://www.eowa.gov.au)
- European Professional Women's Network (2004). *The European PWN board women monitor*. Erişim Adresi: [http:// www.europeanpwn.net/index.php?article_id=8](http://www.europeanpwn.net/index.php?article_id=8)
- Fauzi, F. & Locke, S. (2012). Board structure, ownership structure and firm performance: a study of New Zealand listed-firms. *Asian Academy of Management Journal of Accounting of Finance*, 8(2), 43-67.
- Fidanoski, F., Mateska, V. & Simeonovski, K. (2014). Corporate governance and bank performance: evidence from Macedonia. *Economic Analysis*, 47(1-2), 76-99.
- Figenkapan, T. (2019), Bankaların kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal performansları arasındaki ilişki: bir panel veri analizi. *Bankacılar Dergisi*, 10, 114-128.
- Gergin, B. & Şen, İ. K. (2019). Kurumsal yönetim endeksinde yer almanın bankaların performansına etkisi: borsa istanbul'da bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(4), 956-978.
- Gümüş, Gülizar K., Gümüş, Y. & Altunal, I. (2017). Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim ve finansal performans ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 104-121.
- Hakimi, A., Rachdi, H., Mokni, R. B. S. & Hssini, H. (2018). Do board characteristics affect bank performance? evidence from the Bahrain Islamic banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 9(2), 251-272.
- Handa, R. (2018). Does corporate governance affect financial performance: a study of select Indian banks. *Asian Economic and Financial Review*, 8(4), 478-486.
- Harley, Ryan J.R. & Wiggins, R. (2004). Who is in whose pocket? director compensation, board independence, and barriers to effective monitoring. *Journal of Financial Economic*, 73, 497-524.
- Hussain, Saleh H. & Mallin, C. (2002). Corporate governance in Bahrain. *Corporate Governance*, 10(3), 197-210.

- Işık, O. & İnce, A. R. (2016). Board size, board composition and performance: an investigation on Turkish banks. *International Business Research*, 9(2), 74-84.
- Karaoğlu, E. (2016). Vekâlet kuramı perspektifinden yönetim kurulu kompozisyonunun finansal performans üzerindeki etkisi: bist imalat sektörü örneği. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-77.
- Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (2011), T.C. Resmî Gazete, 28158, (30.12.2011).
- Liang, Q., Xu, P. & Jiraporn, P. (2013). Board characteristics and Chinese bank performance. *Journal Of Banking & Finance*, 37(8), 2953-2968.
- Linck, J. S., Netter, J. M. & Yang, T. (2008). The determinants of board structure. *Journal of Financial Economics*, 87(2), 308-328.
- Negiz, M. (2015), *Tokenizm kavramı nedir?*. Erişim Adresi: <http://mnergiz.blogspot.com/2015/05/tokenizm-kavrami-nedir.html>
- Özbek, C. Y. (2019). Türkiye'de bankalarda lisansüstü eğitime sahip yönetim kurulu üyelerinin bankaların kârlılıkları üzerindeki etkisi: borsa istanbul bankalar ve özel finans kurumları sektörü örneği. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 12(1), 147-166.
- Parlakkaya, R. & Demirci, M. N. (2017). Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankalarında kurumsal yönetim ve performans ilişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 12(35), 147-162.
- Pathan, S. & Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance?. *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573-1589.
- Robinson, G. & Deschant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive*, 11, 21-31.
- Saito, R. & Dutra, Marcos G. L. (2006). Boards of directors of publicly-held companies in Brazil: profile and implications for minority shareholders. *Corporate Governance*, 14(2), 98-106.
- Sandanayaka, S. T. D. & Sumanasiri, E. A. G. (2021). Does gender representation at decision making levels matter for better financial performance of local licensed commercial banks in Sri Lanka?. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 32-49.
- Sarı, E. S. & Güngör, N. (2020). Kurumsal yönetim uygulamalarının Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankalarının finansal performanslarına etkisi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi* 2020, 22(4), 669-694.
- SPK (2003). *Kurumsal Yönetişim İlkeleri*, Ankara.
- Stephenson, C. (2004). Leveraging diversity to maximum advantage: the business case for appointing more women to boards. *Ivey Business Journal*, September/October, 1-5.
- Topaloğlu Esat, E. & Ege, İ. (2018). Borsa İstanbul'da işlem gören bankaların yönetim kurulu yapısının finansal performansa etkisi: panel veri analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(41), 9-33.
- Türk Ticaret Kanunu (2011), T.C. Resmî Gazete, 27846, (14.2.2011).
- Walt, V.D & Ingley, N.C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Perspective*, 11(3), 218-234.
- Yağlı, İ. (2019). Yönetim kurulu çeşitliliği finansal performans ilişkisi: Türk bankacılık sektörü örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(3), 565-585.
- Yoshimori, M. (2005). Does corporate governance matter? why the corporate performance of Toyota and Canon is superior to GM and Xerox. *Corporate Governance*, 13(3), 447-457.

Özgeçmiş

Damla EKER (Öğr. Gör. Dr.), Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı Ali Cevat Özyurt MYO'da Öğretim Görevlisi Dr. olarak görev yapmaktadır. İşletme alanında Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora eğitimlerini Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Finans alanında araştırmaları bulunmaktadır.