



Abant Sosyal Bilimler Dergisi

Journal of Abant Social Sciences

2024, 24(1): 318-334, doi: 10.11616/asbi.1395711



Yönetim Kurulu Yapısı ve Banka Performansı Arasındaki İlişki: Gelişmekte Olan Ülkelerin Borsalarında İşlem Gören Ticari Bankalar Üzerine Dinamik Panel Veri Analizi*

The Relationship Between The Board Structure and Bank Performance: Dynamic Panel Data Analysis on Commercial Banks Listed on The Stock Exchanges of Developing Countries

Cengiz HOKKA¹ , Ahmet Emre BİBER² 

Geliş Tarihi (Received): 24.11.2023

Kabul Tarihi (Accepted): 31.12.2023

Yayın Tarihi (Published): 25.03.2024

Öz: Bu çalışmanın amacı, yönetim kurulu yapısı ile banka performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda 2011-2021 döneminde gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören bankaların yönetim kurulu yapısı ile finansal performansı arasındaki ilişki dinamik panel veri analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Bağımlı değişken olarak aktif kârlılığı (ROA)'nın kullanıldığı çalışmada, yönetim kurulu büyüklüğü, sektör tecrübesine sahip yönetici oranı, icracı olmayan yönetici oranı ve liderlik yapısı ise yönetim kurulu değişkenleri olarak kullanılmıştır. Analizden elde edilen bulgulara göre, hem yönetim kurulu büyüklüğü değişkeni hem de genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı kişi tarafından icra edilmesi durumunu ifade eden liderlik yapısı değişkeni ile banka performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, bankaya özgü kontrol değişkenlerinden banka sermayesinin performans üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiki olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Banka Performansı, Yönetim Kurulu Yapısı, Dinamik Panel Veri Analizi, Gelişmekte Olan Ülkeler

&

Abstract: The aim of this study is to reveal the relationship between board structure and bank performance. For this aim, the relationship between the board structure and the financial performance of banks listed on the stock exchanges of developing countries in the period 2011-2021 is analyzed with the dynamic panel data analysis. In this study, return on assets is used as the dependent variable. Board size, the proportion of directors with sector experience, the proportion of non-executive directors and the leadership structure are used as board variables. The findings show that board size and CEO duality are negatively related to bank performance. On the other hand, the effect of bank capital, one of the bank-specific control variables, on performance is found to be positive and statistically significant.

Keywords: Bank Performance, Board Structure, Dynamic Panel Data Analysis, Developing Countries

Atıf/Cite as: Hokka, C., Biber, A. E. (2024). Yönetim Kurulu Yapısı ve Banka Performansı Arasındaki İlişki: Gelişmekte Olan Ülkelerin Borsalarında İşlem Gören Ticari Bankalar Üzerine Dinamik Panel Veri Analizi. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 318-334. doi: 10.11616/asbi.1395711

İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asbi/policy>

Copyright © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2000 – Bolu

*Bu araştırma makalesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, Katılım Bankacılığı Doktora Programı'nda Prof. Dr. Ahmet Emre BİBER danışmanlığında sunulan "KURUMSAL YÖNETİM BANKA PERFORMANS İLİŞKİSİ: GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER ÜZERİNE BİR İNCELEME" Doktora Tezinden türetilmiştir.

¹ Arş. Gör. Dr., Cengiz Hokka, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, cengiz.hokka@gmail.com. (Sorumlu Yazar)

² Prof. Dr., Ahmet Emre Biber, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, biber_a@ibu.edu.tr.

1. Giriş

Bankacılık sektörü, sıkı bir şekilde gözetim ve denetim altında tutulması gereken bir faaliyet alanıdır. Çünkü sektörde meydana gelebilecek bir sorun, yalnızca bağlı bulunan sektörde değil bulaşıcılık etkisiyle önce finansal piyasalarda sonra ise reel piyasalarda ve nihayetinde ülke ekonomisinde ciddi tahribatlara neden olabilmektedir. Dolayısıyla, taşıdığı sistemik risk ve reel ve finansal piyasalar arasındaki aracılık rolü dikkate alındığında, bankaların etkin bir şekilde yönetilmesi ve denetlenmesi hem sektörün sağlıklı bir şekilde işlemesi hem de ülke ekonomilerinin istikrarı açısından son derece önem arz etmektedir (Cengiz ve Taşşümer, 2022: 216).

Gelişmekte olan ekonomilerde toplumun tasarrufları genellikle bankalar tarafından harekete geçirilmekte ve farklı alanlara tahsis edilmektedir. Bu durum, gelişmiş sermaye piyasalarına sahip olmayan bu ülkelerde bankaların ana finansman kaynağı olmasına yol açmıştır. Bankalar böylece söz konusu ülkelerin ekonomik büyümesinin yönlendirilmesinde büyük pay sahibi olmuştur (Arun ve Turner, 2004: 372). Gelişmekte olan ülkelerde, finansal istikrarın ve ekonomik büyümenin sağlanmasında bankacılık sektörüne bu denli bağımlı olunması onları, sektörde ortaya çıkacak bir sorun karşısında gelişmiş sermaye piyasalarına sahip ülkelere kıyasla daha kırılgan bir hale getirmiştir. Bu açıdan bakıldığında, gelişmekte olan ülkelerde bankaların etkin bir şekilde yönetilmesi ve denetlenmesinin daha önemli olduğu söylenebilmektedir.

Bankaların yönetimi banka üst yönetiminin sorumluluğundadır. Banka üst yönetimi ise üst düzey yönetim ve yönetim kurulundan oluşmakla birlikte bankanın en önemli kurumsal faaliyetleri, önemli iç kurumsal kontrol mekanizmalarından biri olan yönetim kurulu tarafından yerine getirilmektedir. Banka bünyesinde oluşturulacak yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları Basel Komitesi tarafından açıklanmıştır. Bu açıklamaya göre yönetim kurulu, bankanın yürütmüş olduğu faaliyetlere yönelik politika ve stratejileri onaylamak, faaliyetleri düzenli şekilde incelemek, bankanın karşılaşılabileceği temel riskleri ortaya koyarak risk düzeylerini tespit etmek ve bu riskleri ölçmek ve yönetmekle sorumludur. Yönetim kurulunun diğer sorumlulukları ise bankanın kurumsal yapısının sürekliliğinin sağlanması ve iç denetim mekanizmasının etkinliğinin kontrol edilmesidir (BIS, 1998: 10). Ayrıca, üst düzey yönetimin faaliyet ve davranışlarının kontrol edilmesi ve üst düzey yöneticilere önerilerde bulunulması da yönetim kurullarının en önemli sorumlulukları arasındadır (De Andres ve Vallelado, 2008: 2572).

Genel kurul tarafından yetkilendirilen yönetim kurulu, sektörün tabi olduğu yasal mevzuat ve düzenlemeler çerçevesinde bankayı etkin bir şekilde yönetmekle yükümlüdür. Bu bağlamda, kurul tarafından alınacak kararlarda etkinliğin sağlanması, faaliyetlerde uzun dönemli istikrarın yakalanması, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanarak yönetimde yolsuzlukların azalması, çalışanların niteliğinin ve motivasyonunun artması ve nihai olarak bankanın rekabet gücünün ve performansının artması ancak yönetim kurulunun etkin şekilde çalışması ve bankanın kurumsal bir şekilde yönetilmesiyle mümkündür (Ersoy vd., 2011: 72; Bacha Sımões, 2023: 484). Yönetim kurulunun etkinliği ise kurulun nasıl şekillendirildiğine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, yönetim kurulu yapısı (yönetim kurulunun büyüklüğü, bağımsızlığı, kuruldaki kadın yönetici oranı, liderlik yapısı, kurul toplanma sıklığı vs.) hem yönetimin etkinliği hem de finansal performansla yakından ilişkilidir (Green, 2005; Işık, 2017: 461).

Son dönemlerde yaşanan finansal krizler ve yönetim skandalları sonucu büyük firma iflaslarının yaşanmasıyla birlikte, yönetim kurulu yapısı ve performans ilişkisi literatürde birçok araştırmaya dayanak oluşturmuştur. Söz konusu ilişki, bir yandan vekalet teorisi (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983), kaynak bağımlılığı teorisi (Pfeffer, 1973; Pfeffer ve Salancik, 1978) ve hizmetkarlık teorisi (Donaldson

ve Davis, 1991) gibi çeşitli teoriler aracılığıyla açıklanmaya çalışılırken diğer yandan da ampirik olarak araştırılmaktadır (Ersoy ve Aydın, 2018: 250). İlgili literatür incelendiğinde, yönetim kurulu büyüklüğü, icracı olmayan yönetici oranı, kadın yönetici oranı, toplantı sıklığı ve liderlik yapısı gibi değişkenler üzerinden yönetim kurulu yapısının firma performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Fakat söz konusu ilişki üzerine yapılan ampirik çalışmalardan farklı sonuçlar elde edildiği gibi ilgili teoriler aracılığıyla da birbiriyle çelişen görüşler ortaya atılmıştır. Bu bağlamda örneğin vekâlet teorisi, yönetim kurulu büyüklüğünün artmasının kurul içerisinde yaşanacak iletişim ve koordinasyon problemleri nedeniyle firma performansını olumsuz etkileyeceğini savunurken (Jensen ve Meckling, 1976: 310), kaynak bağımlılığı teorisi ise büyük ve çeşitlendirilmiş yönetim kurullarına sahip olmanın, firma dışı aktörler ile olan ilişkilerde daha etkili bir iletişim imkânı tanyacağını dolayısıyla firma başarısı için daha önemli olduğunu öne sürmektedir (Lipton ve Lorsch, 1992: 68). Diğer yandan vekâlet ve kaynak bağımlılığı teorileri, icracı olmayan yöneticilerin varlığının diğer bir ifadeyle yönetim kurulunun bağımsızlığının firma performansını artıracığını öne sürerken (Fama ve Jensen, 1983: 315; Arosa vd., 2013: 128; Zahra ve Pearce, 1989: 297), hizmetkârlık teorisi ise icracı olmayan üyelerden ziyade, firma için daha fazla mesai harcayan, firmanın yapmış olduğu faaliyetler ile ilgili gerekli bilgi ve uzmanlığa sahip icrai yetkisi olan üyelerin firmanın performansına daha olumlu katkı sağlayabileceklerini savunmaktadır (Donaldson ve Davis, 1994: 53).

Yönetim kurulu yapısı ile firma performansı arasındaki ilişki, genel müdür ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olduğu veya genel müdür ile yönetim kurulu başkanının farklı kişiler olduğu iki farklı liderlik yapısı açısından da ele alınmaktadır. Liderlik yapısının firmanın performansı üzerindeki etkisine literatürdeki ilgili teoriler açısından bakıldığında, vekâlet teorisi ve hizmetkârlık teorisinin birbiriyle çelişen önermeler sundukları görülmektedir. Vekâlet teorisi, yönetimde ikilik olmasının kişi üzerinde aşırı güç unsuru oluşturacağını ve bu durumda yönetim kurulunun bağımsızlığına gölge düşürebileceğini dolayısıyla firma performansını olumsuz yönde etkileyeceğini iddia etmektedir. Kısacası bu teori, genel müdür ve yönetim kurulu başkanlığı gibi iki önemli görevin farklı kişiler tarafından icra edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Finkelstein ve D'Aveni, 1994: 1084). Hizmetkârlık teorisi, bütün yöneticileri firmanın başarısı için azimle çalışan, güvenilir ve insan ilişkileri kuvvetli olan bireyler olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede hizmetkârlık teorisine göre, yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlük görevinin aynı kişi tarafından icra edilmesi firmaya güçlü bir liderlik yapısı kazandırabilecektir. Diğer bir ifade ile bu iki önemli pozisyonun aynı kişinin kontrolünde olması, yönetimde emir komuta birliğinin oluşturulması için gerekli gücü sağlayabilecektir (Donaldson ve Davis, 1991: 54).

Yukarıda ifade edilen tartışmalara katkı sağlamak amacıyla bu çalışmada, yönetim kurulu yapısı ile banka performansı arasındaki ilişki, 2011-2021 döneminde gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören 75 bankanın dâhil edildiği bir örneklem üzerinde dinamik panel veri analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, yönetim kurulu yapısının daha çok firma performansı ile olan ilişkisini inceleyen çalışmalara ağırlık verildiği görülmekle birlikte, söz konusu ilişkiyi bankacılık sektörü özelinde de araştıran yeterli sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Fakat gerek ulusal gerekse uluslararası literatür incelendiğinde, gelişmekte olan ülkelerin bankacılık sektörü üzerinde yönetim kurulu yapısı ile performans ilişkisinin ele alındığı çok sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Buradan hareketle bu çalışmanın literatüre katkısı, gelişmekte olan ülkelerdeki bankaların yönetim kurulu yapısı ile finansal performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve politika önerilerinin geliştirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.

2. Literatür

1998-2002 dönemi için Kore'de faaliyet gösteren bankalardan oluşan bir örneklem kullanan Choi ve Hasan (2005), yönetim kurulunda yabancı üyelerin varlığı ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Araştırmacılar bağımsız yönetici sayısı ile performans arasında ise anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.

Zulkafli ve Samad (2007) gelişmekte olan Asya piyasalarının dokuz ülkesinde (Malezya, Hindistan Filipinler, Tayland, Singapur, Endonezya, Kore, Hong Kong ve Tayvan) borsada işlem gören 107 bankadan oluşan bir örneklem üzerinde performans ve yönetim kurulu yapısı arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Yönetim kurulu büyüklüğünün Tobin'in Q ve ROA gibi performans ölçümleriyle ilişkili olmadığını raporlamışlardır.

1999'dan 2003'e kadar olan dönem için Tayland ticari banka verilerini kullanan Pathan vd (2007), ROE ve ROA tarafından ölçülen banka finansal performansı ile bağımsız yöneticiler arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir.

Adams ve Mehran (2008), 1959-1999 döneminde halka açık 35 büyük Banka holding şirketlerinden oluşan bir örneklem kullanarak, yönetim kurulu boyutunun performans üzerinde olumsuz bir etkisinin olmadığı sonucuna varmışlardır.

Kaymak ve Bektaş (2008), banka yönetim kurulu özelliklerinin (yönetim kurulunun büyüklüğü, yönetim kurulunun bağımsızlığı, CEO ikiliği ve yönetim kurulu ortalama görev süresi) bankanın finansal performansı üzerindeki etkisini, 2001-2004 döneminde 27 Türk mevduat bankasına ait verileri kullanarak incelemişlerdir. Kesitsel regresyonlardan elde edilen bulgular, yönetim kurulu büyüklüğünün banka performans değişkeni ROA üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını, ikilik ve banka performansı arasında ise temsilcilik teorisine uygun olarak negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

1986-1999 döneminde ABD'de faaliyet gösteren bankalarda, yönetim kurulu yapısı ile banka performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen Adams ve Mehran (2012), yönetim kurulu büyüklüğünün banka performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bununla birlikte bağımsız yönetici oranının ise banka performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını tespit etmişlerdir.

Nyamango ve Temesgen (2013), Kenya'da faaliyet gösteren 37 ticari bankanın dâhil edildiği bir örneklem üzerinde, kurumsal yönetim değişkenlerinin (yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız yöneticilerin varlığı ve yönetimde ikilik) banka performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, yönetim kurulu büyüklüğünün artmasının banka performansını olumsuz etkilediği, bağımsız yöneticilerin varlığı ile banka performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve yönetimde ikilik durumunun banka performansı üzerinde etkisinin olmadığını tespit edilmiştir.

2005-2010 döneminde BIST'te işlem gören 12 mevduat bankasının verilerini kullanan Doğan ve Yıldız (2013), yönetim kurulu büyüklüğünün bankaların aktif karlılığını azalttığını tespit etmişlerdir.

Fanta vd. (2013), 2005-2011 döneminde Etiyopya'da faaliyet gösteren ticari bankalardan oluşan bir örneklem üzerinde, kurumsal yönetim yapısı ile banka performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmanın bulguları, kurumsal yönetim düzeyinin bankanın finansal performansını etkilediğini, yönetim kurulu büyüklüğü ve kurumsal denetim komitesinin varlığı ile banka performansı arasında anlamlı fakat olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte banka büyüklüğü ve sermaye yeterlilik rasyosu ile bankanın finansal performansı arasında ise pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Adeusi vd. (2013), kurumsal yönetim düzenlemeleri ile bankaların finansal performansları arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Yapılan analizler neticesinde, yönetim kurulunda bulunan üye sayısının artmasının bankanın finansal performansını artırdığı tespit edilmiştir. Öte yandan, daha bağımsız bir yönetim kurulunun diğer bir ifadeyle yönetim kurulunda bulunan bağımsız yöneticilerin sayısının artmasının banka performansını olumlu yönde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

2003-2010 döneminde Çin bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 50 bankanın verilerini kullanarak, yönetim kurulu özellikleri ile banka kârlılığı arasındaki ilişkiyi araştıran Liang vd. (2013), bağımsız yönetici oranı ile yönetim kurulu toplantı sayısının banka kârlılığını pozitif yönde, yönetim kurulu büyüklüğünün ise negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, daha yüksek bir sermaye düzeyine sahip olmanın daha yüksek banka kârlılığıyla sonuçlandığı, banka büyüklüğü, yabancı yönetici oranı ve kredilendirme düzeyi ile kârlılık arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı raporlanmıştır.

Fidanoski vd. (2014), Sıradan En Küçük Kareler (OLS) tahmin yöntemini kullanarak, 2008'den 2011'e kadar olan dönemde 15 Makedon bankasının finansal performansını yönetim kurulu değişkenleri açısından analiz etmişlerdir. Bağımlı değişken olarak ROA, ROE, verimlilik düzeyi ve sermaye yeterliliği maliyetinin kullanıldığı çalışmada, yönetim kurulu değişkenleri olarak ise denetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu büyüklüğü, icracı olmayan yönetici oranı, yabancı yönetici oranı, kadın yönetim kurulu üye oranı, doktora mezuniyetine sahip yönetici oranı kullanılmıştır. Ayrıca CEO'nun yabancı olup olmadığını, banka sahibi olup olmadığını ve 4 yıldan uzun süredir bu pozisyonda olup olmadığını doğrulamak için kukla değişkenler tanımlanmıştır. Araştırmacılar yapılan analiz neticesinde, denetim kurulu ve yönetim kurulu büyüklüğünün ROA ile pozitif bir ilişkisi olduğunu, kurulun bağımsızlığının ve kadın yönetim kurulu üyelerinin ise ROA ve ROE ile negatif bir ilişkisi olduğunu raporlamışlardır.

Stancic vd. (2014), yönetim kurulu ve mülkiyet yapısının, 2005–2010 döneminde Güneydoğu Avrupa'nın dört geçiş ekonomisinden (Bosna-Hersek, Makedonya, Sırbistan ve Hırvatistan) 74 ticari bankanın kârlılığı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. OLS regresyon sonuçları, yönetim kurulu büyüklüğünün artmasının banka kârlılığını azalttığını, bağımsız yöneticilerin oranı ile banka kârlılığı arasında ise negatif ancak önemsiz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer yandan sahiplik yoğunluğunun banka kârlılığı üzerindeki etkisinin negatif ancak zayıf olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal yönetim değişkenlerinin Endonezya bankalarının performansı üzerindeki etkisini araştıran Chou ve Buchdadi (2017) bu doğrultuda, 2013-2015 döneminde aktif büyüklüklerine göre 2 gruba ayrılan 38 bankayı incelemiştir. Panel veri analizinin kullanıldığı çalışmada araştırmacılar, bağımsız yönetici oranı ne kadar yüksek olursa, en büyük bankaların Net Faiz Marjı üzerindeki olumlu etkisinin de o kadar büyük olacağını öne sürmüşlerdir. Daha küçük ölçekli bankalar söz konusu olduğunda ise yönetim kurulu bağımsızlığının bankaların piyasa değerini olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Ayrıca, yönetim kurulu toplantılarına katılım yüzdesinin artmasının küçük bankalar için ROA üzerinde büyük bankalar içinse NIM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Hindistan'da faaliyet gösteren bankalarda yönetim kurulu yapısı ile finansal performans ilişkisini 2008-2015 dönemi için araştıran Handa (2018), CEO ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması, yönetim kurulu komite sayısı ve kadın yönetici oranı ile öz sermaye kârlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu rapor etmiştir.

Hakimi vd. (2018), Bahreyn'deki İslami bankaların finansal performansları üzerinde yönetim kurulu özelliklerinin etkisinin olup olmadığını 2005-2011 dönemi için dinamik panel veri analiziyle incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre, finansal performans ölçütleri ROA ve ROE ile CEO ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olmasını ifade eden yönetimde ikilik değişkeni arasında pozitif yönlü ve

anlamli ilişkiler raporlanmiştir. Bununla birlikte, yönetim kurulu büyüklüğünün artmasının ROA açısından İslami bankaların finansal performansını artırdığı ifade edilmiştir.

Ersoy ve Aydın (2018), Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat bankalarının yönetim kurulu yapıları ile kârlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 2007-2013 dönemini kapsayan çalışmada, dinamik panel veri analiz yöntemi kullanılmıştır. Ortalama aktif kârlılığı (ROAA)’nın bağımlı değişken olarak kullanıldığı çalışmanın analiz sonuçlarına göre, yönetim kurulu büyüklüğü ile banka kârlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bununla birlikte araştırmacılar, hem yabancı yönetici oranı hem de yönetim kurulundaki bağımsız yönetici oranı ile kârlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Genel müdür ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması durumunu ifade eden liderlik yapısı değişkeninin ise kârlılığı artırdığı belirtilmiştir.

Aslam ve Haron (2020), 2008’den 2017’ye kadar olan dönemde 29 İslam ülkesinden 129 bankanın kurumsal yönetim mekanizmalarının bankaların ROA’sını ve ROE’sini nasıl etkilediğini incelemek için panel veri analizini kullanmışlardır. CEO’nun aynı zamanda başkanlık pozisyonuna sahip olması, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin sayısı, denetim komitesi, risk yönetimi komitesi, Şeriat Kurulu gibi kurumsal yönetim değişkenlerini modelleyen yazarlar, yönetim kurulu büyüklüğü ve risk yönetimi komitesinin performans üzerinde olumsuz ve önemli bir etkiye sahip olduğunu raporlamışlardır. Ayrıca icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi sayısının artmasının özkaynak kârlılığını azaltırken, aktif kârlılığını artırdığı tespit edilmiştir. Bulgular aynı zamanda CEO ikiliğinin, denetim komitesinin ve Şeriat kurulu büyüklüğünün ROA ve ROE üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

CEO özelliklerinin bankanın finansal performansı üzerindeki etkisini 36 Hindistan bankasının 2009-2016 yıllarına ait verilerini kullanarak araştıran Gupta ve Mahakud (2020), CEO’ların finans alanındaki mesleki yeterlilikleri ile CEO ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olmasının bankanın finansal performansı üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu raporlamışlardır. Bununla birlikte araştırmacılar, erkek CEO’ların banka performansı için faydalı olduğu ve deneyimli CEO’ların daha yüksek performansa katkıda bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yönetim kurulu büyüklüğü ve yönetim kurulu kompozisyonunun bankaların finansal performansı üzerindeki etkisini araştıran Majeed vd. (2020), Pakistan ve Çin’de 2009-2018 dönemlerinde faaliyet gösteren bir banka örneklemini kullanmışlardır. Varlık Getirisi ve Özkaynak Getirisi, performans ölçüm aracı olarak kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları, Pakistan bankacılık sektörü için yönetim kurulu büyüklüğü katsayı değerinin ROA için pozitif ve ROE için negatif ancak anlamsız bir istatistiğe sahip olduğunu gösterirken, Çin bankacılık sektöründe ROA ve ROE için yönetim kurulu büyüklüğü katsayı değerinin pozitif ve istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Perondi vd. (2021), bankaların yönetim kurulu özelliklerinin, finansal performansları üzerinde etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla 2010-2016 döneminde Brezilya’da faaliyet gösteren 29 bankayı analiz kapsamına almışlardır. ROA ve ROE değişkenlerinin banka performansını ölçmek için kullanıldığı çalışmanın analiz sonuçlarına göre, kadın yönetici oranı, bağımsız yönetici oranı ve yönetim kurulu üyelerinin ortalama yaşı ile ROE arasında negatif, yönetim kurulu büyüklüğü ile ROA arasında ise pozitif yönlü ilişkiler olduğu rapor edilmiştir.

Mkadmi vd. (2022), 2005-2015 döneminde Tunus’ta faaliyet gösteren bankalarda, yönetim kurulu özellikleri ile finansal performans ilişkisini araştırmışlardır. Çalışmada yönetim kuruluyla ilgili dört bağımsız değişken (yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsızlık, dualite ve yönetim kurulunda devleti temsil eden yönetici yüzdesi) kullanılmıştır. Modelde ayrıca bir makroekonomik değişken (enflasyon) ve bir kontrol değişkeni (bankanın büyüklüğü) de kullanılmıştır. Finansal performans ise iki bağımlı değişken:

aktif getirisi (ROA) ve öz sermaye getirisi (ROE) ile ölçülmüştür. Ampirik bulgular, yönetim kurulu büyüklüğü ve enflasyon değişkenlerinin bankacılık performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Eker (2022), Türkiye’de faaliyet gösteren 16 ticari bankanın 2018- 2020 dönemlerindeki verilerini kullanarak, bankaların yönetim kurulu özellikleri ile finansal performansları arasındaki ilişkiyi panel veri analiziyle incelemiştir. Kurulan modelin analizinden elde edilen sonuçlara göre, yönetim kurulunun bağımsızlığının bankaların öz sermaye kârlılığını artırdığı saptanmıştır. Yönetim kurullarında yer alan sektörel uzman üyeler ile bankaların öz sermaye kârlılığı arasındaki ilişkinin ise negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, kadın üye oranı değişkenine ait sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı rapor edilmiştir.

Berhe (2022), yönetim kurulu yapısının (yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu kompozisyonu, CEO ikiliği ve yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği) bankanın finansal performansı ile ilişkili olup olmadığını incelemiştir. Bunu yapmak için, Etiyopya'daki 14 ticari bankanın 2011-2019 yılları arasındaki 9 yıllık bir dönemi kapsayan panel verilerini kullanmıştır. Çalışmanın bulguları, yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin ve kadın yönetim kurulu üyelerinin oranındaki artışın banka performansını artırdığını göstermektedir. Sonuçlar ayrıca yönetim kurulu büyüklüğü ve CEO ikiliği (Duality) ile banka performansı arasında negatif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

2007-2019 dönemini kapsayan çalışmalarında Amrani vd (2022), yönetim kurulu yapısının banka performansı üzerindeki etkisini 17 ülke ve 76 ticari bankadan oluşan bir örneklem üzerinde incelemişlerdir. Banka performansının ROA ve ROE üzerinden ölçüldüğü çalışmanın analizi, tüm dönemler, küresel kriz dönemi ve sonrası olarak üç aşamada ele alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda, yönetim kurulu büyüklüğünün banka performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte yönetimde ikilik durumu ve icracı olmayan üyelerin varlığı ile banka performansı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu bulunurken, küresel kriz döneminin etkisini içeren modelde genel müdürün kadın olmasının banka performansını artırdığı rapor edilmiştir.

Pham (2022), CEO özelliklerinin Vietnam ticari bankalarının performansı üzerindeki etkisini değerlendirmek amacıyla 2012-2020 yılları arasında 30 Vietnam ticari bankasının verilerini kullanmıştır. Ticari bankaların performansını temsil eden değişkenler toplam aktif karlılığı (ROA) ve özkaynak karlılığıdır (ROE). Araştırma sonuçları, CEO ikiliği ve CEO yaşının Vietnam ticari bankalarının performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Buna karşılık, kadın CEO faktörü ROE üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. Buna ek olarak, çalışmada CEO'nun finansal geçmişinin ve CEO'nun görev süresinin Vietnam ticari bankalarının performansı üzerindeki etkisine dair kanıt bulunamamıştır.

3. Uygulama

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, reel ve finansal piyasalar arasında köprü görevi gören ve kaynakların etkin dağılımı yoluyla özellikle sermaye piyasaları nispeten daha az gelişmiş olan ülkelerde yatırımların finansmanı, ticaretin gelişimi, ekonomide büyümenin ve istikrarın sağlanması noktalarında hayati bir role sahip olan bankacılık sektörünü ele almakta ve bankaların yönetim kurulu yapısı ile performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu doğrultuda, gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören bankaların yönetim kurulu yapısı ile finansal performansları arasındaki ilişki analiz edilerek, analiz sonucunda elde edilen bulgular, ilgili literatürde genel kabul görmüş teoriler (vekâlet teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, hizmetkârlık teorisi ve paydaş teorisi) çerçevesinde yorumlanmıştır. Sonuç olarak bu çalışmanın amacı, gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören bankaların yönetim kurulu yapısı ile finansal performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Konuyla ilgili ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, bankacılık sektöründe yönetim kurulu yapısı ile finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli sayıda çalışma olmasına karşın bu çalışma, söz konusu ilişkiyi gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören banka örneklemini üzerinden inceleyerek literatüre bu anlamda zenginlik katmayı amaçlamaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören bankaların yönetim kurulu yapısı ile performansı arasındaki ilişki üzerine yapılacak analiz sonucunda elde edilecek olan bulguların, literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmasının yanı sıra konuyla ilgili genel teorilerden hangisiyle örtüştüğü/çeliştiği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte çalışma, kurumsal yönetim açısından daha kısa bir geçmişe sahip olan gelişmekte olan ülkelere, bankaların üst yönetimlerinin yönetim kurulunu oluştururken nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda değerlendirme yapabilmelerini sağlamayı ve hissedarlara, yöneticilere ve diğer tüm paydaşlara ileriye yönelik politikalarını oluşturmada rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

3.2. Çalışmanın Veri Seti ve Sınırlılıkları

Çalışmanın uygulama kısmında, örneklemini oluşturan gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören 75 bankanın yönetim kurulu yapısı ile finansal performansları arasındaki ilişki, 2011-2021 dönemini kapsayacak şekilde dinamik panel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz kapsamında ele alınan bankalara ait verilerin tamamı Refinitiv Eikon (Thomson Reuters) veri tabanından alınmıştır. Çalışma kapsamında analize dâhil edilen ülkeler ve ülkelere ait banka sayıları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Analize Dâhil Edilen Ülkeler ve Banka Sayıları

Ülke	Banka Sayısı
Brezilya	5
Şili	5
Tayland	7
Malezya	8
Hindistan	11
Endonezya	6
Çin	21
Güney Kore	6
Türkiye	6

Çalışmada yönetim kurulu yapısı; yönetim kurulu büyüklüğü, sektör tecrübesi olan yönetici oranı, icracı olmayan yönetim kurulu üyelerinin oranı ve genel müdürlük ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı kişi tarafından icra edilmesi durumu yönünden ele alınmıştır. Bankaların performansı ise literatürde performans ölçütü olarak sıklıkla kullanılan Aktif kârlılığı (ROA) ile ölçülmüştür. Bununla birlikte, banka büyüklüğü, banka sermayesi ve kredilendirme düzeyi değişkenleri, kontrol değişkenleri olarak analize dâhil edilmiştir. Analizde kullanılan değişkenler ve hesaplanma yöntemleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Analizde Kullanılan Değişkenler

Değişkenler	Notasyon	Tanımlama
Panel A: Bağımlı Değişken		
Aktif Kârlılığı	ROA	Net kâr/Toplam Varlıklar
Panel B: Yönetim Kurulu Değişkenleri		
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	YKB	Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısı
Tecrübe	TECRUBE	Sektör Tecrübesi Olan Üye Sayısı/Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısı
İcracı Olmayan Yönetici Oranı	İÖYO	İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üye Sayısı/Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısı
Liderlik Yapısı	LY	Genel Müdür İle Yönetim Kurulu Başkanı Aynı Kişi ise 1 Aksi Halde 0 Değerini Alan Kukla Değişken
Panel C: Bankaya Özgü Kontrol Değişkenleri		
Gecikmeli ROA	LROA	Bir Yıl Gecikmeli Aktif Kârlılığı
Banka Büyüklüğü	SIZE	Toplam Varlıkların Doğal Logaritması
Banka Sermayesi	SER	Toplam Sermayenin Doğal Logaritması
Kredilendirme Düzeyi	KREDİ	Toplam Kredi ve Alacaklar/Toplam Varlıklar

Çalışmanın örnekleme, gelişmekte olan ülkelerdeki bankaları kapsamaktadır. Bununla birlikte, borsada işlem görmeyen bankaların özellikle yönetim kurulu verilerine ulaşılmasının güç olması sebebiyle örneklem yalnızca söz konusu ülkelerin borsalarında işlem gören bankalarla sınırlandırılmıştır. Ayrıca, yapılacak olan analizin amacına uygun olarak yeterli düzeyde bilgi alınacak veri yapısına (banka-yıl gözlem sayısı) sahip olmayan ülkeler örneklem dışında bırakılmış ve nihai örneklem oluşturulmuştur.

3.3. Çalışmada Kullanılan Ekonometrik Yöntem

Gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören bankaların yönetim kurulu özellikleri ile finansal performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmek üzere aşağıdaki dinamik panel regresyon modeli kurgulanmıştır.

$$Performans_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 Performans_{ijt-1} + \beta_2 YKD_{ijt} + \beta_3 BÖKD_{ijt} + \mu_i + \gamma_j + \lambda_t + v_{ijt} \quad (1)$$

Burada yer alan $Performans_{ijt}$ modelin bağımlı değişkeni olan aktif kârlılığını (ROA) temsil etmektedir. β_0 sabit terimi; $Performans_{ijt-1}$ bir yıl gecikmeli aktif kârlılığını, YKD_{ijt} kurumsal yönetim değişkenleri olan yönetim kurulu büyüklüğü (YKB), sektör tecrübesi olan yönetici oranı (TECRUBE), icracı olmayan yönetici oranı (İÖYO) ve genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı kişi tarafından icra edilmesi durumunu ifade eden liderlik yapısını (LY); $BÖKD_{ijt}$ bankaya özgü kontrol değişkenleri olan banka büyüklüğü (SIZE), banka sermayesi (SER) ve kredilendirme düzeyini (KREDİ); μ_i , bankalara ait gözlenemeyen birim etkileri, γ_j ve λ_t ise sırasıyla ülkeleri ve yılları temsil eden kukla değişkenleri ifade etmektedir. v_{ijt} modelin hata terimidir.

Konuyla ilgili literatürde değinildiği üzere (Black ve Kim, 2008, s.37) ve (Black, Kim, Jang ve Park, 2009, s.12), yönetim kurulu özellikleri kapsamında ele alınan bağımsız değişkenler modelde potansiyel içsellik sorununa sebep olabilmektedir. Bununla birlikte, bağımlı değişkenin bir gecikmesinin de bağımsız

değişken olarak modelde yer alması ayrıca bir içsellik sorunu oluşturmaktadır. Bu nedenle, kurgulanan modelin klasik panel veri analiz yöntemleriyle (havuzlanmış EKK, sabit etkiler ve tesadüfi etkiler) analiz edilmesi sonucu elde edilen tahmin sonuçları sapmalı ve tutarsızdır (Nickell, 1981; Greene, 2003). Bu doğrultuda çalışmada, içsellik probleminin yanı sıra heteroskedastisite ve otokorelasyon sorunlarını da dikkate alan dinamik panel veri analiz yöntemlerinden (1 ve 2 aşamalı Sistem GMM) yararlanılmıştır (Arellano ve Bover, 1995; Blundell ve Bond, 1998). Çalışmada hem 1 aşamalı hem de 2 aşamalı Sistem GMM tahmincileri kullanılmasına karşın bulguların yorumlanmasında, 1 aşamalı tahminciye göre daha gelişmiş bir tahminci olan 2 aşamalı Sistem GMM tahmincisinden elde edilen sonuçlar dikkate alınmıştır.

3.4. Araştırma Bulguları ve Yorumlanması

Çalışmada kullanılan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'te gösterilmektedir. Örnekleme oluşturan bankaların ortalama ROA'sı %1.1'dir. Banka yönetim kurullarında bulunan üye sayısı minimum 3 maksimum 40'tır ve ortalama olarak 12 civarında üye yönetim kurulunda görev almaktadır. Banka yönetim kurullarında sektör tecrübesi olan yöneticilerin oranı ortalama olarak %39.1, icracı olmayan yöneticilerin oranı ise ortalama % 69.4'tür. Bankaların yaklaşık olarak %23.6'sında genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığı görevleri aynı kişi tarafından icra edilmektedir.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Gözlem	Ortalama	Std. Sapma	Min.	Max.
Panel A: Performans Değişkeni					
ROA	825	0.011	0.007	-0.049	0.065
Panel B: Yönetim Kurulu Değişkenleri					
YKB	730	12.18	3.782	3	40
TECRUBE	825	0.391	0.237	0	1
IOYO	825	0.694	0.279	0	1
LY	730	0.236	0.425	0	1
Panel C: Bankaya Özgü Kontrol Değişkenleri					
SIZE	790	25.536	1.382	22.67	29.342
SER	791	0.091	0.03	0.042	0.235
KREDİ	787	0.585	0.129	0.002	0.984

Çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizi ve Varyans Büyütme Faktörü (VIF) analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir. Tablo 4 incelendiğinde, değişkenler arasındaki en yüksek korelasyon katsayısının % 49 olduğu, değişkenlere ilişkin hesaplanan VIF katsayılarının ise 1.03 ile 1.64 arasında değiştiği görülmektedir. Korelasyon ve VIF analizinden elde edilen bu sonuçlar, analizde kullanılan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açacak bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. Diğer taraftan, bağımlı değişken ROA ile açıklayıcı değişken olarak modele dâhil edilen gecikmeli ROA değişkeni arasındaki korelasyon katsayısının %74 olması, modelin dinamik bir yapıda kurulması gerektiğine işaret etmektedir.

Tablo 4: Korelasyon ve VIF Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	VIF
(1) ROA	1.00									
(2) L.ROA	0.74*	1.00								1.36
(3) YKB	-0.11*	-0.10*	1.00							1.31
(4) TECRUBE	0.11*	0.11*	-0.03	1.00						1.03
(5) IOYO	0.17*	0.19*	-0.31*	0.49*	1.00					1.21
(6) LY	0.03	0.03	0.02	0.01	0.001	1.00				1.07
(7) SIZE	-0.18*	-0.18*	0.39*	0.02	-0.05	-0.05	1.00			1.49
(8) SER	0.45*	0.46*	-0.25*	0.18	0.31*	-0.12*	-0.37*	1.00		1.64
(9) KREDİ	0.04	0.05	-0.14*	0.09*	0.25*	0.18*	-0.36*	0.28*	1.00	1.23

Gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören bankaların yönetim kurulu özellikleri ile finansal performansları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen dinamik panel veri analizinin sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir. Modeldeki değişkenlerin yorumlanmasına geçmeden önce spesifikasyon testlerinden elde edilen sonuçlar değerlendirilecek olursa, modelin anlamlılığını sınamak amacıyla yapılan Wald testi sonucunda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu, modelde birinci mertebeden otokorelasyon (AR1) olmakla birlikte ikinci mertebeden otokorelasyon (AR2) olmadığı ve aşırı tanımlama testi olan Hansen Testi sonucunda modelde kullanılan tüm araç değişkenlerin (41) geçerli olduğu görülmektedir.

Tablo 5: Yönetim Kurulu Yapısı ve Banka Performans İlişkisi

ROA	1 Aşamalı Sistem GMM	2 Aşamalı Sistem GMM
ROA _{t-1}	0.6443* (6.57)	0.6103* (4.53)
YKB	-0.0008*** (-1.68)	-0.0008*** (-1.77)
TECRUBE	-0.0002 (-0.02)	0.0044 (0.75)
IOYO	0.0027 (0.09)	0.0236 (0.81)
LY	-0.0051*** (-1.94)	-0.0041*** (-1.73)
SIZE	0.0011 (0.64)	-0.0004 (-0.35)
SER	0.1743** (3.06)	0.141** (1.98)
KREDİ	-0.018 (-0.0181)	-0.0054 (-0.43)
SABİT	-0.025 (-0.49)	-0.0258 (-0.54)
Wald Testi	1431.49*	1148.67*

Yönetim Kurulu Yapısı ve Banka Performansı Arasındaki İlişki: Gelişmekte Olan Ülkelerin Borsalarında İşlem Gören Ticari Bankalar Üzerine Dinamik Panel Veri Analizi

The Relationship Between The Board Structure and Bank Performance: Dynamic Panel Data Analysis on Commercial Banks Listed on The Stock Exchanges of Developing Countries

AR(1) Testi	-2.69*	-2.53*
AR(2) Testi	-0.01	-0.24
Hansen Testi	18.42	18.42
Araç Değişken	41	41
Ülke Sayısı	9	9
Banka Sayısı	75	75
Gözlem Sayısı	658	658

Not: “*” , “**” ve “***” sırasıyla %1, %5 ve %10 istatistiki önem seviyesinde anlamlılığı ifade etmektedir. Parantez içindeki değerler dirençli standart hatalara ilişkin z değerlerini vermektedir.

2 Aşamalı Sistem GMM tahmincisinden elde edilen bulgulara göre gecikmeli aktif kârlılığı ile cari kârlılık düzeyi arasında pozitif bir ilişki vardır ve bu ilişki %1 istatistiki önem seviyesinde anlamlıdır. Modelin dinamik yapısını destekleyen bu sonuç, bankaların cari yıl aktif kârlılığı üzerinde geçmiş yıl aktif kârlılığının önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Tablo 5’te sunulan tahmin sonuçları yönetim kurulu değişkenleri açısından incelendiğinde, yönetim kurulu büyüklüğü ile ROA ile ölçülen banka performansı arasında %10 önem seviyesinde anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Yönetim kurulu büyüklüğünün artmasının banka performansını düşürdüğü şeklinde yorumlanan bu sonuç, Adams ve Mehran (2008), Adeusi vd. (2013) ve Perondi vd. (2021) tarafından bulunan sonuçların aksine, Liang vd. (2013), Fanta vd. (2013) ve Stancic vd. (2014)’nin bulgularını desteklemektedir. Ayrıca YKB değişkenine ait bulgu, yönetim kurullarının genişlemesinin kurul içerisinde yaşanacak iletişim ve koordinasyon problemleri nedeniyle firma performansını olumsuz etkileyeceğini savunan vekâlet teorisi tarafından desteklenirken, daha büyük yönetim kurullarının firma performansını artıracaklarını ileri süren kaynak bağımlılığı teorisi ile çelişmektedir.

Genel müdür ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olmasını ifade eden liderlik yapısı değişkeni (LY) ile banka performansı arasında Kaymak ve Bektaş (2008) ve Amrani vd. (2022)’nin çalışmalarında olduğu gibi negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. LY değişkenine ait bu sonuç, literatürdeki hâkim teoriler açısından ele alındığında ise CEO’nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olmasının aşırı güç unsuru oluşturacağı ve yönetim kurulu bağımsızlığına gölge düşüreceğini öne süren vekâlet teorisi ile örtüşürken, hizmetkârlık teorisini desteklememektedir. Modelde yer alan diğer yönetim kurulu değişkenlerinden sektör tecrübesi olan yönetici oranı (TECRUBE) ve icracı olmayan yönetici oranı (İOYO) ile banka performansı arasında ise Eker (2022), Choi ve Hasan (2005) ve Adams ve Mehran (2012) tarafından bulunan sonuçlara paralel olarak, istatistiki olarak anlamlı olmayan ilişkiler tespit edilmiştir.

Dinamik panel veri analizinden elde edilen sonuçlar bankaya özgü kontrol değişkenleri açısından incelendiğinde, yalnızca banka sermayesine ait katsayının pozitif ve istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Liang vd. (2013)’nin bulgularıyla da örtüşen bu sonuca göre, bankaların daha yüksek sermaye düzeyine sahip olması aktif kârlılıklarını dolayısıyla performanslarını artırmaktadır. Banka büyüklüğü ve kredilendirme düzeyi değişkeni ile banka performansı arasında ise anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

4. Sonuç

Firmaların performanslarını artırabilmelerinin, etkin ve iyi bir şekilde yönetilmeleriyle yakından ilişkili olduğu, yapılan teorik ve ampirik çalışmalarla ortaya konulmuştur. Dolayısıyla, firmaların kurumsal bir şekilde yönetilmesi ve optimal bir yönetim kurulu yapısına sahip olması gösterecekleri performans açısından önem arz etmektedir. Diğer taraftan, sahip olduğu aracılık fonksiyonuyla finansal kaynakların dağılımında etkin rol oynayarak ülke ekonomilerinin gelişiminde önemli bir payı olan bankacılık sektörünün etkin bir şekilde yönetilmesi ve denetlenmesi ise özel öneri ve önlemlerle ele alınması gereken bir konudur. Çünkü bankacılık sektöründe meydana gelebilecek bir sorun, bulaşıcılık etkisiyle önce finansal sisteme daha sonra ise reel piyasalara sirayet ederek nihayetinde ekonominin tamamında yıkıcı etkiler oluşturabilmektedir. Bu çalışmada, gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören bankaların yönetim kurulu yapısı ile finansal performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda, 9 gelişmekte olan ülkeden 75 banka örneklem kapsamına alınmış ve 2011-2021 döneminde söz konusu bankaların yönetim kurulu özellikleri ile finansal performansları arasındaki ilişki dinamik panel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmada aktif kârlılığı bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bununla birlikte, yönetim kurulu büyüklüğü, sektör tecrübesi olan yönetici oranı, icracı olmayan yönetici oranı ve genel müdür ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması durumunu ifade eden liderlik yapısı değişkeni bağımsız değişken olarak, banka büyüklüğü, banka sermayesi, kredilendirme düzeyi ve gecikmeli aktif kârlılığı değişkenleri ise bankaya özgü kontrol değişkenleri olarak kullanılmıştır.

Dinamik panel veri analizinden elde edilen bulgular, bir yıl gecikmeli aktif kârlılığı ile bankanın cari dönem aktif kârlılığı arasında pozitif ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre gecikmeli aktif kârlılığı, bankanın cari dönem aktif kârlılığının bir diğer ifadeyle finansal performansının önemli bir belirleyicisidir. Yönetim kurulu değişkenlerinden yönetim kurulu büyüklüğü ile banka performans ölçütü ROA arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetim kurulu büyüklüğünün artmasının bankanın aktif kârlılığını azalttığını gösteren bu sonuç, vekâlet teorisini desteklerken kaynak bağımlılığı teorisini de örtüşmemektedir. Bir diğer yönetim kurulu değişkeni olan liderlik yapısının bankanın finansal performansı üzerinde negatif ve istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Hizmetkârlık teorisinin aksine vekâlet teorisini destekleyen bu sonuç, genel müdür ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olmasının bankanın finansal performansını düşürdüğünü ifade etmektedir. Sektör tecrübesi olan yönetici oranı ve icracı olmayan yönetici oranı ile banka performansı arasında ise istatistiki olarak anlamlı olmayan ilişkiler tespit edilmiştir. Diğer taraftan, bankaya özgü kontrol değişkenlerinden banka sermayesi ile banka performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunurken, banka büyüklüğü ve kredilendirme düzeyi değişkenlerine ait anlamlı sonuçlar elde edilememiştir.

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, kurumsal yönetim açısından kısa bir geçmişe sahip olan gelişmekte olan ülkelerde, bankaların yönetim kurullarında gereğinden fazla üye bulundurmamaları ve optimal bir yönetim kurulu büyüklüğü tesis etmelerinin, yönetim kurulunun etkinliğini sağlayarak finansal performanslarının artmasına katkıda bulunacağı söylenebilir. Bununla birlikte, liderlik yapısı değişkeni ile banka finansal performans değişkeni arasındaki negatif yönlü ilişki, CEO'nun aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olmasının, yönetim kurulunun bağımsızlığına gölge düşürerek, üst yönetim üzerindeki denetim ve gözetim faaliyetlerinin etkinliğini azaltacağı ve böylelikle bankanın finansal performansını olumsuz yönde etkileyeceği şeklinde açıklanabilir. Dolayısıyla, bankalarda genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin farklı kişiler tarafından icra edilmesi, daha bağımsız ve etkin şekilde çalışan bir yönetim kurulu oluşturularak bankanın finansal performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Bu çalışmada, banka performansını ölçmek için literatürde sıklıkla kullanılan bir performans ölçütü olan aktif kârlılığı bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Sonraki yapılacak çalışmalarda modern performans ölçüm yöntemleri veya piyasa temelli ölçütlerin kullanılması, farklı yönetim kurulu özelliklerinin (kadın

yönetici oranı, CEO cinsiyeti, yaşı ve eğitim düzeyi, yönetim kuruluna bağlı komite sayısı, yıl içindeki yönetim kurulu toplantı sayısı, yönetici tazminatları vb.) modele dâhil edilmesi, ayrıca daha geniş bir dönem aralığı ve örneklem seçilerek farklı ekonometrik yöntemlerin uygulanmasıyla literatüre katkı sağlanabilir.

Finansman/ Grant Support

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Çıkar Çatışması/ Conflict of Interest

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Yazarların Katkıları/Authors Contributions

Çalışmanın Tasarlanması: Yazar-1 (%70), Yazar-2 (%30)

Conceiving the Study: Author-1 (%70), Author-2 (%30)

Veri Toplanması: Yazar-1 (%80), Yazar-2 (%20)

Data Collection: Author-1 (%80), Author-2 (%20)

Veri Analizi: Yazar-1 (%80), Yazar-2 (%20)

Data Analysis: Author-1 (%80), Author-2 (%20)

Makalenin Yazımı: Yazar-1 (%80), Yazar-2 (%20)

Writing Up: Author-1 (%80), Author-2 (%20)

Makale Gönderimi ve Revizyonu: Yazar-1 (%80), Yazar-2 (%20)

Submission and Revision: Author-1 (%80), Author-2 (%20)

Açık Erişim Lisansı/ Open Access License

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC).

Bu makale, Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY NC) ile lisanslanmıştır.

Kaynaklar

- Adams, R.B. & Mehran, R. (2008). Corporate Performance, Board Performance, Board Structure, and Their Determinants in the Banking Industry. Staff Reports 330. Federal Reserve Bank of New York.
- Adams, R.B. & Mehran, H. (2012). Bank Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies. *J. Finan. Intermediation*, 21(2), s.243-267.
- Adeusi O.S., Akeke, I.N. & Aribaba, O.F. (2013). Corporate Governance and Firm Financial Performance: Do Ownership and Board Size Matter?, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies MCSE Publishing*, 2-3 (November).
- Amrani, O., Najab, A. & Azmi, M. (2022). The Impact of Governance Structure on Bank Performance: A Cross-Country Panel Analysis Using Statistical Learning Algorithms. *Procedia Computer Science*, Volume (203) Issue C, s. 520–524.
- Arellano, M. & Bover, O. (1995). Another Look at the Instrumental Variable Estimation of Error-Components Model. *Journal of Econometrics*, 68, s.29-51.
- Arosa, B., Iturralde, T. ve Maseda, A. (2013). The Board Structure and Firm Performance in Smes: Evidence From Spain. *Investig. Eur. Dir. Econ. Empresa*, 19, s.127-135.
- Arun, T.G. ve Turner, J.D. (2004). Corporate governance of banks in developing economies: Concepts and issues. *Corporate Governance: An International Review*, 12(3), 371–377.
- Aslam, E. & Haron, R. (2020). Does Corporate Governance Affect the Performance of Islamic Banks? New Insight into Islamic Countries. *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, Vol. 20 No. 6, s.1073-1090.

- Bacha Simões, E. (2023). Bankalarda Sahiplikteki Yoğunlaşma ve Yönetim Kurulu Yapısının Tobin Q Üzerindeki Doğrusal Olmayan Etkileri. *İzmir İktisat Dergisi*, 38 (2), s.483-50. DOI: 10.24988/ije.1166682.
- BCBS, (1998). Enhancing Bank Transparency, Bank for International Settlements, Basel.
- Berhe, A. Gebremedhin. (2023). Board Structure and Bank Performance: Evidence from Ethiopia. *Cogent Business & Management* 10: 2163559, s. 1-20.
- Black, B. & Kim, W. (2008). The Effect of Board Structure on Firm Value: a Multiple Identification Strategies Approach Using Korean Data. Working Paper.
- Black, B., Kim, W., Jang, H. & Park K.S. (2009). How Corporate Governance Affects Firm Value: Evidence on Channels from Korea. Working Paper.
- Blundell, R. & Bond, S. (1998). Initial Conditions and Moment Restrictions in Dynamic Panel Data Models. *Journal of Econometrics*, 87 (1), s.115-143.
- Bukair, A.A., & Rahman, A.A. (2015). Bank Performance and Board of Directors Attributes by Islamic Banks. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 8(3), 291-309.
- Cengiz, S. & Taşşümer, E. (2022). Kurumsal Yönetim Uygulamaları ile Finansal Performans İlişkisi: BİST-Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *The Journal of International Scientific Researches*, 7 (3), s.215-231. DOI: 10.23834/isrjournal.1128118.
- Choi, S. & Hasan, I. (2005). Ownership, Governance, and Bank Performance: Korean experience. *Financial Markets, Institutions and Instruments*, Vol. 14 No. 4, s. 215-242.
- Chou, T. K., & Buchdadi, A. (2017). Independent Board, Audit Committee, Risk Committee, The Meeting Attendance Level and Its Impact on the Performances: A Study of Listed Banks in Indonesia. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 24-36. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p24>.
- De Andres, P. & Vallengado, E. (2008). Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors. *Journal of Banking & Finance*, 32 (12), s.2570-2580.
- Doğan, M. & Yıldız, F. (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), s.130-140.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory? Ceo Governance and Shareholder Returns. *Australian Journal of Management*, 16 (1), s.49-65.
- Donaldson, Lex. & Davis, H.J. (1994). Boards and Company Performance: Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: An International Review*, 2 (3), s.51-60.
- Eker, D. (2022). Türkiye'de Faaliyet Gösteren Mevduat Bankalarının Yönetim Kurulu Yapıları ve Finansal Performans İlişkisi: Bir Panel Veri Analizi. *Journal of Research in Business*, 7(1), s.46-62. doi:10.54452/jrb.994982.
- Ersoy, E. & Aydın, Y. (2018). Yönetim Kurulu Yapısı ve Banka Karlılığı Arasındaki İlişki: Dinamik Panel Veri Analizi. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(2), s.248-264.
- Ersoy, E., Bayrakdaroğlu, A. & Şamiloğlu, F. (2011). Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı (tobin-q ve anormal getiri) Arasındaki İlişkinin Analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 48 (554), s.71-83.
- Fama, E. F. & Jensen, M. C. (1983). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), s.327-349.
- Fanta, A., Kemal, K.S., & Waka, Y.K. (2013). Corporate Governance and Impact on Bank Performance. *Journal of Finance and Accounting*, 1(1), s.19-26.
- Fidanoski, F., Vesna, M., & Kiril, S. (2014). Corporate Governance and Bank Performance: Evidence from Macedonia. *Economic Analysis*, 47(1-2), s.76-99.

- Finkelstein, S. & D'aveni, R.A. (1994). CEO Duality as a Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command. *Academy Of Management Journal*, 37(5), s.1079-1108.
- Green, S. (2005). *Sarbanes-Oxley and the Board of Directors: Techniques and Best Practices for Corporate Governance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Greene, W. H. (2003). *Econometric Analysis* (5th ed.). Singapore: Pearson Education Inc.
- Gupta, N. & Mahakud, J. (2020). CEO Characteristics and Bank Performance: Evidence from India. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 35 No. 8, s. 1057-1093.
- Hakimi, A., Rachdi, H., Ben Selma Mokni, R., & Hssini, H. (2018). Do Board Characteristics Affect Bank Performance? Evidence from the Bahrain Islamic Banks. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 9(2), s.251-272.
- Handa, R. . (2018). Does Corporate Governance Affect Financial Performance: A Study of Select Indian Banks. *Asian Economic and Financial Review*, 8(4), s.478-486.
- Işık, O. (2017). The Dynamic Association Between Ceo-Duality and Bank Performance: the Moderating Role of Board Size. *Research Journal of Business and Management*, 4 (4), s.460-468.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), s.305-360.
- Kaymak, T. & Bektas, E. (2008). East Meets West? Board Characteristics in an Emerging Market: Evidence from Turkish Banks. *Corporate Governance: An International Review*, 16 (6), s.550-561.
- Liang, Q., Xu, P. & Jiraporn, P. (2013). Board Characteristics and Chinese Bank Performance. *Journal of Banking&Finance*, 37 (8), s.2953-2968.
- Lipton, M. ve Lorsch, J.W. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *The Business Lawyer*, Vol. 48, No. 1, s. 59-77.
- Majeed, M. K., Jun, J. C., Muhammad, Z. U. R., Mohsin, M., & Rafiq, M. Z. (2020). The Board Size and Board Composition Impact on Financial Performance: An Evidence from the Pakistani and Chinese's Listed Banking Sector. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(4), s.81-95.
- Mkadmı, J.E., Jadlaoui, F. & Ali Wissem, B. (2022). The İmpact of Board of Director Characteristics on Bank Financial Performance: The Case of Tunisian Banks. *Specialusis Ugdymas / Special Education* 2(43).
- Nickell, S. (1981). Biases in Dynamic Models with Fixed Effects. *Econometrica*, 49, s.1417-1426.
- Nyamongo, E. Morekwa & Temesgen, Kebede (2013). The Effect of Governance on Performance of Commercial Banks in Kenya: A Panel Study. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(3), s.236-248.
- Pathan, S., Skully, M., & Wickramanayake, J. (2007). Board Size, Independence and Performance: An Analysis of Thai Banks. *AsiaPacific Financial Markets*, 14(3), s.211-227.
- Perondi, Rodolfo F., Filho, Bento A.C. & Wander, Alcido E. (2021). Impact of Board of Directors on Performance of Brazilian Banks. *International Journal of Business Administration* Vol. 12, No. 3, s.42-56.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. (1973). Size, Composition, and Function of Hospital Boards of Directors: A Study of Organization-Environment Linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18 (3), s.349-364.

-
- Pham, Nam H. (2022). CEO Characteristics and Bank Performance: Case of Vietnamese Commercial Banks. *Cogent Economics & Finance* (2023), 111, s.1-13.
- Stančić, P., Čupić, M. & Obradović, V. (2014). Influence of Board and Ownership Structure on Bank Profitability: Evidence from South East Europe. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 2014 Vol. 27, No. 1, s.573–589.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of management*, 15 (2), s.291- 334.
- Zulkafli, A.H., & Samad, F.A. (2007). Corporate Governance and Performance of Banking Firms: Evidence from Asian Emerging Markets. *Advances in Financial Economics* 12, s. 49–74.