

TÜRKİYE'DE BANKALARDA LİSANSÜSTÜ EĞİTİME SAHİP YÖNETİM KURULU ÜYELERİNİN BANKALARIN KÂRLILIKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BORSA İSTANBUL BANKALAR VE ÖZEL FİNANS KURUMLARI SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ*

Doç. Dr. Cevdet Yiğit ÖZBEK^a

Ampirik Araştırma
(Empirical Research)

*Muhasebe ve Vergi
Uygulamaları Dergisi
Mart 2019; 12 (1): 147-166*

ÖZ

Şirketlerin yönetiminde çeşitlendirmenin şirket kârlılığı üzerindeki etkisi uzun zamandır araştırılan bir konudur. Ekonominin temel taşlarından birisi olan bankaların yönetimi de bu açıdan önemlidir. İyi yönetimin unsurlarından birisinin nitelikli insan gücü olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle Bankacılık Kanunu'nda yöneticilerin sahip olması gereken niteliklere ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Kanun'da yönetim kurulunu oluşturacak kişilerin genel niteliklerinin yanı sıra öğrenim ve deneyim niteliklerine de vurgu yapılmıştır. Buna göre bankaların yönetim kurulunu oluşturacak kişilerin çoğunluğunun lisans derecesine sahip olması şartı aranmıştır. Uygulamaya baktığımızda Türkiye'de Borsa İstanbul'da "Bankalar ve Özel Finans Kurumları" sektöründe yer alan şirketlerin yönetim kurullarında lisans derecesine sahip üyelerin yanı sıra lisansüstü derecesine sahip kişilerin bulunduğu da dikkati çekmektedir. Yönetim kurullarında lisansüstü derecesine sahip kişilerin bir kısmı yasal zorunluluktan bulunurken bir kısmı da tercih sebebidir.

Bu çalışmada bankaların lisansüstü derecesine sahip yönetim kurulu üyelerinin bankaların kârlılıklarında farklılık yaratıp yaratmadığı araştırılmıştır. Bağımsız değişken olarak banka yönetim kurullarında yer alan lisansüstü derecesine sahip üye oranı, bağımlı değişken olarak Aktiflerin Kârlılığı oranı kullanılmıştır. Kruskal-Wallis H testi kullanılarak yürütülen çalışmada bankaların yönetim kurullarında daha yüksek oranda lisansüstü öğrenim almış üyelerin bulunmasının, aktiflerin kârlılığı oranı açısından farklılık yaratmadığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kruskal-Wallis H testi, Öğrenim Geçmişi, Türkiye, Bankacılık.

JEL Kodları: G21, M10, M40.

* Makalenin gönderim tarihi: 07.09.2018; Kabul tarihi: 09.10.2018, iThenticate benzerlik oranı %9

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Bankacılık Bölümü öğretim üyesi, yigitozbek@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5554-8124.

ANALYSIS OF OCCUPATIONAL COMMITMENT AND JOB IMPACT ON THE PROFITABILITY OF THE BOARD OF DIRECTORS WITH POST-GRADUATION DEGREE IN TURKISH BANKS: EVIDENCE FROM BORSA ISTANBUL BANKS AND SPECIAL FINANCE CORPORATIONS SECTOR

ABSTRACT

The effect of management diversification on company profitability has been an issue of debate for a long time. Management of banks, which is one of the fundamental building stones of economy, is important from this aspect. It is assumed that one of the elements of good management is the qualified human resource. For that reason, regulations have been made in Banking Law on qualifications that the managers should have. In the Law, in addition to general qualifications of persons to comprise the board of directors, also their education and experience qualifications are emphasized. According to this, majority of the members establishing the board of directors are required to have bachelor degree in the banks. When we look at the practice, it is striking that in addition to members holding bachelor degree, persons had post-graduate degrees also have positions in the board of directors of companies in the “Banks and Special Finance Corporations” Sector in Borsa Istanbul in Turkey. Some of the boards of directors form with the members who have post-graduation degree because of the legal obligations instead of preference.

This research analyzes whether the members of board of directors holding post-graduation degrees in banks create any difference in the profitability of the banks. The independent variable is taken as the rate of members holding post-graduation degree in the board of directors of the banks, whereas the dependent variable is the asset profitability rate. In the research which analyzed by Kruskal-Wallis H test, it was concluded that presence of members with post-graduation degree in the boards of directors of the banks did not create any statistically meaningful difference in terms of return on assets.

Keywords: Kruskal-Wallis H test, Educational Background, Turkey, Banking Business.

JEL Codes: G21, M10, M40

1. GİRİŞ

Yönetim kurulu, kurumların karar alma süreçlerini şekillendirdiği gibi süreçlerin işleyişini kontrol etmekle de yükümlü bir organdır. Alınan kararların başarısı ve kararların doğru biçimde uygulanıp uygulanmadığının kontrolü nitelikli kişiler gerektirir. Küçük işletmeler dar bir kadro ile hatta bir kişi ile yönetilebilirken günümüzde çoğu işletmenin büyük ölçekli olması, farklı uzmanlığa sahip kişiler tarafından yönetilmesini gerekli kılmaktadır. Kurumların üst seviyede yönetim organı olan yönetim kurulları, farklı kaynaklardan gelme kişilerden oluşan karar alma ve kontrol aracıdır. Kurumların hedeflerine ulaşmasında nasıl bir yönetim kurulu yapısına sahip olması gerektiği üzerinde araştırmalar özellikle 1980’lerden beri yoğun olarak yapıla gelmektedir. Farklı teorileri esas alan araştırmalar, insan kaynağının ölçülebilir ve ölçülemez niteliklerinden hareket etmektedir. Bhagat, Bolton ve Subramanian’a (2010) göre üst düzey yöneticilerin mevkidaşlarına oranla üstün olmasına yol açan yetenekler gözlemlenebilir özelliklerinden (öğrenim geçmişi ve deneyim gibi) ve

gözlemlenemeyen özelliklerinden (liderlik ve takım oluşturma becerileri gibi) ortaya çıkar. Gözlemlenemeyen özelliklerin ölçülmesi güvenilebilir sonuçlar vermediği ve maliyetli olduğundan yazarlar, öğrenim seviyesi gibi gözlemlenebilir özelliklerin önemine vurgu yapmışlardır. Bu nitelikte çalışmalara kaynaklık eden araştırmaların öncüsü sayılabilecek olan Hambrick ve Mason (1984) çalışmalarında, kurumların başarısının üst düzey yöneticilerin öğrenim seviyeleri, yaşları, deneyimleri, cinsiyetleri gibi niteliklere bağlı olarak şekillendiğini ve üst seviyede öğrenim düzeyinin açık fikirlilik, bilgi işleme kapasitesi ve değişime toleransla ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Hambrick ve Mason (1984)'a göre üst düzey yöneticilerin bilişsel temellerinin, değerlerinin ve algılarının doğrudan ölçümlenebilmesi uygun olmasa da, bir kişinin öğrenim altyapısı; sosyoekonomik geçmişinin, motivasyonunun, bilişsel tarzının, risk alma eğiliminin ve diğer temel özelliklerinin altında yatan bir gösterge olabileceğinden, karar verme ve yönetsel davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilecektir. Benzer biçimde, Datta ve Rajagopalan (1998) da öğrenim altyapısını, yönetim yetkinliğinin iyi bir göstergesi olarak gören çalışmalara dikkat çekmiştir.

Genellikle büyük ölçekli işletme şeklinde örgütlenmek zorunda olan bankalar üzerinde araştırma yapan Bantel ve Jackson (1989), 199 bankada üst yönetimin inovasyonu benimseme eğilimini üst yönetimin; yaş ortalaması, kurumdaki ortalama görev süresi, öğrenim seviyesi özelliklerini dikkate alarak yürüttükleri araştırmada, öğrenim seviyesinin inovasyonu benimseme ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Diğer niteliklerin yanı sıra öğrenim seviyesinin iyi yönetime etkisi dünyada araştırılıp tartışılırken ve daha iyi yönetim için düzenlemeler yapılırken, Türkiye'de bankaların organizasyon yapısını şekillendiren 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nda üst yönetimin oluşturulması konusunda hükümler getirilmiştir. Anonim şirket şeklinde kurulmak zorunda olan bankalar bu özelliklerinden dolayı Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi olmakla birlikte, bankaların ülke ekonomisinin önemli yapı taşlarından birisi olması nedeniyle ayrıca Bankacılık Kanunu hükümlerine tabi tutulmuş; kuruluşu, yönetimi ve işleyişine ilişkin sektöre özgü düzenlemeler yapılmıştır. 2005 yılında kabul edilen Bankacılık Kanunu, dünya çapında yaşanan şirket skandalları, iflaslar ve ekonomik krizlerin etkisiyle 1990'lı yıllarda çalışmalarına başlanılan ve 1999 yılında Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri dikkate alınarak hazırlanmıştır. Birinci maddesinde "finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanmasına, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasına, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunmasına ilişkin usûl ve esasları düzenlemek" şeklinde ifade edilen Kanun'un amacı; şirket ortaklarının ortaklık hakları, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahiplerinin hakları ile yönetim kuruluna ilişkin düzenlemeleri içeren kurumsal yönetim ilkeleri (OECD, 2004: 17-25) ile uyumludur.

Kanun'un yönetim kurulu, denetim komitesi ile genel müdür ve yardımcılara ilişkin hükümleri düzenleyen 23., 24. ve 25 inci maddelerinin üst başlığı "kurumsal yönetim"dir. 23 üncü maddede kurumsal yönetim ilkeleri dikkate alınarak düzenlenen yönetim kurulunun, genel müdür dahil en az beş kişiden oluşacağı ifade edilmiştir. Bankaların bağlı olduğu Türk Ticaret Kanunu'nda bu sayı bir veya daha fazla kişi (Madde 359) şeklinde ifade edilmişken, geçmişteki bankalar kanunlarında da yer aldığı gibi (Alıcı, 2007: 255) Bankacılık Kanunu'nda banka yönetim kurullarının en az beş kişiden oluşması gerektiği hükme bağlanmıştır. Uygulamaya baktığımızda bu sayının beş kişiden daha fazla olduğu görülmektedir.

Kanun'un 23 üncü maddesi yönetim kurulu üyelerinin tamamının; Kanun'un 8 inci maddesinin birinci fıkrasının (a), (b), (c) ve (d) bentlerinde belirtilen şartları taşıması gerektiğini, ayrıca yönetim kurulu üyelerinin yarıdan bir fazlasının Bankacılık Kanunu'nda genel müdür için öngörülen şartları haiz olması gerektiğini hükme bağlamıştır. Bu maddeye göre yönetim kurulu üyeliği için gerekli olan koşulların bir kısmı istenmeyen, bir kısmı da istenen niteliklerden oluşmaktadır. Yönetim kurulu üyelerinde istenmeyen nitelikler, genel olarak itibar zedeleyici olarak ifade edilebilir.

Kanun'un banka kurucularında aranan şartları düzenleyen 8 inci maddesinin birinci fıkrasının (a), (b), (c) ve (d) bentleri; yönetim kurulu üyelerinin daha önceki faaliyetlerinden dolayı iflas etmemiş olması, konkordato ilan etmemesi, hakkında iflas erteleme kararı verilmemiş olması, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilmiş olan bankalarda nitelikli paya sahip olmaması veya kontrolü elinde bulundurmaması, Türk Ceza Kanunları, Bankacılık Kanunu, Sermaye Piyasası Kanunu gibi çeşitli kanunlarca cezai müeyyidelere tabi tutulmamış olması şeklinde özetlenebilir. Sahip olunması istenmeyen itibar zedeleyici nitelikler, bankanın kurucuları ve yönetim kurulu üyelerinin tamamı için geçerlidir.

Bu araştırmayı ilgilendiren hüküm, yönetim kurulu üyelerinin yarısından bir fazlasının Kanun'un 25 inci maddesinde düzenlenen genel müdür için öngörülen şartları taşıması gerekliliğidir. İlgili madde gereğince "banka genel müdürlerinin hukuk, iktisat, maliye, bankacılık, işletme, kamu yönetimi ve dengi dallarda en az lisans düzeyinde, mühendislik alanında lisans düzeyinde öğrenim görmüş olanların ise belirtilen alanlarda lisansüstü öğrenim görmüş olmaları ve bankacılık veya işletmecilik alanında en az on yıllık meslekî deneyime sahip olmaları şarttır". Yönetim kurulu içerisinde murahhas üye görevlendirilmesi halinde bu kişilerin de genel müdürde aranan niteliklere sahip olması gerekir. Yönetim kurulunun öğrenim seviyesi ile ilgili konu ilk kez 1983 yılında yayımlanan 70 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'de kabul edilmiştir. Gerekçe olarak bankacılığın özel ihtisas gerektiren bir meslek olduğu ve yöneticilerinde de bazı özelliklerin bulunması gerekliliği ifade edilmiştir (Reisoğlu, 2007: 380).

Kurumsal yönetim ilkelerinde yönetim kurulu üyelerinin öğrenimi konusuna yer verilmemesine karşın aşağıda sıralanan işlevler, kurul üyelerinin belirli bir öğrenim ve deneyime sahip olması gereğini ortaya koymaktadır (SPK, 2011: 9):

- Yönetim kurulu, alacağı stratejik kararlarla, şirketin risk, büyüme ve getiri dengesini en uygun düzeyde tutarak akılcı ve tedbirli risk yönetimi anlayışıyla şirketin öncelikle uzun vadeli çıkarlarını gözeterek, şirketi idare ve temsil eder.
- Yönetim kurulu şirketin stratejik hedeflerini tanımlar, şirketin ihtiyaç duyacağı insan ve finansal kaynaklarını belirler, yönetimin performansını denetler.
- Yönetim kurulu, şirket faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye, iç düzenlemelere ve oluşturulan politikalara uygunluğunu gözetir.

SPK'nun bu düzenlemesinde genel işlev sıralamasını esas aldığı anlaşılmaktadır. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu'nun yayımladığı Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik'te (2006) belirtilen hükümlere ek olarak Bankacılık Kanunu'nda yönetim kurulunun sorumluluğu "iç kontrol, risk yönetimi ve iç denetim sistemlerinin ilgili mevzuata uygun olarak tesis edilmesi, işlerliğinin, uygunluğunun ve yeterliliğinin sağlanması, finansal raporlama sistemlerinin güvence altına alınması, banka içindeki yetki ve sorumlulukların belirlenmesi" biçiminde ifade edilmiştir (Madde 23).

2. LİTERATÜR TARAMASI

Yönetim kurulunun çeşitliliği üzerine yapılan araştırmalar çeşitlilik kavramını gözlemlenebilir ve gözlemlenemez özellikler olarak ikiye ayırmış; cinsiyet, yaş, ırk, etnik köken gibi özellikler gözlemlenebilir özellikler olarak ele alınırken; bilgi birikimi, öğrenim, değerler, algılama düzeyi, eğilim, kişisel özellikler gibi özellikler de gözlemlenemez özellikler olarak değerlendirilmiştir (Erhardt, Werbel and Shrader, 2003: 102). Doğal olarak konu hakkında yapılan araştırmaların birçoğu ölçülebilir olan demografik özellikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmalar; özellikle cinsiyet, etnik köken, öğrenim, yabancıların oranı gibi unsurların çeşitlendirilmesiyle oluşturulan kurul çeşitliliğinin, performansı artırarak şirket performansının artırılabilceği kurgusuna dayanmaktadır.

Üst yönetimde görev yapanların nitelikleri ile işletmelerin çeşitli çıktıları arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalarda üst yönetim olarak; genel müdür, yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey yöneticiler bu çalışmaların bir değişkenini oluştururken, bağımlı değişken olarak işletmelerin muhasebe bazlı göstergeleri (aktiflerin kârlılığı oranı, özkaynakların kârlılığı oranı gibi), uluslararası çeşitlendirme yeteneği, araştırma - geliştirme yatırımları,

firma değeri veya pazar bazlı göstergeleri (Tobin's Q gibi) kullanılmıştır. İşletmelerin muhasebe bazlı göstergelerini etkileyen unsurları esas alan çalışmalar, üst yönetimin öğrenim geçmişlerinin yanı sıra farklı demografik özelliklerini de değerlendirmeye katmışlardır.

Yalnızca genel müdürlerin öğrenim seviyeleri ile firma performansları arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalar birbirlerinden farklı sonuçlar vermiştir. Yüksek lisans seviyesine sahip genel müdürlerin, olmayanlara oranla Tobin's Q ve aktiflerin kârlılığı oranı performans göstergeleriyle anlamlı ve pozitif olarak ilişkili olduğunu gösteren çalışmaların (Jalbert, Rao ve Jalbert (2002), Graham ve Harvey (2002), Monastyrenko (2014) gibi) yanı sıra, söz konusu değişkenler arasında anlamlı ilişkinin bulunmadığını gösteren çalışmalar (Gottesman and Morey (2006) ile Bhagat ve diğerleri (2010) gibi) da bulunmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin karakteristik özelliklerinin şirket performansı üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar genellikle ülkelerin menkul kıymet borsalarında listelenen şirketler esas alınarak yapılmıştır. Araştırmalarda başlı başına yönetim kurulu üyelerinin öğrenim seviyesinin şirket performansına etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamış, bazı araştırmalarda kurul üyelerinin karakteristik özelliklerinin bir unsuru olarak farklı unsurlarla birlikte ele alındığı gözlenmiştir. Yapılan araştırmalarda, araştırma deseninde yer alan karakteristik özellikleri şekillendiren de kurumsal yönetim ilkelerindeki değişiklikler olmuştur. Örneğin kurumsal yönetim ilkelerinde kurullarda bağımsız üye bulundurulması koşulu getirildikten sonra yapılan araştırmalar bağımsız üye sayısının; kadın üye bulundurulması koşulu getirildikten sonra yapılan araştırmalar kadın üye sayısının şirket performansı üzerine etkisini araştırmıştır. Genel olarak araştırmalar; yönetim kurulunun büyüklüğü, genel müdürün aynı zamanda kurul başkanı olup olmaması, kuruldaki kadın üye sayısı, üyelerin etnik yapısı, ortalama görev süreleri, yaş ortalaması gibi çeşitliliklerin şirket performansı üzerindeki etkisi konularında yoğunlaşmıştır.

Türkiye'de yönetim kurulu çeşitliliğinin şirket performansına etkilerini inceleyen araştırmalar (Kaymak ve Bektas (2008); Selekler-Goksen ve Karatas (2008); Elitaş, Ağca ve Aydemir (2009); Aygün, İç ve Sayın (2011); Yıldız ve Doğan (2012); Ocak (2013); Okan, Sarı ve Nas (2014); Karayel ve Doğan (2014); Kılıç (2014); Çarkcı ve Ataman (2016), Taşkın ve Mandacı (2017) gibi) genellikle son on yılda yapılmıştır. Doğrudan öğrenim seviyesinin etkisi üzerinde yoğunlaşan araştırmaya rastlanmamakla birlikte öğrenim seviyesi değişkeninin de yer aldığı araştırmalar vardır. Çalışmalarında öğrenim seviyesini kullanmamakla birlikte bankacılık sektörünü değerlendiren Kaymak ve Bektas (2008), 27 ticari bankanın 2001-2004 yılları arasındaki verilerinden yararlanarak yürüttükleri araştırmada; bağımsız üye, aynı zamanda kurul üyesi olan genel müdür,

büyüklik ve görev süresi değişkenlerinin performansa etkilerini incelemişlerdir.

Bantel (1993) bankaların üst düzey yöneticilerinin demografik özellikleri ile stratejik açıklık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında üst yönetimde daha ileri öğrenim seviyesinin daha iyi bir stratejik karar alma sürecine yol açtığı sonucuna varmıştır.

Smith ve arkadaşları (1994) üst düzey yöneticilerin demografik çeşitliliği ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi ele aldıkları araştırmalarını 53 yüksek teknoloji firmasından elde ettikleri verilere dayandırmıştır. Yazarlar çeşitliliği; deneyim, öğrenim, işlevsel arka plandaki değişiklik olarak üç alt başlık altında incelemişler ve öğrenim kalitesinde heterojenliğin; satışların büyümesi ve özkaynakların kârlılığı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer bir çalışma yapan Hambrick, Cho ve Chen (1996), 32 büyük havayolu şirketinin üst yönetimlerinin ortalama öğrenim düzeyinin şirketin kârlılığı ve pazar payındaki büyümeye olumlu ve anlamlı etkisi olduğunu kanıtlamıştır.

Yalnızca yönetim kurulunu esas alan ve üyelerin öğrenim geçmişlerini de değerlendirmeye katan yazarların ilki olarak kabul edilebilecek olan Rose (2007), Danimarka Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören banka ve sigorta şirketleri haricindeki şirketlerin 1998-2001 yılları arasındaki verilerinden yararlanarak yaptığı araştırmada, yönetim kurulu üyelerinin yaklaşık yüzde 29'unun iktisat, yüzde 22'sinin mühendislik, yüzde 11'inin hukuk öğrenimine sahip olduğu bulgusuna erişmiştir. Yazar, kurul üyelerinin öğrenim geçmişlerinin, Tobin's Q ile ifade ettiği şirket performansı üzerinde anlamlı etkisi olmadığı sonucuna ulaşmış; bunun olası nedeni olarak yönetim kurullarında yapılan çalışmaların özel bir beceri gerektirmediğini, üyelerin bir üniversite derecesi veya eşdeğer bir beceri sahibi olduğu sürece yeterli olduğunu ifade etmiştir.

Bathula (2008) yönetim kurulunun özellikleri ve şirket performansı başlıklı çalışmasında Yeni Zelanda Menkul Kıymetler Borsası'na kayıtlı şirketlerin verilerini kullanmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin pek çok özelliğini değerlendirirken, öğrenim yeterliliği özelliğini üyelerin doktoralı olup olmama ayrımına göre yapmıştır. Yazar doktora düzeyinde öğrenim yeterliliğinin, aktiflerin kârlılığı oranı ile ölçtüğü şirket performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğu sonucuna varmıştır.

Cheng, Chan ve Leung (2010) Çin'de faaliyet gösteren finans sektörü dışındaki sektörlerdeki şirketlerin, yönetim kurulu başkanlarının sahip olduğu üniversite derecesinin; hisse başına kazanç, aktiflerin kârlılığı, toplam kazanç, hisse başına kazançtaki değişim, aktiflerin kârlılığındaki değişim ve piyasa değeri / defter değeri oranı ölçütleri ile pozitif olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ararat, Aksu ve Çetin (2010), İMKB 100 endeksindeki şirketlerin verilerini kullanarak yönetim kurulu çeşitliliğinin şirket performansına etkilerini inceledikleri araştırmalarında diğer değişkenlerin yanında kurul üyelerinin öğrenim seviyesi değişkenini de kullanmışlardır. Yazarlar, Hambrick ve Mason'un (1984) araştırmasında örgün öğretimin miktarı ve türünün bilişsel yönelimleri belirleyen önemli bir demografik özellik olarak öne çıktığı sonucuna dayanarak, öğrenim seviyesinin farklı perspektifleri ifade ettiğini ve bilişsel fikir ayrılıklarına yol açtığını iddia etmişlerdir (Ararat, Aksu ve Çetin, 2010: 7). Yazarlar modellerini oluştururken öğrenim değişkenini; yönetim kurulu üyelerini ilkökul ve ortaokul, lise, üniversite, yüksek lisans, doktora mezunu olmalarına göre beşli bir sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Çalışmada yönetim kurulu çeşitliliği ve şirket performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Gantenbein ve Volonté (2011) 197 İsviçre şirketinin 2008 yılı verileri üzerinde yaptıkları araştırmada yönetim kurulu üyelerinin öğrenim ve iş deneyiminin şirket performansına etkisini araştırmıştır. Bağımlı değişkenin Tobin's Q olarak belirlendiği araştırma sonucunda, büyük olarak belirlenmiş sekiz İsviçre üniversitesi dışındaki üniversitelerden mezunların yer aldığı kurullar ile şirket performansı arasında negatif ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Ujunwa (2012) Nijerya Menkul Kıymetler Borsası'na kayıtlı 122 şirketin 1991-2008 yılları arasındaki verilerinden yararlanarak yürüttüğü araştırmasının sonucunda doktora derecesine sahip yönetim kurulu üyeleri ile aktiflerin kârlılığı oranını esas alarak değerlendirdiği şirket performansları arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Darmadi (2013) Endonezya Menkul Kıymetler Borsasında işlem gören 160 firmanın 2007 yılı verilerinden yararlandığı çalışmada yönetim kurulu üyelerinin ve genel müdürlerin öğrenim niteliklerini kullanmıştır. Çalışmada yönetim kurulu üyeleri ve genel müdürlerin öğrenimi dört ölçeğe göre sınıflandırılmıştır: Lisansüstü dereceler, prestijli yerli üniversitelerden alınan dereceler, gelişmiş ülke üniversitelerinden alınan dereceler ve finansal alanlardan alınan dereceler. Yazar bağımlı değişken olarak aktiflerin kârlılığı oranı ve Tobin's Q değişkenlerini kullanmıştır. Çalışma sonucunda, lisansüstü öğrenime sahip, prestijli yerel üniversitelerden mezun olmuş ve gelişmiş ülke üniversitelerinde öğrenim almış yönetim kurulu üyeleri ile şirketlerin aktif kârlılığı oranı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmişse de yazar, öğrenim niteliğinin yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesinde her zaman başlı başına iyi bir gösterge olmadığı; deneyim, okul dışında elde edilen yönetim becerileri ve diğer beceriler gibi becerilerin de dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir.

Akpan ve Amran (2014) yönetim kurulu üyelerinin nitelikleri ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında bağımsız

değişkenlerden birisini yönetim kurulu üyelerinin öğrenimi olarak belirlemişlerdir. Nijerya Menkul Kıymetler Borsası'na kayıtlı 119 şirketin 2010-2012 verilerinden yararlanarak yürüttükleri araştırmada yönetim kurulu üyelerinin öğrenim seviyesinin yüksekliği (yüksek lisans, doktora sahipliği gibi) ile şirket performans göstergesi olarak benimsedikleri şirketin cirosu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır.

Çalışmalarını öğrenim seviyesinin, yönetim kurulu üyelerinin görevlerini etkin bir şekilde yürütebilmesi için gerekli insan sermayesini sağlayacağı ana fikri üzerine kurgulayan Arena ve diğerleri (2015), kadın yöneticilerin üst seviyede öğrenim düzeyinin, yönetim kurulu içindeki dinamikleri etkileyebileceğinden, firma performansını olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır. Yazarlar araştırmalarında Avrupa'daki halka açık madencilik ve inşaat sektöründeki 211 şirketin verileri kullanılmıştır.

Lamers (2016), ticaret ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren, yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulduran Avrupalı halka açık şirketlerin verileri üzerinden yönetim kurulu çeşitliliğinin şirket performansına etkisini araştırdığı çalışmasında değişkenlerden birisini yönetim kurulundaki kadın üyelerin öğrenim seviyesi olarak belirlemiştir. Araştırma sonucunda kurul üyelerinin yaş, etnik köken ve öğrenim seviyeleri ile şirket performansı ilişkisi arasında önemli bir kanıt bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Phan (2016) Avrupalı şirketlerin yer aldığı veri seti aracılığıyla şirketlerin 1999-2013 yılları arasındaki verilerinden yararlanmışır. Şirketlerin yönetim kurulu üyelerini doktora dereceli, MBA dereceli, prestijli üniversite mezunu ayırmasına tabi tutarak sınıflandırmış ve bunların şirketlerin ilgili yıllardaki performansları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda MBA ve prestijli üniversite değişkenleri ile şirketlerin performansları arasında pozitif yönde bir ilişki saptarken, doktora derecesi değişkeni ile şirket performansı arasında negatif yönde bir ilişki saptamıştır.

Performans ölçüsü olarak Tobin's Q, aktiflerin kârlılığı oranı ile özkaynakların kârlılığı oranını esas alan Nguyen, Nguyen, Locke ve Reddy (2017) Vietnam şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmada lisansüstü dereceye sahip yönetim kurulu üyelerinin bulunduğu şirketler ile şirket performansları arasında pozitif anlamlı ilişki olduğunu saptamıştır.

Bankaların sağlamlığını Basel III kriterlerine uygun kaldıraç oranı ile ölçen Lippi, Marinoni ve Rossi (2018), yönetim kurulunun demografik özelliklerinin bankaların sağlamlığı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarında, ekonomi öğrenimi ile risk alma eğilimi arasında negatif bir ilişki olduğu, dolayısıyla yönetim kurulları çoğunluğu ekonomi öğrenimi almış üyelerden oluşan bankaların, yönetim kurulları çoğunluğu hukuk öğrenimi almış üyelerden oluşan bankalara oranla daha sağlıklı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kagzi ve Mahua (2018) Hindistan Milli Menkul Kıymetler Borsası'nın İlk 200'de yer alan bilgi yoğun şirketlerin 2010-2014 yılları arasındaki verilerinden yararlanarak yaptıkları çalışmanın bağımsız değişkenlerinden birisini öğrenim düzeyi olarak belirlemiştir. Öncelikle, doktora, yüksek lisans, lisans ve daha erken öğrenim seviyeleri de dahil olmak üzere beş kategoriden oluşacak genişlikte bir öğrenim endeksi oluşturmuşlardır. Çalışmalarının sonucunda öğrenim seviyesindeki farklılıkların şirket performansını negatif etkilediği yargısına varmışlardır.

3. VERİ SETİ, ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Bu çalışmada Borsa İstanbul (BİST) “Bankalar ve Özel Finans Kurumları Sektörü”nde listelenen kurumların yönetim kurullarında görev yapan lisansüstü öğrenimli kişilerin, kurumların kârlılıkları üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bankacılık Kanunu'nda yönetim kurulu üyelerinin çoğunluğu için lisans derecesine sahip olma şartı aranmış ancak özellikle hukuk ve iktisadi-idari alanlarda lisans derecesi olan üyeler için lisansüstü öğrenim koşulu aranmamıştır. Kanun ile getirilen öğrenim koşulunun bankaların daha iyi yönetilebilmesini sağlamayı amaçladığı Kanun'un gerekçesinde ifade edilmiştir. Ayrıca kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinin de yönetim kurullarının şekillendirilmesi konusunda etkisi olmuştur.

Araştırmada kurumların 2012-2017 yılları arasında bağımsız denetimden geçmiş finansal tabloları ve faaliyet raporları esas alınmıştır. Kurumların yönetim kurullarındaki kişilerin öğrenim bilgileri her bir kurumun faaliyet raporundan, aktiflerin kârlılığı oranları ise Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB) her yıl yayımladığı Bankalarımız adlı yayınlardan ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği'nin web sitesinden alınmıştır.

3.1. Veri Seti

BİST “Bankalar ve Özel Finans Kurumları Sektörü”nde listelenen toplam 13 şirket olmasına karşın, bunlardan ikisinin ticari banka olmayıp kalkınma ve yatırım bankası olması nedeniyle araştırmaya 11 şirket alınmıştır. Listedeki Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. ile Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. çıkartılmıştır. Kalan 11 mevduat / katılım bankası Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo-1: BİST Bankalar ve Özel Finans Kurumları Sektöründe Yer Alan Mevduat / Katılım Bankaları ve Sermaye Kaynakları

Banka Ticari Ünvanı	Sermaye Kaynağı
AKBANK T.A.Ş.	Özel
ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.	Yabancı
DENİZBANK A.Ş.	Yabancı
ICBC TURKEY BANK A.Ş.	Yabancı
QNB FİNANSBANK A.Ş.	Yabancı
ŞEKERBANK T.A.Ş.	Özel
TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.	Yabancı
TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.	Kamu
TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	Özel
TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O.	Kamu
YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.	Özel

Kaynak: <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler>

Tablo-1’de yer alan bankalardan yabancı sermayeli Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş. dışında kalan 10 banka mevduat bankasıdır. Bunlardan Türkiye Halk Bankası ile Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. kamusal sermayeli; Akbank T.A.Ş., Şekerbank T.A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş. ile Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. özel sermayeli; Denizbank A.Ş., QNB Finansbank A.Ş., ICBC Turkey Bank A.Ş. ve Türkiye Garanti Bankası A.Ş. yabancı sermayeli mevduat bankalarıdır. Sermaye kaynakları ve sınıflandırılmaları farklı da olsa, kalkınma ve yatırım bankalarından farklı olarak bu bankaların ortak amacı, piyasadan çeşitli adlarla topladıkları fonları piyasaya sunarak kâr elde etmektir.

3.2. Değişkenler ve Araştırma Yöntemi

Araştırmanın bağımsız değişkeni lisansüstü öğrenimli yönetim kurulu üyelerinin, yönetim kurulu üyelerinin toplamına oranıdır. Bankacılık Kanunu yönetim kurulu üyelerinin en az sayısını belirlemiş, ancak üst sınır belirlememiştir. Uygulamaya bakıldığında incelenen dönemde üye sayılarının altı ilâ 14 arasında değiştiği görülmüştür. Bu nedenle bağımsız değişken oluşturulurken lisansüstü öğrenimli üye sayısı değil lisansüstü öğrenimli üyelerin toplam üyelere oranı esas alınmıştır. Böylece araştırmanın bağımsız değişkeni oran olarak ifade edilmiştir. Bağımsız değişkenin oluşturulabilmesi için araştırmaya konu bankaların 2012 yılı faaliyet raporlarından yararlanılmıştır. Oran olarak ifade edilen bağımsız değişken daha sonra, istatistik yöntem gereği dokuz grupta sınıflandırılmıştır.

Performans göstergesi olarak kullanılan bağımlı değişken beş yılın verilerinden elde edilmiştir. Stratejik kararlar almakla sorumlu yönetim kurulu üyeleri işletmenin ulaşmayı istediği sonuçları, diğer bir deyişle amaçları belirler. Bu bağlamda amaçlar kısa ve uzun vadeli olmak üzere iki başlıkta sınıflandırılabilir. Kısa vadeli olanlar genellikle 1-2 yıllık, uzun vadeli olanlar ise 3-5 yıllık dönemler için hazırlanırlar (Eren, 2013: 17). Alınan kararların işletme üzerindeki etkilerinin 1 ilâ 5 yıl içerisinde gözlemlenebileceği varsayımıyla lisansüstü öğrenimli yönetim kurulu üyeleri ile bankaların performans göstergesi arasındaki ilişkiyi gözlemek için beş yıla kadar bir aralık uygun görülmüştür. Erhardt, Werbel ve Shradler (2003: 106) da araştırmalarının modelini kurarken benzer gerekçeden yararlanmışlardır.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olarak bankaların 2013-2017 yıllarına ait kârlarını kullanmak yerine aktiflerin kârlılığı oranlarının kullanılması tercih edilmiştir. Mutlak değer kullanılmayıp oran tercih edilmesinin sebebi, bağımsız değişkenin oransal olarak belirlenmesi ile benzerdir. Araştırmaya konu bankalar farklı aktif büyüklüklerine sahiptir. Literatür taramasında da yapılan çalışmalarda mutlak değer kullanılmayıp oranların kullanıldığı dikkati çekmektedir. Bu çalışmada kârlılık göstergesi olarak pek çok çalışmada tercih edilen aktiflerin kârlılığı oranı kullanılmıştır. Bankaların “Dönem Net Kârı (Zararı) / Toplam Aktifler” formülü yardımıyla hesaplanan aktiflerin kârlılığı oranı, bankaya tahsis edilen varlıklarla (kaynaklarla) banka yönetiminin ne kazandığının göstergesidir. Oran, varlıkların verimliliğinin bir ölçüsü şeklinde de ifade edilebilir. Oranın pay kısmında bankanın esas ve diğer faaliyetlerinden sağlanan tüm kârın vergiden sonraki kısmı yer alır. Bu rakam bankanın aktif toplamına oranlandığında aktiflerin iyi yönetilip yönetilemediği sonucunu ortaya koyar. Bu oran banka yönetiminin kontrol edebildiği ve edemediği değişkenlere bağlı olduğundan yönetimin risklere karşı koyma başarısının bir göstergesi olarak da değerlendirilebilir.

Sürekli ve nicel özellik içeren bağımsız ve bağımlı değişkenlerin bulunduğu araştırmada değişkenlerin yapısı ve veri sayısının az olması nedeniyle parametrik olmayan testlerden birisi olan Kruskal-Wallis H testi kullanılmıştır. Normallik dağılımı ölçülmüş ve değişkenlerden en az birisinin normal dağılım göstermediği görülmüştür. Değişkenlerin yapısı ile grupların küçük frekanslara sahip olması ve dağılımların normal olmaması nedeniyle parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis H testi kullanılması uygundur (Gamgam ve Altunkaynak, 2013).

Araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

H₀: Yönetim kurullarında farklı oranda lisansüstü öğrenimli üye bulundurulması bankaların kârlılık oranları üzerinde fark yaratmaz.

H₁: Yönetim kurullarında farklı oranda lisansüstü öğrenimli üye bulundurulmasının bankaların kârlılık oranları üzerinde fark yaratır.

3.3. Bulgular

SPSS 21 programı ile gerçekleştirilen çözümleme sonucunda elde edilen tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo-2: Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
2013 KARI	11	,8	2,2	1,409	,4158
2014 KARI	11	,3	1,5	1,118	,3545
2015 KARI	11	-,3	1,3	,873	,4692
2016 KARI	11	,3	1,8	1,155	,5126
2017 KARI	11	,6	1,9	1,309	,4969
LİSANS USTU ORANI	11	18,18	75,00	45,9791	16,46751
Valid N (listwise)	11				

Tablo-2'den lisansüstü öğrenimli üyelerin yönetim kurullarındaki oranlarının yüzde 18,18 ilâ yüzde 75 arasında değiştiği anlaşılmaktadır. Yönetim kurullarında ortalama yüzde 45,97 oranında üye lisansüstü öğrenimlidir. 11 bankadan elde edilen bu oran, bankalarda yönetim kurullarında lisansüstü öğrenimli üye bulundurulmasına önem verildiği izlenimi vermektedir.

Tablo-2'den bankaların 2013-2015 yıllarını kapsayan beş yıllık aktiflerinin kârlılığı oranlarına bakıldığında en yüksek oranın yüzde 2,2 olduğu anlaşılmaktadır. 2015 yılında zarar açıklayan en az bir banka olduğu da gözlemlenmektedir. 2015 yılı hariç tutulduğunda beş yıl boyunca bankaların ortalama aktif kârlılığı oranları yüzde 1,11 ilâ yüzde 1,4 aralığında değişirken 2015 yılında bu oran yüzde 1'in altındadır.

Tablo-2'de görüldüğü gibi araştırmaya konu olan her bankanın 2012 yılında yönetim kurulunda bulunan lisansüstü öğrenimli üye sayısı ve yönetim kurulu üye sayısı farklı olduğundan grup sayısı dokuzdur. Üç bankanın lisansüstü öğrenimli yönetim kurulu üyesi oranı aynı, diğerleri farklıdır.

Tablo-3: Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları Tablosu

	2013 KARI	2014 KARI	2015 KARI	2016 KARI	2017 KARI
Chi-Square	7,767	5,818	4,977	5,535	5,413
Df	8	8	8	8	8
Asymp. Sig.	,457	,668	,760	,699	,713

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: GRUP

Tablo-3’de araştırmaya konu edilen tüm yıllar için p (Asymp.Sig.) değerleri 0,05’in üzerinde çıkmıştır. 2013 yılı ($x^2=7,767$; $p=0,457$; $p>0,05$), 2014 yılı ($x^2=5,818$; $p=0,668$; $p>0,05$), 2015 yılı ($x^2=4,977$; $p=0,76$; $p>0,05$), 2016 yılı ($x^2=5,535$; $p=0,699$; $p>0,05$) ve 2017 yılı için ($x^2=5,413$; $p=0,713$; $p>0,05$) sonuçları alındığından H_0 hipotezi kabul edilerek yüzde 95 güvenilirlikle, yönetim kurullarında farklı oranda lisansüstü öğrenim almış üye bulunduran bankaların aktif kârlılık oranları arasında anlamlı bir fark yoktur şeklinde ifade edilebilir.

4. SONUÇ

İyi yönetimin işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için temel koşul olduğu hem araştırmacılar hem de uygulamacılar tarafından kabul edilen bir olgudur. Günümüzde giderek büyüyen, karmaşıklaşan, eskisine oranla daha fazla riske maruz kalan işletmeler artık birden fazla kişiyle yönetilmek zorunda kalmıştır. Farklı cinsiyet, inanç, deneyim, öğrenim, kültür gibi unsurlardan etkilenen kişilerden oluşan kurullar tarafından yönetimin işletmeye avantaj sağlayabileceği düşüncesi, araştırmalara konu olmuştur. Çeşitli ülkelerde farklı dönemlerde, farklı sektörlerde, farklı boyutlarıyla yapılan araştırmalar farklı sonuçlar vermiştir.

Öğretim konusunda çeşitlilik barındıran kurullara ve / veya lisansüstü öğrenimli üyelerin bulunduğu kurullara sahip işletmelerin performansında öğrenim seviyesinin / çeşitliliğinin etkisine ilişkin araştırmalar nadir de olsa yapılmış, ancak öğrenim seviyesi konusu başlı başına bir araştırmaya konu olmayıp diğer unsurların yanında bir unsur olarak ele alınmıştır. Literatür taraması kısmında da izlendiği üzere araştırmaların tek bir görüşte birleştiği söylenemez.

Dünyada yaşanan işletme skandalları ve ekonomik krizler işletmelerde bir takım ek önlemlerin alınmasını zorunlu kılmış, bu önlemlerin birkaç ülke ekonomisi ile sınırlı kalmayıp dünyaya yayılması için uluslararası organizasyonlar tarafından çaba gösterilmiştir. Çünkü bilinmektedir ki günümüzde bir ülkenin ekonomik koşulları başka ülkelerin ekonomilerini de etkilemektedir. Aynı durum sektörler için de geçerlidir. Bir sektörde

yaşanan olumsuzluk diğer sektörleri de etkilemektedir. Özellikle ekonomilerin lokomotifi olarak nitelendirilebilecek bankacılık sektörünün etkileri, hem diğer sektörleri, hem ülke ekonomisini, hem de diğer ülke ekonomilerini etkilemektedir. Bu etkilerin olumsuz örnekleri dünya tarihinde defalarca yaşanmıştır.

Türkiye'de de bankacılık sektörü gerek büyüklüğü gerekse işlevi nedeniyle ekonominin öncü sektörüdür. Bu nedenle, bankalar birer şirket olması nedeniyle Türk Ticaret Kanunu hükümlerine tabi olduğu halde sektöre özgü bir kanun olan Bankacılık Kanunu hükümlerine de tabi tutulmuştur. Bankalara özgü düzenlemelerin birisi de iyi yönetimin sağlanabilmesi için yönetim kurulunun sahip olması gereken niteliklerdir. Bu niteliklerden birisi araştırmanın motivasyonunu sağlayan yönetim kurulu üyelerinin öğrenim seviyesidir. Bankacılık Kanunu, istisnai bir koşulu dikkate almazsak, üyelerin çoğunluğunun lisans öğrenimine sahip olmasını zorunlu tutmakla yetinirken uygulamada banka yönetim kurullarında farklı oranlarda lisansüstü öğrenimli kişiler olduğu dikkat çekmektedir. Araştırma yaptığımız BİST Bankacılık ve Özel Finans Kurumları Sektörü'nde yer alan mevduat / katılım bankalarında bu oranın yüzde 75'e vardığı görülmüştür.

Araştırmanın sorusu, banka yönetim kurullarında farklı oranlarda bulunan lisansüstü öğrenimli üyelerin etkisinin bankanın kârlılığı üzerinde fark yaratıp yaratmadığıdır. Toplanan veriler SPSS paket programında değişken yapısına uygun Kruskal-Wallis H testi ile çözümlenmeye tabi tutulduğunda, yönetim kurullarında farklı oranlarda lisansüstü öğrenimli üye bulunduran bankalar ile bu bankaların aktiflerin kârlılığı oranları arasında yüzde 95 güvenilirlikle anlamlı bir farklılık gözlemlenememiştir. Benzer sonuç Bathula (2008) ve Lamers (2016)'in çalışmaları ile de uyumludur. Ayrıca Phan (2016) da yönetim kurullarındaki doktoralı üyeler ile şirket performansı arasında negatif yönde bir ilişki saptamıştır. Bağımlı değişkeni farklı olsa da Rose (2007) da çalışmamızın sonucuna benzer bir sonuca ulaşmıştır.

Şirket yönetim kurullarındaki çeşitlilik ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi çalışan araştırmalar genellikle finans sektörünü kapsam dışında bırakmıştır. Türkiye'de de bu konudaki yönelim dünyadakiyle paraleldir. Oysa kendisine özgü olmakla birlikte ekonomi üzerindeki etkisi çok güçlü olan bankalar konusunda araştırmalar yapılması önemlidir. Bu bağlamda Bankacılık Kanunu'nda yönetim kurulu üyeleri için getirilen deneyim koşulu bir başka çalışmanın konusu olarak önerilebilir. Benzeri araştırmalar farklı sektörlerde de yürütülebilir.

KAYNAKÇA

Akpan, E. O. & Amran, N. A. (2014). Board characteristics and company performance: Evidence from Nigeria. *Journal of Finance and Accounting*, 2(3), 81-89. Erişim adresi doi: 10.11648/j.jfa.20140203.17

Alıcı, Y. (2007). *Bankacılık Kanunu Şerhi*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ararat, M., Aksu, M. ve Çetin, A. T. (2010). Impact of board diversity on boards' monitoring intensity and firm performance: Evidence from the Istanbul Stock Exchange. Erişim <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1572283>

Arena, C., Cirillo, A., Mussolino, D., Pulcinelli, I., Saggese, S. & Sarto, F. (2015), Women on board: Evidence from a masculine industry. *Corporate Governance*, 15(3), 339-356. Erişim adresi <https://doi.org/10.1108/CG-02-2014-0015>

Aygün, M., İç, S. ve Sayın, C. (2011). Yönetim kurulu büyüklüğünü belirleyen faktörler ve yönetim kurulu büyüklüğü ile firma performansı arasındaki ilişki: Türk sermaye piyasası üzerine bir inceleme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 77-92. Erişim adresi <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/223416>

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) (2006). Bankaların kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin yönetmelik, Erişim adresi https://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/mevzuat/bankacilik_kanununa_iliskin_duzenlemeler/1682kurumsalyonetimyonetmeligiislenmishali.pdf

Bankacılık Kanunu (2005). Erişim adresi <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5411.pdf>

Bantel, K. A. (1993). Strategic clarity in banking: role of top management-team demography. *Psychological Reprts*, 73, 1187-1201. Erişim adresi <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.73.3f.1187>

Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989), Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124. Erişim adresi <https://www.researchgate.net/publication/227770306>

Bathula, H. (2008). *Board characteristics and firm performance: Evidence from New Zealand* (Yayımlanmamış doktora tezi). Auckland University of Technology, New Zealand. Erişim adresi <http://hdl.handle.net/10292/376>

Bhagat, S., Balton, B. J. & Subramanian, A. (2010). CEO education, CEO turnover, and firm performance. Erişim: <https://ssrn.com/abstract=1670219>

Cheng, L. T. W., Chan, R. Y. K., & Leung, T. Y. (2010). Management demography and corporate performance: Evidence from China. *International Business Review*, (19)3, 261-275. Erişim adresi <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2009.12.007>

Çarkcı, A. ve Ataman, G. (2016). Temsil kuramı bakış açısıyla yönetim kurulu yapısının finansal performans üzerindeki etkisi. *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, S1, 151-164, Erişim adresi <http://socialsciences.eurasianacademy.org/dergi//S1/13-Social%20Sciences.pdf>

Darmadi, S. (2013). Board members' education and firm performance: Evidence from developing economy. *International Journal of Commerce and Management*, 23 (2), 113-135. Erişim adresi <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/10569211311324911>

Datta, D. K. & Rajagopalan, N. (1998). Industry structure and CEO characteristics: An empirical study of succession events. *Strategic Management Journal*, (19)9, 833-852. Erişim adresi <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199809%2919%3A9%3C833%3A%3AAID-SMJ971%3E3.0.CO%3B2-V>

Elitaş, C., Ağca, V. ve Aydemir, O. (2009). Yönetim kurulu yapısı, işleyişi ve performans ilişkisi: Ege bölgesi örneği. *MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 42, 103-116.

Eren, E. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikası*, 9.B., İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Erhardt, N. L., Werbel J. D. & Shrader, C. B. (2003). *Board of director diversity and firm financial performance*. Management Publications. Iowa State University. Erişim adresi https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=management_pubs

Gamgam, H. ve Altunkaynak, B. (2013). *SPSS uygulamalı parametrik olmayan yöntemler*. 5. B., Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gantenbein, P. & Volonté, C. (2011). *Director characteristics and firm performance*. Working paper, University of Basel. Erişim adresi https://edoc.unibas.ch/61216/1/20180305165023_5a9d673f2e248.pdf

Gottesman, A. A. & Morey, M. R. (2006). *Does a better education make for better managers? An empirical examination of CEO educational quality and firm performance*. Working paper, Pace University, New York. Erişim: <https://pdfs.semanticscholar.org/fafd/23fe8945e7277cd048a394c246b1c0b07c81.pdf>

Graham, J. R. & Harvey, C. R. (2002). How do CFOs make capital budgeting and capital structure decisions?. *Journal of Applied Corporate Finance*, (15)1, 8-23. Erişim adresi <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1745-6622.2002.tb00337.x>

Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves.

Administrative Science Quarterly, (41)4, 659-684. Erişim adresi <https://www.jstor.org/stable/pdf/2393871.pdf>

Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, (9)2, 193-206. Erişim adresi <http://www.jstor.org/stable/258434>

Jalbert, T., Ramesh P. R., & Mercedes J. (2002). Does school matter? An empirical analysis of CEO education, compensation and firm performance. *International Business and Economics Research Journal*, 1(1) 83-98. Erişim adresi https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1461643

Kagzi, M. & Guha, M. (2018). Does board demographic diversity influence firm performance? Evidence from Indian-knowledge intensive firms. *Benchmarking: An International Journal*, (25)3, 1028-1058. Erişim adresi <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2017-0203>

Karayel, M. ve Doğan, M. (2014). Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ve finansal performans ilişkisi: BİST 100 şirketlerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 75-88. Erişim adresi <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/194232>

Kaymak, T. & Bektas, E. (2008). East meets west? Board characteristics in an emerging market: Evidence from Turkish banks. *Corporate Governance*, 16(6), 550-561. Erişim adresi <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8683.2008.00713.x>

Kılıç, M. (2014). Yönetim kurulu yapısının işletme performansına etkisi: Türkiye’de bir uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 16(3), 33-56.

Lamers, E. (2016). *Board diversity and firm performance* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Radboud University. Nederland. Erişim adresi https://theses.uibn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/1754/Lamers%2C_Else_1.pdf?sequence=1

Lippi, A., Marinoni, M. A. & Rossi, S. (2018). The demographic characteristics of the boards of directors and effects on bank robustness. *International Journal of Business and Social Science*, 9(2), 53-63. Erişim adresi https://ijbssnet.com/journals/Vol_9_No_2_February_2018/6.pdf

Monastyrenko, E. (2014). *Opening the black box of firm performance: the role of CEO’s education* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Université Paris Economies and finances. Erişim adresi <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01103161>

Nguyen, T., Nguyen, A., Locke, S. ve Reddy, K. (2017). Does the human capital of board directors add value to firms? Evidence from an Asian market. *Cogent Economics & Finance* 5(1) 1-17. Erişim adresi <https://doi.org/10.1080/23322039.2017.1385439>

Ocak, M. (2013). Yönetim kurulu ve üst yönetimde yer alan kadınların finansal performansa etkisi: Türkiye'ye ilişkin bulgular. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 60, 107-126.

Okan, T., Sarı, S. ve Nas, T. İ. (2014). Yönetim kurulu yapısı ile finansal performans arasındaki uluslararası çeşitlenmenin aracılık etkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77). 39-78. Erişim adresi <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/98093>

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2004). *OECD principles of corporate governance*. France: OECD Publications Service. Erişim adresi www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf

Phan, H. (2016). *Board of director education and firm performance: A dynamic approach* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Aalto University. Erişim adresi <http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201609223942>

Reisoğlu, S. (2007). *Bankacılık Kanunu Şerhi*. C.I. Yaklaşım Yayıncılık San. Ve Tic. A.Ş., Ankara: Cem Web Ofset San Tic. Ltd. Şti.

Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish Evidence. *Corporate Governance*, 15(2), 404-413. Erişim adresi <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8683.2007.00570.x>

Selekler - Goksen, N. ve Karatas, A. (2008). Board structure and performance in an emerging economy: Turkey. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(2), 132-147. Erişim adresi <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2008.019172>

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) (2011). Kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesine ve uygulanmasına ilişkin tebliğ (Seri: IV, No: 56). Erişim adresi <http://www.spk.gov.tr/Sayfa/Dosya/66>

Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, Jr., H. P., O'Bannon, D. P., & Scully, J. A. (1994). Top management team demography and process: the role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly*, (39)3, 412-438. Erişim adresi <https://www.jstor.org/stable/pdf/2393297.pdf>

Taşkın, F. D. ve Mandacı, P. E. (2017). Şirket yönetim kurulundaki kadın üyelerin firma performansına etkisi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(1), 29-45. DOI: 10.24889/ifade.297685 Erişim adresi <https://www.researchgate.net/publication/317424679>

Türk Ticaret Kanunu (2011). Erişim adresi www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf

Türkiye Bankalar Birliği (2014). Bankalarımız 2013. Erişim adresi www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/708/Bankalarimiz_2013_TR.pdf

Türkiye Bankalar Birliği (2016). Bankalarımız 2015. Erişim adresi www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7375/Bankalarimiz_2015-tum_kitap.pdf

Türkiye Bankalar Birliği (2018). Bankalarımız 2017. Erişim adresi www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7519/Bankalarimiz_2017.pdf

Türkiye Katılım Bankaları Birliği Veri Seti. Erişim adresi <http://www.tkbb.org.tr/veri-seti>

Ujunwa, A. (2012). Board characteristics and the financial performance of Nigerian quoted firms. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, (12)5, 656-674. Erişim adresi <https://doi.org/10.1108/14720701211275587>

Yıldız, F. ve Doğan, M. (2012). Genel müdürün yönetim kurulu üyesi olması halinin menkul kıymet yatırım ortaklığı firmalarının performansına etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 353-366. Erişim adresi <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/194407>.