

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI
KATILIM BANKACILIĞI BİLİM DALI



KURUMSAL YÖNETİM BANKA PERFORMANS İLİŞKİSİ:
GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER ÜZERİNE
BİR İNCELEME

DOKTORA TEZİ

CENGİZ HOKKA

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ahmet Emre Biber

BOLU, TEMMUZ – 2023

KABUL VE ONAY SAYFASI

Cengiz HOKKA tarafından hazırlanan “**KURUMSAL YÖNETİM BANKA PERFORMANS İLİŞKİSİ: GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER ÜZERİNE BİR İNCELEME**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı Katılım Bankacılığı Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir. 27/07/2023

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Prof. Dr. Ahmet Emre BİBER
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye

Prof. Dr. Ferudun KAYA
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Nusret DEDE
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye

Doç. Dr. Selçuk Çağrı ESENER
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi

.....

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Yusuf KAHREMAN
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin Turnitin adlı programında enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %30'u geçmemektedir.

.....
CENGİZ HOKKA

ÖZET

KURUMSAL YÖNETİM BANKA PERFORMANS İLİŞKİSİ: GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER ÜZERİNE BİR İNCELEME

DOKTORA TEZİ

CENGİZ HOKKA

BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI

KATILIM BANKACILIĞI BİLİM DALI

(TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. AHMET EMRE BİBER)

BOLU, TEMMUZ -2023

XV + 161 SAYFA

Son 30 yılda meydana gelen ve dünya çapında finansal krizlere yol açan kurumsal skandallar, kurumsal yönetimin önemini artırmıştır. Bu durum, yatırımcıları daha güvenli ortamlar aramaya iterken, şirketleri de etkin kurumsal yönetim uygulamaları geliştirmeye yöneltmiştir. Bu çalışma, kurumsal yönetim ile banka performansı arasındaki ilişkiyi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerden kanıtlar sunarak açıklamayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda 7 gelişmiş ve 9 gelişmekte olan ülke olmak üzere toplam 16 ülkeden 146 ticari banka örneklem kapsamına alınmış ve çalışmanın analiz kısmında bu bankaların 2011-2021 dönemine ait kurumsal yönetim ve finansal verileri kullanılmıştır. Bu çalışmada bankaların performansı, aktif karlılığı (ROA) ve özkaynak karlılığı (ROE) ile ölçülmüştür. Çeşitli kurumsal yönetim değişkenlerinin banka performans göstergeleri üzerindeki etkileri çok boyutlu panel veri modelleri ile analiz edilmiştir. Analizden elde edilen sonuçlar, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki bankaların performanslarının farklı kurumsal yönetim değişkenlerinden farklı şekilde etkilendiğini göstermektedir.

ANAHTAR KELİMELER: Kurumsal Yönetim, Banka Performansı, Panel Veri Analizi

ABSTRACT

CORPORATE GOVERNANCE BANK PERFORMANCE RELATIONSHIP: A REVIEW ON DEVELOPED AND DEVELOPING COUNTRIES

DOCTORATE THESIS

CENGİZ HOKKA

BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF BANKING AND FINANCE

(SUPERVISOR: PROF. DR. AHMET EMRE BİBER)

BOLU, JULY - 2023

XV + 161 PAGES

The corporate scandals that have occurred in the last 30 years and have led to worldwide financial crises have increased the importance of corporate governance. While this situation pushes investors to seek safer environments, it also has led companies to develop effective corporate governance practices. This study aims to explain the relationship between corporate governance and bank performance by presenting evidence from developed and developing countries. For this purpose, 146 commercial banks from 16 countries, 7 developed and 9 developing countries, were included in the sample, and the corporate governance and financial data of these banks for the period 2011-2021 were used in the analysis part of the study. In this study the performance of banks was measured by return on assets (ROA) and return on equity (ROE). The effects of various corporate governance variables on bank performance indicators were analyzed with multidimensional panel data models. The results obtained from the analysis show that the performances of banks in developed and developing countries are affected differently by different corporate governance variables.

KEY WORDS: Corporate Governance, Bank Performance, Panel Data Analysis

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
ETİK BEYAN	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ	xi
TABLO LİSTESİ	xii
KISALTMA LİSTESİ	xiii
TEŞEKKÜR	xv
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	4
1. KURUMSAL YÖNETİM, KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE TEORİLERİ.....	4
1.1 Kurumsal Yönetim	4
1.2 Kurumsal Yönetim Kavramı	4
1.3 Kurumsal Yönetimin Amacı ve Önemi.....	6
1.4 İyi Bir Kurumsal Yönetimin Faydaları	8
1.5 Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri	8
1.5.1 Adil Davranma İlkesi:	9
1.5.2 Hesap Verebilirlik İlkesi.....	9
1.5.3 Sorumluluk İlkesi	10
1.5.4 Şeffaflık İlkesi	10
1.6 Kurumsal Yönetimin Gelişimine Etki Eden Faktörler	11
1.6.1 Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Artması	11
1.6.2 Hisse Senedi Sahiplik Oranının Artması	12
1.6.3 Sermaye Piyasaları Arasındaki Rekabetin Artması	12
1.7 Kurumsal Yönetimin Gelişimine İlişkin Teoriler	13
1.7.1 Vekâlet Teorisi	13
1.7.2 Hizmetkârlık Teorisi	14
1.7.3 Kaynak Bağımlılığı Teorisi	15
1.7.4 Paydaş Teorisi.....	15
1.8 Uluslararası Kurumsal Yönetim Sistemleri	17
1.8.1 Anglo-Sakson	18
1.8.2 Kıta Avrupası Sistemi (Alman Japon sistemi).....	18
1.9 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	20
1.10 Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurumsal Yönetim	23
1.10.1 Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim.....	24
1.10.2 Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurumsal Yönetim.....	29
1.10.3 Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Gelişimi.....	31

1.11 Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim.....	33
1.11.1 Bankalarda Kurumsal Yönetimin Önemi	34
1.11.2 Kurumsal Yönetim Açısından Bankaları Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler	35
1.11.3 Bankacılık Sektöründe Etkin Kurumsal Yönetim Uygulamaları	36
1.11.4 Bankalarda Kurumsal Yönetimin Yapısı ve İşleyişi	41
1.11.4.1 Bankalarda Üst Yönetim	43
1.11.4.2 Banka Üst Düzey Yönetimi	43
1.11.4.3 Banka Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu Yapısı	44
1.11.4.4 Yönetim Kurulu Üyeliği Nitelikleri	46
1.11.4.5 Yönetim Kurulu Özellikleri	47
1.11.4.5.1 Yönetim Kurulu Büyüklüğü	47
1.11.4.5.2 İcrai Görevi Olan ve Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri.....	48
1.11.4.5.3 Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük Görevini Aynı Kişinin İcra Etmesi	50
1.11.4.5.4 Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri.....	51
1.11.4.5.5 Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri	52
1.11.4.5.6 Yönetim Kurulu Toplanma Sıklığı	53
1.11.4.6 Bankaların Yönetim Kurullarınca Oluşturulabilecek Komiteler ve İşlevleri.....	54
1.11.4.6.1 Denetim Komitesi	55
1.11.4.6.2 Kurumsal Yönetim Komitesi	56
1.11.4.6.3 Aday Belirleme Komitesi	57
1.11.4.6.4 Riskin Erken Teşhisi Komitesi	57
1.11.4.6.5 Ücret Komitesi	58
1.11.4.6.6 İcra Komitesi	59
1.11.4.6.7 Kredi Komitesi	60
1.11.4.6.8 Uyum Komitesi	62
İKİNCİ BÖLÜM.....	63
2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ.....	63
2.1 Genel Olarak Performans Kavramı	63
2.2 İşletmelerde Performans Kavramı	63
2.3 İşletmelerde Performans Ölçümü ve Yönetimi	64
2.4 İşletmelerde Performans Ölçümünün Amacı	65
2.5 İşletmelerde Performans Ölçümünün Aşamaları	66
2.6 İşletmelerde Performans Ölçüm Sistemi	66
2.7 İşletmelerde İyi Bir Performans Ölçüm Sisteminin Sağlayacağı Yararlar.	67
2.8 Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçütleri.....	68
2.8.1 Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması	70
2.9 Bankacılıkta Performans Kavramı	72
2.10 Bankacılıkta Performansı Etkileyen Faktörler	72
2.10.1 Personel Kalitesi	72
2.10.2 Kaynakların Verimli Kullanımı	73
2.10.3 Risk Yönetimi.....	74
2.10.4 Sermaye Yeterliliği.....	77
2.10.5 Likitide ve Kârlılık	81

2.10.6 Alternatif Dağıtım Kanalları ve Teknoloji Kullanımı	83
2.11 Bankacılıkta Performans Ölçümü	84
2.12 Bankacılıkta Performans Ölçümünün Önemi.....	85
2.13 Bankacılıkta Performans Yönetimi	87
2.14 Bankacılıkta İyi Bir Performans Yönetim Sisteminin Yararları	88
2.15 Bankacılıkta Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri.....	88
2.15.1 Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemleri.....	89
2.15.1.1 Öz Sermaye Karlılığı (Return On Equity – ROE).....	89
2.15.1.2 Aktif Karlılığı (Return on Assets – ROA)	89
2.15.1.3 Net Faiz Marjı (Net Interest Margin-NIM)	90
2.15.1.4 Faiz dışı gelirler (Non-Interest Income-NII).....	91
2.15.1.5 Sermaye Yeterlilik Oranı (Capital Adequacy Ratio-CAR)..	92
2.15.2 Modern Performans Ölçüm Yöntemleri.....	95
2.15.2.1 Riske Göre Ayarlanmış Performans Ölçüm Yöntemleri.....	95
2.15.2.2 Z-Score Değeri	96
2.15.2.3 Diğer Riske Göre Uyarlanmış Performans Ölçüm Yöntemleri	
.....	97
2.15.3 Piyasa Temelli Performans Ölçüm Yöntemleri	98
2.15.3.1 Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı (PD/DD)	98
2.15.3.2 Fiyat/Kazanç Oranı	98
2.15.3.3 Tobin Q Oranı	99
2.15.3.4 Toplam Hissedar Getirisi (Total Shareholders Return – TSR)	
.....	100
2.15.4 Değer Temelli Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri.....	100
2.15.4.1 Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added- EVA) 100	
2.15.4.2 Piyasa Katma Değeri (Market Value Added- MVA)	103
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	105
3. KURUMSAL YÖNETİM BANKA PERFORMANS İLİŞKİSİ: GELİŞMİŞ	
VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER ÜZERİNE BİR İNCELEME ...	105
3.1 Literatür Taraması	105
3.1.1 Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim ile Banka Performansı	
Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar.....	105
3.1.2 Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurumsal Yönetim ile Banka Performansı	
Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar.....	110
3.2.Çok Boyutlu Panel Veri Analizi.....	118
3.3 Çalışmanın Amacı ve Önemi	120
3.4 Çalışmanın Veri Seti ve Sınırlılıkları	121
3.5 Ekonometrik Model.....	121
3.6 Çalışmanın Bulguları ve Yorumlanması	123
3.6.1 Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi.	123
3.6.1.1 ROA Performans Ölçütü Açısından Gelişmiş Ülkelerde	
Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi	127
3.6.1.2 ROE Performans Ölçütü Açısından Gelişmiş Ülkelerde	
Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi.....	131
3.6.2 Gelişmekte olan Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans	
İlişkisi.....	135
3.6.2.1 ROA Performans Ölçütü Açısından Gelişmekte Olan Ülkelerde	
Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi.....	138

3.6.2.2 ROE Performans Ölçütü Açısından Gelişmekte Olan Ülkelerde	
Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi.....	141
SONUÇ.....	144
KAYNAKLAR	148



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1.1: İngiltere’de Kurumsal Yönetimin Gelişim Süreci.....	26
Şekil 1.2. Örnek Banka Organizasyon Şeması	55
Şekil 1.3: İç Sistemler Yönetmeliğine Göre Bankaların Organizasyon Yapısı.....	58
Şekil 1.4: İşletmelerde Performans Ölçüm Sistemi	67



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1: Finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin karşılaştırılması	71
Tablo 2.2: Performans Ölçümü ve Performans Yönetimi.....	88
Tablo 3.1: Analizde Kullanılan Değişkenler.....	122
Tablo 3.2: Tanımlayıcı istatistikler (GÜ).....	123
Tablo 3.3: Korelasyon Analizi (GÜ).....	125
Tablo 3.4: VIF Analizi (GÜ).....	126
Tablo 3.5: LR Test Sonuçları (GÜ) (ROA).....	128
Tablo 3.6: Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi Üç Boyutlu Sabit Etkiler Grup İç Tahminci Sonuçları (ROA)	129
Tablo 3.7: LR Test Sonuçları (GÜ) (ROE).....	132
Tablo 3.8: Hausman (1978) specification test ROE	132
Tablo 3.9: Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi Üç Boyutlu Sabit Etkiler Grup İç Tahminci Sonuçları (ROE)	133
Tablo 3.10: Tanımlayıcı İstatistikler (Gelişmekte Olan Ülkeler)	135
Tablo 3.11: Korelasyon Analizi (Gelişmekte Olan Ülkeler).....	137
Tablo 3.12: VIF Analizi (Gelişmekte Olan Ülkeler)	138
Tablo 3.13: LR Test Sonuçları (GOÜ) (ROA).....	139
Tablo 3.14: Hausman (1978) specification test.....	139
Tablo 3.15: Tesadüfi Etkiler En Çok Olabilirlik Yöntemi (GOÜ) (ROA)	140
Tablo 3.16: LR Test Sonuçları (ROE)	141
Tablo 3.17: Hausman (1978) Specification Test.....	142
Tablo 3.18: Tesadüfi Etkiler En çok Olabilirlik Tahmincisi (GOÜ) (ROE).....	142

KISALTMA LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BCBC	: Basel Bankacılık Denetim Komitesi
BIS	: Uluslararası Ödemeler Bankası
BIST	: Borsa İstanbul
CEO	: Genel Müdür (Chief Executive Officer)
EVA	: Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)
G20	: En Gelişmiş 20 Ülke
GOÜ	: Gelişmekte Olan Ülkeler
GSYİH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
GÜ	: Gelişmiş Ülkeler
IMF	: Uluslararası Para Fonu
IMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
MVA	: Piyasa Katma Değeri (Market Value Added)
NII	: Faiz Dışı Gelirler
NIM	: Net Faiz Marjı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü
RAROC	: Sermayenin Risk Ayarlı Getirisi
ROA	: Aktif Kârlılığı
ROAA	: Aktiflerin Ortalama Kârlılığı
ROAE	: Özkaynakların Ortalama Kârlılığı
ROE	: Özkaynak Kârlılığı
RORAC	: Riske Göre Ayarlanmış Sermaye Getirisi
RORWA	: Risk Ağırlıklı Varlıkların Getirisi
SER	: Banka Sermayesi
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
BIS	: Uluslararası Ödemeler Bankası
TCMB	: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TKYD	: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TSR	: Toplam Hissedar Getirisi

TUSİAD

: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği



TEŞEKKÜR

Kurumsal yönetim uygulamalarının hem ülkeler hem de firmalar üzerindeki etkisine yönelik farklı teoriler ortaya atılmış ve bu konu birçok çalışmaya dayanak oluşturmuştur. Kurumsal yönetimin farklı boyutları ele alınarak yapılan çalışmalar daha çok kurumsal yönetim ile firmaların finansal performansı arasındaki etkileşime odaklanmıştır. Kurumsal yönetim uygulamalarının banka performansı üzerindeki etkisini gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere kanıtlar sunarak ortaya koymaya çalışan bu çalışmanın, sektördeki düzenleyici ve denetleyici kurumların çalışmalarına, banka yöneticilerine, bireysel ve kurumsal yatırımcılara ve ilgili literatüre katkıda bulunması arzulanmaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında gerek dostane yaklaşımı gerekseengin akademik bilgi ve tecrübesiyle her zaman yanımda olan danışman hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet EMRE BİBER'e teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca, bana uygun çalışma ortamı sağlayabilmek adına her türlü fedakârlığı yapmaktan çekinmeyen, en büyük motivasyon kaynağım, hayat arkadaşım ve can yoldaşım eşim Hümeysra'ya tüm kalbimle teşekkür ederim.

GİRİŞ

Dünya genelinde yaşanan ve temelinde operasyonel risk barındıran şirket skandalları ve kötü yönetim örnekleri sonucu ortaya çıkan finansal krizler, yalnızca krizin başladığı sektörde değil aynı zamanda reel sektörde ve küreselleşmenin bir sonucu olarak farklı ülkelerde de çok ciddi hasarlara yol açmıştır. Yaşanan bu gelişmeler, hem ekonomi üzerinde olumsuz etkiler bırakmış hem de yatırımcı güveninin sarsılmasına sebep olmuştur. Özellikle ABD ve Avrupa'da tarihin en büyük iflaslarının yaşanması, kurumsal şirketlerin yönetim ve denetim faaliyetlerindeki yetersizliğini ortaya koymuş ve mevcut kurumsal yönetim düzenlemelerinin yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Sonuç olarak, o zamana kadar pek popüler olmayan kurumsal yönetim kavramı tüm dünyanın üzerinde durduğu en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Bu doğrultuda, yaşanan gelişmelerin ekonomideki olumsuz etkilerinin giderilmesi ve yatırımcı güveninin yeniden tesis edilebilmesi için etkin kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirebilmesi amaçlanmıştır. Pek çok ülke kendi kurumsal yönetim standartlarını geliştirmek amacıyla çalışmalar yapmış, OECD ve Basel Komitesi gibi uluslararası kuruluşlar tarafından ise hem ülkeler hem de kurumlar bazında kapsayıcı olan çeşitli kurumsal yönetim ilkeleri yayımlanmıştır. Tüm dünyada geniş ölçüde kabul gören bu ilkeler, ülkelerde hükümetlerin, işletmelerde ise yöneticilerin uygulayacakları bütün politika ve yapacakları her türlü eylemde adillik, hesap verebilirlik, sorumluluk ve şeffaflık unsurlarını gözeterek, tüm paydaşların hak ve menfaatlerinin korunması gerektiğini vurgulamaktadır. Birçok ülke, yakın geçmişte yaşanan gelişmeler sonucu, yatırımcı güveninin tekrar kazanılmasının, işletmelerin verimlilik ve kârlılıklarının artmasının dolayısıyla sağlıklı ve sürdürülebilir bir ekonomik ortam oluşturabilmenin ancak kurumsal yönetimin etkin bir şekilde uygulanmasıyla mümkün olabileceği fikrini benimseyerek bu yönde adımlar atmıştır.

Küresel ölçekte yaşanan bu gelişmelerle birlikte gittikçe önem kazanan kurumsal yönetim kavramı gerek yerli gerekse yabancı yatırımcıların da çok yakından takip ettiği bir konu olmuştur. Çünkü yatırımcılar güven duydukları ve hak ve menfaatlerinin korunacağından emin oldukları ülkelere ve/veya firmalara yatırım yapma eğilimindedirler. Bu durum, yatırım yetersizliği diğer bir ifadeyle sermaye ihtiyacı olan ülkelerin veya firmaların, yatırımcılara güvenli yatırım ortamı

sağlayabilmek dolayısıyla sermayelerini cezbedebilmek amacıyla farklı kurumsal yönetim uygulamaları geliştirmelerine ve kurumsal yönetim alanında rekabetin hız kazanmasına neden olmuştur. Firmaları daha adil, şeffaf, hesap verebilir ve sorumlu olmaya iten bu süreç, firmaların performansları üzerinde de farklı boyutlarda etkiler oluşturmıştır. Bu bağlamda, etkin kurumsal yönetim uygulamalarının çeşitli iş alanlarında etkinlik, verimlilik ve kârlılık gibi performans göstergeleri üzerindeki etkisi, çok sayıda araştırmacı tarafından irdelenerek, birçok çalışmaya konu olmuştur. Yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kuruluna bağlı komiteler, yönetim kurulundaki bağımsız yöneticilerin sayısı, kadın yöneticilerin sayısı, firma sahiplik yapısı, yönetim kurulundaki icracı olan veya olmayan yöneticilerin oranı, liderlik yapısı, yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyi, tecrübeleri, tazminatları, aldıkları ücretler gibi çok çeşitli kurumsal yönetim unsurları, kurumsal yönetimin işletmelerin performansı üzerindeki etkisini tespit edebilmek amacıyla kullanılmıştır.

Bu çalışma, kurumsal yönetim uygulamalarını, ülke ekonomileri için büyük önem arz eden bankacılık sektörü açısından ele almayı amaçlamaktadır. Daha açık bir şekilde ifade edilecek olursa bu çalışmanın amacı, bankaların kurumsal yönetim yapısı ile performansları arasındaki ilişkiyi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından çok boyutlu panel veri modelleri aracılığıyla incelemektir. Konuyla ilgili daha önceden yapılmış yeterli sayıda çalışma olmasına rağmen bu çalışma, hem gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere bankaların bir arada analize dâhil edilmesi hem de uygulamada daha önce karşılaşılmayan çok boyutlu panel veri modelleriyle analizin gerçekleştirilmiş olması yönüyle araştırılmaya değer bulunmuştur.

Çalışma genel hatları itibarıyla dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal yönetim kavramına yönelik tanımlamalara, kurumsal yönetimin genel teorilerine, temel prensiplerine ve kurumsal yönetim sistemlerine yer verilmiş, bunun yanı sıra araştırmanın temel çıkış noktası olan bankalardaki kurumsal yönetim yapısı ve uygulamalarına da değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümü, performans kavramına odaklanmış, bu doğrultuda performansın öncelikle işletmeler açısından önemi, performans ölçüm ve yönetim sistemleri, finansal ve finansal olmayan performans ölçüm yöntemleri gibi konu başlıklarına değinilmiştir. Performans olgusu işletmeler açısından ele alındıktan sonra ise bankacılık sektöründe performans kavramının ne ifade ettiği, bankalarda performans ölçümünün gerekliliği, iyi bir performans ölçüm sisteminin

bankalara sağladığı yararlar ve son olarak bankalarda finansal performans ölçüm yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümü, “Kurumsal Yönetim ve Banka Performans İlişkisi: Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkeler Üzerine Bir İnceleme” konu başlığı altında incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle kurumsal yönetim ve banka performans ilişkisini ele alan literatür, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yapılan çalışmalar olmak üzere iki kısımda sunulmuştur. Daha sonra yapılacak uygulama ile alakalı olarak, çalışmanın amacı, önemi, veri seti ve sınırlılıkları belirtildikten sonra çok boyutlu analiz uygulamasına geçilmiş ve sonuçlar hem kurumsal yönetim teorileri çerçevesinde hem de önceki çalışmalardan elde edilen bulgularla karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümü olan sonuç bölümünde ise gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki bankalar örnekleminin kurumsal yönetim çerçevesinde analiz edilmesinden elde edilen sonuçlar farklı gelir seviyesine sahip bu iki ülke grubu açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki bankaların performansı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan bu çalışma, ülke ekonomileri için hayati öneme sahip bankacılık sektörünü ele alması, örneklem kapsamında iki farklı gelir gurubunda yer alan ülkelere ait sonuçların karşılaştırmalı olarak değerlendirilebilmesine olanak vermesi ve analizde kullanılan farklı ekonometrik yöntemler ile literatüre zenginlik katmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte çalışma sonucunda ulaşılan bulguların ve yapılan değerlendirmelerin, sektöre ilgi duyan yatırımcılara, banka yöneticilerine ve sektör üzerinde düzenleyici ve denetleyici konularda karar alma yetkisine sahip otoritelere fayda sağlaması arzu edilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KURUMSAL YÖNETİM, KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİ VE TEORİLERİ

1.1 Kurumsal Yönetim

Ülkelerin sanayileşme hızının artması, dünya genelinde makro düzeydeki belirsizliklerin azalması ve uluslararası sermaye piyasasının gelişmesiyle birlikte artan sermaye gereksinimlerini karşılama çabasına giren firmalar hisse senedi ihracı yoluyla firmaya yeni ortaklar katarak ortaklık yapısını geniş bir tabana yaymışlardır. Sürekli gelişen ekonomi ve piyasa dinamikleri karşısında firmalar, geleneksel ortaklık yapısını terk ederek çok ortaklı ve halka açık firma statüsüne geçmiş ve bu durum kurumsal yönetim kavramının gerekliliğini ortaya koymuştur. Firmanın çıkarmış olduğu hisse senedini alarak firmanın ihtiyaç duyduğu kaynağı sağlayan ve firma üzerinde mülkiyet hakkı elde eden pay sahiplerinin haklarının korunması amacıyla yönelik olarak firmanın etkin bir şekilde yönetilmesi ve denetlenmesi faaliyetleri kurumsal yönetim kapsamındaki çalışmalara dayanak olmuştur (Işık, 2017: 3).

Bu bölümde kurumsal yönetim kavramı, kurumsal yönetime etki eden faktörler, iyi bir kurumsal yönetimin faydaları, kurumsal yönetim mekanizmaları, teorileri ve bankacılık alanında kurumsal yönetim başlıklarına yer verilecektir.

1.2 Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim kavramını geleneksel yönetim kavramından ayıran bazı farklılıklar vardır. Yönetim sözcüğü dilimizde idare, sevk ve idare gibi terimlere karşılık gelmektedir. Terim olarak yönetim; başkaları aracılığıyla bir işi gördürme, bir işi başarma veya bir amaca ulaşma gibi durumlarda karşımıza çıkmaktadır. En geniş anlamda ise yönetim, belirlenen amaçların etkin ve verimli bir şekilde sonuca ulaştırılması maksadıyla bir grup insan arasında iş birliğini ve koordinasyonu sağlamak için yürütülen faaliyetlerin tümü olarak ifade edilmektedir. Bu tanımlamalar doğrultusunda yönetim kavramını, örgütün belirlediği amaçlara ulaşmada gerekli olan faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi, planlanması, örgütlenmesi ve yürütülmesi ile ilgili olarak yapılan eylemler bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Koçel, 2003: 17).

Kurumsal yönetim kavramı konusunda farklı kaynaklarda birbirini destekleyen farklı tanımlamalar yapılmıştır. Kurumsal yönetim, kelime olarak “hükmetmek”, “yönetmek” anlamına gelen Latince “gubamare” kökünden gelmektedir. En yaygın kullanılan kurumsal yönetim tanımı şu şekildedir; piyasa ekonomisinde firma paydaşları, firma yöneticileri ve firmaya yatırım yaparak hak sahibi olan diğer paydaşlar (shareholder & stakeholder) arasındaki ilişkileri düzenleyen ve faaliyetlerin firma ve paydaşların amaçlarına uygun şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak üzere oluşturulan kurallar bütünüdür (Macey ve O’Hara, 2000: 4).

Geleneksel yönetim anlayışına farklı bir perspektif sunan kurumsal yönetim birçok kişi ve kurum tarafından farklı yaklaşımlarla irdelenen bir kavram olmuştur.

1990’lı yılların başında kurumsal yönetim alanında atılan ilk adım olarak nitelendirilebilecek Cadbury raporu kurumsal yönetimi; şirketlerin yönetilmesi ve kontrol edilebilmesi için gerekli bir sistem olarak tanımlar. Aynı raporda, iktisadi ve sosyal hedefler ile bireysel ve örgütsel hedefler arasındaki dengenin sağlanmasının etkin bir kurumsal yönetimle mümkün olabileceği aktarılmıştır. Bununla birlikte, firmaların bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, kurumsal yönetim ilkelerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında, firma stratejilerinin saptanması ve firma kaynaklarının verimli bir biçimde yönetilmesinde kurumsal yönetim büyük bir öneme sahiptir (Cadbury, 2000:11).

Dünya genelinde kurumsal yönetim alanında belirli ilke ve standartlar oluşturmaya yönelik olarak yapılan çalışmaların en önemlisi, Dünya Bankası ve Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından yürütülmüş ve bu çalışmaların sonucunda 1999 yılında ilk kurumsal yönetim ilkeleri yayınlanmıştır. OECD kurumsal yönetimi “bir firmanın yönetimi, yönetim kurulu, paydaşları ve diğer hak sahipleri arasındaki ilişkiler bütünü” olarak tanımlamıştır (OECD, 2004:9).

Türkiye de ise önemi son dönemlerde artan ve tartışma konusu olan kavram Türkçe de “yönetim”, “kurumsal yönetim”, “iyi yönetişim” ve “kurumsal yönetişim” gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Kurumsal yönetim kavramını dar ve geniş anlamda kurumsal yönetim olmak üzere iki farklı şekilde ele almak mümkündür. Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TUSİAD) Şirketler Komisyonu Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu tarafından 2002 yılında yayımlanan

bir çalışmada kurumsal yönetim, dar ve geniş anlamda kurumsal yönetim olarak aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (TUSİAD, 2002: 3).

Dar anlamı ile kurumsal yönetim, “bir kurumun beşerî ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde ortaklarına ekonomik değer yaratmasına imkân tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamaları ifade eder”.

Geniş anlamda kurumsal yönetim, “modern yaşamda insanlara bir amaca ulaşmak için oluşturduğu herhangi bir kurumun yönetiminin düzenlenmesidir”.

Dünyadaki kurumsal yönetim alanındaki gelişmelerin ivmelenmesiyle birlikte Türkiye’de daha geniş bir yelpazede ele alınması gereken kavrama Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) 2003 yılında sermaye piyasaları için “Kurumsal Yönetim İlkelerini” yayımlayarak son şeklini vermiştir

1.3 Kurumsal Yönetimin Amacı ve Önemi

Dünya genelinde sanayi ve teknolojinin gelişimi, ekonomik hayatın yanı sıra toplumsal hayatta da birtakım değişimlere sebep olmuştur. Bilgi teknolojisinin gelişimi ile beraber talep edilen bilgiye kolay ve hızlı bir şekilde ulaşılabilmesi, toplumda daha bilinçli birey ve örgütlerin sayısını artırmıştır. Bu durum bilinçli birey veya örgütlerin varlıklarını hissettirebilmelerine ve böylelikle daha güçlü bir şekilde taleplerini dile getirebilmelerine yardımcı olmuştur. Ortaya çıkan bu gelişim kamu ve özel sektör tarafından oluşturulan toplam katma değerın adil ve şeffaf bir şekilde bölüşümü ve yönetimi noktasında ilgili birimlere daha fazla söz hakkı tanınmasına imkân sağlamaktadır. Şirketin uygulamış olduğu politikalara yönelik toplumsal düzeyde beklentilerin artması ve bu yöndeki baskılar şirket yöneticilerini hem şirket faaliyetlerinden etkilenen hem de şirket faaliyetlerini etkileyebilecek olan birimleri gözeterek hareket etmeye yöneltmiş ve bu eğilim zamanla daha fazla önemli hale gelmiştir (Uzkaralar, 2017: 19).

Kurumsal yönetimin birincil amacı, işletme yönetiminin paydaş ve diğer menfaat sahiplerinin haklarını koruyacak ve beklentilerini karşılayacak şekilde faaliyetlerin yürütülmesini sağlamaktır. Böylelikle işletme yönetiminde, iş süreçlerinde, hissedar ve hak sahipleri ile etkileşimde, eşitlik, şeffaflık, sorumluluk ve hesap verebilirlik bilinciyle işletme faaliyetlerinin etkinliği, verimliliği ve kamuoyu açıklamalarının güvenilirliği sağlanabilecektir. Ayrıca yasal düzenlemelere bağlı kalarak, hissedar ve menfaat sahiplerinin hak ve çıkarlarını güvence altına alan kurumsal yaklaşım ve ilkelerin uygulanması yoluyla işletme,

kurum ve kuruluşların varlıkları sürdürülebilir hale gelecektir (Candan ve Özün, 2009:28).

Şirketler gerçekleştirmiş oldukları ekonomik faaliyetlerle hem rekabetin artmasına hem de dünya refahının yükselmesine katkıda bulunmaktadır. Özel şirketler tasarruf sahipleri tarafından verilen tasarrufların değerlendirilmesi ve verimli yatırım alanlarına yönlendirilmesi konusunda kendisine güven duyulan işletmelerdir. Özelleştirmeler, artan rekabet ve finansal piyasaların liberalizasyonu özel sektörün gelişmesinde önemli rol oynamıştır (Uyar, 2004: 158).

Özel sektöre duyulan güvenin artmasıyla birlikte kaliteli kurumsal yönetim olgusu, yasalara uygunluğun yanı sıra kamu güveninin tesis edilmesi açısından da çok daha önemli bir hale gelmiştir. Etkin bir şekilde işleyen kurumsal yönetim uygulamaları yalnızca kaynak israfını engelleyen bir olgu değil, aynı zamanda dünya genelinde talep edilen şeffaflık, hesap verebilirlik, şirket faaliyetlerinin izlenmesi ve kontrol edilmesi, yatırımcıların hak ve menfaatlerinin korunması hususunda önemli bir araç olarak kabul edilir. Bu sebeple gerek kamu gerekse özel sektör, yatırımcıların çıkarlarını gözetmek suretiyle onların güvenliğini kazanabilmek için etkin kurumsal yönetim anlayışı doğrultusunda çeşitli ilkeler oluşturmalı ve geliştirmelidir. Şeffaflığın tesis edilmesi ve işletme faaliyetlerinin kontrol edilebilme mekanizmasının geliştirilmesi, sermaye piyasalarında yer alan herkesi ilgilendirdiği için bu uygulamalar kurumsal yönetim anlayışında çok önemli bir yere sahiptir. Bir şirketin yönetimi, yönetim kurulları, paydaşlar ve doğrudan menfaat sahibi diğer birimler arasındaki ilişkileri içeren kurumsal yönetim, ekonomide etkinliği ve verimliliği artırmanın önemli unsurlarından birisidir. Kurumsal yönetim uygulaması, şirketin hedef ve stratejilerinin oluşturulduğu yapıyı ortaya koyarak, bu hedeflere ulaşılmasında ve performans denetiminde kullanılacak araçları belirlemektedir (Stone, Hurley ve Khemani, 1998: 2).

Kaliteli bir kurumsal yönetim anlayışının hâkim olması firmaların olası şok ve krizlerden daha az etkilenmelerine, likiditenin artmasına ve finansman olanaklarını daha verimli bir biçimde kullanmalarına imkân tanıyacaktır. Bununla birlikte başarılı bir kurumsal yönetim, sermaye çıkışının önlenebilmesine, piyasaların ve firmaların rekabet gücünün olumlu yönde etkilenmesine, kaynakların daha verimli, etkin ve adil dağılımına yardımcı olur (Doğan, 2007: 46; Kula, 2006:49).

1.4 İyi Bir Kurumsal Yönetimin Faydaları

Kurumsal yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması hem ülkelere hem de firmalara ciddi avantajlar sağlamaktadır.

Ülke açısından ele alınacak olursa, başarılı bir kurumsal yönetim; ülkeye duyulan güvenin artması, sermaye çıkışının önlenmesi, doğrudan yabancı yatırımların artması, ülke ekonomisinin istikrar kazanarak rekabet gücünün artması, finansal piyasaların gelişimi ve derinleşmesi, kaynak dağılımının daha etkin ve adil olması ve böylelikle toplumsal refah seviyesinin yükselmesi anlamına gelmektedir. Bununla birlikte başarılı bir kurumsal yönetim sürdürülebilir büyümenin sağlanmasına ve ülke riskinin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır (Işık, 2017: 5)

Şirketler açısından değerlendirildiğinde ise kaliteli bir kurumsal yönetim anlayışının varlığı; sermaye maliyetinin düşmesi, finansal piyasalardan fon kaynağına daha kolay ulaşılması ve likiditenin artması, kredibilitenin artması ve böylelikle krizlerin daha az zararla atlatılması anlamı taşımaktadır. Bu sebeple kurumsal yönetim, hissedarların hak ve menfaatlerinin güvencesi, kamuoyunun şeffaf bir şekilde aydınlatılması, şirket birleşmeleri, iştirak edinilmesi veya varlık satışı gibi değişikliklere ilişkin önemli kararlara katılımı ifade eder. Bunların dışında şirkete borç verenler ve şirket çalışanları gibi diğer çıkar sahipleri de etkin bir kurumsal yönetim uygulamasından yarar sağlayacaktır.

Kurumsal yönetim, özelleştirme ve vergilendirme açısından da oldukça önemlidir. Bu bağlamda kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, özelleştirilecek şirketlerin daha şeffaf ve verimli bir hale gelmesini sağlayarak hisse ihracında gerek kurumsal gerekse bireysel talebin artmasına yol açacaktır. Benzer şekilde bir ülkede kurumsal yönetim kültürünün yerleşmiş olması, şirketlerin şeffaflaşmasına ve yapılan işlemlerin kayıt altına alınmasına yardımcı olarak vergisel gelirlerin artmasını sağlamaktadır. Vergi gelirlerinin artmasıyla birlikte kamu finansmanı daha sağlam bir yapıya kavuşmakta ve kamu maliyesi iyileşmektedir. Bu iyileşme kamunun borçlanma maliyetlerini düşürücü bir etki oluşturmaktadır (Özsoy, 2011:51).

1.5 Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Kurumsal yönetim alanında yaptığı çalışmalarla bu alanda öncü olarak görülen OECD kuruluşunun 1999 yılında yayımladığı ve tüm dünyada geçerliliği olan temel ilkeler şunlardır;

- Adil davranma ilkesi

- Hesap verebilirlik ilkesi
- Sorumluluk ilkesi
- Şeffaflık ilkesi.

1.5.1 Adil Davranma İlkesi

En temel kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan adil davranma ilkesi literatürde adillik, adalet ve eşitlik, adaletlilik, hakkaniyet ve dürüstlük gibi kavramlarla da ifade edilmektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006:24; Güçlü, 2010:11; Karasu,2013: 46). Adil davranma ilkesi şirketteki azınlık hissedarları da kapsayacak şekilde tüm hissedarların hak ve menfaatlerinin güvenceye alınması ve şirketin mal ve hizmet sağlayıcı tedarikçileri ile yaptığı sözleşmelerin uygulanabilir olmasını ifade etmektedir. Hissedarların şirket bilgilerine erişimine ve kontrol hakkına, kâr payı alma ve azınlık haklarına, genel kurulda oy kullanma hakkı ve temsil yetkisine ayrıntılı bir şekilde yer verildiği adil davranma ilkesi bu yönüyle eşitlik ilkesiyle birçok noktada örtüşmektedir. Dolayısıyla sadece hissedarlara karşı değil işçi, alacaklı, müşteri gibi şirketle çıkarları bulunan tüm kesimlere eşit mesafede olunmalıdır (Dinç ve Abdioğlu, 2009: 160; Demirbaş ve Uyar 2006: 24). Sonuç olarak yalnızca bir kesimin değil şirketle menfaat ilişkisi bulunan tüm kesimlerin haklarının korunması ve hem hissedarlar hem de diğer kesimlere karşı eşit uzaklıkta durulması gerekmektedir (Paslı,2004: 52; Doğan, 2007: 50–51).

1.5.2 Hesap Verebilirlik İlkesi

Hesap verme yükümlülüğü veya iç sorumluluk olarak da ifade edilebilen bu ilke; sorumlu olduğu kesimlere karşı, yapmış olduğu tüm faaliyetler sonucunda ortaya çıkacak tüm durumları savunarak gerektiğinde bu eylemleri nedenleri ile birlikte açıklayabilmesi olarak tanımlanmıştır.

Şirketler açısından değerlendirildiğinde ise, şirket yönetiminin hissedarlara karşı hesap verme yükümlülüğünü ifade eden hesap verebilirlik ilkesi bu yönüyle yalnızca faaliyet sonrası dönemi kapsamakta ve şeffaflık ilkesinden ayrılmaktadır. Fakat öncelikle pay sahipleri olmak üzere diğer tüm menfaat sahiplerinin, şirket yönetimi tarafından alınan kararları ve yürütülen faaliyetleri sorgulayabilmesine imkân tanıyan hesap verebilirlik ilkesi hem sorumluluk hem de şeffaflık ilkesi ile yakından ilişkilidir. Bu açıdan bakıldığında hesap verebilirlik ilkesinin bulunmadığı bir işletmedeki yöneticilerin, hissedarlar ve diğer paydaşların hak ve menfaatlerini korumalarının beklenemeyeceği gibi, işletmenin mali tablo ve faaliyet raporlarının da doğruluğu tartışma konusu olacaktır (Doğan, 2007: 54).

1.5.3 Sorumluluk İlkesi

Sorumluluk ilkesi bir şirketin toplumsal normları içeren yasa ve yönetmeliklere karşı kurumsal olarak uyum sağlamasının güvence altına alınması şeklinde ifade edilmektedir (Gregory ve Simms, 1999: 7). Şirketler faaliyetlerini yürütürken toplumun farklı beklentileriyle de karşılaşmaktadırlar. Dolayısıyla şirket yönetiminin sorumluluğu sadece yasalarda belirtilenleri uygulamak değil aynı zamanda şirket ile toplum arasındaki etkileşimi geliştirmek ve şirket faaliyetlerini toplumun beklentilerine de cevap verecek şekilde planlamaktır (Akdoğan, 2009: 19).

Bu ilke hissedarlara ve diğer çıkar gruplarına, şirketin değerini sürdürülebilir şekilde artırmanın gerekliliği konusunda bir sorumluluk bilinci vermektedir. Sorumluluk ilkesi içerisinde yer alan kurumsal yönetim uygulamaları sayesinde şirketle ilişkisi bulunan tüm menfaat sahipleri, şirkete fayda sağlamak için sorumluluk almakta, yeni iş fırsatları yaratıp, bu fırsatları kazanıma dönüştürerek şirketin piyasa değerinin artmasına katkıda bulunabilmektedirler (OECD, 2004: 22).

1.5.4 Şeffaflık İlkesi

Ulusal ve uluslararası rekabetin hızla arttığı günümüzde işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için ihtiyaç duydukları fonlara erişebilmeleri rekabet avantajına sahip olmalarıyla mümkündür. Bu avantaja sahip olabilmek için tasarruf sahipleri yani yatırımcıların işletme hakkında güven duygusuna sahip olmaları gerekir. İşletme yürütmüş olduğu faaliyetleri ve bunların sonuçlarını ne denli açık ve doğru bir şekilde kamuoyuna raporlarsa yatırımcıların da şirkete güveni o denli artacaktır (TKYD, 2011: 16; Pamukçu, 2011: 136; Aktan, 2013: 166).

Kurumsal yönetim, işletmeyle ilgili ihtiyaç duyulan bilgilerin doğru ve açık bir şekilde tüm paydaşlarla paylaşılması esasına dayanan bir felsefedir. Dolayısıyla bu felsefeyle iç içe geçmiş olan şeffaflık ilkesi, işletme tarafından tüm süreçlerle ilgili doğru, net ve kıyaslanabilir bilgilerin doğru zaman ve ortamda kamuoyuyla paylaşılması gerekliliğini ifade etmektedir (İskenderoğlu vd, 2014: 61). Ayrıca şeffaflık ilkesine göre, işletmeye ait mali tabloların, detaylı, anlaşılabilir ve doğru sonuçları yansıtacak şekilde hazırlanmış olması gerekmektedir. Söz konusu bilgilerin tüm kamuoyu ile paylaşılması hem mevcut hissedarlar hem diğer menfaat sahipleri hem de potansiyel yatırımcı kitlesi tarafından işletmeye duyulan güvenin artmasını sağlayacak bir unsur olarak görülmektedir. Bu doğrultuda ülkeler

arasında uygulanan standartlardaki farklılıklar da değerlendirildiğinde finansal tabloların ve ilgili raporların evrensel düzeyde karşılaştırılabilmesi için genel kabul gören muhasebe ve denetim ilkelerine uygun şekilde hazırlanması önem arz etmektedir (Güçlü 2011: 11-12; Paslı 2004: 54).

1.6 Kurumsal Yönetimin Gelişimine Etki Eden Faktörler

Dünyada meydana gelen gelişmelerle birlikte işletmelerin yönetim kurulu, paydaşlar, denetim kuruluşları ve diğer çıkar grupları arasındaki etkileşim de sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir.

Kurumsal yönetim alanındaki gelişmelerin altında yatan sebepler; dünya çapında yaşanan krizler ve şirket skandalları, uluslararası sermaye hareketlerinin hızlanması, sermaye piyasaları arasındaki rekabetin artması ve hisse senedi sahipliğinin artması olarak sınıflandırılabilir (Gürsoy, 2003: 15-16).

1.6.1 Uluslararası Sermaye Hareketlerinin Artması

Ülke ekonomilerin gelişmeye başlaması ve gün geçtikçe birbirine daha çok entegre olması hem reel hem de finansal piyasalarda birçok yeni yatırım alanının ve araçlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler yatırımcıları sadece kendi yerleşik oldukları ülkede değil farklı ülkelerde de yatırım yapmaya yöneltmiştir. Özellikle kurumsal yatırımcılar kârlı yatırım olanaklarından faydalanmak için uluslararası piyasalarda sermaye hareketlerini hızlandırmış ve finansal piyasaların gelişmesine ve derinleşmesine katkıda bulunmuştur. Fakat bu kârlı yatırım arayışları yatırım yapılan ülkede yönetim anlayışındaki farklı yaklaşımlar nedeniyle kurumsal yatırımcıları zarara uğratmıştır. Bu nedenle hem bireysel hem de kurumsal yatırımcıları farklı ülkelere yatırım yapmaya iten faktör her ne kadar kârlı yatırım olanakları olsa da bundan daha önemlisi bu yatırımcıların söz konusu ülkede istikrarın yanı sıra hak ve menfaatlerinin korunması konusunda güvence aramalarıdır. Bu nedenle bir ülkede ne denli istikrar sağlayıcı tedbirler ve yatırımcıların hak ve menfaatlerini korumaya yönelik düzenlemeler varsa o ülke yatırımcılar açısından o denli cazip bir yatırım tercihi olacaktır. Bu gelişmeler hem dış kaynak ihtiyacı olan işletmeleri hem de yatırım ihtiyacı olan ülkeleri yatırımcılara güven verecek ve yatırımcıların hak ve menfaatlerini koruyacak şekilde kurumsal bir yönetim anlayışına yöneltmiştir (İskenderoğlu vd,2014:66).

Küreselleşme ile birlikte gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin finansal piyasalarının giderek daha fazla bütünleşmesi kurumsal yönetimin önemini artırmıştır. Sermaye hareketlerinden faydalanmak isteyen ülkeler kurumsal yönetim

alanındaki çalışmaları hızlandırmıştır. Çünkü kurumsal yönetim kültürünün gelişmiş olduğu piyasalar yatırımcılara daha fazla güven vererek onların hak ve menfaatlerinin st düzeyde korunmasını sağlamakta ve bu durum yatırımcıların tercihlerinde önemli bir rol oynamaktadır. (şehirli, 1999: 10).

1.6.2 Hisse Senedi Sahiplik Oranının Artması

İşletmeler finansman ihtiyaçlarını genel anlamda hisse senedi ihracı yoluyla gidermektedir. Bu durum işletmenin ortaklık yapısını değiştirmekte ve buna bağlı olarak ekonomideki hisse senedi sahiplik oranının artmasına sebep olmaktadır. Fakat hissedarlar çoğunlukla sahip oldukları haklardan (yönetsel ve ekonomik) yalnızca maddi kazanıma dayalı kâr payı hakkına odaklanmışlardır. Hissedarların yönetsel haklarını ihmal etmesi, işletmelerin yönetim gücünün sadece işletme yönetimde toplanmasına neden olmuş ve bu durum bazen hissedarlar aleyhine sonuçlar doğurmuştur (Akdoğan, 2009: 6). Bu gibi olumsuzlukları önlemek ve hissedar haklarının korunması amacıyla sermaye piyasalarında etkin bir kurumsal yönetimin tesis edilmesi gerekliliği hsıl olmuştur. Nitekim sermaye piyasalarının gelişmeye başladığı ülkelerde sermaye piyasalarının düzen ve denetiminden sorumlu kurum ve kuruluşlar yatırımcıların hak ve menfaatlerini korumak adına etkin kurumsal yönetim uygulamalarına hız vermiştir (Demirbaş ve Uyar, 2006: 36).

1.6.3 Sermaye Piyasaları Arasındaki Rekabetin Artması

Dünya genelinde ülkeler, istikrarlı ve sürdürebilir ekonomik büyüme hedeflerinin i kaynaklarla karşılanamaz hale gelmesiyle birlikte küresel rekabet ortamında yabancı kaynak bulma arayışına girmiştir. Ülkelerin ihtiyaç duyulan kaynağa erişmek için ülkeler yatırımcılara en cazip ortamı oluşturma çabaları sermaye piyasaları arasındaki rekabetin artmasına yol açmıştır. Yatırımcılar ise bu rekabet ortamında yatırım olanaklarını değerlendirirken, kr amacının yanı sıra yatırım yapacakları ülkede hak ve menfaatlerini koruyacak mekanizmaların varlığını da göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu koruma mekanizması ise ancak kurumsal yönetim ilkelerinin varlığıyla mümkün olacaktır. Dolayısıyla yatırımcılara kârlı yatırım olanağıyla birlikte haklarının korunması konusunda güvence verecek, başka bir ifade ile etkin bir kurumsal yönetim anlayışına sahip ülkeler önemli rekabet avantajı sağlayacaktır (Yıldırım, 2007: 11).

1.7 Kurumsal Yönetimin Gelişimine İlişkin Teoriler

1.7.1 Vekâlet Teorisi

Kurumsal yönetim felsefesinin ortaya çıkmasında rol oynayan en önemli etken işletme sahipleri, yöneticiler ve işletmeye borç verenler arasında çıkar çatışmasına yol açan temsil sorunudur. Fakat bu temsil sorununun önemli bir bölümü vekil ile vekâlet veren arasındaki ilişki üzerine kuruludur. Söz konusu vekâlet ilişkisi esasen, firma sahibinin yani vekâlet verenin bir sözleşme aracılığıyla birtakım hizmetleri kendi nam ve hesabına yapması için vekilin görevlendirilmesidir (Arun ve Turner, 2004: 4). İlk olarak 1776 yılında yaptığı çalışmayla bu sorunu ortaya koyan Adam Smith, vekil olarak atanan kişilerin kendi paralarını yönetirken sahip oldukları hassasiyet ile başkalarının paralarını yönetirken gösterecekleri hassasiyet düzeyinin aynı olmayacağını vurgulamıştır. Bununla birlikte sermaye sahibi ile sermayeyi yönetmekle görevli olanların farklı kişiler olmasından kaynaklı çıkar çatışmalarının mümkün olabileceği de belirtilmektedir (Smith, 1776: 264-265). Temsil sorununun bir sonucu olarak sahiplik ve kontrol ayrımı, firma yönetiminin pay sahiplerinin çıkarlarını gözetmek yerine kendi çıkarlarını maksimize edecek davranışlarda bulanmalarına neden olmaktadır (Jensen ve Meckling, 1976: 305).

Vekâlet teorisine göre firma sahipliği ve firma yöneticiliği ayrımının olması üç temel soruna sebep olmakta ve bu durum yönetim ve firma performansını olumsuz etkilemektedir. Bunlardan ilki, pay sahiplerinin çıkarlarını korumak ve en üst düzeye çıkarmak için firma yöneticilerinin gerekli çabayı göstermemeleridir. Başka bir ifade ile yöneticiler, kendi paralarını harcarken göstermiş oldukları özeni başkalarının paralarını harcarken göstermemektedirler. Bu duruma sebep olan bir faktör de firma paydaşlarının yöneticileri gerektiği gibi denetleyip sorgulayamamalarıdır. Böyle bir durum hissedarların, firma üst düzey yönetimi tarafından alınan kararlar hakkında yeterli bilgiye sahip olamamalarına neden olmakta ve bu da temsil maliyetlerinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Yönetim başarısızlığına ve firma performansının düşmesine sebep olan bir diğer sorun ise, yöneticilerin firma kaynaklarını kötüye kullanmalarıdır. Yöneticilerin daha yüksek ücret beklentisi, gereksiz harcamaları, işletme varlıklarını kendi kontrollerindeki firmalara değerinin altında bir bedelle satarak söz konusu varlıkları mülkiyetlerine geçirmeleri gibi durumları bu soruna örnek olarak göstermek mümkündür. Yönetimsel ve firma düzeyindeki başarısızlığa sebep olan son etken, firma

yöneticileri ile hissedarlar arasındaki risk alma eğilimindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır. Örneğin yöneticiler, firma hissedarlarının risk tercihlerini dikkate almadan prim kazanabilmek adına çok kısa vadeli ve riskli yatırımları tercih edebilmektedirler (Işık, 2017: 7).

Sahiplik ve kontrol ayırımından kaynaklanan temsil sorunları ve maliyetler kurumsal yönetim anlayışının en önemli teorik dayanağını oluşturmaktadır. Ortaya çıkan bu sorunlar ve maliyetler, yönetim kurulu ve hissedarların çıkarlarını güvence altına alacak uygulamaları içeren kurumsal yönetim anlayışı ile giderilebilecektir. Kurumsal yönetim kültürüne haiz firmalarda, temsil sorunu ve maliyetler azalmakta, üst düzey yönetimin alacağı kararlar doğrultusunda daha düşük maliyetli kaynaklara erişilebilmekte ve bu kaynakların etkin ve verimli bir şekilde değerlendirilebilmesi mümkün olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim anlayışını benimsemiş olan firmalar, finansal performanslarını artırarak piyasa değerlerini yükseltebilmektedirler (Işık, 2017: 8).

1.7.2 Hizmetkârlık Teorisi

Hizmetkârlık teorisi, vekâlet teorisine dayanak oluşturan, firma yönetimi ile hissedarlar arasında ortaya çıkan çıkar çatışması yaklaşımını desteklememektedir. Daha doğru bir şekilde ifade etmek gerekirse bu iki teori, insan tutum ve davranışları ile alakalı farklı varsayımlarda bulunmaktadır.

Vekâlet teorisi firma yöneticilerinin, firmanın değerini artırmaktan ziyade kendi menfaatlerini önceleyen bireyler olduğunu; bu sebeple de denetim ve izlemeye alınmalarını gerektiğinde de disipline edilmelerini savunur (Calder, 2008: 38). Hizmetkârlık teorisi ise firma yöneticilerinin etkili ve verimli çalışabilmeleri için güvenilmesi gereken kişiler olduğunu iddia etmektedir (Donaldson ve Davis, 1991: 55).

Hizmetkârlık teorisi, firma yöneticilerinin, bireysel çıkarlarını değil örgütsel çıkarları önceliklediklerini savunmaktadır. Bu yaklaşıma göre hem yöneticilerin hem de hissedarların çıkarları birbiriyle ilişki olduğundan yöneticiler ve hissedarlar arasında bir iş birliği yapmak mümkündür. Dolayısıyla menfaat bütünlüğünün sağlanması, yöneticilerin firma ile alakalı daha fazla bilgiye sahip olabilmesine ve kendilerine emanet edilen kaynakları daha verimli alanlarda değerlendirebilmelerine imkân tanıyacaktır. Böylelikle yöneticiler firma performansının ve değerinin artmasını sağlayacak kararlar alabilecektir (Davis vd, 1997: 614).

1.7.3 Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak bağımlılığı teorisi, işletmenin faaliyet süreçlerinde kullanmak üzere en ideal kaynaklara ulaşmasını önerir. Her işletme faaliyetlerini devam ettirebilmek için dış çevreyle sürekli bir etkileşim halindedir. Bu ilişki daha çok yönetim kurulu tarafından şekillenmektedir. Bu teoriye göre yönetim kurulu dış çevreyle olan ilişkilerin iyi bir şekilde yönetilip kaynaklara daha kolay ve daha az maliyetle ulaşılabilmesini hedeflemelidir. Ayrıca kaynak bağımlılığı teorisi, eylemlerinin firma performansını etkilemesi nedeniyle yönetim kadrosunun da kaynaklara dâhil edildiğini belirtir (McDonnell vd, 2012: 136).

Kaynak bağımlılığı teorisi, firmanın yönetim kurulu ile dış çevre arasındaki ilişkiyi, çevresel faktörlerin karmaşıklığını ve çevresel münasebetlerden kaynaklanan işlem maliyetlerini yönetmeyi hedeflemektedir. Daha sade bir şekilde ifade edilecek olursa yönetim kurulu, firma için önemli olan dış çevreyle ilişkilerde karar verici bir rol oynamaktadır (Karslıoğlu, 2014: 8). Firmanın varlığını sürdürebilmek için dış kaynaklara bağımlı olmasından dolayı bu aşamada yönetim kurulu üyelerinin üstlenmiş oldukları rol büyük önem taşımaktadır. Çünkü söz konusu kaynakların piyasada farklı tür ve miktarda var olması yönetim kurulu üyelerinin dış çevreyle olan ilişkilerini de karmaşık hale sokabilmektedir. Bununla birlikte yönetim kurulunda bulunan üyelerin mesleki uzmanlık ve birikimleri dış kaynaklara ulaşmada sürekliliğin sağlanması adına önemli bir unsurdur. Bu açıdan kaynak bağımlılığı teorisi, vekâlet teorisi tarafından ortaya konulan yönetim kurullarının yapısına ilişkin önerileri vekâlet teorisinin dayandığı nedenler aracılığıyla değil farklı nedenler ileri sürerek savunmaktadır (Hillman vd., 2000: 237). Vekâlet teorisi, yönetim kurullarında bulunan dış üyelerin oransal olarak baskın olması gerektiğini “yönetimde kontrolün sağlanması” açısından savunurken, kaynak bağımlılığı teorisi bu durumu “dış üyelerin firmanın ihtiyaç duyacağı kaynaklara daha rahat bir şekilde ulaşma ve bunları firmaya kazandırabilme özelliklerinden” dolayı savunmaktadır. Özetle kaynak bağımlılığı teorisi, yönetim kurullarında dış üye sayısındaki artışın firmanın daha fazla kaynağa daha kolay bir şekilde erişmesini sağlayacağını ve burumun da firma performansını pozitif yönde etkileyeceğini ileri sürmektedir (Kalaycıoğlu, 2011: 69).

1.7.4 Paydaş Teorisi

Modern anlamda paydaş teorisinin gelişimi Freeman'ın bu alanda zihin açıcı çalışması olan “Stratejik Yönetim: Bir Paydaş Yaklaşımı”yla başlamıştır (Freeman,

1984). Özellikle, bu konunun çeşitli boyutlarıyla ele alındığı Freeman'ın klasik çalışması üzerinde yoğunlaşan tartışmalar neticesinde, paydaş teorisi olarak ifade edilen yeni bir yaklaşım gelişmiştir. Söz konusu yaklaşımda, firmayla menfaat ilişkisi bulunan gruplar paydaş olarak tanımlanmakta ve yöneticilerin tüm paydaşlara karşı görev ve sorumlulukları tartışılmaktadır (Koçer, 2006: 21).

Paydaş teorisinin firmayı içinde olduğu çevresiyle birlikte ele almaya yönelik yaklaşımı, ortakların çıkarlarını maksimize etmenin yanında diğer menfaat sahiplerinin de hak ve taleplerini gözetecek şekilde güçlü bir yönetim tarzı ve iyi bir plan önermektedir. Ayrıca yönetimin hangi paydaş gruplarıyla ilgileneceğini ve söz konusu grupların bu ilgiyi hak edip etmediğini sistematik olarak tespit etmeye çalışmak, bu teorisin amacı oluşturmaktadır (Ertuğrul, 2008: 220). Hangi paydaşlara öncelik verilmesi gerektiğine dair bu sistematik süreç, firma kaynaklarının verimsiz alanlara ve öncelikli olmayan paydaşlara aktarılmasını önlemek isteyen yöneticileri desteklemektedir (Mitchell, Agle ve Wood, 1997: 854).

Esasında bir stratejik yönetim kavramı olan paydaş teorisi, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için firmanın iç ve dış çevresiyle güçlü bir ilişki içinde olmasını amaçlamaktadır. Paydaş teorisinin daha iyi anlaşılabilmesi için firmanın iç ve dış çevresinde yer alan “çıkar grupları”nın daha yakından tanınması gerekmektedir. Firmanın kendi iç çevresinden kasıt firmanın yöneticileri, pay sahipleri, çalışanları ve organizasyon yapısıdır. Faaliyet çevresi ise firmanın faaliyet gösterdiği sektörde ilişki içinde olduğu kişi ve kurumları (müşteriler, rakip firmalar, tedarikçiler, kamusal düzen vs.) kapsar. Uluslararası çevre, teknolojik çevre, kültürel çevre, demografik çevre, makroekonomik koşullar ise dış çevreyi oluşturmaktadır (Ergyun, 2013: 17). Paydaş teorisine göre, bir firmanın amacı belirlenirken, pay sahiplerinin refahını diğer bir ifade ile firma değerini maksimize etmek gibi dar bir kalıp yerine daha geniş bir tanımlamaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, uzun dönemde firmanın başarısına etki edecek ve başarısından etkilenecek bütün unsurların varlığı göz önünde bulundurulmalıdır.

Genel olarak firmanın tüm paydaşlarının menfaatlerinin gözetilmesi gerektiğini savunan paydaş teorisine göre, paydaşlar arasında çıkar üstünlüğü kurulamaz ve tüm paydaşların çıkarları anlamlıdır. Buna karşın paydaş teorisi, firma yönetiminin, menfaatleri birbirinden ayırışan farklı paydaş grupları arasındaki denge mekanizmasını nasıl sağlayacağı konusuna net bir yanıt verememektedir.

Paydaş teorisi çıkar grupları arasında bu denge mekanizmasını sağlamanın oldukça zor olmasından dolayı ciddi biçimde sorgulanmaktadır (Alp ve Kılıç, 2014: 40).

1.8 Uluslararası Kurumsal Yönetim Sistemleri

Ekonomik koşullar, kültürel birikimler ve işletme yapıları gibi birtakım içsel veya dışsal faktörlerin ülkeden ülkeye yapısal farklılıklar göstermesi nedeniyle kurumsal yönetimin ülkeler arasında farklı uygulamalar içermesi doğal karşılanmaktadır. Bununla birlikte kurumsal yönetim sistemleriyle alakalı literatürde çeşitli sınıflandırılmalar yapılmış ve birçok ülke temel ilkeleri gözeterek kendine özgü kurumsal yönetim uygulamaları geliştirmiştir. Ancak, özellikle yabancı kaynaklara duyulan ihtiyacın artması ve ülkeler arasındaki sınırların kalkması nedeniyle ülkelerin kurumsal yönetim uygulamalarındaki farklılıklar da azalmaya başlamıştır (İskenderoğlu vd, 2014: 68).

Kurumsal yönetim sistemleri konusunda farklı yapısal özelliklere dayanan birden fazla sınıflandırma yapılmış fakat terminolojik açıdan bakıldığında bir görüş birliği sağlanamamıştır. Bazı bilim adamları, bu yapı üzerinde içsel ve dışsal şeklinde bir ayrıma giderken, bazıları ise ABD, Kanada, İngiltere ve Avustralya gibi ülkelerdeki sistemi piyasa eğilimli (yönelimli), Almanya, Japonya ve Latin Ülkeleri'ndeki sistemi ağ eğilimli (yönelimli) olarak tanımlamıştır. Yine farklı bir anlayışla yapılan sınıflandırmada kurumsal yönetim sistemleri, hisse senedi sahiplik yapısına göre piyasa temelli ve banka temelli olmak üzere iki ayrı sistem olarak görülmektedir. Genel olarak ABD'de karşılaşılan piyasa temelli sistemde, hisse senedi sahipliğinin birtakım gruplar üzerinde (kişi veya kurumlarda) yoğunlaşmamış olduğu görülürken, özellikle Almanya ve Japonya'da karşımıza çıkan banka temelli sistemde ise hisse senedi sahipliğinin özellikle bankalar olmak üzere birtakım kişi veya kurumlar üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Kamal, 2010: 209; Çıtak, 2006: 157).

Kurumsal yönetim sistemleri üzerinde yapılan bir diğer sınıflandırmada Anglo-Sakson ve Kıta Avrupa'sı Sistemi'dir. Söz konusu kurumsal yönetim sistemlerinin kendilerine özgü güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Bu bölümde kurumsal yönetim sistemlerinden Anglo-Sakson ve Kıta Avrupa'sı Sistemi ele alınacak ve dünya genelinde kabul görmüş bu iki sistem arasındaki farklılıklara değinilecektir.

1.8.1 Anglo-Sakson Sistemi

Yönetim kurulu yapısı açısından incelediğimizde Anglo-Sakson Sistemi'nde tek bir yönetim kurulu söz konusudur. Hisse senedi sahiplerinden oluşan genel kurul tarafından yönetim kurulu seçilir ve bu kurul yönetim ve gözetim fonksiyonlarını icra etmekle yükümlüdür. Ayrı şekilde oluşturulan bir denetim kurulu bulunmamakta, fakat faaliyet ve sonuçlar genel kurul tarafından belirlenen ve bağımsız bir denetçi statüsünde olan hesap denetçisi tarafından kontrol edilmektedir. Yönetim kurulu başkanı, yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir. Her bir yönetim kurulu üyesinin gerekli bilgi ve belgeleri talep etme ve inceleme hakkı vardır. Pay sahipleri tarafından seçilen ve onlara karşı sorumlu olan yönetim kurulu yalnızca onlar tarafından azledilebilirler. İcracı olan yönetim kurulu üyeleri diğer üyelere organizasyonel süreçlerle ilgili düzenli rapor sunmak zorundadır. İcracı olmayan yönetim kurulu üyeleri ise organizasyon tarafından yürütülen faaliyetleri izler, kontrol eder ve tavsiyelerde bulunur (Pashı, 2004: 55)

Sahiplik yapısı açısından bakıldığında Anglo-Sakson Sistemi'nde yaygın bir sahiplik yapısı göze çarpmaktadır. Bu sistemin uygulandığı ülkelerde sermaye piyasası gelişmiş ve anonim ortaklıkların çoğunluğu halka açıktır. Dağınık mülkiyet yapısına sahip Anglo-Sakson Sistemi, ortakların yönetime katılma eğilimlerini azaltmaktadır. Dolayısıyla bu sistemde hissedarlar yönetime katılma hakkından ziyade şirket hisselerinin borsada oluşan fiyatına önem vermektedirler.

Denetim mekanizması açısından ele alındığında gelişmiş bir hisse senedi kültürüne sahip Anglo-Sakson Sistemi'nde, sermaye piyasasının etkin şekilde kontrol edildiği görülmektedir. Denetim mekanizması, örgüt dışındaki kişiler tarafından yürütüldüğünden bu sistemde sağlıklı bir kamuoyu aydınlatma rejiminin uygulandığı söylenebilir (Hacımahmutoğlu, 2000: 315).

Anglo-Sakson Sistemi'nin anonim ortaklığa yaklaşımı ele alındığında ise sistemin merkezinde hissedarların olduğu görülmektedir. Bu bağlamda ortaklığın amacı hissedarların menfaatlerini bir başka ifadeyle hisselerin değerini maksimize etmektir (Ireland, 1999: 32).

1.8.2 Kıta Avrupası Sistemi (Alman Japon sistemi)

Alman ve Japon Sistemi olarak da adlandırılan Kıta Avrupası Sistemi yönetim kurulu yapısı açısından ele alındığında, yönetim ve gözetim kurulu olmak üzere ikili bir yönetim yapısından söz etmek mümkündür. Hissedarların oluşturduğu genel kurul tarafından gözetim kurulu üyeleri seçilir, gözetim kurulu

üyeleri tarafından da yürütme kurulu üyeleri ve onların ücretleri belirlenir. Kural olarak gözetim kurulu üyesi olarak seçilen bir kişi aynı zamanda yürütme kurulu üyesi olamaz. Yürütme kurulu organizasyonun rutin işleyişini idare etmekle ve düzenli bir şekilde gözetim kuruluna rapor vermekle yükümlüdür. Japonya’da uygulanan ikili sistemde ise bahsedilen bu sistemden biraz daha farklı olarak, Türkiye’deki gibi yönetim kurulu yapısından bağımsız bir denetim kurulu bulunmaktadır. İkili sistemde göze çarpan en önemli özelliklerden birisi de gözetim kurulunda, organizasyonda çalışan işçi sayısı dikkate alınarak belirlenecek, hissedar temsilcileri ile eşit sayıda veya toplam üye sayısının üçte biri oranında işçi temsilcisinin bulundurulması gerekliliğidir (Moerland, 1995: 20).

Sahiplik yapısı açısından bakıldığında Kıta Avrupası (Alman ve Japon) Sistemi’nde hissedarlar, ortaklığın işleyişiyle daha yakından ilgili ve daha fazla bilgiye sahiptir. Ayrıca ortaklığın stratejik kararları, hissedar olan bankaların da etkisi ile daha geniş kapsamlı ve uzun vadeli düşünülmektedir.

Denetim mekanizmasının uygulanış biçimi açısından Kıta Avrupası Sistemi’ne bakıldığında; denetimin ortaklığın kendi iç mekanizmaları tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. İçsel sistem olarak da adlandırılan bu sistemde hissedarların çeşitli sahiplik yapıları ve imtiyazlar aracılığı ile paylarıyla orantısız olarak kontrol gücünü elde edebilmeleri mümkündür. İçsel sistemde sağlıklı bir kamuoyu aydınlatma rejiminin bulunmaması nedeniyle ortakların yönetsel faaliyetlerinin denetlenmesi ve hissedarların korunması hususunda yasal düzenlemelere başvurulması daha çok tercih edilmektedir (Zengin ve Yılmaz, 2017: 689). Denetim sisteminde ikili yönetim kurulu yapısının yanı sıra bankalar da kritik bir rol oynar. Bankalar verdikleri kredilere karşılık olarak ya ortaklıktan hisse senedi alarak ortaklıkta pay sahibi olmakta ya da yalnızca ortaklığın alacaklısı olmaktadır. Bu sistemde, mali konularda uzmanlaşmış bir yapıya sahip bankalara büyük güven duyulmaktadır. Bu güvenin göstergesi olarak bankalara özellikle oy hakkında olmak üzere önemli imtiyazlar tanınmaktadır. Dolayısıyla bankalar bu sistem içerisinde hâkimiyetlerini hissettirmektedirler (Ataman vd. 2017: 163). Bankalar, dolaylı yoldan da olsa diğer paydaşların hak ve menfaatlerinin korunmasına ve ortaklık yönetiminin etkin bir şekilde denetlenmesine önemli katkılar sunmaktadır. (Hacımahmutoğlu, 2000: 315)

Kıta Avrupası Sistemi anonim ortaklığa yaklaşımı açısından ele alındığında; bu sistemde ortaklığın sadece hissedarların değil, aynı zamanda işçiler, müşteriler,

Üreticiler, tüketiciler, alacaklılar ve vergi kurumları gibi ilgili kesimlerin de menfaatlerini dnd görülmektedir.

1.9 OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

Firmaların saēlıklı bir şekilde varlıklarını devam ettirmesi ve çıkar gruplarının refahını ykseltebilmeleri ancak iyi bir yönetim anlayışına sahip olmalarıyla mümkündür. Böyle bir yönetim anlayışını ise firma sahipleri ile firma yöneticileri arasındaki ilişkiye baēlıdır. Bu baēlamda kurumsal yönetimin temel amaçlarından birisi, firmada kontrol gücüne sahip paydaşlar ile firma yöneticileri arasındaki temsil sorununu minimuma indirmek ve firma yöneticilerinin, çıkar grupları ile paydaşlara maksimum faydayı saēlayacak tutum ve davranışlarda bulunmalarını saēlamaktır. Daha genel bir ifadeyle, kurumsal yönetim firma sahiplik yapısı ve firma performansı arasındaki ilişkinin maksimizasyonunu gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca katkı saēlamak üzere dünya üzerinde birçok ülke, farklı kurum ve uzman tarafından kurumsal yönetim ilkeleri geliştirmeye çalışılmıştır.

Bu doērultuda kurumsal yönetim ilkelerinin geliştirilmesine yönelik olarak OECD tarafından yapılan çalışmalar, uluslararası alanda genel kabul görmüş ve referans alınmıştır (Yalçıner, 2012: 15). OECD’nin yayımlamış olduēu Kurumsal Yönetim İlkeleri, dünya genelinde istikrarlı bir finansal sistemin oluşturulması ve ülke ekonomilerinin etkin şekilde yönetilmesi konularında uygulama zorunluluēu olmayan tavsiye niteliēinde bilgiler sunmaktadır. Bu ilkelerin kavramsal erevesi Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF) ve Asya Kalkınma Bankası tarafından desteklenmiştir. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, firma yöneticilerinin, hissedarların ve diēer çıkar gruplarının hak ve yükümlülüklerini belirleyerek, kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesinde ye ülkelere ortak bir payda saēlamaktadır (TÜSİAD, 2000: 15).

OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri ilk olarak 1999 yılında yayımlanmıştır. Yayımlanan metinde kurumsal yönetim ilkeleri beş temel baēlıktan oluşturmuştur. Bunlar; “Pay Sahiplerinin Hakları”, “Pay Sahiplerinin Adil Muamele Görmesi”, “Doērudan Menfaat Sahiplerinin Kurumsal Yönetimdeki Rolü”, “Kamuoyuna Karşı Açık ve Şeffaf Olma” ve “Yönetim Kurulunun Sorumlulukları”dır. Ancak zamanla dünyada yaşanan gelişmeler kurumsal yönetim alanında karşılaşılan sorunların artmasına neden olmuştur ve bu durum OECD Bakanlar Kurulu’nu ilkeleri tekrar ele almaya itmıştır. 2002 yılında baēlayan çalışma 2004 yılında tamamlanmış

ve 1999 yılında beş temel başlık altında açıklanan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne "Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi" ilkesi eklenerek başlık sayısı altıya çıkarılmıştır.

2015 yılına gelindiğinde ise değişen dünya ve gelişen piyasa koşullarına uyum sağlamak amacıyla G20 ülkelerinin de önemli katkılarıyla kurumsal yönetim ilkeleri güncellenmiş ve son şeklini almıştır. 2015 yılı itibariyle iki bölümden oluşan OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin ilk bölümünde güncellenmiş haliyle altı adet ilke yer almaktadır. Bu altı ana ilkenin yer aldığı ilk bölüm aşağıdaki gibidir;

- Etkin kurumsal yönetim çerçevesi temelinin sağlanması,
- Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri,
- Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer araçlar,
- Menfaat sahiplerinin rolü,
- Kamuya aydınlatma ve şeffaflık,
- Yönetim kurulunun sorumlulukları (OECD, 2015: 4-6).

İlkelerin ikinci bölümünde ise söz konusu ilkelerin genel mantığını anlamaya yardımcı açıklayıcı notlar bulunmaktadır.

Etkin kurumsal yönetim çerçevesi temelinin tesisi: Kurumsal yönetim yaklaşımı, şeffaf ve etkin şekilde işleyen piyasaları teşvik ederek, kaynakların daha etkin dağılımına katkı sağlamalıdır. Aynı şekilde kurumsal yönetim, hukukun üstünlüğü ilkesini temel alarak yasalara uygun bir çerçeve oluşturmalıdır. Bu ilke, farklı yetkilere sahip olanlar arasında net ve açık bir görev ve sorumluluk tanımı yapılmasını ifade etmektedir. Özellikle kaliteli bir denetim ve yaptırım mekanizmasına vurgu yapılmaktadır.

Pay sahiplerinin hakları ve adil muamele görmeleri ile temel ortaklık işlevleri: Kurumsal yönetim, paydaş haklarını gözetecek ve bu hakların kullanımını kolaylaştıracak bir anlayışa sahip olmalıdır. Bu bölümde tüm paydaşların gerekli bilgi ve belgeye erişme ve genel kurul vasıtasıyla firma kararlarına katılma gibi temel ortaklık hakları ortaya konmaktadır. Bu ilke, azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil olmak üzere tüm hissedarlara eşit şekilde davranılmasını güvence altına almaktadır. Olası bir hak ihlali durumunda bütün hissedarlar gerekli bir tazminat veya telafi hakkına sahip olmalıdır. Diğer taraftan büyük suistimallere ve ahlaki

risklere meydan vermemek için içerdekilerin ticareti (insider trading) engellenmeli, yöneticiler ile yönetim kurulu üyeleri kendilerine menfaat sağlayabilecek bağlantılarını açıklamalıdır.

Kurumsal yatırımcılar, pay senedi piyasaları ve diğer aracilar: OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin son şeklini almasıyla ortaya çıkan bu yeni ilkede, kurumsal yatırımcılara vekil sıfatıyla hareket etmelerinden dolayı özel bir vurgu yapılmaktadır. Kurumsal yönetim, yatırım süreci boyunca uygun teşvikler sağlamalı ve pay senedi piyasalarının kurumsal yönetime katkıda bulunacak şekilde işlemesine imkân tanıyan bir çerçeve sunmalıdır. Bu ilkeye göre, oy hakkı konusunda danışmanlık hizmeti sunan şirketlerin, analist ve aracı kurumların, yatırımcılar adına analiz yapan ve tavsiyelerde bulunan firmaların ve derecelendirme kuruluşları gibi işletmelerin güvenilirliğine zarar verebilecek çıkar çatışmaları açıklanmalı ve bunlar en aza indirilmelidir.

Menfaat sahiplerinin rolü: Doğrudan çıkar gruplarının haklarını kanunlarda belirtildiği şekilde tanıyacak bir kurumsal yönetim çerçevesi oluşturulmalı ve bu çerçevede, yeni iş alanları ya da servet oluşturma konusunda firmalar ile doğrudan çıkar sahipleri arasındaki iş birliği ve mali anlamda güçlü olan firmaların ayakta kalması teşvik edilmelidir. Firmaların uzun vadeli ve sürdürülebilir şekilde faaliyetlerine devam edebilmeleri için ilgili kesimlerin firmaya yatırım yapması gerekmektedir. Firmalar, doğrudan çıkar sahipleri arasındaki iş birliğini teşvik edecek ve refah yaratacak kurumsal yönetim uygulamaları ortaya koymalıdır. Ancak firmalar bu refahı yaratırken ilgili kanun ve düzenlemelere uymalıdır.

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık: Kurumsal yönetim, firma tarafından, firmanın finansal durumu, performansı, mal varlığı ve idaresi ile ilgili tüm maddi konuların, firmanın başta pay sahipleri ve diğer çıkar gruplarına karşı olan görev ve sorumlulukları gözetilerek, kamuoyuna doğru ve zamanında açıklanmasını güvence altına almalıdır. Bu açıklamalarda herhangi bir kısıt olmaksızın şu bilgiler yer almalıdır: firmanın finansal ve operasyonel durumu, firma kâr zarar durumu, firmanın hedefleri, sahiplik yapısı ve oy hakları, yönetim yapısı ve politikaları, önde gelen yöneticiler ile yönetim kurulu üyeleri ve bu kişilere uygulanan ödeme sistemleri, karşılaşılabilecek maddi riskler, çalışanların ve doğrudan çıkar sahibi olan kesimin mali hakları. Bu bölümde ifade edilen şeffaflık, özellikle firmanın mali tablolarının muhasebe ilke ve standartlarına uygun olması, denetlenebilirliği

ve kalitesi ile ilgilidir. Diğer bir ifadeyle şeffaflık ilkesi, firmanın mali tablolarının bağımsız denetimden geçmiş ve karşılaştırılabilir olması gerektiğini belirtmektedir.

Yönetim kurulunun sorumlulukları: Kurumsal yönetim, firmanın stratejik rehberliğini, yönetim kurulunca etkin denetimin zamanında yapılmasını ve yönetim kurulunun firmaya ve paydaşlara karşı hesap verme yükümlülüğünü güvence altına almalıdır. Firma iş planının belirlenmesinde önemli bir rol üstlenen yönetim kurulu, firma performansının izlenmesi ve denetlenmesinin yanı sıra hissedarlar için yeterli düzeyde kârı sağlamakla da sorumludur. Bu ilke, yönetim kurulunda bulunan üyelerin yönetimin baskısı altında kalmadan belirli ölçüde bağımsız olmaları gerekliliğini vurgulamış ve yönetim kurulu üyelerinin diğer çıkar sahiplerinin de hak ve menfaatlerini gözeterek hareket etmeleri gerektiğini belirtmiştir.

1.10 Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurumsal Yönetim

1990'lı yıllarda yaşanan gelişmelerden sonra yoğun bir şekilde dünya gündeminde yer almaya başlayan kurumsal yönetim kavramının günümüze kadar geçirdiği gelişim evresinde kurumsal yönetim konusunda uluslararası alanda kod (code), kodex (codex), rehber (guidelines) gibi isimler altında çeşitli ilkeler ve prensipler yayımlanmıştır. Dünya üzerinde, kurumsal yönetim uygulamalarının bütün ülkeler için uygulanabilir standart bir modeli bulunmamaktadır. Bu nedenle her ülke temel kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde kendi yapısal özelliklerini göz önünde bulundurarak kurumsal yönetim uygulamaları geliştirmiştir (Taylor, 2001:130).

Ulusal düzeyde hükümetler ve ilgili düzenleyici otoriteler, uluslararası alanda ise AB, OECD, Dünya Bankası gibi örgütler kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yönelik yeni ilkeler oluşturmakta ve tasarlamaktadır (Demirbaş ve Uyar, 2006:39). Fakat ülkelerdeki uygulamaların birbirine benzerlik göstermesi, bir ülkedeki uygulamanın diğerlerinden daha iyi veya daha kötü olduğuna ilişkin sonuçların ortaya konulamamasına sebep olmuştur. Bununla birlikte her ülke kendi uygulamalarını geliştirmek üzere birtakım çalışmalar yürütmüş ve dünya genelinde 100'den fazla kurumsal yönetim düzenlemesi yapılmıştır. Yapılan bu düzenlemelerin sayısı ise her geçen gün artmaktadır (ECGI, 2009-b). Bu noktadan hareketle farklı gelişmişlik düzeylerindeki ülkelere ait kurumsal yönetim alanındaki gelişmeler aşağıdaki bölümde genel hatlarıyla açıklanmıştır.

1.10.1 Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim

Adolf Berle ve Gardiner Means tarafından yapılan “Modern Şirket ve Özel Mülkiyet” adlı çalışma Amerikan şirketlerinin tarihi ve kurumsal yönetime yaklaşımlarına ışık tutması açısından önemli bilgiler vermektedir. Bu çalışma, modern şirketlerin doğmaya başladığı 19.yy sonlarından itibaren yaşanan yasal, toplumsal ve teknolojik gelişmelerin, şirketlerdeki hissedar etkinliğini azaltarak, kontrol gücünün profesyonel yöneticilerde olduğu büyük ve dağınık şirketlerin ortaya çıkmasına yol açtığını vurgulamaktadır. Bununla birlikte, söz konusu gelişmelerin şirketlerde sahiplik ve kontrol gücü ayırımına gidilmesinde yol gösterici olduğu ifade edilmektedir (Demirbaş ve Uyar, 2006:41). İçerdiği konular açısından bu çalışma, kurumsal yönetim kavramının kullanıldığı ilk eser olarak değerlendirilmektedir. ABD’de kurumsal yönetim üzerine yapılan düzenlemelerin başlıcaları Halka Açık Şirketler Gözetim Kurulu Raporu, Blue Ribbon Komitesi Önerileri, Treadway Raporu ve Sarbanes Oxley Kanunu’dur (Hilt, 2008: 645- 646).

2001 yılında ABD’nin en büyük enerji şirketlerinden olan Enron’un iflası, ardından telekom şirketi Worldcom’ da yaşanan skandal ve aynı sektörde yer alan Global Crossing şirketinin iflas etmesi ülkedeki mevcut kurumsal yönetim düzenlemelerinin yeniden ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Yaşanan bu skandallar hem ekonomi üzerinde olumsuz etkiler bırakmış hem de yatırımcı güveninin sarsılmasına sebep olmuştur. Bu doğrultuda, yaşanan gelişmelerin ekonomideki olumsuz etkilerinin giderilmesi ve yatırımcı güveninin yeniden tesis edilmesi amacıyla 2002 yılında Sarbenas-Oxley Kanunu çıkarılmış ve Menkul Kıymet ve Döviz Komisyonu’na üye tüm şirketler kapsam dâhiline alınmıştır. Sarbenas-Oxley Kanunu en kapsamlı kurumsal yönetim düzenlemelerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Erdönmez, 2003:44).

ABD’de kurumsal yönetim alanında günümüze kadar yapılan çalışmalardan bazıları şöyledir;

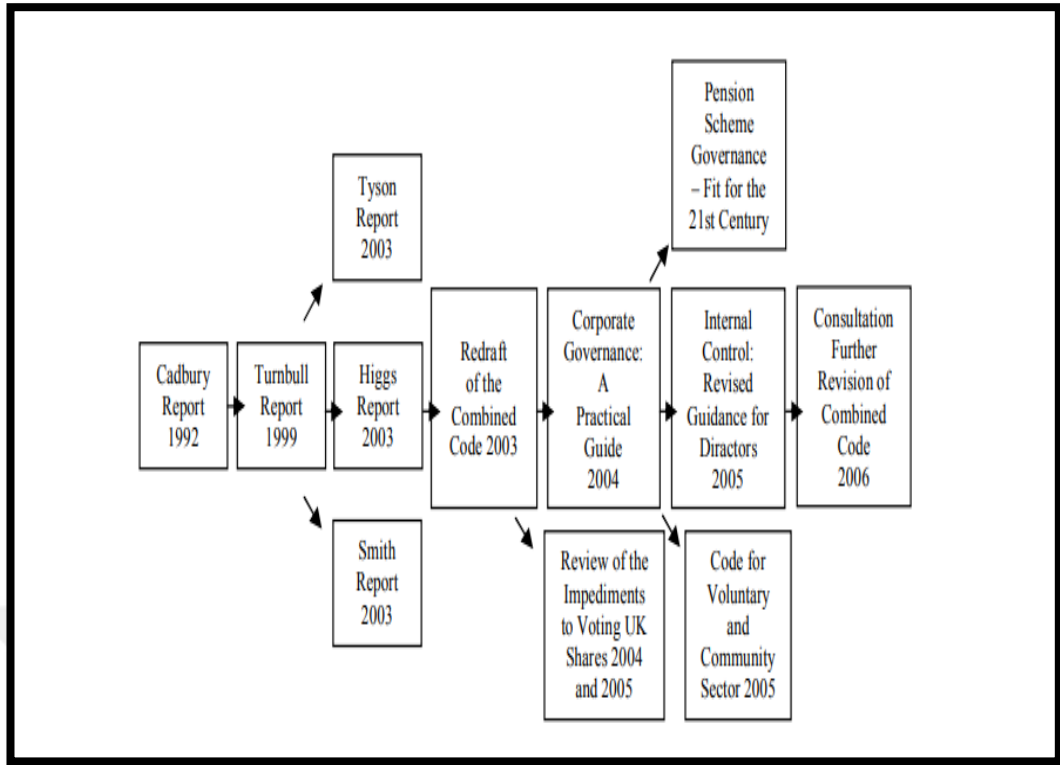
- 16 Ekim 2008, ABD’de Halka Açık Şirketler İçin Kurumsal Yönetimin Güçlendirilmesine Yönelik Kabul Edilen Temel İlkeler
- 3 Kasım 2003, Nihai NYSE (NewYork Menkul Kıymetler Borsası) Kurumsal Yönetim Kuralları
- Mayıs 2002, Kurumsal Yönetim Prensipleri

- 2001, NACD Mavi Kurdele Komisyonu -Yönetim Profesyonelliği Raporu-
- 1999, Küresel Kurumsal Yönetim Prensipleri
- Eylül 1997, Kurumsal Yönetim Beyanı

Geçmişte hem Fransa hem de İngiltere sömürgesi olan Kanada, söz konusu ülkelerin yönetimi altında olduğu dönemleri siyasal ve ekonomik istikrarsızlıkla geçirmiştir. O dönemlerde kurumsal şirketlerin çoğunluğu geniş ailelerin sahipliğindeyken, 20.yy'ın ortalarından itibaren başlayan ekonomik durgunluk, bu geniş aile şirketlerinin iflâs etmesine veya sahip oldukları hisseleri elden çıkarmalarına neden olmuştur. 20.yy'ın ikinci yarısından itibaren ise devletin özel sektöre müdahalesinin artırmasıyla birlikte, devlet ve şirket sahipleri arasındaki siyasi ilişkiler önem kazanmıştır. Bu durumun bir sonucu olarak hiyerarşik yapıya sahip şirketlerin sayısı artmaya başlamıştır (McDermot ve Farrel, 2004:2)

Günümüzde ise Kanada'daki şirketler, Federal Kanada Şirketler Kanunu kapsamında faaliyette bulunurken, her şirket bağlı bulunduğu bölgedeki sermaye piyasası mevzuatına uymak durumundadır. Kanada özellikle son dönemlerde ABD'de uygulanan politikaları yakından takip etmekte ve etkin kurumsal yönetim mekanizmalarını destekleyen bir rehber olarak kabul edilen Sarbanes-Oxley yasasının prensiplerini uygulamaktadır (Morck ve Steier, 2005: 9). Kanada, yatırımcıların ilgisini çekmek ve şirketlerinin ABD borsalarında işlem görmesini sağlamak için etkin kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına özel önem vermekte ve bu yaklaşımı tüm ulusal politika araçlarıyla desteklemektedir.

İngiltere'de kurumsal yönetimin gelişimi, ABD'de de yaşananlara benzer şekilde kurumsal iflaslar ve şirket skandallarının ortaya çıkmasıyla hız kazanmıştır. 1992 yılında İngiltere'de yayımlanan Cadbury Raporu, kurumsal yönetime ilişkin dünya genelinde birçok raporun oluşumuna rehberlik etmiştir. Bu rapordan sonra İngiltere'de 1995'te Greenbury, 1998'de Hampel ve yine aynı yıl içerisinde bu üç raporun bileşiminden oluşan, uygulama veya açıkla prensibine dayanan "Combined Code" raporu yayımlanmıştır (Mallin, 2007:22-25).



Kaynak: Okike ve Andrew (2009). “Corporate Governance Reform Within The UK Banking Industry”.

Şekil 1.1: İngiltere’de kurumsal yönetimin gelişim süreci

Risk yönetimi, 2001 yılının Ocak ayından itibaren Londra Borsası’nda işlem gören şirketler için kurumsal yönetim uygulamalarının tamamlayıcı ve vazgeçilemez bir unsuru olmuştur. 1999 yılında İngiltere ve Galler Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü (ICAEW)’nün yayımladığı Turnbull Raporu da bu konuyu gündeme getirmiştir. Bu rapora göre yöneticiler, uygulanacak risk yönetimi politikalarıyla birlikte uzun vadeli kurumsal risk yönetim stratejilerini tasarlamalı ve acil durum planlarını oluşturmalarıdır. İngiltere’de Cadbury Raporu’yla başlayan ve Turnbull Raporu’yla devam eden sürecin sonrasında yapılan kurumsal yönetim çalışmalarından bazıları şu şekildedir;

- 9 Ocak 2010, Kurumsal Yatırımcılar İçin Yönetim Kodu
- Ocak 2010, Denetim Firması Yönetim Kodu
- 1 Aralık 2009, 2009 Birleşik Kodun İncelemesi: Nihai Rapor
- 26 Kasım 2009, Birleşik Krallık bankalarında ve diğer finans sektörü kuruluşlarında kurumsal yönetimin gözden geçirilmesi: Nihai tavsiyeler (The Walker Review)

- Ekim 2005, İç Kontrol: Birleşik Koda İlişkin Yöneticiler için Gözden Geçirilmiş Kılavuz
- Temmuz 2005, Merkezi Hükümet Departmanlarında Kurumsal Yönetişim: İyi Uygulama Kuralları
- 21 Ekim 2002, Kurumsal Hissedarların ve Vekillerin Sorumlulukları- İlkeler Beyanı
- 21 Ekim 2002, The Hermes Prensipleri
- 1998, Birleşik Kod
- Ocak 1998, Hampel Raporu (Nihai)
- 15 Temmuz 1995, Greenbury Raporu (Yöneticilerin Ücretlerine İlişkin Çalışma Grubu)
- 1 Aralık 1992, Cadbury Raporu (Kurumsal Yönetimin Finansal Yönü) (McCrae ve Balthazor, 2000:38).

Geçmişte birçok ülkeyi sömürge altına almış olan Fransa'da, Paris borsasının açılmasıyla birlikte sermaye piyasaları hareketlense de genel anlamda iş hayatı aile şirketleri arasında birbirine aktarılan kârlar sayesinde gelişmeye başlamıştır. Fransa'da halen yürürlükte olan yasalar gereği büyük şirketler sahip oldukları sermayelerini aile dışında herhangi bir kuruma miras bırakmamaktadır. Bu durum, şirketlerin varlıklarını aynı aile içinde ve kapalı bir döngüde sürdürmelerine sebep olmaktadır (Lubatkin vd, 2005). Fransa'daki anonim şirketlerde yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlük sıfatları aynı kişidedir. Şirketlerin yönetim kurulu atamaları pay sahipleri tarafından değil genel müdürler tarafından yapılmaktadır. 2000 yılında çıkarılan bir yasa tasarısıyla kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda şirketlerin genel müdürlerinin ve yönetim kurulu başkanlarının ayrılması düzenlenmiştir (Morck ve Steier, 2005:9). Fransa, OECD tarafından yayımlanan Kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş ve söz konusu ilkeleri son olarak 2016 yılında güncelleyerek uygulamaya devam etmektedir.

Almanya'da kurumsal yönetimin tarihsel gelişimi ele alındığında, 1870 yılında çıkarılan şirketler yasasına değinmek yararlı olacaktır. Almanya bu yasayla halkı ve küçük yatırımcıları içerden öğrenenlerin ticaretine karşı korumak amacıyla ikili yönetim kurulu uygulamasını getirmiştir. Ayrıca şirketlere standart bir muhasebe ve raporlama sistemi zorunluluğu getirilmiştir. Ardından 1937 yılında çıkarılan yasayla bankaların bireysel oylara vekâlet edebilmesine imkân tanınmış

böylelikle yatırımcı haklarının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu yasanın içeriği 1965 yılında çıkarılan yasa ile değiştirilerek bankalara aldıkları kararlar hakkında yatırımcılara bilgilendirme yapma zorunluluğu getirilmiş ve şirketlerin daha da şeffaf hale gelmesi sağlanmıştır. Günümüzde Almanya'daki şirketlerin çoğu piramit bir yapı sergileyen aile şirketleri ve büyük bankaların ortaklığına sahip özel şirketlerdir. OECD kurumsal yönetim ilkelerini yakından takip eden Almanya 1998 yılından bu yana kurumsal yönetim alanında 17 düzenleme hayata geçirmiştir (Morck ve Steier, 2005: 15). Bu düzenlemelerden bazıları şunlardır;

- 18 Haziran 2009, tarihinde tadil edilen Alman Kurumsal Yönetim Kanunu
- 14 Haziran 2007, Değiştirildiği şekliyle Alman Kurumsal Yönetim Yasası
- 27 Nisan 2005, Varlık Yönetim Şirketleri İçin Kurumsal Yönetim Kodu
- 26 Şubat 2002, Alman Kurumsal Yönetim Yasası (Cromme Kodu)
- 6 Haziran 2000, Alman Kurumsal Yönetim Kanunu (GCCG)
- 5 Mart 1998, Kurumsal Sektörde Kontrol ve Şeffaflık Yasası (KonTraG)

Kurumsal yönetim İtalya'da daha çok 1998'den sonra önem kazanmaya başlayan bir kavram olmuştur 1998 yılı, kurumsal yönetim alanında reform çalışmalarına ağırlık verildiği ve çeşitli düzenlemelerin yapıldığı bir dönem olmuştur (Culpepper, 2007: 790). Söz konusu düzenlemeler, İtalyan şirket hukukunda, hissedarların oy kullanımı, hisse sahipliği sözleşmelerinin kamuya açıklanması ve denetim sistemi gibi konularda kapsamlı reformlar içeren 1998 Draghi Yasası ile yürürlüğe girmiştir. Böylelikle Draghi Yasası, kapsayıcı bir şekilde yasaların kurumsal değişimi başlatabileceğini göstermiştir (Lener, 2005: 270). İtalya'da Draghi Yasası temelinde başlayarak devam eden kurumsal yönetim çalışmalarının bazıları şöyledir;

- 4 Mart 2008, Bankaların Teşkilat ve Kurumsal Yönetimlerine İlişkin Yeni Yönetmelik
- 14 Mart 2006, Kurumsal Yönetim Kodu
- Şubat 2004, Kurumsal Yönetim Raporlarına İlişkin El Kitabı
- Temmuz 2002, Kurumsal Yönetim Kodu (Borsadaki şirketler için gözden geçirilmiş Davranış Kuralları)
- Ekim 1999, Raporlar ve Davranış Kuralları (The Preda Code)

→ Şubat 1998, Aracılığa ilişkin hükümlerin birleştirilmiş metni

Japonya 19.yy ortalarına kadar dünyadan kendini soyutlamış olan muhafazakâr bir ülkeydi ve söz konusu dönemlerde ülkede uygulanan kast sisteminde aile şirketleri en alt sınıfı oluştururken, rahipler, askerler, köylüler ve zanaatçılar üst sınıflarda yer almaktaydı. Fakat böyle bir yapılanmanın ülke ekonomisinde durgunluğa neden olmasıyla birlikte bu durumdan kurtulmak için girişimci aile şirketleri itibarlaştırılmaya çalışılmış ve teşvik edilmiştir.

Japonya’da 1.Dünya Savaşı’ndan sonraki dönemde “Zaibatsu” ve “Keiretsu” denilen şirket yapıları ortaya çıkmıştır. Zaibatsular, büyük ailelerin yönettiği ve özellikle tekelci sektörlere sahip grup şirketlerinin oluşturduğu bir yapıyı, Keiretsular ise büyük şirketler, küçük şirketler ve bankaların birlikte hissedar oldukları ve ortak karar aldıkları holding şeklindeki şirket yapılarını ifade etmektedir. Ancak 1990’lı yılların başında meydana gelen ekonomik durgunluk, bu şirketlerin sermayeyi verimli kullanamamasına ve hissedarlarının finansal sıkıntıya girmelerine neden olmuştur. Bunun üzerine Japon hükümeti, söz konusu şirketlerin yapılarını düzenleyen, şeffaflaştıran ve hissedar haklarını güvence altına alan kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya koymuştur (Mcdermot ve Farrell, 2004: 2). İlerleyen dönemde Japonya’daki kurumsal yönetim çalışmaları hız kazanarak, küresel gelişmeler doğrultusunda ticaret ve şirketler hukuku yeniden ele alınmıştır. Bu bağlamda anonim şirketler tarafından yapılan çalışmalar başta olmak üzere sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarına açıklık getirilmesi amaçlanmıştır (Abdioğlu, 2007:60).

Günümüzde Japonya’daki şirketler, kendi çıkarlarının yanı sıra hissedarların, yöneticilerin, tedarikçilerin, müşterilerin ve çalışanların çıkarlarına sadık olan kurumlardır ve tüm bu çıkar gruplarıyla, onların talep ve beklentilerini dikkate alacak şekilde güçlü ilişkiler geliştirmektedirler. Bununla birlikte beşerî sermaye ve çalışanların şirket faaliyetlerine katılımı da önemsenmektedir (İsmayilov, 2007:45). Bu yapı ülkedeki kurumsal yönetim sisteminin gelişimine katkı sağlamaktadır.

1.10.2 Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurumsal Yönetim

1895 yılındaki Sino-Japonya Savaşı’nı kaybeden Çin’de, bu gelişmeyle birlikte sanayinin özelleşmesi engellenememiş ve hükümet tarafından 1904 yılında yeni bir şirketler kanunu çıkarılmıştır. Bu kanunla birlikte hissedar toplantılarına katılım, denetimin artırılması ve yıllık raporlarda daha fazla detaya yer verilmesi

gibi düzenlemeler getirilmiştir. Ancak o dönemde sağlıklı bir politik düzenin olmaması söz konusu kanunun pratikte uygulanmasını mümkün kılmamıştır. Böyle bir ortamda yatırımcılar gerek politika yapıcılara gerekse şirket yönetimine güvenememiş ve borsalardan çıkmışlardır. Günümüz Çin’inde halâ, şirketlerin bağımsız yöneticilerinin seçimine müdahale edilmesini öngören bir düzenleme bulunmaktadır. Çin’de şirketlerin yönetim kurulu üyesi atayabilmesi Çin Komünist Partisi (ÇKP)’nin onayına bağlıdır. Sonuç olarak her ne kadar yatırımcıları korumak adına çıkarılmış yazılı kurumsal yönetim ilkeleri olsa da, Çin’de bu ilkelerin etkin şekilde uygulanmadığı söylenebilmektedir (Morck ve Steier, 2005: 11).

Rusya’da kurumsal yönetimin geliştirilmesine dair yapılan çalışmalar 1990’lı yılların başlarında IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların desteğiyle Rus hükümeti tarafından gerçekleştirilen geniş kapsamlı kurumsal deneyimler olması sebebiyle önem arz etmektedir. (Yakovlev, 2004: 387). Bu doğrultuda 1995 yılında hissedar haklarının güvence altına alınması ile ilgili olarak “Federal Kanun”da birtakım değişikliklere gidilmiş, söz konusu değişiklikler 1996 yılında gözden geçirilerek yeniden düzenlenmiştir. Fakat bu konudaki en kapsamlı düzenlemeler 1998 Rusya krizinin hemen ardından 1999 yılında çıkarılan “Yatırımcı Koruma Kanunu” ve 2001 yılında çıkarılan “Federal Kanun” ile yapılmıştır. Ayrıca 2004 yılında yürürlüğe giren Anonim Şirketler Kanunu’nda özellikle şirketlerin yönetim kurullarının oluşumuna ve kurul üyelerinin seçimine yönelik yeni düzenlemeler getirilmiştir. Rusya’daki en önemli kurumsal yönetim düzenlemesi ise 4 Nisan 2002’de Kurumsal Yönetim Koordinasyon Kurulu tarafından yayımlanan “Rusya Kurumsal Yönetim Kodu” adlı çalışmadır (Taş, 2006:47).

Güney Kore 97 Asya Krizi’nin en çok etkilediği ülkelerden biri olmuştur. Güney Kore, Ticaret kanununu 1995, 1998 ve 1999 yıllarında olmak üzere üç defa güncellemiştir. Yeniden ele alınan söz konusu kanunla, hissedarlar lehine önemli değişiklikler yapılması, oy hakkı kapsamının genişletilmesi, yöneticilerin şirket hakkında sahip oldukları önemli bilgi ve belgeleri denetim komitesine bildirme zorunluluğu ve yöneticilerin seçiminde hissedarlara özel haklar tanınması gibi düzenlemeler getirilmiştir.

2000 yılında hissedarlardan oluşan eylemcilerin baskısı sonuç vermiş ve bazı büyük şirketlerin de yönetim kurullarında değişiklik yapılmıştır. Yapılan

değişiklik sonucunda, yönetim kurulu başkanının bağımsız olması ve yönetim kurulun en az yarısının bağımsız üyelerden oluşması gerektiği kararlaştırılmıştır. Güney Kore, kurumsal yönetim alanındaki gelişmeleri takiben son olarak 2021 yılında kurumsal yönetim en iyi uygulama kodunu güncellemiştir (Gregory, 2000: 25).

Brezilya geliştirmekte olan ülkeler arasında önemli bir yere sahiptir. Bununla birlikte diğer geliştirmekte olan ülkelere benzer şekilde Brezilya'nın da en önemli problemi küresel rekabet ortamında uzun vadeli yabancı kaynaklara erişebilmektir. Dolayısıyla Brezilya, sermayenin kalıcılığını sağlamak ve şirketlerinin küresel sermaye hareketlerinden daha fazla yararlanabilmesi için kurumsal yönetim alanındaki gelişimleri yakından izlemekte ve bu alanda gerekli düzenlemeleri yapmaktadır (Metiner, 2006:29). Brezilya'da şimdiye kadar yapılan bazı kurumsal yönetim çalışmaları aşağıdaki gibidir;

- Eylül 2009, En İyi Kurumsal Yönetim Uygulamaları Kodu (4. güncelleme)
- 30 Mart 2004, En İyi Kurumsal Yönetim Uygulamaları Kodu (3. güncelleme)
- Haziran 2002, Kurumsal Yönetime İlişkin Öneriler
- Ekim 2001, Brezilya'da Kurumsal Yönetişime Genel Bakış: McKinsey & Company ve Korn/Ferry International Report (ECGI, 2009-b).

1.10.3 Türkiye'de Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Türkiye'de kurumsal yönetim sürecinin gelişimi oldukça yakın bir tarihe dayanmaktadır. Dünyadaki gelişmelere bakıldığında bir ülkede kurumsal yönetim kültürünün oluşabilmesi için öncelikle etkin şekilde işleyen bir sermaye piyasasına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Çünkü kurumsal yönetim kavramı, şirket hisselerinin daha fazla hissedar tarafından temsil edildiği dolayısıyla sermayenin daha geniş bir tabana yayıldığı piyasalarda daha hızlı bir gelişim göstermiştir (Ireland, 1999: 32).

Küresel rekabet ortamında kurumsal yönetim mekanizmasının etkin şekilde uygulanması ve güncel gelişmelerin yakından izlenerek gerekli düzenlemelerin yapılması tüm ülkeler açısından oldukça önemlidir. Çünkü dünyadaki ekonomik, sosyal ve siyasi gelişmeler finansal piyasalarda sıklıkla kriz ortamı oluşturabilmekte ancak sermaye piyasalarında kurumsal yönetim ilkelerini etkin bir

şekilde uygulayan ülkeler bu krizleri daha kolay atlatabilmektedir. Dolayısıyla, Türkiye'nin de söz konusu krizleri daha kolay aşabilmesi kurumsal yönetim ilkelerinin sermaye piyasalarında etkin şekilde uygulanmasına bağlıdır (Yurtoğlu, 2003: 23).

Türkiye'de kurumsal yönetim süreci esas anlamda 1999 yılında TÜSİAD tarafından kurulan Kurumsal Yönetim Çalışma Grubu'nun oluşturulması ile başlamıştır. Bu gelişme Türkiye'deki kurumsal yönetim uygulamalarının çeşitlenmesini ve gelişimini hızlandırmıştır. 2003 yılında ise kurumsal yönetim konusunda farkındalığı artırarak, kurumsal yönetimin tanıtılması, geliştirilmesi ve iyi uygulamaların hayata geçirilmesi amacıyla Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) kurulmuştur.

OECD “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ve “Kamu İşletmeleri İçin Kurumsal Yönetim Rehberi” TÜSİAD tarafından 2000 yılında Türkçe'ye çevrilerek yayımlanmıştır. Yine TÜSİAD tarafından 2002 yılında “Kurumsal Yönetimin En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” adlı bir çalışma yapılmış ve kamuoyuyla paylaşılmıştır.

Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) ise kurumsal yönetimle ilgili çalışmasını Temmuz 2003'te kurumsal yönetim ilkelerini yayımlayarak tamamlamış ancak Şubat 2005'te ilkeler tekrar gözden geçirilerek güncellenmiştir. SPK tarafından yayımlanan bu ilkeler, TÜSİAD'ın yayımladığı ilkeler gibi yalnızca yönetim kuruluna özgü olmayıp, kurumsal yönetimi tüm yönleriyle ele alan en geniş kapsamlı kurumsal yönetim uygulamalarını içermektedir. “Uygula ya da açıkla” anlayışı ile hareket eden bu ilkeler, bazı maddelerini dışarda tutarsak, bağlayıcılığı olmayan tavsiye niteliğinde ilkelerdir. SPK uluslararası gelişmelere bağlı olarak söz konusu ilkeleri en son 2014 yılında olmak üzere birçok kez güncellemiştir (Demir, 2013: 20).

Türkiye'de farklı kurum ve kuruluşlar tarafından kurumsal yönetim kültürünün yerleşmesi ve gelişimi için teşvik edici politikalar uygulanmıştır. Bu politikalardan birisi de şimdiki adı Borsa İstanbul (BIST) olan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) tarafından 25 Şubat 2005 tarihinde Kurumsal Yönetim Endeksi'nin oluşturulmasıdır. Kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan ve payları borsada işlem gören şirketlerin, gerekli şartları sağlamaları durumunda yer alabilecekleri Kurumsal Yönetim Endeksi, beş şirketin belirlenmiş koşulları sağlayarak endekse dâhil edildiği 31 Ağustos 2007 tarihinden itibaren

hesaplanmaya başlanmıştır. Kurumsal Yönetim Endeksi, payları borsada işlem gören ve kurumsal yönetim notu yedi olan şirketlerin fiyat ve getiri performanslarını ölçmektedir. Kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik etmek amacıyla Kurumsal Yönetim Endeksi'nde bulunan şirketlerin borsa kotasyon tarifelerinde indirimler sağlanmaktadır. BIST Kurumsal Yönetim Endeksi'nde 2022 yılı itibarıyla 64 şirket yer almaktadır.

Gönüllü bir sivil toplum örgütü olan TKYD, kurumsal yönetim kavramına dikkat çekmek ve en iyi kurumsal yönetim uygulamalarını tanıtmak amacıyla Kurumsal Yönetim Endeksi'ndeki mevcut şirketler için “Kurumsal Yönetim Ödülleri” projesini hayata geçirmiştir. İlk değerlendirmenin 31 Aralık 2010 tarihinde yapıldığı projede şirketlerin kurumsal yönetim notları dikkate alınmıştır (Arslantaş, 2012: 23-24).

Kurumsal yönetimin dünyadaki gelişimi göz önüne alındığında Türkiye'nin bu konuya geç aşına olduğu söylenebilir. Ancak Türkiye'deki kurumsal yönetim sistemi, son dönemlerde gerek kurumsal temelde yapılan uygulamalar gerekse bu alandaki mevzuat çalışmaları ile gelişimini hızlandırmıştır.

1.11 Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim

Bankacılık sektöründe etkin kurumsal yönetim uygulamalarının varlığı bir ülkenin ekonomik performansının istikrarında önemli rol oynamaktadır (Saidi ve Nadal, 2004). Basel Bankacılık Denetim Komitesi (BCSB), bankacılık sektöründe kurumsal yönetimin geliştirilmesine ilişkin raporunda, bankalarda kurumsal yönetimin uluslararası finansal sistem için elzem olduğunu vurgulayarak, sağlam bir finansal sistemi ve bir ülkenin ekonomik kalkınmasını garanti etmek için etkin şekilde uygulanması gerektiğini şu ifadelerle belirtmiştir:

“Etkili kurumsal yönetişim uygulamaları, bir bütün olarak ekonominin düzgün işlemesi için kritik öneme sahip olan bankacılık sistemine duyulan güvenin sağlanması ve sürdürülmesi için esastır. Zayıf kurumsal yönetişim, uygulanabilir herhangi bir mevduat sigortası sistemi üzerindeki potansiyel etkileri ve bulaşma riski ve ödeme sistemleri üzerindeki etkisi gibi daha geniş makroekonomik sonuçların olasılığı nedeniyle önemli kamu maliyetleri ve sonuçları oluşturabilen banka başarısızlıklarına katkıda bulunabilir.” (BCSB, 2006)

Bankacılık sektöründe uygulanacak sağlam kurumsal yönetim, diğer sektörlerde de kurumsal yönetimin benimsenmesinin yolunu açarak Basel II gerekliliklerinin uygulanmasına yardımcı olabilir (Caprio ve Levine, 2002; Ariff ve

Hoque, 2007). Kurumsal yönetim, bankaların değerlemelerini sermaye maliyetlerini ve borç verdikleri firmaların sermaye maliyetlerini etkilemektedir. Ayrıca kurumsal yönetim, bankaların risk alma eğilimlerinin yanı sıra hem bireysel bankalar hem de ülkelerin genel bankacılık sistemi için finansal kriz risklerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, etkin şekilde işleyen kurumsal yönetim uygulamaları bu tür riskleri azaltabilecektir. Diğer taraftan bankalarda iyi bir kurumsal yönetim mekanizmasının varlığı, bankaların borç verdikleri özellikle finansal piyasalara doğrudan erişimi olmayan küçük firmalarda iyi kurumsal yönetim uygulamalarını özendirerek kurumsal yönetim kültürünün yaygınlaşmasını sağlayacaktır (Caprio ve Levine, 2002: 22).

Gelişmekte olan ülkeler açısından bankaların kurumsal yönetiminin daha önemli olduğu söylenebilmektedir. 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)

Yukarıda da ifade edildiği üzere bankalarda kurumsal yönetimin etkin şekilde uygulanması büyük önem arz etmektedir. Buna rağmen, 2000 öncesi dönemde bu konuya çok az ilgi gösterilmiş ancak dünyada özellikle finans alanında yaşanan gelişmeler, bankaların kurumsal yönetimini inceleme, anlama ve geliştirme ihtiyacı doğurmuş ve birçok kurum ve kuruluş tarafından konuyla ilgili farklı çalışmalar ortaya konmuştur (Macey ve O'Hara, 2003).

1.11.1 Bankalarda Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetim kavramı özellikle geride bıraktığımız son yirmi yılda, ülkelerin, piyasaların ve işletmelerin, küresel rekabet avantajı sağlamalarında son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Uluslararası kurumsal yatırımcılar, bir ülke ya da bir şirkete yatırım yaparken, yalnızca söz konusu ülke veya şirketin finansal performansını değil kurumsal yönetim kalitesini de dikkate almaya başlamışlardır.

Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim ilkelerinin gerektiği gibi uygulanamaması sistemik riskleri artırmakta ve sektörde oluşan bir aksaklık reel ve/veya finansal piyasalarda bir krizle sonuçlanmaktadır. Uluslararası finansal piyasalarda meydana gelen krizlerin ardında yatan en önemli sebeplerden birinin, ülkelerin ve şirketlerin uyguladığı zayıf kurumsal yönetim politikaları olduğu

savunulmaktadır. Bu nedenle, kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturularak bankaların bu ilkelere uyumunun sağlanması, yalnızca bankacılık sektörü için değil finansal ve reel piyasalar kısacası ülke ekonomisi için son derece önemlidir.

Bankaların sağlam bir kurumsal yönetime sahip olması önemlidir çünkü bankalar en önemli (bazı durumlarda tek) kredi sağlayıcılarıdır. 2008 küresel mali krizinin canlı bir şekilde gösterdiği gibi, bankaların operasyonel başarısızlıkları tüm ekonomiyi alt üst edebilmektedir. Aynı zamanda bu durum bankaları, kendilerine borçlu olan şirketlerin yönetim uygulamalarını etkilemek, böylece kendi operasyonlarındaki riski azaltmak ve diğer tüm şirketler için daha iyi kurumsal yönetim uygulamalarını teşvik etmek için hayati bir konuma getirmiştir. Bu nedenle, bankaların kurumsal yönetiminin, azınlık hissedarların korunmasından çok iç yönetime odaklanan özel önerilerle ele alınması gerekmektedir (Bhattacharya vd., 1998; Arun ve Turner, 2004).

1.11.2 Kurumsal Yönetim Açısından Bankaları Diğer İşletmelerden Ayıran Özellikler

Kurumsal yönetim, şirketlerin yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir. Fakat bankaların kurumsal yönetimi, diğer şirketlerden farklı bir yapı sergilemektedir. Bunun nedeni, bankacılık sektörünün doğasında olan, organizasyonunun karmaşıklığı, banka bilançolarının farklılığı, halkadaki en zayıf tarafın (yani mevduat sahipleri) korunma ihtiyacı ve banka başarısızlıklarının neden olduğu sistemik risklerdir (Caprio ve Levine, 2002: 25; Nam ve Lum: 2006: 78).

Bankalardaki kurumsal yönetimi diğer işletmelere göre farklı kılan durumlar aşağıdaki kısımda özetlenmeye çalışılmıştır.

İlk olarak, bankalar, özellikle müşteri mevduatı biçimindeki borçlara büyük ölçüde güvenirlir; bu nedenle bankalardaki borç-özsermaye oranı finansal olmayan şirketlere göre genellikle daha yüksektir (Nam ve Lum, 2006: 79). Dolayısıyla, bankalar diğer şirketlerden daha fazla finansal riske maruz kalmaktadır. Bu durum bankalarda, risk yönetimi ve iç kontrol mekanizmalarının finansal olmayan firmalara göre daha önemli olabileceği anlamına gelmektedir (Caprio ve Levine, 2002: 26). İkinci olarak, çoğu ülkedeki hükümetler, bankacılık sistemlerini yoğun bir şekilde düzenleyerek, mudileri korumak ve bankacılık sisteminin istikrarını sürdürmek için mudi koruma planları gibi mekanizmalar geliştirmişlerdir. Fakat bu tür uygulamalar, alacaklıları ve mudileri bankaların faaliyetlerini izlemekten alıkoyarak banka yöneticilerinin riskli faaliyetlere yönelmelerini teşvik

edebilmektedir (Nam ve Lum, 2006: 79). Üçüncü olarak, bankacılık sektöründe iç ve dış paydaşlar arasındaki asimetrik bilgi sorunu diğer sektörlerle göre daha ciddi bir boyuttadır. Bankaların bilançosu çok daha büyük bir içsel opaklık sunmaktadır. Yabancıların bir bankanın elindeki varlıkların kalitesini ve dolayısıyla gerçek mali durumunu değerlendirmesi zordur. Ayrıca, bir banka hisse senedi sahiplerinden borç alanlara veya mevduat sahiplerine kadar birçok çıkar grubuna hizmet eder ve etkin kurumsal yönetim bu çıkarları dengelemek için önemlidir.

Bununla birlikte bankalardaki kurumsal yönetim, bir bankanın faaliyetlerinde pay sahibi olan ve yönetimi karmaşıklaştıran tarafların sayısının fazla olması nedeniyle finansal olmayan sektörlerden farklılaşmaktadır. Yatırımcılar, mevduat sahipleri ve düzenleyiciler, bankaların performansı ile doğrudan ilgilenmektedir. Düzenleyici otoriteler, ekonominin sağlığı bankaların performansına bağlı olduğundan, kurumsal yönetimin bankaların performansı üzerindeki etkisini yakından izlemektedirler (Adams ve Mehran: 2003). Ayrıca bankacılık sektöründeki kurumsal yönetim, bankaların değerlemeleri, sermaye maliyetleri, performansları ve risk alma davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Polo, 2007).

Bankaların tüm bu özellikleri bir arada ele alındığında, finansal sektörün istikrarının sağlanmasındaki rolü ile birlikte bankacılık sektörünün kendine özgü doğası, kurumsal yönetim sürecine mudileri ve diğer paydaşları da dâhil ederek, kurumsal yönetimin dar bir bakış açısının ötesine geçmesini gerektirmektedir (Polo, 2007; Nam ve Lum, 2006: 81).

1.11.3 Bankacılık Sektöründe Etkin Kurumsal Yönetim Uygulamaları

Önceki bölümlerde ifade edildiği üzere, bankaların gözetim ve denetim otoriteleri aracılığıyla etkin bir kurumsal yönetim anlayışına sahip olmaları oldukça önemlidir. Bu bölümde bankaların kurumsal yönetiminde karşılaşılan güçlükler ve bunların çözümüne yönelik olarak gözetim ve denetim otoriteleri tarafından yapılması gereken uygulamalara yer verilmiştir.

Banka örgüt yapısı içinde kurumsal değerlerin ve stratejik amaçların oluşturulması.

Bir kurumun sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi ancak kurum içinde stratejik amaçların veya kurumsal değerlerin oluşturulmasıyla mümkündür. Bu sebeple, yönetim kurulu tarafından bankanın bütün faaliyetlerine ilişkin stratejik yönetim rehberi oluşturulmalıdır. Bununla birlikte yönetim kurulu, bankanın en üst

yönetiminden en alt birimlerine kadar kurumsal değerlerin oluşturulmasına ve benimsenmesine öncülük etmelidir. Bu değerler, karşılaşılan sorunların zamanında ve ciddiyetle ele alınmasının önemini vurgulamalıdır. Özellikle, kurumsal değerlerin hem kurum içi hem de dış işlemlerde rüşvete ve yozlaşmaya mahal vermeyecek şekilde oluşturulması son derece önemlidir.

Yönetim kurulu, üst düzey yönetimin kurumsal yönetimin kalitesini düşürecek davranış, eylem ve ilişkiler içinde olmasını önleyecek politikaların uygulanmasını sağlamalıdır. Bu eylem ve ilişkiler;

- Çıkar çatışmaları,
- Banka yönetiminde görevli olanlara veya diğer çalışanlara kredi açılması ve diğer kişisel işlemler (örneğin; banka içindeki söz konusu gruplara yönelik kredilendirme işlemleri piyasada geçerli vadeler ve kredi çeşitlerinden farklı olmamalı, yönetim kuruluna bu krediler ile alakalı olarak düzenli rapor sunulmalı ve bu raporlar iç ve dış denetime tabi olmalıdır.),
- Banka ile ilişkili olan kişilere, kuruluşlara veya diğer müşterilere imtiyaz tanınması (örneğin, diğerlerinden farklı olarak çok uzun vade imkânları sağlanması, yapılacak işlemlerde ücret ve komisyon alınmaması vb.).

Yönetim kurulu, belirlenen stratejik amaçlara yönelik olarak uygulanacak politikaların uygunluğunun izlenmesine ve farklı yönetim düzeylerinde oluşabilecek sapmaların şeffaf bir şekilde rapor edilmesine imkân tanıyacak süreçler geliştirmelidir.

Kurum içinde yetki ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi ve uygulanması.

Banka yönetim kurulunun etkin şekilde çalışabilmesi için hem kendisinin hem de üst düzey yönetimin yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde tanımlanmış olmalıdır. Ayrıca, üst düzey yönetim ve yönetim kuruluna ait yetki ve sorumluluklar çok yönlüdür ve zaman zaman birbiriyle çakışabilmektedir. Bu durumda banka yönetimi, karşılaşılan problemlerin daha da karmaşık hale geleceğinin farkında olmalıdır. Banka çalışanlarının kurum içindeki yetki ve sorumluluklarını belirten hiyerarşik düzenin kurulmasından sorumlu olan üst düzey yönetim, nihai olarak tüm çalışanların yönetim kuruluna karşı sorumlu olduklarının da bilincinde olmalıdır.

Yönetim kurulu üyeleri, üye olmak için gerekli niteliklere haiz olmalı, kurumsal yönetimin etkin şekilde işleminde üzerlerine düşen sorumluluğun

bilincinde olmalı gerek kurum içi gerekse kurum dışından gelebilecek yasal olmayan herhangi bir yönlendirmenin etkisinde kalmamalıdır.

Bankanın faaliyetlerinden ve finansal performansından nihai olarak yönetim kurulu sorumludur. Yönetim kurulu, bankanın verimlilik, etkinlik, etkililik ve kârlılık gibi hem finansal hem de yönetsel performansının değerlendirilmesinde gerekli olan bilgileri düzenli olarak almalıdır. Alınan kararların uygulanmasından ve sonuçlarından yönetim kurulu üyeleri sorumlu olmalı, banka yönetiminin, büyük ortakların ya da hükümet politikalarının etkisinde kalmamalıdır. Banka yönetiminde görev almamış ve gerekli nitelikleri taşıyan yönetim kurulu üyelerinden oluşturulan bir komite veya yönetim kuruluna bağlı olarak ayrı bir şekilde oluşturulan denetim komitesi tarafından bağımsız ve tarafsız değerlendirme yapılması sağlanabilir. Bu üyeler, önceki çalışma alanlarındaki deneyimlerini kuruma aktararak yönetim anlayışına farklı bir bakış açısı getirebilirler. Tüm bu bilgiler ışığında, bankada kurumsal değerlerin oluşturulması, benimsenmesi ve iyi bir şekilde temsil edilebilmesi için öncelikle yönetim kurulu kendi performansını düzenli olarak değerlendirmeli, hataların ve sapmaların nerede olduğunu belirlemeli, iyileştirici ve önleyici tedbirleri almalıdır.

Yönetim kurulu, bankanın güçlü bir kurumsal yapıya kavuşturulmasında;

- ❖ Banka ve hissedarlara karşı olan görevini sadakatle yürütmeli ve banka gözetimindeki rolünün farkında olmalı,
- ❖ Bankanın rutin faaliyetlerinin yönetiminde kontrol ve denge fonksiyonunu uygulamalı,
- ❖ Banka yönetimini her türlü eylem ve davranışlarından dolayı sorgulayabileceğini bilmeli ve yönetimin kendisine karşı şeffaf olması ve doğru açıklama yapması konusunda ısrarcı olmalı,
- ❖ Farklı durumları ve olayları analiz ederek etkin uygulamaları tavsiye etmeli,
- ❖ Sahip olduğu yetki ve sorumlulukların bilincinde olmak kaydıyla tarafsız öğütler verebilmeli,
- ❖ Etkin şekilde çalışacak bir yönetim kurulu büyüklüğünü tesis etmeli,
- ❖ Diğer kuruluşlarla çıkar çatışmasına girmekten ve taahhüt vermekten kaçınmalı,
- ❖ Uygulanacak politikaların oluşturulması, kurum içi iletişim koordinasyonunun sağlanması ve stratejik hedeflerin gerçekleşmesinde

kat edilen ilerlemelerin izlenmesi amacıyla üst düzey yönetim ve denetim kurulu ile düzenli olarak toplantılar yapmalı,

- ❖ Tarafsızlığını koruyamayacağı konularda karar alırken kendi görüşlerine yer vermemeli,
- ❖ Bankanın günlük faaliyetlerinin yönetiminde bulunmamalıdır.

Üst düzey yönetim tarafından uygun gözetimin yapılması

Kurumsal yönetimin en önemli unsurlarından birisi üst düzey yönetimdir. Üst düzey yönetimde yer alan yöneticilerle alakalı gerekli izlemelerin yapılması ve dengelerin oluşturulması yönetim kurulu sorumluluğundadır. Üst düzey yöneticiler ise bankanın farklı faaliyet alanlarında görev yapan müdürlerin gözetiminden sorumlu olmalıdır. Önemli yönetim kararları küçük ölçekli bankalar da dahi birden fazla kişiyle alınmalıdır.

Üst düzey yönetim, departman müdürleri, denetim kurulu başkanı ve mali işler müdürü gibi banka yönetiminden sorumlu bir grup idareciden oluşmaktadır. Üst düzey yöneticiler, sorumluluk alanlarına giren banka faaliyetlerini gözetebilecek nitelikte bilgi ve beceriye sahip olmalı ve yetkili pozisyonlardaki personel üzerinde gerekli kontrolleri yapabilmelidir.

Banka müfettişleri ile bağımsız denetçilerin kontrol fonksiyonlarının öneminin anlaşılması ve çalışmalarından etkin olarak yararlanılması.

Kurumsal yönetimde denetçiler çok önemli bir rol üstlenirler. Üst düzey yönetimin ve yönetim kurulunun etkin şekilde çalışabilmesi için öncelikle;

- (1) Denetim fonksiyonun önemi kavranarak tüm banka personeline bu konu hakkında bilgilendirme yapılmalıdır,
- (2) Denetçilerin konumu ve bağımsızlıklarının korunması için gerekli tedbirler alınmalıdır,
- (3) Denetim sonucu elde edilen bulgulardan uygun zamanda ve etkin olarak yararlanılmalıdır,
- (4) Denetim kurulu başkanının bağımsızlığı sağlanmalıdır,
- (5) Banka tarafından yapılan iç denetimlerin etkin olup olmadığını incelemek üzere bağımsız denetçiler görevlendirilmelidir,
- (6) Yapılan denetimler sonucu ortaya çıkarılan yönetsel sorunlar zamanında müdahale edilerek çözümlenmelidir.

Yönetim kurulu, banka faaliyetlerinin sağlıklı şekilde yürütülmesi ve kurumsal yönetimin etkinliğinin sağlanabilmesi açısından, banka müfettişlerinin ve

bağımsız denetçilerin kendileri için son derece önemli olduklarının bilincinde olmalıdır. Özellikle yönetim kurulu, banka performansı ve operasyonlarından sorumlu yöneticilerden elde edilen bilgilerin bağımsız denetiminin yapılması açısından denetçilerin bulgularından faydalanmalıdır.

Ücret politikaları bankanın etik değerleri, amaçları, stratejisi ve denetim yapısı ile uyumlu olmalıdır.

Stratejik iş planı ile uyumlu olacak şekilde teşvik sisteminin olmaması yöneticilerin, bankanın kısa veya uzun vadede karşılaştacağı risklerin ortaya çıkaracağı sonuçları gözetmeksizin, hacim odaklı ve/veya kısa vadeli kârlılık ölçütlerine göre banka faaliyetlerini sürdürmelerine yol açabilir veya teşvik edebilir. Böyle bir durum özellikle kredilerden sorumlu yetkililerde görülebilir, ancak diğer personellerin performanslarını ters yönde etkileyebilir.

Üst düzey yönetim ve yetkili pozisyonlardaki diğer personellere ilişkin ücretler yönetim kurulu tarafından onaylanmalı ve bu ücret politikasının bankanın stratejisi, amaçları, kurumsal değerleri ve denetim yapısı ile uyumu sağlanmalıdır. Böylelikle üst düzey yönetim ve diğer yetkili pozisyonlardaki personel banka menfaatlerinin korunması yönünde motive edilebilecektir.

Uygulanacak teşvik sisteminin aşırı düzeyde risk alınmasına yol açmaması için ücret skalaları yalnızca kısa vadeli performans değerlendirmesine göre değil genel iş politikaları kapsamında ele alınarak oluşturulmalıdır.

Kurumsal yönetimin şeffaf olarak sürdürülmesi

Basel Komitesi tarafından yayımlanan "Banka Şeffaflığının Artırılması" konulu belgede ifade edildiği üzere bankalarda şeffaflığın olmaması veya az olması durumunda üst düzey yönetimin ve yönetim kurulunun eylem ve performanslarından dolayı gerektiği şekilde sorumlu tutulmaları güçleşecektir. Böyle bir durum başta pay sahipleri olmak üzere piyasa katılımcılarının ve kamuoyunun bankanın yapısı, işleyişi ve amaçları hakkında üst düzey yönetim ve yönetim kurulunun etkinliğini değerlendirmeye yönelik yeterli düzeyde bilgiye erişememeleri halinde söz konusudur.

Finansal piyasalarda ve ülke ekonomilerindeki yeri düşünüldüğünde, bankacılık sektöründe şeffaflığın sağlanması hayati önem taşımaktadır. Bununla birlikte şeffaflığın tam olarak sağlanması bankalarda etkin kurumsal yönetim uygulamalarını destekleyecek ve geliştirecektir. Bu sebeple aşağıda yer alan konular hakkında kamuoyuna bilgi verilmesi arzu edilmektedir:

- Bankanın yönetim kurulu yapısı (üyeler ve nitelikleri, üye sayısı, verdikleri taahhütler),
- Banka üst düzey yönetiminin yapısı (nitelik, deneyim ve sorumlulukları),
- Örgütün temel yapısı (tüzel kişilik yapısı ve temel faaliyet alanları),
- Bankanın teşvik sistemine ilişkin bilgiler (yönetici ücretleri, özlük haklarına ilişkin politikalar, primler ve hisse senedi opsiyonları),
- Bağlantılı kişi ve kuruluşlar ve yan kuruluşlar ile yapılacak işlemlerin içeriği ve sınırları.

1.11.4 Bankalarda Kurumsal Yönetimin Yapısı Ve İşleyişi

Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve üst yönetim tarafından banka faaliyetlerinin yürütülme biçimini ifade eder (BCSB, 2006: 87). Kurumsal yönetimin yapısı birçok konuda bankaların yaklaşımlarını etkilemektedir. Bu konular;

- Kurumsal hedeflerin belirlenmesi,
- Günlük faaliyetlerin yürütülmesi,
- Hissedarlara karşı hesap verebilirlik ilkesinin uygulanması ve diğer menfaat sahiplerinin gözetilmesi,
- Kurumsal faaliyetlerin ve davranışların, bankaların mevcut yasa ve düzenlemelere uyarak daha güvenilir ve sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermeleri beklentisi ile uyumlu hale getirilmesi,
- Mevduat sahiplerinin menfaatlerinin korunması.

Bankaların ülke ekonomileri için anahtar bir rol üstlenmesi, zayıf kurumsal yönetimin ortaya çıkarabileceği sorunlar karşısında hassasiyetlerinin yüksek olması ve mudilerin mevduatlarının güvence altına alınmasının gerekmesi gibi nedenlerle bankalarda etkin kurumsal yönetim sisteminin tesis edilmesi uluslararası finansal sistem için hayati derecede önem taşımaktadır. Bununla birlikte bankalarda uygulanacak kurumsal yönetim sistemi, denetleyici ve düzenleyici otoritelerin rehberliğini gerektirmektedir.

Bankalarda güçlü kurumsal yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi ve benimsenmesi hususunda bankacılık otoritelerince yapılacak olan çalışmalara katkıda bulunmak amacıyla 1999 yılında Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından bir rehber yayımlanmıştır. Bu rehber kaynağını, hükümet yetkililerine kurumsal yönetim yapısını değerlendirmeleri, geliştirmeleri ve finansal piyasalardaki düzenleyici otoritelere ve katılımcılara yol göstermeleri hususunda

yardımcı olmak için yine aynı yıl içinde yayımlanmış olan OECD kurumsal yönetim ilkelerinden almaktadır. Zamanla tüm dünya üzerinde yaşanan sosyal ve ekonomik alanlardaki gelişmeler kurumsal yönetim alanında da ihtiyaç ve taleplerin değişmesine yol açmıştır. Değişen bu ihtiyaç ve taleplere cevap verebilmek amacıyla OECD, kurumsal yönetim ilkelerini kapsamlı şekilde ele alarak 2004 yılında güncellemiştir (Tuna, 2007: 209). Bu doğrultuda Basel Bankacılık Denetim Komitesi de 1999 yılında yayımlamış olduğu rehberin gözden geçirilmiş ve güncellenmiş halini 2005 Şubat ayında yayımlamıştır.

Basel Komitesi bu rehberi, bankalarda kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve uygulanması konusunda ülkelerdeki bankalar ve denetim otoritelerine yardımcı olmak amacıyla yayımlamaktadır. Bu bağlamda söz konusu rehber, kurumsal yönetim alanında ülkelerdeki mevcut yasal mevzuatı, düzenlemeleri ya da kuralları dışlayarak bu konuda yeni bir yasal çerçeve sunmak amacıyla değil, bankalara kurumsal yönetim yapılarını güçlendirmelerinde ve denetleyici otoritelere bu yapının kalitesini değerlendirmede yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. Rehberde yer alan ilkeler, bankanın büyüklüğü, yapısı, karmaşıklığı, risk profili ve ülkedeki ekonomik önemi ile orantılı olacak şekilde uygulanmalıdır. Kurumsal yönetim standartlarının uygulanma şekli, bir ülkedeki ilgili yasa ve düzenlemelere, kurallara ve denetleyici kuruluşların yaklaşımlarına bağlı olacaktır.

Basel Komitesi tarafından yayımlanan bu doküman, komite üyesi olan veya olmayan, bankacılık alanındaki yasal ve düzenleyici uygulamaları farklılık arz eden birçok ülkede, bankanın yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve denetim otoriteleri tarafından yapılacak faaliyetlere rehberlik eden, genel kabul görmüş ve uzun süredir uygulanan kurumsal yönetim ilkelerinin temel bileşenlerini desteklemektedir.

Bu rehber bankalarda, yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin olduğu bir yönetim yapısına değinmektedir. Yasal ve düzenleyici çerçeveleri ele alındığında, yönetim kurulu ve üst yönetimin fonksiyonları açısından ülkeler arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bazı ülkelerde, yönetim kurulu sorumluluğundaki denetleme görevini, denetim komitesi olarak adlandırılan ve idari görevi bulunmayan ayrı bir yapının gerçekleştirdiği iki aşamalı bir yapı mevcuttur. Diğer yandan, bazı ülkelerde ise yönetim kurulunun daha kapsamlı roller üstlendiği tek aşamalı bir yapı kullanılmaktadır. Bunun gibi farklar nedeniyle bu rehberde, yönetim kurulu ve üst düzey yönetim kavramlarından bahsederken yasal yapılar

kastedilmemekte, bu kavramlar bankalardaki yönetim ve gözetim fonksiyonlarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu rehberde, yönetim kurulu ile üst düzey yönetime ilişkin bu tür yaklaşımların tamamı kurumsal yönetim yapıları olarak tanımlanmaktadır. Bu rehber, kurumsal yönetim uygulamalarında ülkelerin farklı yapısal yaklaşımlara sahip olduklarını dikkate almakta ve farklı yönetim yapıları söz konusu olduğunda dahi kurumsal yönetimi etkin hale getirecek uygulamaları özendirilmektedir.

Kurumsal yönetim alanında OECD ve Basel Bankacılık Denetim Komitesi gibi uluslararası kurum ve kuruluşlar tarafından yayımlanan ilke ve rehberler uyması zorunlu olmayan daha çok ilgili kurum ve kuruluşlara tavsiye niteliği taşıyan çalışmalardır. Bununla birlikte bankalarda kurumsal yönetimin yapısıyla ilgili düzenlemelerin esas kaynağını ülkelerdeki bankacılık kanunları, ilgili yönetmelikler ve tebliğler oluşturmaktadır (Tuna, 2013: 71). Bankalarda kurumsal yönetimin yapısı ve işleyişi hakkında üst yönetim, yönetim kurulu ve yapısı, yönetim kurulu üyeliği nitelikleri, yönetim kurulu özellikleri, yönetim kuruluna bağlı oluşturulabilecek komiteler ve işlevlerine dair bilgiler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.11.4.1 Bankalarda Üst Yönetim

Bankaların üst yönetimi, üst düzey yönetim ile yönetim kurulundan oluşmaktadır.

1.11.4.2 Banka Üst Düzey Yönetimi

Üst düzey yönetim, genel müdür, genel müdür yardımcıları, birim sorumluları ile genel müdür yardımcısıyla denk veya daha üst konumda bulunan yöneticilerden meydana gelmektedir. Basel Komitesi'nin yayımladığı “Bankalarda Kurumsal Yönetim İlkeleri” adlı dokümanın 5. İlkesi üst düzey yönetimle ilgilidir. Bu ilkeye göre üst düzey yönetim, yönetim kurulunun yönlendirmesi altında, banka faaliyetlerinin firma stratejisi, risk iştahı ve kurul tarafından onaylanan politikalarla uyumlu şekilde sürdürülmesini sağlamalıdır (BCBS, 1998:11). BDDK tarafından 2006 yılında yayımlanan, “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkelerine İlişkin Yönetmelik” üst düzey yönetimi, “Banka genel müdür ve genel müdür yardımcıları, iç sistemler kapsamındaki birimlerin yöneticileri ile başka unvanlarla istihdam edilseler dahi, danışmanlık birimleri dışındaki birimlerin, yetki ve görevleri itibarıyla genel müdür yardımcısına denk veya daha üst konumlarda görev yapan yöneticilerini ifade eder.” şeklinde tanımlamıştır (2633 sayılı Resmi Gazete, 2006).

Üst düzey yönetim; bankanın karşılaştığı risklerin tanımlanması, ölçülmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi gibi süreçleri geliştirmek, yetki, sorumluluk ve raporlama ilişkilerini belirleyen bir organizasyon yapısını korumak, devredilmiş yetki ve sorumlulukların gerektiği gibi yürütüldüğünden emin olmak, iç kontrol politikalarını uygun şekilde oluşturmak ve iç kontrol sisteminin etkinlik ve yeterliliğini gözetmek gibi yönetim kurulu tarafından onaylanmış stratejileri ve politikaları uygulamakla sorumlu olmalıdır (BCBS, 1998:12).

1.11.4.3 Banka Yönetim Kurulu ve Yönetim Kurulu Yapısı

Yönetim kurulu, bankanın en önemli kurumsal faaliyetlerini yürütmek üzere genel kurul tarafından oluşturulur. Ülkeler arası farklılıklar olmakla birlikte bankaların yönetim kurulları genel müdür dâhil olmak üzere en az beş kişiden oluşmalıdır. Genel müdürün bulunmadığı durumlarda, kendisinin vekil olarak atadığı kişi yönetim kurulunun doğal üyesidir. Genel olarak genel müdür (Chief Executive Officer-CEO)'de aranan nitelikler, yönetim kurulu üyelerinin bir kısmında da aranmaktadır. Diğer bir ifadeyle sahip olduğu temsil yetkisine istinaden bankayı bir bütün olarak veya bazı konularda temsil edebilen ve yönetimde daha etkin bir rolü bulunan Murahhas üyelerin, CEO'da bulunması gereken niteliklere sahip olmaları istenmektedir.

Yönetim kurulunda icracı olmayan üye sayısının fazla olması yönetim kurulunun daha etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesini sağlayacaktır.

Basel Komitesi bankaların yönetim kurullarının sorumluluklarını açıklamıştır. 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 (Andres ve Vallelado, 2008: 2572)

Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından yayımlanan “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri” adlı rehberde bankaların yönetim kurullarına çeşitli sorumluluklar yüklenmektedir. Bunlar;

- ❖ Bankanın misyon ve vizyonunu belirleyerek kamuoyuna açıklamalıdır.

- ❖ Yönetim kurulu, banka faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamak için gerekli stratejileri oluşturmalı, banka bünyesinde etik dışı davranışların önüne geçmeli ve buna yönelik iletişim kanalları oluşturmalıdır.
- ❖ Yönetim kurulu, üst düzey yöneticiler ile diğer paydaşlar arasında doğabilecek çıkar çatışmalarını önlemek için politikalar geliştirmelidir.
- ❖ Yönetim kurulu, belirlenmiş olan misyon ve vizyon doğrultusunda bankanın hedeflerine ulaşma seviyesini, faaliyetlerini ve performansını sürekli olarak ve etkin bir şekilde irdelemelidir.
- ❖ Yönetim kurulunca, kurul üyeleri ve üst düzey yöneticilerin yetki ve sorumlulukları belirlenmeli, üst düzey yönetimin yönetim kurulu tarafından oluşturulan politikalara uyup uymadığı izlenmelidir.
- ❖ Yönetim kurulu, üst düzey yöneticilerin konumları ile ilgili gerekli niteliklere sahip olmasına özen göstermeli, söz konusu nitelikleri taşıyan personelin uzun süre bankaya hizmet etmesi için teşvik edici politikalar oluşturmalıdır.
- ❖ Yönetim kurulu üyeleri, üstlenmiş oldukları sorumlulukları etkin şekilde yerine getirebilecek nitelikte olmalı ve bankanın bütün faaliyetlerini objektif bir şekilde değerlendirebilmelidir. Bu doğrultuda yönetim kurulu üyeleri;
- ✚ Görevlerini, bankanın ve paydaşların menfaatlerini koruyacak ve maksimize edecek şekilde titizlik ve bağlılıkla icra etmeli,
- ✚ Banka gözetimindeki görevlerinin tam olarak bilincinde olmalı,
- ✚ Banka faaliyetlerinin sağlıklı şekilde yürüyebilmesi için gerekli zamanı ayırmalı ve yönetim kurulu toplantılarına iştirak etmeli,
- ✚ Görevlerini iyi niyetli ve öngörülü şekilde ifa etmeli,
- ✚ Bankanın tabi olduğu yasal mevzuatı bilmeli, bankanın düzenleyici ve denetleyici otoriteler ile olan ilişkilerinde etkinliği sağlamalı,
- ✚ Dışarıdan gelebilecek müdahale veya baskılara aldırış etmemeli ve bu doğrultuda hiçbir maddi menfaat ilişkisine girmemeli,
- ✚ Diğer üyeleri yanıltacak şekilde eksik veya taraflı bilgi vermemelidir.
- ❖ Yönetim kurulu, banka faaliyetlerini etkin bir şekilde yürütmeli ve bağımsız bir şekilde değerlendirebilmelidir. Bu bağlamda banka yönetim kurulu;

- ✚ Yürütmüş oldukları faaliyetlerinde şeffaf, hesap verebilir, eşit ve sorumlu olma bilinciyle hareket etmeli,
- ✚ Kendi yönetim faaliyetlerini ve performanslarını düzenli olarak incelemeli, herhangi bir sorun veya eksiklik varsa bunları gidermek için gerekli önlemleri almalı,
- ✚ Banka üst düzey yönetimini yeri geldiğinde sorgulayabilmeli ve yönetimden gerekli açıklamaları alabilmeli,
- ✚ Bağımsız şekilde karar alabilmesi için yeterli sayı ve nitelikte üyeden oluşmalı,
- ✚ Tarafsız öneriler sunabilmeli,
- ✚ Yönetim kurulunun etkin olması, verimli çalışabilmesi, hızlı ve rasyonel karar alınabilmesi ve komitelerin oluşabilmesi için yeterli üye sayısını belirlemeli,
- ✚ Yönetim kurulu, diğer kuruluşlarla ilişkilerinde yükümlülük altına girmemeli ve çıkar çatışmalarından uzak durmalıdır.
- ❖ Yönetim kurulu, banka müfettişlerinin ve bağımsız denetçilerin yapmış oldukları denetimler sonucunda elde ettikleri bulguları, üst yönetimin sunmuş olduğu performans ve faaliyet raporlarının tutarlılığını kontrol etmek amacıyla kullanılmalı ve denetçilerin daha bağımsız bir şekilde çalışabilmelerini sağlayacak önlemleri almalıdır.

1.11.4.4 Yönetim Kurulu Üyeliği Nitelikleri

Diğer işletmelerde olduğu gibi bankalarda da kurumsal yönetimin etkin şekilde gerçekleştirilmesinde en büyük rol yönetim kurulundadır ve yönetim kurulunda bulunacak üyelerin bilgi birikimi ve geçmiş deneyimleri gibi nitelikleri bankanın performansını doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple alınacak kararların ve üstlenilen sorumlulukların önemi göz önüne alındığında, yönetim kurulunun sağlıklı şekilde işleyebilmesi için oluşturulacak kurullara ve kurul üyelerinin taşınması gereken niteliklere çok dikkat edilmesi gerekmektedir. Bankaların yönetim kurulu üyelerinde bulunması gereken nitelikler ve bunların önemi Basel Bankacılık Denetim Komitesi tarafından yayımlanan dokümanlarda, bankanın faaliyette bulunduğu ülkenin Bankacılık Kanunu'nda ve diğer düzenleyici ve denetleyici kuruluşların (ülkemizde SPK) çalışmalarında belirtilmektedir. Bankalarda yönetim kurulu üyesi olacak kişilerin genel olarak, bankanın kısa ve uzun dönemdeki faaliyetleri, ilgili mevzuat ve finansal tablolar analizi gibi konular hakkında bilgi ve

tecrübe sahibi olması gerekmektedir. Ayrıca yönetim kurulunda yer alacak her bir üye, mali piyasalara ilişkin tecrübenin yanı sıra yıl içerisinde yapılması planlanan kurul toplantılarına düzenli şekilde katılabilecek imkânlarla sahip olmalı ve üyeliğin yüklemiş olduğu sorumlulukların bilincinde olmalıdır. Bununla birlikte banka yönetim kurulunda yer alacak yönetim kurulu üyelerinin öncelikle açık görüşlü olmak üzere sorgulayan, farklı bilgi ve özgün fikirler ortaya koyabilen yaratıcı kişilik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bankalarda veya diğer finansal kuruluşlarda yapılan faaliyetler ile ilgili yönetim kuruluna sunulan raporlamalar sonucunda bazı kararlar alınması gerekebilmekte ve yönetim kurulu üyelerinden, alınan bu kararların sonraki dönemlerde olumlu sonuçlar doğurabilmesi için banka faaliyetlerinin sonuçlarını büyük bir titizlikle analiz etmeleri beklenmektedir (BCSB: 1998; BDDK: 2011).

1.11.4.5 Yönetim Kurulu Özellikleri

Yönetim kurulunda yer alan üyelerin yaşı, cinsiyeti, tecrübesi, eğitim düzeyi ve milliyeti gibi özellikleri yönetim kurullarının görev ve sorumluluklarını yerine getirirken etkin bir şekilde çalışabilmesi adına büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte yönetim kurulundaki üye sayısı, kadın ve bağımsız üyelerin sayısı, yabancı üyelerin oranı ve kurulun yıl içerisinde yaptığı toplantıların sıklığı da bankaların etkin yönetimini ve performansını önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Sağlam ve etkin şekilde çalışacak bir yönetim kurulu yapısının oluşturulmasında; öncelikle yönetim kurulu başkanının bağımsızlığı ve yönetim kurulunun büyüklüğü olmak üzere bağımsız yönetim kurulu üyeliği ve yönetim kurulu tarafından oluşturulacak komiteler gibi temel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Upadhhyay vd, 2014: 1486).

1.11.4.5.1 Yönetim Kurulu Büyüklüğü

Yönetim kurulu özellikleri bakımından değerlendirildiğinde, yönetim kurulu büyüklüğü veya diğer bir ifade ile yönetim kurulunda bulunan üye sayısı, yönetim kurulunun işleyişinde farklılık yaratan bir durumdur (Dehanene vd., 2001). Yönetim kurulunda bulunacak üye sayısı, bankanın ihtiyaçları göz önüne alınarak kurumsal yönetim komitesi tarafından belirlenmektedir. Fakat bu konuda yapılacak değişiklikler öncelikle yönetim kurulu onayına, sonrasında ise ana sözleşmede gerekli değişikliğin yapılabilmesi için genel kurulda hissedarların onayına sunulmaktadır. Üye sayısının artırılması veya azaltılmasına yönelik alınan kararların genel kurul onayını gerektirmeden daha hızlı bir şekilde uygulanabilmesi

için ana sözleşmede belirtilen üye sayısı geniş bir aralıkta tutulmalıdır. Ayrıca yapılacak oylamalarda eşit oy olasılığına karşı yönetim kurulu toplam üye sayısının tek sayı olmasında yarar vardır. Kurumsal yönetim alanında yapılan çalışmalarda, yönetim kurulunun bağımsızlığı ile birlikte yönetim kurulu büyüklüğünün de hissedar çıkarlarının gözetilmesi ve üst yönetimin denetlenmesinde yönetim kurulunun etkinliğini önemli ölçüde etkilediği öne sürülmektedir (Jensen, 1993: 849). Diğer bir ifadeyle, yönetim kurulunun etkin ve verimli bir şekilde çalışmasında yönetim kurulu üye sayısının önemli bir faktör olduğu kabul edilmektedir. Yönetim kurulu büyüklüğünün bankaların veya firmaların performansı üzerindeki etkisini araştıran ve genel olarak iki teori üzerinde şekillenen çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu teorilerden ilki olan vekâlet teorisi, büyük yönetim kurullarına sahip olmanın başlangıçta firmaların performansını artıracak fakat belli bir dönemden sonra kurul içerisinde yaşanacak iletişim ve koordinasyon problemleri nedeniyle firma performansını olumsuz etkileyeceğini savunmaktadır. Dolayısıyla bu teorisinin savunucuları küçük ölçekli yönetim kurullarına sahip olmanın firmalar açısından daha yararlı sonuçlar ortaya çıkaracağını iddia etmektedir. Yönetim kurulu büyüklüğü ve firma performansı ilişkisini irdeleyen diğer teori kaynak bağımlılığı teorisidir. Bu teorisinin taraftarları ise büyük ve çeşitlendirilmiş yönetim kurullarına sahip olmanın, firma dışı aktörler ile olan ilişkilerde daha etkili bir iletişim imkânı tanıyacağını dolayısıyla firma başarısı için daha önemli olduğunu öne sürmektedirler (Lipton and Lorsch, 1992: 68).

1.11.4.5.2 İcrai Görevi Olan ve Olmayan Yönetim Kurulu Üyeleri

Bankalarda görev dağılımı açısından icrai yetkisi olan kurul üyeleri (executive directors) ve icrai yetkisi olmayan kurul üyeleri (non-executive directors) olmak üzere iki ayrı üye grubu bulunmaktadır. İcrai yetkisi olmayan yönetim kurulu üyeleri literatürde bağımsız yönetim kurulu üyeleri (independent directors) olarak da ifade edilmektedir.

Genellikle bankalar için çalışan yöneticiler icracı üyeler olarak kabul edilir ve bu tür üyeler bankanın üst düzey yöneticileri konumunda olup yönetim kurulu için danışmanlık rolü üstlenen değerli bir bilgi kaynağıdır (Nikolic ve Erk, 2011: 69). İcraî olan yönetim kurulu üyeleri, bankanın günlük faaliyetlerinden doğrudan sorumludurlar. Ayrıca bu üyeler yatırım, finansman, rekabet, ürün ve hizmet gibi konularda banka stratejisinin belirlenmesine ve bu stratejilerin uygulanmasına

yardımcı olurlar. İcracı olan kurul üyeleri, icracı olmayan kurul üyelerinin çalışma koşullarından farklı olarak bankaya tam zamanlı olarak hizmet vermektedirler (Pashı, 2005: 410; Griffin, 2006: 145). Bununla birlikte icrai yetkisi bulunan yönetim kurulu üyeleri ile genel müdür arasındaki yakın ilişkiler göz önüne alındığında, bu üyelerin, genel müdürün eylem ve davranışlarını tarafsız olarak gözetebilecek ve değerlendirebilecek nitelikte bir pozisyona sahip olmadığı düşünülmektedir (Du Plessis vd, 2011: 57).

Sağlıklı ve iyi bir yönetim anlayışının güvencesi olarak ifade edilen icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri, bankanın gündelik işleri ile uğraşmamaktadır. Ayrıca bu üyelerin bankanın yönetimi ile ilgili sorumlulukları da bulunmamaktadır. Bu yöneticiler genellikle eğitimleri, uzmanlık alanları, politik bağlantıları, ulusal ve uluslararası piyasalar konusundaki bilgileri ve başarıları gibi nedenlerle yönetim kuruluna seçilmektedirler (Adams vd, 2010: 65). İcracı olmayan yönetim kurulu üyeleri, genel anlamda icracı olmayan yönetim kurulu üyelerini gözetmek ve sahip oldukları tecrübe, nesnel yaklaşım ve uzmanlıklar ile banka yönetimine katkı sağlamak gibi iki farklı fonksiyonu yerine getirmektedirler (Özsoy, 2011: 134). Yönetim kurullarında icrai yetkisi olmayan üye sayısının artması, üst düzey yöneticilerin fırsatçı ve suistimale sebebiyet veren davranışlarının izlenmesinde etkinliği artırarak banka performansının iyileşmesine katkıda bulunabilir (Shleifer ve Vishny, 1997: 463)

Yönetim kurulunda icracı olan ve olmayan üyelerin varlığının yönetim kurullarının etkinliği ve firma performansı üzerindeki etkisi literatürde üç teori ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teorilerden vekâlet teorisine göre, yönetim kurulunda icrai yetkisi olmayan üyelerin bulunmasıyla birlikte yönetim kurulu üst yöneticileri gözetleme fonksiyonunu daha etkin bir şekilde yerine getirebilecektir. Yine bu teoriye göre, yönetim kurulunda icracı olmayan üye sayısının artması, yönetim kurulunun hem bağımsızlığını hem de etkinliğini artırarak hissedarların menfaatlerine katkıda bulunabilecektir (Fama ve Jensen, 1983: 315; Arosa vd, 2013: 128).

Kaynak bağımlılığı teorisi, firmanın ihtiyaç duyduğu yabancı kaynaklara erişimde, icrai yetkisi olmayan yönetim kurulu üyelerinin son derece önemli bir rol oynadığına dikkat çekmektedir. Bu teori kısaca, yönetim kurulunda icracı olmayan üyelerin çoğunlukta olmasının, firmanın kaynaklara ulaşımına kolaylık

sağlayacağını ve böylelikle firmanın performansını da yükselteceğini ifade etmektedir (Zahra ve Pearce, 1989: 297).

Hizmetkârlık teorisi ise yönetici davranışlarının bireysellikten ziyade örgütsel bir yaklaşım olduğunu öne sürmektedir. Bu teoriye göre, yöneticiler firmayla özdeşleştiklerinde, kendilerine güven duyulduğunda ve önemli kararları alma yetkisine sahip olduklarında firmaya daha fazla değer katabileceklerdir. Hizmetkârlık teorisi, 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).

1.11.4.5.3 Yönetim Kurulu Başkanlığı ve Genel Müdürlük Görevini Aynı Kişinin İcra Etmesi

Bir bankanın yönetsel anlamda en güçlü iki pozisyonu genel müdürlük (CEO) ve yönetim kurulu başkanlığıdır. Bankanın genel müdürü, banka stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasının yanı sıra bankanın günlük faaliyetlerinin yönetiminden de sorumludur. Genel müdür bankada tam zamanlı olarak hizmet vermektedir. Bankada yarı zamanlı olarak çalışan yönetim kurulu başkanı ise denetleyici fonksiyonları olan banka yöneticisidir. Yönetim kurulu başkanının temel sorumluluğu, banka yönetim kurulunun etkinliğini sağlamak ve üst yöneticilerin faaliyetlerini gözetmek ve değerlendirmektir. Bankalarda veya firmalarda bu iki görevi (yönetim kurulu başkanı ve CEO) aynı kişinin icra etmesi halinde ikilik (duality) olarak adlandırılan durum ortaya çıkmaktadır (Weir ve Laing, 2001: 88).

Yönetimdeki ikilik durumu ile alakalı teoriler incelendiğinde, 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)

1.11.4.5.4 Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri

Dünyada kurumsal yönetim alanında yapılan reform çalışmaları kapsamında ortaya konan teorik ve ampirik çalışmalar, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin (Gender Diversity) firmalardaki kurumsal yönetim anlayışına katkı sağlayan bir unsur olduğunu göstermektedir (Adams ve Ferreira, 2009: 304). Yönetim kurulunda bulunan kadın üyelerin gerek güçlü iletişim becerileri gerekse sorunları daha yaratıcı şekilde çözme yetenekleri dikkate alındığında, yönetim kurulunun etkin şekilde çalışmasını destekleyerek bilgi akışını ve karar alma süreçlerini iyileştirebilecekleri öngörülmektedir (Pathan ve Faff, 2013: 1575). Diğer taraftan, yönetim kurulundaki erkek üyelerle kıyaslandığında, kadın yönetim kurulu üyelerinin farklı fikir ve deneyimleri, yönetim kurulu kararlarının kalitesinin artmasına ve firma uygulamalarının uygunluğunun sağlanmasına yardımcı olabilmektedir. Ayrıca cinsiyet çeşitliliği, yönetim kurullarına izleme ve değerlendirme kalitesi ve kaynak sağlama rolleri açısından farklı yaklaşımlar sunabilecektir. Özetle, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin firmaların finansal performanslarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir (Campbell ve Antonio, 2008: 438).

Bu konu kurumsal yönetim alanındaki ilgili teoriler açısından ele alındığında hem vekâlet teorisi hem de kaynak bağımlılığı teorisi, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansını pozitif yönde etkilediğini iddia etmektedir. Daha açık bir şekilde ifade edilecek olursa; vekâlet teorisi, iyi çeşitlendirilmiş bir yönetim kurulunun, üst yönetimin izlenmesi ve denetlenmesinde oldukça önemli bir unsur olduğunu (Jensen ve Meckling, 1976:310). Kaynak bağımlılığı teorisi ise çeşitlendirilmiş bir yönetim kuruluna sahip olan firmaların çevresel belirsizlik ve kaynak bağımlılıklarını azaltabileceklerini, bunun yanı sıra yönetim kurulu çeşitliliğinin sunmuş olduğu farklı yaklaşımlarla birlikte meşruluk ve prestij, bilgi ve uzmanlık gibi konularda daha avantajlı duruma gelebileceklerini öne sürmektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978: 242).

1.11.4.5.5 Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeleri

Bağımsız yöneticilerin yönetim kurullarındaki temel fonksiyonu icracı olan kurul üyelerinin yürütme faaliyetlerini gözetmek ve firma stratejisinin geliştirilmesine katkı sağlamaktır. Bu anlamda, bağımsız yönetim kurulu üyelerinin, firma faaliyetlerinin şeffaf ve sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesinde önemli bir unsur olduğu ifade edilmektedir (The Cadbury Report, 1992). Bağımsızlık kavramı yalnızca finansal bağımsızlı değil aynı zamanda entelektüel bağımsızlığı da içermektedir. Üyelerin finansal anlamdaki bağımsızlıkları, entelektüel bağımsızlıklarına gölge düşmemesi için gerekli olan ölçütlerden biridir. Bağımsız yönetim kurulu üyelerinden asıl beklenen, düşüncelerini ve davranışlarını ifade etmede bağımsız bir tutum sergilemeleri ve firma değerini en üst düzeye çıkarabilmek adına aldıkları kararlarda herhangi bir kesimin etkisinde kalmadan tarafsızlıklarını korumalarıdır. Bağımsız üyelerin, firmada çoğunluk paya sahip olan büyük ortaklarla veya diğer hissedarlar ile duygusal bağlarının bulunmaması diğer bir ifadeyle duygusal bağımsızlığa da sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca siyasi anlamda önemli bir konumu olan ve firma ile aralarında önemli ilişkiler bulunan kişilerle kurulacak ilişkiler bu üyelerin politik bağımsızlığını da etkileyebilmektedir (Argüden, 2011: 21).

Yönetim kurullarında yalnızca bağımsızlık unsuruna odaklanılması, uluslararası alanda pek çok kesim tarafından eleştirilen ve irdelenen bir konu olmuştur. Bu doğrultuda, yönetim kurullarında bağımsız üyelerin bulunmasının firma performansını olumlu yönde etkileyeceğini öne süren çalışmalar olduğu gibi bu üyelerin varlığı ile firma performansı arasında böyle bir ilişkinin olmadığını iddia eden çalışmalar da mevcuttur (Prabowo ve Simpson, 2011: 128). Dolayısıyla, yönetim kurulu bağımsızlığının hangi tür firmalara ne ölçüde katkı sağladığı ile ilgili literatürde tam manasıyla bir ortak görüş yoktur. Yönetim kurulunda bağımsız yönetim kurulu üyelerinin çoğunlukta olması günümüzde başta ABD olmak üzere gelişmiş ülkelerin genelinde kurumsal yönetimin etkin işleyişi için gerekli bir norm olsa da, bağımsızlık ölçütünün belirlenirken üyenin yeteneği, tecrübesi ve firma hakkındaki bilgisi ile orantılı olacak şekilde uygun bir dengenin gözetilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Diğer taraftan, bağımsız üyelerde aranan bu özellikler, bu yöneticilerin hizmet edecekleri amaçlar bir başka deyişle üstlenecekleri temel fonksiyonlar açısından değerlendirilmelidir. Örneğin, bağımsız yöneticilerin hangi oranda genel kurullarda görevlendirilmesi gerektiği hizmet ettikleri fonksiyona

göre değişebilir. Aynı şekilde, bağımsız üyelerin izleme ve gözetim ya da danışmanlık rollerine göre bağımsızlık niteliğinin önem düzeyi de farklılık gösterecektir (Strampelli, 2018: 146).

1.11.4.5.6 Yönetim Kurulu Toplanma Sıklığı

Yönetim kurulu toplanma sıklığının yönetim kurulu faaliyetlerinin ölçülmesinde önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir (Vafeas, 1999: 117). Yönetim kurullarında alınan kararların etkinliğini sağlayabilmek için kurul üyeleri toplu olarak, yeteri kadar uzun ve iyi şekilde organize edilmiş bir zamana ihtiyaç duymaktadırlar. Bu doğrultuda yönetim kurulu toplantılarının sık olması, yönetim faaliyetlerinin izlenmesi ve yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca yönetim kurulu toplanma sıklığının daha fazla olması, banka yöneticilerinin görevlerini hissedarların talep ve çıkarları doğrultusunda yerine getirmelerini ve banka üst yönetiminin daha etkin bir şekilde takip ve kontrol edilebilmesini sağlayacaktır (Conger vd, 1998: 141).

Yönetim kurulunun etkin şekilde çalışıp çalışmadığının belirlenmesinde, yönetim kurulunun toplanma sıklığı önemli göstergelerden birisidir. Bu bağlamda banka yönetim kurulu toplantıları, kurulun, bankanın mevcut durumu ve faaliyetleri ile ilgili güncel bilgileri elde etmesini sağlayacak sıklıkta yapılmalıdır. Sık yapılacak yönetim kurulu toplantılarının, yönetim kurulunu daha etkin bir şekilde çalışmaya teşvik edeceği ön görülmektedir. Toplantı sıklığının artmasıyla birlikte üst düzey yöneticiler üzerindeki denetim artacak ve bu durumun bir sonucu olarak banka performansını artırabilecek danışmanlık rolü de daha etkin hale gelecektir (De Andres ve Vallelado, 2008: 2572).

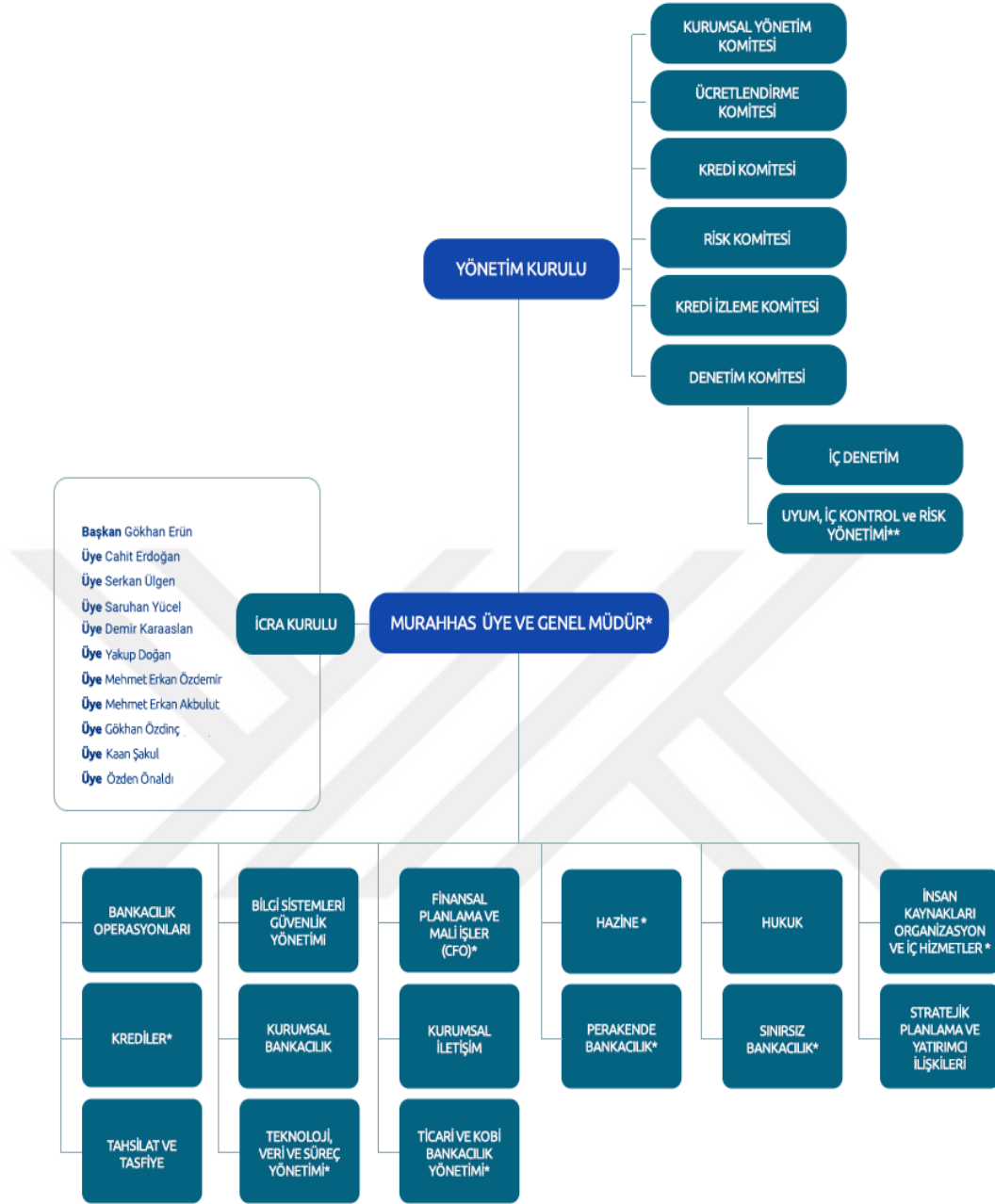
Yönetim kurulu toplantı sıklığı ile firma performansı arasındaki ilişkiye mevcut teoriler açısından bakılacak olursa; Vekâlet teorisi, yönetim kurullarının sık toplanmasının firma üzerindeki etkisini iki şekilde yorumlamıştır. İlk olarak vekâlet teorisi, yönetim kurulunun rutin işleyişini kısıtlayacak sıklıkta yapılacak toplantıların, icrai yetkisi olmayan üyelerin firma üst yönetimi üzerindeki gözetim ve denetim baskısını gerektiği gibi kuramamasına ve bu durumun da yönetim kurulunun etkinliğinin zayıflamasına sebep olacağını iddia etmiştir (Jackling ve Jhol, 2009: 494). İkinci bir durum olarak vekâlet teorisi, çok sayıda toplantı yapılmasını, firmanın kötü performans sergilediğinin bir işareti şeklinde yorumlamıştır (Liang vd, 2013:2956). Kaynak bağımlılığı teorisi ise, önemli firma kararlarının yanı sıra üst yönetimin performanslarının da değerlendirildiği

toplantıların sık yapılmasının, üst düzey yöneticilerin pay sahiplerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlayacağını ve böylelikle firma performansının artabileceğini ileri sürmektedir (Vafeas, 1999:124).

1.11.4.6 Bankaların Yönetim Kurullarınca Oluşturulabilecek Komiteler ve İşlevleri

Yönetim kuruluna bağlı olarak çalışacak çeşitli komitelerin oluşturulması, yapılan faaliyetlerin izlenmesinde ve denetiminde etkinliğin sağlanması adına büyük önem taşımaktadır. Oluşturulacak komiteler vasıtası ile yönetim kurulunun bütün konular ile tek tek ilgilenmesinin önüne geçilerek verimlilik artışı sağlanacaktır. Ayrıca bu komiteler, yönetim kurulundaki görev ve sorumluluk dağılımını etkin hale getirerek kurumsal yönetim ilkelerinin daha güçlü bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır.

Bankalarda yönetim kurulu tarafından oluşturulan komiteler, yönetim kurulu faaliyetlerinin yürütülmesinde kurula yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Diğer bir ifadeyle bu komiteler, çeşitli konularda yönetim kurulunu bilgilendirmek, gerekli durumlarda detaylı analiz ve raporlar sunarak tavsiyelerde bulunmak ve kurulun yapacağı diğer faaliyetlere yardımcı olmak amacıyla oluşturulmaktadır. Komitelerin yapmış olduğu çalışmalar ve aldıkları kararlar yalnızca tavsiye niteliğinde olup, nihai kararlar bankanın yönetim kurulu tarafından alınmaktadır. Ülkeler arasında farklılık göstermekle birlikte temel olarak banka yönetim kurullarının çalışma ilkeleri, ilgili alandaki düzenleyici ve denetleyici otoriteler tarafından çıkarılan yasa, yönetmelik ve tebliğler, ticaret kanunları ve bankacılık kanunları gibi düzenlemelerle ortaya konulmuştur. Yönetim kurulu nezdinde kurulacak olan komiteler kurumsal yönetim anlayışı kapsamında yönetim kurulunun işleyişine etkinlik kazandırmak için önemlidir. Ülkeden ülkeye hatta bankadan bankaya değişmekle beraber bankaların yönetim kurullarınca oluşturulabilecek belli başlı komiteler aşağıda açıklanmıştır.



Kaynak: Yapı Kredi Bankası Organizasyon Şeması (<https://www.yapikrediinvestorrelations.com/tr/>)

Şekil 1.2: Örnek banka organizasyon şeması

1.11.4.6.1 Denetim Komitesi

Yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan ve yönetim kurulunun denetim fonksiyonunu yerine getirmek üzere oluşturulan denetim komitesi, bankanın denetimi, iç kontrol sistemi, muhasebe ve finansal sonuçlarının raporlanması gibi büyük önem taşıyan süreçlerde hayati bir rol üstlenmektedir. Bankanın finansal raporlarının doğru bir şekilde yorumlanabilmesi için denetim kurulunda yer alacak

üyelerin finansal uzmanlık ve bağımsızlık gibi iki önemli niteliğe haiz olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, bankanın yönetim kurulu tarafından oluşturulan diğer komitelerde yalnızca komite başkanının bağımsız üye olması şartı aranırken, denetim komitesinde bulunacak tüm üyelerin bağımsız olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra denetim komitesinde yer alan üyelerden en az birinin denetim, finans veya muhasebe konularında uzmanlığa sahip olması gerekmektedir. Denetim komitesi, bankanın finansal raporlama sürecinin uygunluğunu ve finansal raporlarının doğruluğunu denetlemenin yanı sıra asimetrik bilgi probleminin azaltılmasına yönelik bankanın iç ve dış denetçileriyle toplantılar yaparak, bağımsız ve şeffaf bir şekilde hazırlanmış finansal raporların tüm paydaşlara ve kamuoyuna zamanında ulaşabilmesi için çaba sarf etmektedir.

Denetim komitesi, firmanın denetimi ile ilgili bütün konularda sorumluluk ve çeşitli görevlere sahiptir. Denetim komitesinin genel olarak görev ve sorumluluklarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (TÜSİAD, 2002: 25 ve SPK, 2003):

- ♣ Finansal raporlamanın firma performansının doğru ve şeffaf bir şekilde değerlendirilmesine imkân tanıyacak şekilde yapılmasını temin etmek,
- ♣ Bağımsız denetim yapan gerek yeminli mali müşavirler gerekse bağımsız dış denetimcilerin yaptıkları denetimlerin yeterliliğine kanaat getirip, varsa emin olamadıkları konularda yapılan denetimi derinleştirmek ve gerektiği takdirde denetimi tekrarlamak ve denetim sürecini yönetim kurulu adına gözetmek,
- ♣ İç denetimin yeterliliğini ve iş ahlakına uygunluğunu denetlemek,
- ♣ Yönetim kurulu ile iç ve dış denetimciler ve finansmandan sorumlu yöneticiler arasındaki iletişimi sağlamak,
- ♣ Yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve diğer paydaşlar arasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını ve firma içerisinde ticari sır niteliğindeki bilgilerin kötü amaçla kullanılmasını engelleyen firma içi düzenlemelere ve politikalara önem vermektedir.

1.11.4.6.2 Kurumsal Yönetim Komitesi

Özellikle son dönemlerde dünyada yaşanan gelişmelere bağlı olarak önemi gittikçe artan kurumsal yönetim olgusu, kendilerine has yapıları nedeniyle bankalarda daha önemli bir yer tutmaktadır. Bu noktada, bankaların etkin, şeffaf ve

kaliteli bir yönetim anlayışına sahip olabilmesi için yönetim kuruluna bağlı olarak çalışan bir kurumsal yönetim komitesinin oluşturulması oldukça önem arz etmektedir. Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulacak bu komitenin temel fonksiyonları, bankada kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, benimsenmesi, sürdürülmesi ve izlenmesidir. (Arslantaş, 2012: 107).

Kurumsal yönetim komitesi, bankanın kurumsal yönetim ilkelerini uygulayıp uygulamadığını tespit ederek, eğer uygulamıyorsa bu durumun gerekçelerini ve ortaya çıkardığı sorunları ele almakta ve bu konunun iyileştirilmesi için yönetim kuruluna tavsiyelerde bulunmaktadır. Bu komitede yer alacak üyelerin tamamının bağımsız yöneticilerden oluşması önerilmektedir. Ayrıca, eğer bankanın genel müdürlük ve yönetim kurulu başkanlığı görevinin aynı kişi tarafından icra edilmesi durumunda kurumsal yönetim komitesinin başkanı, komitedeki bağımsız üyeler arasından seçilmektedir. Genel müdür katılmasa dahi kurumsal yönetim komitesi düzenli olarak toplanmakta ve söz konusu toplantıda genel müdürün ve diğer yönetim kurulu üyelerinin faaliyetleri değerlendirilerek, bu faaliyetlerin banka performansı üzerindeki etkisi tespit edilmektedir. Sonuç olarak kurumsal yönetim komitesi, banka faaliyetlerinin sorumluluk, adillik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ekseninde şekillenmesini gözetmektedir (Charitou vd., 2007: 1288).

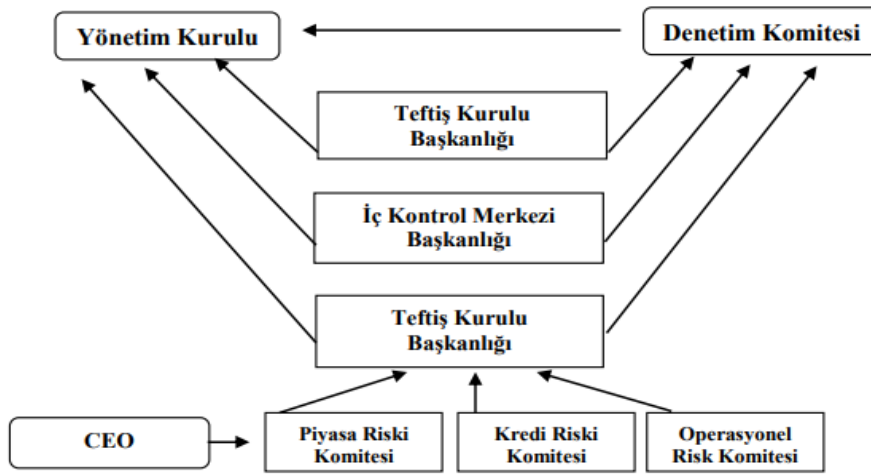
1.11.4.6.3 Aday Belirleme Komitesi

Aday belirleme komitesi, bankanın yönetim kurulunda görev yapabilecek kişileri belirleyerek, bu kişilerin değerlendirilmesi ve eğitilmesi gibi süreçleri yönetmekte ve bu konularda çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Komite ayrıca, yönetim kurulu yapısı ve etkinliği ile ilgili değerlendirmelerde bulunarak yönetim kuruluna öneriler sunmaktadır (Stiles, 2013: 475). Aday belirleme komiteleri, yöneticilerin niteliklerini ve yönetim kurulu bağımsızlığını artırarak, yönetimin etkin bir şekilde işlemlerini desteklemektedir. Aday belirleme komitesinde üyelerin çoğunun icracı olmayan üyelerden oluşması gerekirken, komite başkanının ise yönetim kurulu başkanı olması veya icracı olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilmesi gerekmektedir (Larcker ve Tayan, 2015).

1.11.4.6.4 Riskin Erken Teşhisi Komitesi

Riskin erken teşhisi komitesi, bankanın varlığı, faaliyetleri, devamlılığı ve gelişimi üzerinde tehlike oluşturabilecek risklerin erkenden tespit edilmesi ve bu risklere karşı gerekli aksiyonların alınması ve son olarak bu risklerin yönetilmesi

amacıyla çalışmalar yapmaktadır. Komite, maruz kalınacak risklerle ilgili yönetim kurulunu bilgilendirerek, kurulun bu konuda stratejiler geliştirmesini ve gerekli önlemleri almasını teşvik etmelidir. Bununla birlikte Hoque vd., 2013'e göre, aday belirleme komitesinin etkinliği yönetim kurulu büyüklüğü ile yakından ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle, yönetim kurullarında bulunan üye sayısının fazla olması daha geniş ölçekli komitelerin oluşturulmasını sağlayacağından, böyle bir yapıya sahip olan yönetim kurulları, üye sayısı az olan yönetim kurullarına göre daha etkin çalışarak, firma performansına daha fazla katkı sağlayabilecektir.



Kaynak: BDDK (2006). Bankaların iç sistemleri hakkında yönetmelik. 22 Nisan 2023 tarihinde <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120628-17.htm> adresinden alınmıştır.

Şekil 1.3: İç sistemler yönetmeliğine göre bankaların organizasyon yapısı

1.11.4.6.5 Ücret Komitesi

Bankaların veya firmaların üst yönetiminde yer alan yöneticilerin ücret ve prim gibi mali hakları ve diğer sosyal imkânlarının belirlenmesi, yönetim kurullarının en karmaşık görevlerinden birisidir. Dolayısıyla yönetim kurulu bünyesinde oluşturulacak bir ücret komitesinin bu karmaşık görevi üstlenmesi, yönetim kurulunun yükünü hafifletecek ve diğer önemli konulara odaklanılmasını sağlayacaktır (Anderson ve Bizjak, 2003: 1326). Üst yönetimin motivasyonu ve performansının, bankanın performansı üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, bu komitenin uygulayacağı ücret ve teşvik politikası son derece önemlidir. Bu doğrultuda ücret komitesi uygulayacağı ücret ve teşvik politikasını, olumlu performansı ödüllendirecek ve bu performansın gelecekte de devam etmesini

sağlayacak şekilde ayarlamalıdır (Munisi ve Randoy, 2013: 99). Kurumsal yönetimin etkinliğini artırmak için yönetim kurulları tarafından kullanılan uygulamalardan biri olan ücret komitesi, hissedarlar ile üst yönetimin çıkarlarını uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Ücret komitesi bu sayede, hissedarlar ve üst yönetim arasındaki vekâlet sorununun azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte komite, uyguladığı ücret politikalarıyla bilgi ve tecrübe sahibi olan nitelikli yöneticileri banka bünyesine kazandırabilmektedir (Uzun vd, 2004: 35).

1.11.4.6.6 İcra Komitesi

İcra komitesi, gerekli durumlarda yönetim kurulu adına kurulun faaliyetlerini yürüten ve yönetim kurulu tarafından alınması gereken kararları alan bir komitedir. İcradan sorumlu karar alma merkezi olan icra komitesi, banka ve iştirakleri için önem arz eden konularda ortak karar alınmasına ve banka içinde örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan icra komitesi, yönetim kurulu ile banka yönetimi arasındaki iletişimin geliştirilmesi gibi bir misyonu da yerine getirmektedir. Komite toplantıları, belirli dönemlerde düzenli olarak ya da gerek duyulması halinde dönem beklenmeden bankanın ihtiyaçları doğrultusunda yapılmaktadır. Komitenin başlıca amacı, banka yönetiminin oluşturduğu stratejileri ve bu doğrultudaki performansını yakından izlemek ve bankanın etkinliğini desteklemektir. İcra komitesi, periyodik olarak gerçekleştirdiği toplantılarla karar verme sürecinin hızlanmasına katkıda bulunmakta ve gerekli durumlarda iyileştirici fonksiyonuyla banka performansının ve risk unsurlarının sıkı bir şekilde takibini yapmaktadır. İcra komitesinin üstlenmiş olduğu sorumluluklar aşağıda sıralanmıştır.

- ♣ Örgüt stratejisi ve bankanın yapısal risklerinin yönetimi,
- ♣ Aktif pasif yönetimi ve Fiyatlama,
- ♣ Bankanın mevcut ürün ve hizmetlerinin değerlendirmesi ve yenilerinin onayı,
- ♣ Piyasa, kredi, likidite ve operasyonel risklerin tespit edilmesi,
- ♣ Bankanın finansal konulardaki ilke ve politikalarının bütçe hedefleri ile uyumunun sağlanması,
- ♣ Müşteri memnuniyetinin yükseltilmesi ve pazarlama faaliyetlerinin geliştirilmesi,

- ♣ Banka içinde ve dışında iletişim stratejilerinin oluşturulması,
- ♣ Bankanın yıllık stratejik iş planının onaylanması,
- ♣ Piyasa risk profiline yönelik yönetim stratejisinin, yönetim kurulunun risk algısı ilkelerine göre uyumlaştırılmasıdır. (www.yapikredi.com.tr, Erişim Tarihi: 25.05.2023).

1.11.4.6.7 Kredi Komitesi

Bir kredi komitesi, kredi başvurularını ve diğer kredi türlerini inceler. Bu komite genellikle üst düzey yöneticilerden, deneyimli finans yöneticilerinden ve bazen de dış liderlerden oluşmaktadır. Tüm komite üyelerinden, yürürlükte olabilecek geçerli yasalara, kurallara veya düzenlemelere uygun olarak kredi veya benzeri komiteler için bağımsızlık veya üyelik gerekliliklerini karşılamaları istenmektedir.

Kredi komiteleri, bankanın kredi yetkilisinin yetkisini aşan veya özel dikkat gerektiren kredi taleplerine ilişkin kararlardan sorumludur. Bu krediler genellikle ticari nitelikteki taleplerdir. Komite, kredilendirme sürecine nasıl devam edileceğini belirlemek için talepleri ve ilgili bilgileri inceler. Kredilendirme komitesi, standart borç verme politikasıyla uyumun sağlanması ve maruz kalınan risklerin değerlendirilmesi sonucunda başvurunun onaylanıp onaylanmamasına karar verir. Kredi komitesi aynı zamanda, vadesi dolan kredileri incelemekten ve vadesi geçmiş krediler için tahsilat çalışmalarını yönlendirmekten de sorumludur (Lim vd., 2007: 557).

Kredi komitesi, bir kredi başvurusunda bulunan firmanın mali tabloları, kredi geçmişi ve diğer ilgili bilgilerini inceler ve analiz eder. Kredi talebinin her iki kriteri de karşılamasını sağlamak için bankanın yasal yükümlülüklerinin ve kredi verme politikasının gözden geçirilmesi bu sürecin bir parçasıdır. Kredi komitesi, kredi talebiyle ilgili potansiyel riskleri gözeterek başvuruda bulunan firmanın sektörünü de analiz edebilir. İncelemenin ardından, ilgili kredi başvurusu hakkında komite oylaması yapılarak oybirliği ile nihai karar verilmektedir (PTbank Yıllık Faaliyet Raporu, 2021: 550).

Kredi komiteleri, yeni finansman başvurularını değerlendirmek ve/veya mevcut finansman düzenlemelerini değiştirip değiştirmemeye karar vermek için düzenli olarak toplanmaktadır. Aşağıda, kredi komitelerinin kredi başvurularını incelerken dikkate alabilecekleri temel faktörlerden bazıları yer almaktadır:

- Bankanın kredi riskleri
- Piyasa koşullarındaki olumsuz bir değişiklik ile ilişkili piyasa riski
- Banka operasyonlarındaki operasyonel risk
- Alacağın geri alınmasına ilişkin yasal risk
- Bankanın sermaye yeterliliği üzerindeki etkisi.
- Bankanın kredi verme politikaları.
- Finanse edilen işlemin motivasyonu ve gerekçesi,

Kredi taleplerini gözden geçirme ve vadesi gelmiş veya vadesi geçmiş kredilere karşı işlem başlatma gibi birincil işlevi dışında, kredi komitesinin genellikle başka önemli sorumlulukları da vardır. Uyum, bankalar için önemli bir endişe kaynağıdır ve kredi verme politikası, düzenleyici otoritelerin gerekliliklerine uygun olmalıdır. Kredi komitesi, banka politikasının mevzuata uygunluğunu sağlamak için genellikle periyodik incelemeler yapar. Ayrıca komite, önceki kredilerin onaylanması ve ödenmesinde tüm düzenlemelere uyulmasını sağlamaktadır.

Kredi komitesi, Banka'nın kredilendirme faaliyetleri ile ilgili olarak aşağıdaki görevleri yerine getirir:

- *Kredi riski yönetimi:* Komite, kredi politikasını gözden geçirerek ve “Kritik” olarak değerlendirilen politikaları onaylayarak bankanın kredi riski yönetimini gözetir.
- *Kredi stratejileri ve performansı:* Komite, bankanın kredi ve kredi hedeflerine ulaşması için stratejileri gözden geçirir ve kurula uygun tavsiyelerde bulunur.
- *Ödünç verme yetkisi:* Komite, kredileri Yönetim Kredi Komitesi'nin zaman zaman Yönetim Kurulu tarafından belirlenen yetki limitinin üzerinde değerlendirir. Ayrıca, iç kontrol sistemlerine ve kredi onay prosedürlerine uygunluğu sağlamak için banka tarafından verilen kredilerin üç ayda bir gözden geçirilmesini gerçekleştirir.
- *Kredi incelemesi:* Komite, bankanın kredi riski varlıklarına ilişkin iç kontrol prosedürlerini gözden geçirir ve bunların bankanın risk varlıklarının kalitesini korumak için yeterli olmasını sağlar; Komite ayrıca, bankanın kredi verme imkânlarına ilişkin düzenleyici gerekliliklere uymasını sağlar (<https://investorrelations.accessbankplc.com>, Erişim Tarihi: 25.05.2023).

1.11.4.6.8 Uyum Komitesi

Bankanın yönetim kurulu bünyesinde oluşturulabilecek komitelerden birisi de uyum komitesidir. Bu komite, banka faaliyetlerinin yasal düzenlemelere ve banka mevzuatına uygun olarak sürdürülmesini sağlama amacının yanı sıra, başta operasyonel risk olmak üzere maruz kalınan diğer risklerin minimize edilmesi ve finansal raporlama ile finansal bilgi sistemlerinin bütünlüğünün ve güvenilirliğinin tesis edilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Uyum komitesi, banka faaliyetlerine ilişkin yapılan denetimlerin etkinliği, yeterliliği ve uygunluğunu inceleyip değerlendirmekte ve bu konuda oluşturduğu raporu yönetim kurulu ve denetim komitesine sunmaktadır. Komite ayrıca, yapılacak işlem ve faaliyetlerde temel alınacak uyum kurallarının belirlenmesi, yerel mevzuata uyumun sağlanması ve uyum risklerinin yönetilmesi gibi faaliyetleri de yürütmektedir.

Genel olarak uyum komitesinin sorumlulukları;

- Banka mevzuatı konusunda gerekli güncellemelerin yapılarak risklerin saptanması,
- Suç gelirlerinin (kara para) aklanması ve terör finansmanının önlenmesine ilişkin çalışmalar,
- Banka politikalarına uyumun sağlanması amacıyla gerekli güncellemelerin yapılması,
- Uyum yöneticileri ile uyum görevlileri tarafından oluşturulan yasal riskler matrisi, risklerin kontrol ve yönetim süreci, düzenleyicilerle ilgili güncellemeler, organizasyonel değişiklikler ve diğer özel projeler gibi konularda yönetim kurulu üyelerini bilgilendirmek,
- Yeni politika ve süreçlerle ilgili güncellemelerin yapılması,
- Ülke riskinin değerlendirmesi,
- Kanun ve yönetmeliklerin gerektirdiği güncellemelerin yapılması,
- Hukuki ihtilafların çözümlenmesi, vergi ve düzenleyici denetim süreçleriyle ilgili güncellemelerin yapılmasıdır (www.denizbank.com.tr/ Erişim Tarihi: 25.05.2023):

İKİNCİ BÖLÜM

2. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANS VE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

2.1 Genel Olarak Performans Kavramı

Fransızca kökenli “performans” kelimesi, “usulüne göre yapmak”, “icra etmek”, “gereğini yerine getirmek” anlamına gelen İngilizce “to perform” fiilinden türetilmiştir. Performans kelimesinin Türkçe karşılığı ise “başarım”dır. Kullanıldığı alana göre değişmekle birlikte genel anlamda performans, bir birey, örgüt veya grup tarafından yapılan iş, eylem veya faaliyetlerin sonuçlarına ilişkin başlangıçta arzu edilen hedeflere ne derece ulaşılabilirdiğinin ve nelerin sağlanabildiğinin nicel veya nitel ifadesidir. Modern yönetim yaklaşımında ise performans, bir işletmenin sağlamış olduğu başarının, diğer bir ifadeyle, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşma düzeyini gösteren çok boyutlu bir kavramdır (Bayyurt, 2011: 578).

Performans kavramına ilişkin işletme literatürü incelendiğinde genel kabul görmüş yedi performans boyutunun olduğu görülmektedir. Bu boyutlar:

- Etkinlik,
- Verimlilik,
- Yenilik,
- Kalite,
- Çalışma Yaşamının Kalitesi,
- Verim ve Girdilerden Yararlanma İle Bütçeye Uygunluk ve
- Kârlılıktır.

Yukarıda ifade edilenler dışında başka performans boyutları da mevcuttur. Bunlardan bazıları; ürün liderliği, pazar durumu, çalışanların tutumu ve kamu sorumluluğudur (Karaman, 2009: 414).

2.2 İşletmelerde Performans Kavramı

İşletme performansı, bir işletmenin günlük operasyonlarını önceden geliştirilmiş stratejiler doğrultusunda ne kadar iyi uyguladığını ve bunun da işletme etkinliğine ne derece katkı sunduğunu değerlendirir. Bu nedenle, işletmelerin

çıktıyı ölçmek ve stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek için belirli parametreleri izlemesi gerekmektedir (Özer, 2009: 3).

Bir işletmenin başarılı ve sürdürülebilir şekilde varlığını devam ettirebilmesi, göstereceği performansa sıkı sıkıya bağlıdır. Dolayısıyla performansın periyodik olarak ölçülmesi, arzulanan hedeflere ulaşıp ulaşılamadığının tespit edilmesi ve hedeflerden sapmalar olması halinde gerekli aksiyonların alınması, işletmenin devamlılığı açısından hayati önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerde etkin bir performans ölçüm sisteminin tesis edilmesi ve buradan elde edilen bilgiler ışığında performans takibinin yapılması elzemdir. Diğer taraftan, işletmelerde performans ölçümlerinden sağlanan bilgiler, tüm yönetici ve çalışan davranışlarının yönetilmesi ve yönlendirilmesinde etkili olan araçlardır. Bu nedenle günümüzdeki çağdaş yönetim anlayışı bu bilgi kaynağı etrafında şekillenmektedir (Özer, 2009: 4).

İşletme, hedeflerini gerçekleştirebilmek için tüketiciler, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler, ortaklar ve yerel toplumlar gibi paydaşların dikkatini çekmelidir. Değerlendirilen işletme performansı ölçütleri, tüm önemli parametreleri yansıtmalıdır. Geçmiş stratejilerin ne kadar etkili olduğunu bilmek ve bunlara dayalı gelecek stratejileri formüle etmek çok önemlidir. Performans değerlendirmesi işletmedeki belirsiz durumlara netlik kazandırır ve işletmenin vizyonuna uyum sağlamak için yapılması gerekenleri ortaya çıkarır. Ayrıca modern politikaların oluşturulmasına da yardımcı olurlar.

Finansal göstergeler işletme performansını ölçmek için kullanılabilir, ancak operasyonel performans göstergelerine de öncelik verilmeli ve genel kurumsal performansın bir parçası olarak kapsamlı bir şekilde değerlendirilmelidir. İşletme performansının değerlendirilmesinde finansal ölçütlere ek olarak, Pazar payı, yeni ürünlerin başarılı bir şekilde tanıtılması, ürün kalitesi, pazarlama etkinliği, katma değer ve teknolojik verimlilik gibi performans ölçütleri de yer almalıdır. Genellikle kârlılığın bir göstergesi olarak görülen pazar payı konumu da bu bağlamda yararlı bir başarı ölçüsü olarak tanımlanabilir (Karaman, 2009: 412).

2.3 İşletmelerde Performans Ölçümü ve Yönetimi

Performans ölçümü, işletmelerin önceden belirlenmiş olan amaçlarına ne ölçüde ulaşabildiklerini tespit edebilmek için gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirebilmelerine imkân tanıyan dinamik bir süreçtir. Bu süreç, ulaşılması arzulanan amaçları en doğru şekilde yansıtacak performans

göstergelerinin ve hedeflerin belirlenmesini gerektirir. Dolayısıyla performans ölçümü, önceden belirlenen hedeflerin gerçekleşme düzeyine bağlı olarak işletmenin başarısını ortaya koyar (Riratanaphong ve van der Woordt, 2015: 775).

Diğer taraftan performans yönetimi ise, işletmelerin başarılı bir performans gösterebilmeleri adına gerekli olan faaliyetlerin planlanması, yürütülmesi ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi aşamalarından oluşan ve performans ölçümünü de içeren daha geniş bir kavramdır. Performans yönetim sisteminin işlevi, işletmenin performansına ilişkin düzenli ve zamanında bilgi akışı sağlayarak yönetsel süreçlere geri bildirimde bulunmaktır (Folan ve Browne, 2005: 669).

İşletmelerin performans ölçüm ve yönetim sistemlerinden maksimum faydayı sağlayabilmeleri:

- Performans ölçüm sisteminin işletme planıyla uyumunun sağlanmasına,
- Performans ölçüm faaliyetlerinin devamlılığına,
- Performansın farklı yönlerini de gösterecek performans ölçütlerinin kullanılmasına,
- Performans ölçümünden elde edilen bilgilerin tutarlı ve güvenilir olmasına,
- Karar alma süreçlerinde performans ölçüm sonuçlarının kullanılmasına bağlıdır.

2.4 İşletmelerde Performans Ölçümünün Amacı

İşletmelerde performans ölçümünün temel amacı, işletmenin misyonu ve vizyonu ile uyumlu olacak şekilde oluşturulan amaçlara yönelik önemli başarı göstergelerinin ve söz konusu amaçlara ne düzeyde ulaşıldığının ölçülebilmesini sağlayacak hedeflerin belirlenmesidir. Sonraki aşamada ise tüm çalışanlar, belirlenen bu amaç ve hedefler konusunda bilgilendirilmelidir. Çalışanların işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik gösterecekleri performans sistemli bir şekilde ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.⁸⁴ Bununla birlikte performans sistemi, prim, başarının ödüllendirilmesi ve kariyer imkânları gibi çalışanların motivasyon ve kuruma bağlılıklarının artmasını teşvik edecek uygulamalar içermelidir (Ossofski vd, 2016: 1).

İşletmelerin performans ölçümü yapmalarının nedenleri;

- İşletmenin genel anlamdaki başarısını ölçmek,

- İşletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaşıldığını ortaya koymak,
- İşletme ile ilgili aldığı kararların doğruluğuna yönelik olarak yönetimin etkinliğini ölçmek,
- Geçmiş dönemdeki işletme faaliyetlerinin değerlendirilerek, güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulması,
- İşletmenin zayıf olan yönlerini geliştirmek üzere gerekli önlemleri almak,
- Faaliyetler ve sonuçları hakkında bilgi sahibi olmaktır.

2.5 İşletmelerde Performans Ölçümünün Aşamaları

Performans ölçüm sisteminin aşamaları şu şekildedir;

- Stratejik amaçların belirlenmesi,
- Performans boyutlarının saptanması,
- Boyutlar için kullanılacak göstergelerin kararlaştırılması,
- Hedeflerin belirlenmesi,
- Performans ölçüm yönetiminin tespit edilmesi,
- Performans ölçüm sonuçlarının elde edilmesi ve raporlanması için sistemsel yapının kurulması,
- Performans ölçümünden elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve gerekli iyileştirmelerin yapılması (Yörüker vd,2003: 25).

2.6 İşletmelerde Performans Ölçüm Sistemi

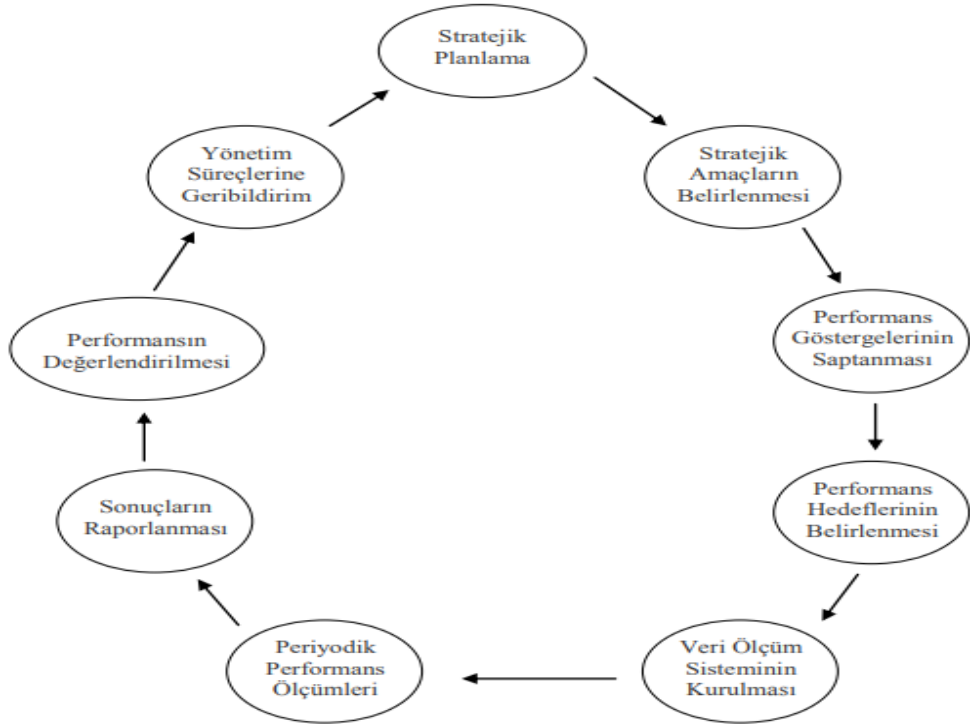
Performans ölçüm sistemi, işletme faaliyetlerinin verimliliğini ve etkinliğini ölçme süreci olarak tanımlanabilir. Genel olarak performans yönetim sistemi üç açıdan tanımlanabilir:

- 1- Özellikler
- 2- Roller
- 3- Süreçler

Bir Performans ölçüm sisteminin gerekli özellikleri, performans ölçümlerini ve destekleyici altyapıyı içerir. Performans ölçüm sisteminin rolleri performans ölçümü, strateji yönetimi, iletişim, davranışlar üzerindeki etki, öğrenme ve gelişmeyi içerir. Son olarak, bir performans ölçüm sisteminin süreçleri, ölçümlerin seçimi ve tasarımı, verilerin toplanması ve işlenmesi, bilgi yönetimi, performans değerlendirmesi, ödülleri ve sistem incelemesini içerir. Performans ölçüm sonuçları, yönetsel karar alma süreçlerinde kullanılmak üzere bilgi akışı sağlayarak, performans ölçüm sistemini yönetim süreçleriyle bütünleştirir ve yeni kararların

alınmasına rehberlik eder. Ölçüm sonuçları ayrıca işletmenin zayıf olan dolayısıyla iyileştirilmesi gereken yönleriyle ilgili düzenleyici kararların alınmasına yardımcı olur (Nopadol ve Sakun, 2012: 550).

Performans ölçüm sistemlerinin tasarımı, yüksek performans kültürünü teşvik edebilir veya aksine bir engel görevi görebilir. Performans ölçüm sistemlerinin yüksek performans kültürüne engel teşkil etmemesi için en başından psikolojik sonuçları da düşünülerek tasarlanması gerekir. Bu ise en iyi şekilde, işletmeleri, birbiriyle etkileşime giren farklı sistem türleri açısından anlayarak elde edilir. Yüksek performans kültürü için gerekli olan çabayı teşvik etmek için performans ölçüm sistemlerinin bireysel ve ekip düzeyinde ilgili grafiksel bilgileri sağlaması gerekir. Bu bilgi, çalışanların işlerinin önemli bir bölümünü dâhil oldukları sistemlerin performansının "kontrolünde" olduğunu algılamalarını sağlama sürecine yardımcı olabilecek bir biçimde olmalıdır (Robson, 2005:145)



Şekil 1.4: İşletmelerde performans ölçüm sistemi

2.7 İşletmelerde İyi Bir Performans Ölçüm Sisteminin Sağlayacağı Yararlar

Performans ölçümünün, yöneticilerin daha isabetli kararlar almalarına ve işletme kaynaklarının daha etkin şekilde tahsis edilmesine yardımcı olduğu

konusunda genel bir uzlaşa mevcuttur. Bu çerçevede, gerek kamu sektörü gerekse özel sektör kurumları tarafından yönetsel kararların etkinliği ve performansın iyileştirilmesine yönelik alınması gereken önemli aksiyonlardan birisi, söz konusu kurumlarda performansın değerlendirilmesine imkân tanıyacak bir performans ölçüm sisteminin oluşturulması ve etkin olarak kullanılmasıdır. Bu şekilde bir sistem oluşturulması, karar alıcı konumdaki yetkililere faaliyetlerin belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi için gereksinim duydukları bilgileri sağlayacaktır. Ancak bu noktada performans ölçümü, tek başına etkinliğin ve etkililiğin sağlanmasına yetecek bir araç olarak görülmemelidir. Performans ölçüm sisteminin sağlayacağı bilgi akışının, karar alma süreçlerinde dikkate alınmadığı müddetçe kurumsal anlamda performans üzerinde herhangi bir katkı sağlaması mümkün olmayacaktır (Osborne ve Gaebler, 1992, s.63).

Başarılı performans ölçüm sisteminin özellikleri ve organizasyona sağlayacağı faydalar:

- Yöneticilere, işletme performansını izleme, sonuçları değerlendirme, örgüt faaliyetlerini ve süreçlerini yönetme, muhtemel sorunları zamanında tespit etme ve çözüme kavuşturma konularında yardımcı olma,
- İşletmenin mevcut durumunun tespit edilerek performans sonuçlarının benzer kurumlarla karşılaştırılmasını sağlama,
- Hem finansal hem de beşeri kaynakların tahsisinde etkinliği sağlama ve söz konusu kaynakların ne denli etkili kullanıldığını gösterme,
- Kurumsal amaçlara ulaşılmasının hangi faktörlere bağlı olduğu konusunda çalışanlara bilgi verme ve çalışanların davranışlarının bu alanlara yönlendirilmesini sağlama,
- İşletme faaliyetlerinin etkili bir şekilde tanımlanmasını sağlama,
- Organizasyonun bir bütün olarak değerlendirilmesine olanak tanıma,
- Faaliyet sonuçları ilişkin yönetime geri bildirim sağlama,
- Ödüllendirme sisteminin temelini oluşturma şeklinde sıralanabilir (Diamond, 2005, 16; Malina ve Selto, 2004;).

2.8 Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçütleri

Finansal ölçütler, karar vericilerin işletmenin değerini artırıp artırmadığının belirlenmesine yardımcı olan işletme başarılarının yönlerini gösterir. Bu ölçütlerin kökleri muhasebe, finansal yönetim ve ekonomi alanlarına dayanmaktadır. Finansal performans ölçütleri kâr, satış büyümesi, gelirler ve yatırım getirisi gibi faktörlerin

değerlendirilmesini içerir (Rauch vd, 2009: 765). Kârlılığın muhasebe ölçütü olan finansal performans, uzun dönemdeki işletme başarısını görmek ve değerlendirmek için değerli araçlar sağlayan en önemli ölçütlerden biri olarak kabul edilmiştir. Kârlılık ve büyüme göstergeleri, firmaların finansal performansını ölçmek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Kârlılık, bir firmanın geçmiş dönemlerdeki getiri elde etme yeteneğini ölçerken, büyüme bir firmanın geçmiş dönemdeki boyutunu büyütme yeteneğini gösterir (Santos ve Brito, 2012: 98).

Bununla birlikte, organizasyonel performansı yansıtması açısından tek başına finansal performansın kullanılması, özellikle hızla değişen ve rekabetçi piyasalarda işletmelerin etkin yönetimi için yetersiz olmakla geniş ölçüde eleştirilmiştir. Bu durum, özellikle şirketlerin çeşitli paydaşların (hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler) artan beklentileriyle karşı karşıya kaldıklarında ortaya çıkmaktadır.

Finansal ölçütlere yönelik en önemli eleştirilerden biri, performansın nasıl elde edildiğine veya nasıl iyileştirilebileceğine dair çok az gösterge sağladığı için resmin tamamını yansıtmamasıdır. Bu nedenle, uzun vadeli başarıyı ve hissedarların zenginliğini maksimize eden faktörleri (örneğin müşteri memnuniyeti, yenilik yapma yeteneği, kalite vb.) ortaya çıkarmadığından sınırlı fayda sağladığı düşünülmektedir. Rowe & Morrow'a (2009: 64) göre yöntem, maddi olmayan varlıkların değerini düşük gösterme eğilimindedir. Metodun bir başka eleştirisi de kısa vadeli yaklaşım ve içsel odaklanmadır. Venanzi, (2012), Ödülleri finansal performansa bağlamanın yöneticileri kısa vadeli finansal performansı artıracak kararlar almaya teşvik edebileceğini ancak uzun vadeli karlılık üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceğini savunmuştur. Söz konusu yöntem ayrıca, eleştirmenlerin zararlı olduğunu iddia ettiği bir iç odağa sahip olma eğilimindedir, çünkü firmalar ancak müşteri memnuniyeti ve rakiplerin eylemleri gibi dış faktörler dikkate alındığında başarılı bir şekilde rekabet edebilir.

Yöneticiler finansal performans hedefine ulaşmak için sonuçları manipüle etme eğiliminde olabileceğinden, manipülasyon eğilimi finansal ölçümlerin bir başka önemli dezavantajıdır. Yöntem ayrıca, genellikle ne olduğunu sonradan gösteren gecikmeli veya tarihsel nitelikli sonuçlara odaklanmaktadır. Bu nedenle, günümüzün dinamik iş ortamına uygun olmayan geriye dönük bir yöntem olarak kabul edilir (Attiea vd, 2014: 205). Geleneksel finansal ölçümlerdeki bu eksiklikler, araştırmacıları, finansal ölçümleri tamamlamak için bir organizasyonun birden

fazla özelliğini ölçebilen bazı finansal olmayan ölçümlere odaklamaya yöneltmiştir (Zuriekat vd, 2011: 164).

Finansal olmayan ölçütler, geleneksel muhasebe ölçütlerinde mutlaka yer alması gerekmeyen, gelecekteki performans hakkında bilgi sağlayan öncü göstergelerdir. Anahtar değer yaratan faaliyetleri yansıtır (Kaplan & Norton, 2001). Finansal olmayan performansın odak noktası daha çok, firmaların organizasyonel ve finansal performansının iyileşmesine yol açan müşteri memnuniyeti, iç iş süreci verimliliği, yenilikçilik, çalışan memnuniyeti vb. faktörlerle bir firmanın uzun vadeli başarısıdır. Güçlü rekabet ve teknolojik değişimlerle birlikte küreselleşme seviyesinin artması, birçok kuruluşun artık performanslarını belirlemek için hem finansal hem de finansal olmayan ölçümlerin bir karışımını kullanmasına yol açmıştır (Attiea vd, 2014: 206).

Farklı yöntemlerin kendi aralarında güçlü ve zayıf yönleri olsa da, iki tür yöntemin birlikte kullanılması birbirini tamamlayan bir süreç olarak görünmektedir. Fakat finansal veya finansal olmayan performansı dikkate almanın avantajları, dezavantajları ve uygun ölçüm seçimi ile ilgili tartışmalar halen devam etmektedir. Bununla birlikte, Zuriekat ve diğerleri, (2011: 168), bazı ampirik kanıtların finansal ve finansal olmayan önlemlerin ikame olmadığını, ancak finansal olmayan yöntemlerin finansal yöntemlere katkı olarak kullanıldığını gösterdiğini bildirmiştir. Bu nedenle, iki yöntemin bir kombinasyonunun kullanılması, farklı alanlarda popüler bir çerçeve haline gelmiştir. Bir işletmenin genel performansı hakkında daha dengeli bir izlenim vermek için ikisinin bir kombinasyonu gereklidir. Bu nedenle yöneticilerin, işletmenin performans sonuçlarının etkili bir şekilde ölçülmesini sağlayacak en uygun ölçüm kombinasyonunu seçmeleri önem arz etmektedir (Joshi vd, 2011: 144).

2.8.1 Finansal ve Finansal Olmayan Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması

Finansal performans göstergelerinin, işletmenin bütüncül olarak değerlendirilmesinde ve yenilikçi kararların alınmasında yeterince ufuk açıcı bilgiler sunmaması, işletmelerin odağının finansal olmayan verilere ve performans ölçütlerine kaymasına yol açmıştır. Bunun dışında, finansal olmayan bilgilere ve göstergelere ihtiyaç duyulmasındaki diğer faktörler şunlardır: ticari hayatta yaşanan değişimler, yüksek rekabet ortamı, ulusal ve uluslararası standartlara uyum, çağdaş girişimler ve yaklaşımlar, organizasyondaki rollerin değişmesi, taleplerin

farklılaşması ve bilgi teknolojisinin gelişimi (Neely, 1999: 210). İşletme performansının ölçülmesinde kullanılan geleneksel finansal performans ölçütleri ile işletmenin bütüncül olarak değerlendirilmesinde ve değişen sosyal ve ekonomik çevreye uyum sağlanmasında daha yenilikçi ve ileriye dönük bir yaklaşım olarak ortaya çıkan finansal olmayan performans ölçütleri Tablo 2.1’de farklı özellikler açısından karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.1: Finansal ve finansal olmayan performans ölçütlerinin karşılaştırılması

<u>Özellik</u>	Performans Ölçütü	
	Finansal	Finansal Olmayan
Veri	Sayısal	Sayısal ve Sözel
Kaynak	Finansal raporlar	İşletme İçi Diğer Raporlar
Kapsam	Parasal İşlemler	Parasal Harici İşlemler
Hesaplama	Basit	Karmaşık
Fayda	Kısa ve Orta Vadeli	Kısa, Orta ve Uzun Vadeli
İlgili Departman	Muhasebe ve Finans	Tüm Departmanlar
Süreç	Geçmişe Yönelik	İleriye Yönelik
Birincil Muhatap	Hissedarlar ve diğer muhataplar (alacaklılar, borçlular, potansiyel yatırımcılar ve vergi kurumları)	İşletme Yönetimi

Tablo 2.1’de görüldüğü üzere işletmelerin finansal performansının ölçülmesi, finansal olmayan performansının ölçülmesinden daha kolaydır. Bu durumun nedeni, finansal performans ölçütlerinin hesaplanabilmesi için gerekli olan veriler muhasebe temelli finansal tablolardan sayısal olarak elde edilirken; finansal olmayan performans ölçütlerinin ise finansal rapor harici işletme içindeki diğer raporlardan hem sayısal hem de sözel olarak elde edilmesidir (Arsoy, Bora ve Karabıyık, 2014: 1). Finansal performans ölçümü genellikle bir işletmenin kısa vadeli başarı faktörlerine odaklanır. Bu yöntemlerin birincil odak noktası, işletme gelirleri, kârları ve nakit akışlarıdır. Oysa finansal olmayan performans ölçümü, bir kuruluşun uzun vadeli stratejik başarısını etkileyebilecek iş alanlarındaki eksiklikleri gösterir. Bu yöntemlerin ana odak noktası, müşterilerin memnuniyeti ve elde tutulması, marka gelişimi, çalışan motivasyonu, organizasyonun kapasitesi, pazar payı gibi unsurlardır (Mowen vd, 2014:45). Bir işletmenin finansal performans ölçümlerinin birincil muhatabı hissedarlardır. Eş zamanlı olarak, bu ölçümler alacaklılar ve borçlular, rakipler, potansiyel yatırımcılar, vergi makamları vb. dâhil olmak üzere farklı diğer paydaş grupları tarafından kullanılır. Bir

işletmenin finansal olmayan performans ölçümünün ana muhatabı, odak noktası olarak o şirketin yönetimidir. (Marr ve Schiuma, 2003: 680).

2.9 Bankacılıkta Performans Kavramı

Genel olarak bankacılıkta performans, bankanın ortaya koyduğu hedeflere, var olan kaynakları etkin şekilde kullanarak, kararlaştırılan süre içinde ve minimum maliyetle ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Karaman, 2009: 415). Örneğin, bir banka yöneticisi açısından performans, bankanın karlılığı, çalışanların verimliliği, rekabet gücü, çalışma ortamı veya müşteriye verilen hizmetlerin kalitesi olabilir. Bankacılıkta performans, uzunca bir süre geleneksel mali tablolardaki verilerin analizi ve kârlılık göstergeleri ile ölçülmüştür. Ancak son dönemlerde yaşanan ekonomik entegrasyonlar, iş, yönetim ve insan kaynakları uygulamalarındaki gelişmeler ile birlikte performans, çok farklı boyutlarıyla ele alınan bir kavram haline gelmiştir (Akyıldız, 2019:72). Bu durumun bir sonucu olarak, çok çeşitli ürün ve hizmet sunan kurumlar olan bankalar, etkinliklerini değerlendirmek ve rekabet güçlerini ölçebilmek amacıyla performans kavramına daha fazla odaklanmıştır. Bu doğrultuda, performanslarını etkileyen faktörleri izleme, değerlendirme ve olası sorunlara karşı iyileştirici önlemler alma noktasında bankalar, daha modern ve bütüncül yaklaşımlara ihtiyaç duymaya başlamışlardır (Arslanel, 2018: 47).

2.10 Bankacılıkta Performansı Etkileyen Faktörler

2.10.1 Personel Kalitesi

Beşerî sermaye, bir kişinin verimliliğini doğrudan etkileyen, doğuştan gelen veya sonraki bireysel gelişim sürecinde kazanılan tüm nitelikleri kapsamaktadır. İktisadi yaklaşımlarla ele alındığında ise bu kavram, mikro ölçekte işletme kârlılığına, makro ölçekte ise ülke ekonomisine etki eden faktörleri ifade etmektedir. Hizmet üretiminin temel bileşeninin insan olduğu dikkate alındığında, ekonomiler için en önemli hizmet üreticilerinden olan bankaların, nitelikli insan gücüne sahip olmaları büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla, bankanın üst yönetimiyle birlikte tüm personelin mesleki eğitim ve uzmanlık derecesi, yeniliklere ve finansal gelişmelere hızla adapte olması, bankaların kârlılığını ve genel olarak performansını büyük ölçüde etkilemektedir.

Bankanın, çalışanları yani sahip olduğu insan gücünü en etkili şekilde yönetmek ve geliştirmek, banka yönetiminin temel fonksiyonlarından biridir. Bu doğrultuda bankaların, gelişim ve öğrenme süreçlerine açık işgücü seçiminden

başlayarak, işe alımdan sonra da işbaşı ve teorik eğitim süreçlerini yönetmesi, bu konuda ihtiyaç duyulan teknolojik altyapıyı oluşturması, iletişim ve problem çözme becerisi yüksek işgücüne dolayısıyla gelişmiş bir organizasyon yapısına sahip olması son derece önemlidir (Sakınç ve Kakaç, 2018: 117).

2.10.2 Kaynakların Verimli Kullanımı

Bankaların sahip oldukları kaynakları verimli, kârlı ve öncelikli alan ve sektörlere kanallandırmaları hem kendi performansları hem de ülke ekonomisinin kalkınması açısından hayati önem taşımaktadır. Ancak bankalar bu önemli faaliyetlerini gerçekleştirirken, bulundukları sektör ve sunmuş oldukları ürün ve hizmetler gereği çeşitli risklere maruz kalmaktadırlar. Bu doğrultuda bankaların, varlıklarını sürdürebilmeleri ve ülke ekonomilerinin sağlıklı şekilde işleyebilmesi için yapacakları ekonomik faaliyetlerde maruz kalacakları riskleri göz önüne alarak, aşırı risk barındıran işlemlerden uzak durmaları gerekmektedir. Dolayısıyla bankalar, kaynaklarını etkin şekilde kullandıkları süre ve ölçüde performanslarını artıracaklardır (Akgüç, 1989: 5-6).

Bankalar, farklı kesimlerden farklı vade ve tutarlarda kaynak toplayarak, bu kaynakları yine farklı kesimlere farklı vade ve tutarlarda kredi olarak kullandırmaktadırlar. Bankalar, kaynak kullanım aracı olarak kredi verme işlevini yerine getirirken, kaynağın nerede kullanılacağı, yatırımın kârlı olup olmadığı ve bu yatırımın verilen kredinin geri ödenmesini sağlayıp sağlayamayacağı gibi konularda çeşitli analizler yaparak, müşterinin güvenilirliğini ve yatırımından beklenen performansı ölçerler. Çünkü kaynakların etkin şekilde kullanımının sağlanması ve performanslarını olumsuz yönde etkilememesi için bankalar, genel olarak kârlı görülmeyen projelere fon sağlamak isteksiz davranırlar. Bunlar haricinde bankalar piyasadaki kârlı yatırım olanaklarından faydalanmak amacıyla kaynaklarını farklı şekillerde de değerlendirebilmektedirler. Bankalar bu noktada, kambiyo işlemleri, tahvil alım-satımı, hisse senedi alım-satımı, türev işlemler, yüklenim vb. gibi faaliyetlerde bulunabilmekte ve kaynaklarını bu alanlara aktarabilmektedirler. Fakat bankalar bu tür faaliyetlerde bulunurken faiz riski, kur riski, piyasa riski, likidite riski gibi farklı türlerdeki risklere farklı ölçülerde maruz kalmaktadır. Dolayısıyla bankaların, kaynaklarını söz konusu yatırım seçeneklerinde değerlendirirken, bu risklere çok dikkat etmeleri ve verimsiz ve zarara yol açacak işlemlerden uzak durmaları gerekmektedir (Erol, 2006: 6).

2.10.3 Risk Yönetimi

Bankacılık sektörünün ekonominin gelişmesinde çok büyük rolü vardır ve ülkenin ekonomik büyümesinin itici gücüdür. Bankalar, maksimum üretkenliğe ulaşmak için atıl kaynakların verimli kullanım alanlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynar. Ancak bu süreç bankalar için çeşitli riskler barındırmaktadır. Ve risk, getirilerle doğru orantılı olduğundan, bir banka ne kadar çok risk alırsa, o kadar yüksek kâr elde edebilmektedir. Bu nedenle bankalar için karşılaştıkları riskleri yönetmek ve almaya değer olup olmadıklarını belirlemek çok önemlidir.

Risk, yatırım kaybına veya kazancın azalmasına neden olabilecek, finansmanla ilgili istenmeyen veya planlanmamış bir olayı ifade eder. Yatırım miktarının bir kısmını veya tamamını kaybetme olasılığını içerir. Risk ve getiri arasındaki temel ilişkinin doğrusal olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, risk ne kadar büyükse, kâr şansı da o kadar yüksek olmaktadır. Bankalar da bu doğrultuda getirilerini yani kârlarını artırmak amacıyla risk içeren işlemlere yönelme eğilimindedirler. Ancak bankalar için durum her zaman beklenildiği gibi sonuçlanmamakta ve alınan risklerden ötürü varlık kalitesinin bozulması, kaynakların verimsiz kullanılması ve genel olarak banka performansının düşmesi gibi farklı olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla bankaların bu olumsuz sonuçlarla karşılaşmaması veya oluşabilecek zararların minimize edilebilmesi için alınan risklerin iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Risk yönetimi, geçmiş trendlere dayalı çeşitli analizler yaparak ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunarak risklerin etkisini yönetmeyi ifade eder. Ayrıca, risklerin etkisini azaltmak için düzeltici önlemlerin alınmasını da içerir. Finansal riskler yüksek enflasyon, sermaye piyasalarında dalgalanma, durgunluk, iflas vb. durumlarda ortaya çıkabilir. Bu risklerin büyüklüğü, bir kuruluşun veya bireyin yatırım yaptığı finansal araçların türüne bağlı olarak değişmektedir.

Risk daha genel olarak finansal veya itibar kaybı olasılığı olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak bankalar, risk ve getiri arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurarak, aldıkları riskleri belirlemeli, ölçmeli, fiyatlandırmalı ve öngörülemeyen herhangi bir olayla baş edebilmek için uygun sermayeyi bulundurarak ihtiyatlı olmalıdırlar. Bankacılık sektöründe maruz kalınabilecek başlıca risk türleri şunlardır:

- Faiz riski
- Likidite riski

- Piyasa riski
- Kredi veya Temerrüt Riski
- Operasyonel risk

Tüm bu risk türleri aşağıda kısaca özetlenmiştir:

Faiz oranı riski

Faiz, bir bireyden veya finans kurumundan borç para almanın maliyetidir. Borç alan taraf, borç verenin parasını kullanmanın tazminatı olarak faiz öder. Faiz oranı ise, bir borç verenin fonlarının kullanılması için borç alan taraftan talep ettiği anapara üzerinden hesaplanan yüzdelik kısımdır. Bankalar da tasarruf sahiplerinin fonlarını kullanmanın karşılığı olarak değişen oranlarda faiz öderler. Ayrıca verdikleri krediler üzerinden de belirli oran ve miktarlarda faiz geliri elde ederler. Bankaların en önemli varlık kalemleri olan kredileri uzun vadeli iken en önemli yükümlülük kalemi olan mevduatlar ise genelde kısa vadeli olmaktadır. Bu noktada bankalar, faiz oranları üzerinde yaşanabilecek değişiklikler sonucunda faiz oranı riskiyle karşı karşıya kalabileceklerdir. Örnek olarak; faiz oranının yükselmesi durumunda, kullandırılan uzun vadeli kredilerin faiz oranı sabit kalırken genellikle kısa vadeli olan mevduatların yenilenmesi halinde ödenecek faiz oranı yükselecektir. Bu da bankaların faiz oranı riskine maruz kalmasına yol açacaktır. Bankalar bunun yanı sıra bilançolarında bulunan ve faiz değişikliklerine karşı duyarlı olan menkul kıymetler üzerinden de faiz riskini taşımaktadırlar. Bankalar, özellikle merkez bankaları ile yaptıkları repo ve ters repo gibi işlemlerde kullanmak üzere ve portföylerini dengeleyebilmek adına önemli bir tahvil stoku tutmaktadırlar. Tahvillerin değeri ise faiz oranları ile ters orantılıdır. Diğer bir ifade ile faiz oranlarındaki bir artış tahvilin değerini düşürürken, faiz oranlarında meydana gelecek düşüş ise tahvilin değerini artıracaktır. Buradan hareketle, elinde önemli miktarda tahvil bulunduran bankalar, faiz oranlarında yaşanacak değişimlerden büyük ölçüde etkilenmektedirler (Altıntaş, 2006: 133).

Faiz oranı riski, bir bankanın mevcut veya gelecekteki kazançlarının ve sermayesinin piyasa oranlarındaki olumsuz değişikliklere maruz kalmasıdır. Bu risk, bankacılığın normal bir parçasıdır ve önemli bir karlılık ve hissedar değeri kaynağı olabilmektedir. Ancak, aşırı faiz oranı riskinin, bankaların kazançlarını, sermayesini, likiditesini ve ödeme gücünü tehdit edebileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle bankaların, etkin politikalar ve risk yönetimi süreçleri aracılığıyla, maruz

kalınan faiz oranı riskini etkin bir şekilde belirleyerek, ölçmeleri, izlemeleri ve kontrol etmeleri son derece önemlidir (Babuşçu, 1997: 68).

Likidite riski

Bu risk türü, bankanın mali taahhütlerini yerine getirememesi veya bunu ancak varlık satışı veya dış borçlanma ile karşılayabilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni banka varlıklarının sorunlu varlıklara dönüşmesi olabilir. Modern bankacılık modelinde bu, bankaların maruz kaldığı en savunmasız risktir (Aloğlu, 2005: 22).

Likidite riski, aktif vadesi ile pasif vadesi arasındaki zaman diliminde bir fark yaratılarak verimli bir şekilde yönetilebilir. Bu farklılıkların, müşteriler mevduatlarını talep ettiklerinde hem varlıkları artırmak hem de yükümlülükleri karşılamak için bankada yeterli fon akışını sağlayacak şekilde ayarlanması gerekmektedir (Akçay, 2001: 93).

Piyasa riski

Piyasa riski, bir piyasayı etkileyen faktörlerdeki değişiklikler nedeniyle yatırım değerinin düşebileceği düşüncesinden kaynaklanan risktir. Sistematik bir risk olarak da bilinir, çünkü yalnızca bir sektörü değil, tüm piyasayı etkileyen faktörlerle ilgilidir.

Piyasa riskini yönetmek, piyasanın son derece değişken ve öngörülemez olduğu günümüz gibi zamanlarda çok önemlidir. Piyasa riskini yönetmenin en etkili yolu, fonların çeşitlendirilmesidir. Varlıkların çok çeşitli yatırım seçeneklerinde tutulmasını sağlamak, piyasa riskinin azaltılmasını sağlayabilmektedir (Aloğlu, 2005: 39).

Kredi veya Temerrüt Riski

Kredi veya temerrüt riski, borçlunun imzalanan sözleşme uyarınca yükümlülüklerini yerine getirememe potansiyelidir. Krediler, çoğu banka için kredi veya temerrüt riskinin en büyük ve en belirgin kaynağıdır (Yıldırım, 2004: 4).

Bu riskten kaçınılamazsa da, riski azaltmaya yardımcı olabilecek bazı yollar bulunmaktadır. Bankalar bu riski çoğunlukla krediyi onaylamadan önce borçlunun kredibilitesini değerlendirerek yönetirler. Çeşitli faktörler göz önünde bulundurularak bir kredi puanı oluşturulur ve puana göre kredi onaylanır veya askıya alınır (Şen, 2017: 38).

Operasyonel risk

Operasyonel risk, şirket içi prosedürler, kişiler ve sistemlerdeki arızalar veya harici olaylar nedeniyle ortaya çıkan kayıp riskidir. Bankalar için operasyonel riski yönetmek önemlidir, çünkü bankalar daha yüksek hacimli küresel finansal bağlantılara maruz kalmaktadır ve bankacılık ve finansal hizmetlerin sağlanmasında yüksek düzeyde otomasyon sistemleri kullanılmaktadır (Bessis, 2002: 20).

Modern ekonomilerde performans ölçümü oldukça zor bir kavramdır. Bankaların da her ticari işletme gibi temel amacı, kârlarını maksimize edecek düzeyde yüksek finansal performans göstererek, hissedarlara yatırdıkları sermaye üzerinden en iyi getirinin sağlanabilmesidir.

Bankacılıkta risk yönetiminin temelde iki amacı vardır, bunlar;

- Banka performansının iyileştirilmesi,
- Bankaların karşılayamayacakları ve kabul edemeyecekleri düzeyde büyük zararlarla karşılaşmalarını önlemek.

Risk yönetiminden beklenen, bankanın aşırı riskten kaçınarak, sermayesi ile orantılı olacak şekilde risk almasını sağlamak ve eğer bankanın risk alma kapasitesi varsa, sermayenin atıl vaziyette tutulmasının önüne geçmektir. Bu şekilde uygulanacak bir risk yönetimi, banka performansının kontrolünün sağlanmasına ve yönlendirilmesine etki eden bir fonksiyona sahip olacaktır.

Risk yönetimi, günümüz modern işletme teorisinin vazgeçilmez unsurlarından bir tanesidir. Çünkü risk yönetimi; risk, getiri ve sermaye arasındaki ilişkiyi ve optimum dengeyi kuran; bir yönetim anlayışı, bir yönetim tekniği ve modern bir yaklaşımdır. Tüm işletmeler için önemli bir süreç olan risk yönetimi, bankalar için daha farklı ve özel bir öneme sahiptir. Çünkü bankacılık sektöründe ortaya çıkabilecek risklerin türü ve kapsamı, sadece bankaları değil, ekonomik sistemin tamamını etkilemektedir. Bu nedenle bankalardaki risk yönetimi sürecinin hem banka içi denetim (teftiş ve iç kontrol) faaliyetleri hem de banka dışı bağımsız denetimler ile desteklenip yürütülmesi gerekmektedir.

2.10.4 Sermaye Yeterliliği

Ülke ekonomilerinde herhangi bir sorun ortaya çıkması durumunda faaliyetlerin sürekliliği için birincil gereklilik ve kritik olan sermaye, bankacılık sektörü için de oldukça önemlidir. Bankaların güvenliğini ve emniyetini garanti etmek ve ayrıca müşterileri arasında güven ve bağlılık tesis etmek için standart bir sermaye oranına ihtiyaçları vardır. Banka sermayesi, bankaların fonlama

maliyetinin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, bir bankanın piyasadaki risk düzeyini anlamak için sermaye miktarı güçlü bir gösterge olarak kabul edilir. Ayrıca banka sermayesi, bankanın fon temin ederken ve müşteri çekerken ödeyeceği faize karşılık gelen risk primlerinin değerlendirilmesine yardımcı olur. Bu durum, finans kuruluşlarının ve bankaların kaynaklarını kullanmak için sermaye tabanlarını yeterince optimize etmelerine yol açmakta ve dolayısıyla sermaye yeterliliği kavramının önemini vurgulamaktadır (Thakor, 1996: 284). Sermaye yeterliliği, bankaların hayatta kalmalarını etkileyebilecek potansiyel riskleri bertaraf etmek için bankaların ihtiyaç duyduğu minimum sermaye seviyesini ifade eder. Sermaye yeterliliği, bankaların farklı yatırımlarına destek sağlamak için tahsis edilen asgari sermaye miktarının geleneksel olarak değerlendirilmesini içerir ve bir bankanın sermaye miktarını, risk ağırlıklı risklerinin miktarı ile ilişkili olarak analiz eder (Staikouras ve Wood, 2003: 332).

Bankalar tarafından tutulan sermaye, her zaman risk emiliminin seviyesini ve derecesini etkileyen krediler gibi varlıkların yaratılması için mevcut fonların seviyesini orantılı olarak etkiler. Bu nedenle, sermaye bankaların performansı üzerindeki önemli bir etkiye sahiptir. Eğer bir bankada mevduat sahipleri artıyorsa sermaye seviyesinin de artırılması gerekmektedir. Bununla birlikte, banka yönetim disiplininin de sermaye üzerinde etkisi olduğu ileri sürülmektedir (Ezike ve Mo 2013: 146; Gardner, 1981: 43).

Yeterli sermayenin önemi, bankaların varlık portföylerini akıllıca genişletmelerine yardımcı olması ve risklere karşı tampon işlevi görmesinde yatmaktadır (Umoh 1991: 19). Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank of International Settlement, BIS), sermaye yeterliliğinin önemini vurgulayarak, sermayenin, bankaların net kazançlarının ve özkaynak değerlerinin performansının (güçlü ve zayıf) değerlendirilmesinde ağırlıklandırılması gereken en önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, bankaların işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri ve kamu güvenini sürdürebilmeleri için uygun kalitede sermayenin gerekli olduğunu vurgulamıştır.

Sermaye, herhangi bir ticari organizasyonun sorunsuz çalışması için ihtiyaç duyduğu miktar olarak tanımlanabilir. Genel olarak ticari organizasyon ve özel olarak herhangi bir finansal kurum için iyi bir likidite pozisyonu oluşturur. Bu nedenle, sermaye her iş için temel oluşturur. Sermayenin, işletme ve genişleme amaçlarının yanı sıra kayıpları karşılamak için de kullanıldığına dikkat edilmelidir.

Çünkü ticari faaliyetlerden doğabilecek olası zararlar sermayeden düşülür. Bu nedenle, işletme eğer kârlıysa genellikle sermayesinin de artması beklenir. Finansal kurumlar söz konusu olduğunda ise bu sermaye tabanına sermaye yeterliliği denir. Olumsuzluklar karşısında yastık görevi gören sermaye miktarı olarak tanımlanabilir (Athanasoglou vd., 2006: 3). Bu nedenle yeterli sermaye, operasyonlar ve genişleyici adımlar atmak için uygun bir tutar düşüldükten sonra, tutulan sermayenin bankanın risk ağırlıklı varlıklarını desteklemeye yeterli olduğu bir senaryo olarak kabul edilir.

Banka düzenleyicileri, risk ağırlıklı varlıkları ve finansal piyasaların istikrarını desteklemek için yeterli sermayenin korunmasını sağlayarak bankaların güvenliğine daha fazla vurgu yapmaktadır. Bu konuya ilişkin düzenlemeler ilk olarak Belçika, Kanada, Fransa, İtalya, Japonya, Hollanda, Birleşik Krallık, Amerika Birleşik Devletleri, Almanya ve İsveç olmak üzere on ülkenin üyelerinden oluşan Basel Bankacılık Denetim Komitesi (BCBS) adlı bir komite tarafından ortaya atılmıştır. Bu Komite, 1974 yılında uluslararası döviz piyasalarındaki çalkantılara tanık olduktan sonra kurulmuştur.

Basel-I olarak bilinen ilk standart dizisi 1998'de önerilmiş ve bankaları sermayenin risk ağırlıklı varlıklara oranını minimum %8 seviyesinde tutmaya yönlendirmiştir. Ancak 2004 yılında ilk yönetmelik seti revize edilmiş ve genel olarak Basel-II normları olarak bilinen yeni bir dizi standartlar çıkarılmıştır. Basel-I normlarının mevcut çerçevesine getirilen ek hususlar, bankaların sermayesinin denetimi, iç değerlendirme süreci, piyasa disiplini güçlendirmek ve sağlam bankacılık uygulamalarını teşvik etmek için bir araç olarak mali tabloların etkin bir şekilde açıklanmasıdır. 2009 yılında yaşanan mali kriz sonrasında, kriz döneminde karşılaşılan kredi limitlerinin yanlış fiyatlanması, likidite riskinin artması ve aşırı kredi büyüme hızı gibi sınırlamaların aşılması için çerçeve daha da revize edilmiş ve yeni Basel-III standartları kapsamında ele alınmıştır. Daha sonrasında ise bütüncül bir yaklaşımla finansal sistemin sağlamlığını güçlendirmek için görülen ihtiyaç ve gelen öneriler üzerine kapsamlı bir şekilde incelenen Basel-III standartları, Basel Bankacılık Denetimi Komitesi'nin mevcut ve gelecekteki tüm standartlarını içeren birleştirilmiş Basel Çerçevesine dâhil edilmiştir (Miu vd., 2010: 4).

Bankaların yeterli sermayeyi koruyarak aşırı riskleri, başarısızlık olasılığını ve böylece iflas etme olasılığını azaltıp azaltmadığı birçok çalışmada tartışma

konusu olmuştur. Bununla birlikte bankaların, risk ağırlıklı varlıklar için bir sigorta primi görevi gören tutarlı yasal sermayeye ihtiyacı vardır. Bankalar bu nedenle daha yüksek seviyede sermaye tutmaya ve temerrüde düşme durumunda riski düşürmeye teşvik edilmektedir.

Bir bankanın performansı, bankanın genel karlılığı açısından yorumlanabilir. Kârlılık, bankanın ilgili tüm ticari faaliyetlerden kâr elde etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bankanın etkinliği ile ilgilidir ve banka yönetiminin piyasadaki tüm mevcut kaynakları kullanarak en uygun şekilde nasıl kâr elde edebileceğini gösterir. Harward ve Upton'a (1991) göre karlılık, getiri elde etmek için bir yatırımın kullanılmasıyla ilgilidir. Bununla birlikte, kârlılığın verimlilik ile eşanlamlı olmadığı, daha ziyade bir verimlilik ölçüsü ve bankaların performansını değerlendirmede bir rehber olarak görüldüğü belirtilmelidir.

Bankaların performansı, sermaye yeterliliğinden etkilenmekle birlikte, ülkede hâkim olan düzenleyici kurum da dâhil olmak üzere birçok faktöre bağlıdır (Murinde ve Yaseen, 2006). Banka performansının temel belirleyicilerinden biri, daha önce birçok çalışmada öne sürüldüğü gibi sermaye yeterliliğidir. Bu konu üzerine yapılan çalışmalarda, sermayenin birçok rolü ve işlevi olduğu ve çeşitli olasılıklar nedeniyle oluşabilecek kayıplara karşı her zaman savunma yastığı görevi gördüğü öne sürülmüştür. Bu görüşlere göre sermaye yeterliliği temerrütsüz işlemleri sağlamak için alınan bir önlemdir ve mevduat ve diğer banka alacaklıları için yedek bir güvenceyi temsil eder (Gardner, 1981: 42). Dahası, Graham'ın (1985) iddia ettiği gibi, sermaye mevduat sahiplerinin büyümesiyle birlikte büyür. Bununla birlikte, sermaye birikiminin bir maliyeti vardır, bu nedenle bankalar genellikle kârlarını artırmak için maliyetlerini düşürmeye çalışırlar. Bu argüman, sermayenin optimallliği rolünü gündeme getirir. Yeterli ancak optimal sermaye, ortalama sermaye maliyetinin en düşük olması gerektiği anlamına gelir ve bu da bankanın kârlılığını artırır (Rouhi ve Mohammadi, 2013; Zaroki ve Rouhi, 2015). Ayrıca, sermayedeki büyümeyle birlikte, mevcut tüm finansal kaynakların etkin bir şekilde kullanılması için yönetsel disiplinin yerinde olması gerekir. Sermaye yeterliliği ve banka performansı hakkındaki bu görüşü destekleyen Graham (1989), bu tür yönergelerin bankanın sermayesi ve genel operasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Birçok çalışma, sermaye yeterliliği ile bankaların performansı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. (Abreu ve Mendes, 2001; Goddard vd., 2004; Pasiouras ve Kosmidou, 2007; Staikouras ve Wood, 2003).

Yukarıdakilerin aksine, bazı araştırmalar sermaye yeterliliğinin bankaların performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu bulmuştur. Söz konusu çalışmalarda, düzenleyici sermaye gereksinimlerinin, varlıklarını verimsiz bir şekilde yeniden konumlandırmaya zorlayarak bankaların portföy riskini dolayısıyla zarar olasılığını artırdığı ileri sürülmüştür. Ayrıca, artan riskler bankaların potansiyel kayıplara dönüşebilecek farklı risklerle karşı karşıya kalmasına neden olduğundan, sermaye gereksinimlerindeki artışın portföy riski üzerinde artışa yol açtığı ifade edilmiştir. (Gennotte ve Pyle, 1991; Koehn ve Santomero, 1980; Ogboi ve Unuafé, 2013; Shrieves ve Dahl, 1992).

Yukarıda incelenen literatür göz önüne alındığında, sermaye yeterliliğinin bankaların sağlamlığı için önemli bir gösterge olduğu söylenebilir. Ancak, daha büyük sermaye gerekliliği, bankaların yatırım olanaklarından yararlanmalarını kısıtlamakta ve bu nedenle bankaların kârlılık hedefini tehlikeye atmaktadır. Sonuç olarak sermaye yeterliliği, kârlılık ile çekirdek sermaye arasındaki doğrusal ilişkiyi dikkate alarak bilançonun oluşturulmasını ve yeniden yapılandırılmasını vurgulamaktadır.

2.10.5 Likidite ve Kârlılık

Son küresel finansal kriz sırasında, bazı bankalar likiditeyi ihtiyatlı bir şekilde yönetemedikleri için bazı zorluklarla karşılaşmışlardır. Bu anlamda kriz, finansal piyasaların ve bankacılık sektörünün düzgün işlemesi için likiditenin önemini canlı olarak göstermiştir. Mali krizden önce, finansal araçlar, finansman bol ve düşük maliyetli olduğu için istikrarlı bir görüntü çiziyorlardı. Fakat piyasa koşullarındaki hızlı tersine dönüş, likiditenin ne kadar hızlı buharlaşabileceğini ve finans kuruluşlarının varlıklarını piyasa değerlerinin çok altında satmaya veya ağırlıklı varlık getirilerinin üzerinde faiz oranlarından borç almaya zorladığından, likidite azlığının önceden kazanılmış kârları eritebileceğini kanıtlamıştır (Adler 2012: 3).

Yetersiz likidite banka başarısızlıklarının ana nedenlerinden biri olsa da, likit varlıkları tutmanın daha yüksek bir fırsat maliyeti vardır. Molyneux ve Thorton (1992), likidite ve kârlılık seviyeleri arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Yani, likidite fazlalığının bankanın verimli ve kârlı yatırım olanaklarından feragat etmesine dolayısıyla banka performansının düşmesine neden olacağını ifade etmişlerdir. Molyneux ve Thorton (1992) tarafından bulunan sonucun aksine, Bourke (1989), banka likiditesi ile kârlılık arasında pozitif ve

anlamalı bir ilişki bulmuştur. Ancak, istikrarsızlık dönemlerinde bankaların riski azaltmak için nakit tutmayı seçebileceklerini de belirtmiştir.

Likidite krizi, bankaların operasyonel ortamını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu krize yanıt olarak, Basel Bankacılık Denetim Komitesi gibi mali kurumlar, likidite riskinin aktif şekilde yönetilmesi gerektiğini savunmuştur. Bankaların sürdürülebilir olmaları için bir yandan likit varlıklarda önemli bir konuma sahip olmaları, diğer yandan da kârlı olmaları gerekmektedir. Pek çok bankada daha yüksek likit varlık pozisyonlarının tutulmasından kaynaklanan verimlilik artışına rağmen, kârlılık ciddi şekilde zarar görmüştür. Çünkü likidite ve kârlılık ters orantılıdır, likidite arttıkça kârlılık azalır ve tersi durumda, düşük likidite yani yüksek risk ile yüksek getiri arasında ise doğrudan bir ilişki vardır. Bu nedenle likidite yönetimindeki ikilem likidite ve kârlılık arasında bir denge bulmaktır.

Likidite ile banka kârlılığı arasında negatif bir ilişki olduğu konusunda genel olarak mutabakata varılsa da likidite şoklarına dayanıklılık ile daha az kârlı likit varlıkları tutmanın maliyeti arasındaki ödünleşimin dikkate alınması gerektiğini gösteren karşıt kanıtlar da vardır. Bankanın piyasada ortaya çıkan ve gelirden, sermayede veya sermaye kredisi verme kabiliyetinde artışla sonuçlanabilecek fırsatlardan yararlanma yeteneğidir (Bordeleau ve Graham 2010: 4). Varlık tarafında bankalar, para arzı daraldığında veya kredi kullanımı arttığında likidite sıkıntılarını en aza indirmek için hazine bonoları ve yüksek nota sahip kısa vadeli şirket tahvilleri gibi düşük getirili menkul kıymetleri tutmaya yönelirler (Holmström ve Tirole 1998: 5). Bu nedenle, özünde, likit bir finansal kuruluşun varlıklarının daha küçük bir kısmı uzun vadeli kredilerde ve varlıklarının daha büyük bir kısmı, hızlı bir şekilde nakde dönüştürülebilen ve daha sonra ödünç verilebilen kısa vadeli menkul kıymetlerde bulunur. Ancak bir bankanın oldukça likit durumda olması, piyasada parayı yatırmak için kârlı projelerin olmaması durumuyla da açıklanabilir.

Likit varlığın düşük bir likidite primine sahip olduğu ve bu nedenle, likit olmayan varlıklara göre daha düşük bir getiri sunduğu göz önüne alındığında, bankaların fazla likiditeye sahip olmaları onlara bir fırsat maliyeti yüklemektedir. Dolayısıyla likidite yönetimi, likidite ve kârlılık arasında bir denge kurmaya çalışan firmalar açısından, likidite yönetiminde etkinliğin elde edilebileceği finansal yönetim kararlarında çok önemli bir araç haline gelmiştir (Bhunja ve Khan 2011: 5). Bankalarda, likiditenin kârlılık üzerindeki etkisi son zamanlarda akademik

araştırmaların, finansal piyasa analistlerinin, banka yönetiminin ve banka gözlemcilerinin ilgisini çekmiştir. Brunnermeier, Krishnamurthy ve Gorton (2013), önemli olanın genel likidite seviyesinin değil, kısa vadeli talep edilebilir mevduatlardan oluşan borç oranının olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar ayrıca bankaların, mevduat sahipleri tarafından toplu para ekilişlerinin (bank run) ortaya çıktığı dönemlerde, kısa vadeli borçlarla finanse edilen likit olmayan varlıkları tutmalarının, piyasada sistemik riskin artmasına neden olabileceğini öne sürmüşlerdir.

2.10.6 Alternatif Dağıtım Kanalları ve Teknoloji Kullanımı

Son zamanlarda küresel ekonomik düzende kayda değer ve köklü değişiklikler yaşanmıştır. Finans sektörü bağlamında ele alındığında, 2008 yılında meydana gelen mali krizler, bu sektörde birçok yönden değişikliğe gidilmesini zorunlu kılmıştır. Finansal kurumlar bu dönemde faaliyetlerini uzun vadede sürdürürken, gelişmeye ve genişlemeye devam etmişlerdir. Bununla birlikte dinamik iş dünyasındaki değişimlere, özellikle iş verimliliğini ve performansını etkileyen faktörlere ayak uydurmaya çalışmışlardır (Adetunji, 2013: 11). Bu durum, Deloitte (2016) tarafından iddia edildiği gibi stratejik, düzenleyici ve operasyonel temelli zorlukların üstesinden gelme çabası içinde olmuştur. Bu durumda, dünya bankacılık sektörü son dönemlerde, bu teknolojilerin etkin kullanımına izin veren değişiklikler de dâhil olmak üzere, önemli sistemlerin kullanımının artmasıyla dönüşüme uğramıştır. Gelişmiş lkeler için, bankacılık sektörleri, dinamik piyasalar ve paydaşların ihtiyaçları ile uyumlu olacak şekilde rekabet dinamiklerini geliştirerek, düzenleyici reformlar yoluyla işletme modellerini başarılı bir şekilde yeniden değerlendirip yeniden dzenleyebilmişlerdir.

Özellikle gelişmekte olan ekonomilerdeki birçok banka da stratejik bir yaklaşım benimsemiş ve alternatif dağıtım kanallarını benimseyerek, geleneksel n hizmetten mobil ve evrimii yöntemlerle ürünlerini elektronik olarak satmaya ve markalamaya geçerek bunu takip etmiştir. Sonuç olarak hem müşteriler hem de bankalar için strateji değişikliği yoluyla değer yaratılmıştır (Guinaliu, 2013: 586). Büyük başarılı bankalar, bankacılık lokasyonlarının ve kanallarının yönetiminden, farklı kanallar aracılığıyla hizmet dağıtımlarının yönetimine geçmiştir. Bu bankaların çoğu, müşterilere hizmet sunumunda kullanılan birden fazla bankacılık modeline sahiptir. Ancak, bazı modeller bir bankada diğerinden daha iyi çalışabilmektedir. Ayrıca, bankaların çoğu, hedef müşterileri için en uygun ve

hedeflerini karşılayan modelleri kullanmaktadır. Banker Chen, Liu ve Ou (2009), bankacılık müşterilerine hizmet sağlamak için farklı modellerin kullanılmasının, iyi uygulanmaları halinde müşterilere ve finansal kurumlara büyük faydalar sağlayabileceğine dikkat çekmektedir.

Ticari bankalar, müşteriler ve bankacılık hizmetleri arasındaki bağlantı noktası oldukları için finansal araçlar olarak hizmet ederler. Bankacılık sektörü, küresel olarak tüm ülkelerin ekonomisi için kritik bir öneme sahiptir (Drigă ve Isac, 2014: 51). Ancak bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, değişen sosyal eğilimler, rekabet ve küreselleşme bankacılık sektörünün kalıcı değişimlere uğramasına neden olmuştur. Artan operasyon maliyeti, ticari bankaları kârlılıklarını önemli ölçüde etkilemiştir (Loonam ve O'Loughlin, 2008: 761). Kâr odaklı olan ticari bankalar, bu nedenle operasyonel maliyetleri düşürmenin önemli bir yolu olarak alternatif bankacılık kanallarını benimsemiştir. Bununla birlikte, alternatif bankacılık kanallarının benimsenmesi, sürekli sistem kesintileri ve ağ arızaları, işlem hataları, güvenlik endişeleri ve müşterilerin güven eksikliği gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalınmasına neden olmuştur.

Alternatif dağıtım kanallarının yukarıda ifade edilen sorunlara yol açması, bu kanalların banka performans üzerindeki etkisine ilişkin endişeleri artırmaktadır. Ndungu (2015: 8), birçok bankanın alternatif bankacılık kanallarını benimsemesine rağmen, fiziki bankacılık şubelerinin hala yüksek sayıda müşteriyle karşılaştığına dikkat çekmektedir. Maungu (2015) ise alternatif bankacılık kanalları olmasına rağmen müşterilerin banka şubelerini ziyaret etmeye devam ettiklerini vurgulamaktadır. Stănescu ve Nedelescu (2010: 103) tarafından ileri sürülen argüman, bankaların kullandığı alternatif kanalların güvenilir olmaması durumunda, müşterilerin sunulan hizmet kalitesinin düşük olduğu algısına kapılarak bankanın kredibilitesini ve karlılığını düşüreceğidir. Sonuç olarak, bankalar tarafından kullanılan alternatif dağıtım kanallarının, hizmet kalitesinin yüksek olması, müşteriler açısından güven tesis etmesi, operasyonel ve sistemsel hatalarının az olması ve etkin şekilde kullanılması durumunda işlem maliyetlerini azaltarak banka performansına olumlu şekilde yansımaları beklenebilir.

2.11 Bankacılıkta Performans Ölçümü

Bankalardaki performans ölçümü, farklı yapısal özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden farklılık göstermektedir. Bankalarda, performansın analizi ve değerlendirilmesine ihtiyaç duyulmasının temel nedeni bankaların ekonomideki

işlevleridir. Bu işlevlerden başlıcaları; finansal aracılık, kaydi para yaratma, kaynak kullanımında etkinlik, kaynaklara akıcılık sağlama, kaynaklarda vade ve miktar değişimi yapma, para politikasının uygulanmasında etkinlik sağlama, uluslararası ticareti geliştirme olarak sayılabilir (Akgüç, 1989:1).

Performans ölçümünden elde edilen sonuçlara göre, bankaların önceden belirlenen hedefler doğrultusunda nasıl bir yol izledikleri, arzulanan büyüme ve kârlılık oranlarına ulaşıp ulaşamadığı, verilen hizmetin kalitesi, çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik olarak yapılan ödüllendirme ve terfi uygulamaları, aynı şekilde çalışanların görev tanımları, işten çıkarılma durumları ve maaşlarının yanı sıra, müşteri memnuniyeti gibi durumları da ele alıp inceleme fırsatları oluşmaktadır (Albayrak ve Erkut, 2005: 48-49). Bu sebepler doğrultusunda, bankacılık sektöründe, ilgili kişi ve kurumların gerekli bilgiyi edinebilmeleri, buna göre hedeflerini yeniden şekillendirip, yönetimin üst düzey kararları alması için performans ölçümü önemli bir gereklilik teşkil etmektedir (Eş ve Kök, 2020: 235)

2.12 Bankacılıkta Performans Ölçümünün Önemi

Bankacılık sistemi, reel ve finansal piyasalar nihai olarak ise ülke ekonomilerindeki sistemik önemi nedeniyle sürekli gözetim ve denetim altında tutulması gereken bir faaliyet alanıdır. Küreselleşme çabaları ve teknolojik gelişmeler sonucu ülkeler arasındaki ekonomik sınırların kalkması reel tarafta ticaretin serbestleşme hareketlerini hızlandırmış, finansal tarafta ise bankalar, liberalizasyon sürecinin en önemli aktörleri olarak ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla bankalar, yalnızca bulundukları ülkelerde değil uluslararası alanda ticaretin ve finansal piyasaların gelişiminde de anahtar bir rol üstlenmektedir (Dikici,2018: 119).

Banka performans analizi, banka yöneticilerinin ve çalışanlarının hem kurumsal hem de bireysel hedeflerini tanımlamalarına ve gerçekleştirmelerine yardımcı olmak için resmi ve gayri resmi verilerin toplanmasını içerir. Daha açık bir ifadeyle performans değerlendirmesi, bir banka yöneticisinin operasyonel faaliyetlerini tahmin edebildiği, hedeflerine ulaşma derecesini inceleyebildiği, bankanın aynı sektördeki konumunu belirleyebildiği ve birimlerin iyileştirilmesi için bazı kılavuzlar sunabildiği bir kıyaslama aracı olarak görülebilir. (Doğan, 2013: 216).

Bankaların sürdürülebilir performans göstermesi ve bir bütün olarak bankacılık sisteminin istikrarı, finansal kaynakların optimum kullanımını sağlayarak, ekonominin bileşenleri arasındaki finansal akışın etkinliğine ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunur. Ekonomik kalkınma, büyük ölçüde kaynakların seferber edilmesine, yatırıma ve ekonominin çeşitli bölümlerinin operasyonel verimliliğine bağlı olan dinamik ve sürekli bir süreçtir. Bu nedenle, güçlü bir bankacılık sektörü, büyüme, istihdam yaratma, refah yaratma, girişimcilik faaliyetleri ve Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) büyümesinin artması için hayati önem taşımaktadır (Laha ve Biswas, 2019: 169).

Şüphesiz, sağlıklı bir finansal sistem ile verimli bir ekonominin sağlanması için bankaların en doğru ve modern ölçüm teknikleri kullanılarak değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve ayrıca sorunlu ve performansı düşük bankaların ayırt edilmesi için kendi aralarında karşılaştırılması gerekmektedir. Bankaların sunduğu hizmetlerin etkinliği ve kalitesi, yalnızca bir ülkenin ekonomik büyümesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmakla kalmaz, aynı zamanda insanların günlük yaşamının farklı yönlerini de etkiler. Özellikle finansal teknoloji alanında yaşanan gelişmelerle birlikte bankaların sunmuş oldukları ürün ve hizmetlerin çeşitliliği de artmış ve sektördeki rekabet hız kazanmıştır. Bu doğrultuda bankaların, gerek yurt içi ve yurt dışı rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmeleri gerekse ülke ekonomilerin istikrarı için performanslarının değerlendirilmesi ve iyileştirilmesine ciddi bir ihtiyaç duyulmaktadır (Stankevičienė ve Mencaitė, 2012: 189-190).

Özellikle son dönemlerde yaşanan şirket skandalları ve finansal krizler nedeniyle bankaların daha verimli bir şekilde değerlendirilmesine yönelik artan bir ihtiyaç olduğundan, bankaların kamuoyu ve düzenleyici otoriteler tarafından önemli ölçüde gözetlenmesi ve incelenmeye devam edilmesi zorunluluktur. Ayrıca sadece denetleyici kurumlar, düzenleyiciler ve banka yönetim organları değil, aynı zamanda bankaların müşterileri de bu finansal kurumların istikrarı ve sürdürülebilirliği konusuna giderek daha fazla ilgi göstermeye başlamışlardır.

Bankaların performansını değerlendirmek için başka nedenler de vardır. Bunlar; operasyonel sonuçlarını ve genel mali durumlarını belirlemek, varlık ve yönetim kalitelerini, verimliliklerini ve hedeflerine ulaşma düzeylerini ölçmek, kârlılıklarını, likiditelerini, sermaye yeterliliklerini ve banka hizmet seviyelerini tespit etmektir (Bektaş, 2020: 794).

Ayrıca bankaların, performans analizi ve değerlendirme süreçlerinde dikkate almaları gereken bir diğer konu da maruz kaldıkları risklerin çeşitliliğidir. Piyasa riski, kredi riski, faiz oranı riski, likidite riski, yatırım riski, döviz kuru riski, operasyonel risk, politik risk, transfer riski başlıca risk çeşitleri ve kaynakları olarak ifade edilebilir. Bütün bunlarla birlikte, bankaların performanslarının, ürün ve hizmetlerinin birçoğunun soyut nitelikte olması nedeniyle kolayca ölçülemeyeceği unutulmamalıdır (Akgüç, 1989:3).

2.13 Bankacılıkta Performans Yönetimi

Performans yönetimi, bir kurumun özgün yaklaşımı ile ortaya koyduğu ölçütlerden yararlanarak, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi sonucunda elde edilen verilerin ve kurumsal gelişmelerin takip edilmesi ve kurum performansının iyileştirilmesi için gerekli yönlendirmelerin yapılmasıdır (Öztayşı, 2009: 5). Diğer taraftan performans yönetimi, performans değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak belirli dönemler itibariyle yeni stratejilerin oluşturulduğu devamlı bir faaliyettir. Performans yönetiminden beklenen öncelikli katkı banka performansını artırmasıdır. Aynı zamanda, bireysel ve kurumsal anlamda performansın artması, çalışanların motivasyonu ve kurum aidiyetlerinin artırılması, eğitimler, kişisel gelişim planları, ücret ve ödüllendirme politikaları ile kariyer planlama gibi uygulamalara örnek teşkil edecek bir analiz ve değerlendirme sisteminin oluşturulması, banka içinde üstlenilen görev ve sorumlulukların açık ve somut bir şekilde tanımlanması ve bu tanımlamalara uygun iş süreçlerinin oluşturulması performans yönetiminden beklenen diğer katılardır. Başka bir ifadeyle performans yönetimi, banka kârlılığının ve performansının artırılması için tüm çalışanların bankanın amaç ve hedefleri doğrultusunda bilgilendirilmesi ve geliştirilmesinin yanı sıra iş süreçlerinin etkinliğine yönelik kısa ve uzun vadedeki planlamalar ile performans analizini de içeren uzun soluklu bir süreçtir (Dilek, 2009: 86).

Banka yönetimi, belirlenen amaçlara yönelik olarak performansı inceleyerek, konulan hedefleri analiz eder ve sağlanan geri bildirimler yoluyla yönetim stratejilerini gözden geçirir. Bu bağlamda performans yönetimi, sadece performansın ölçülmesiyle sona eren bir süreç değildir. Performans yönetimi ile gerçekleştirilmesi amaçlanan; kurumsal amaç ve hedeflere ulaşılmasında, üst yöneticilerin ve çalışanların bu konudaki katkılarının net olarak belirlenmesi ve böylelikle hem bireysel hem de kurumsal performansın artırılmasını olanaklı

kılacak planlı bir gelişim sürecinin devamlılığının sağlanmasıdır. Performans ölçümü ve performans yönetimi kavramlarının kapsamı hakkında bazı bilgiler Tablo 2.2’de sunulmuştur.

Tablo 2.2: Performans ölçümü ve performans yönetimi

<i>Performans Ölçümü</i>	<i>Performans Yönetimi</i>
• Anahtar başarı göstergelerini temel alan ölçütler • Sapmaların belirlenmesi amacını taşıyan ölçütler • Geçmiş başarıların izlenmesini amaçlayan ölçütler • Mevcut durumu ve potansiyeli açıklamaya yarayan ölçütler	• Eğitim • Takım çalışması • Diyalog • Yönetim tarzı • Yaklaşımlar • Ödül ve ikramiyeler • Vizyon • Çalışanların katılımı

Kaynak: (Öztayşi, 2009: 5)

2.14 Bankacılıkta İyi Bir Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Doğru bir biçimde kurgulanmış ve sonuçları öngörülmüş bir performans yönetimi sistemi, kurumlara önemli faydalar sağlayabilmektedir. Bu doğrultuda, iyi bir performans yönetimi sistemine sahip olan bankalarda:

- Hedeflerin gerçekleştirilmesi daha kolaydır.
- Etkinlik ve kârlılık artar.
- Bireysel performanslar ayırt edilebilir.
- Sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesi gelişir.
- Çalışanların kuruma olan aidiyetleri artar.
- İç disiplin sürecinin etkinliği artar.
- Sahip olunan entelektüel sermaye artar.
- Katılımcı yönetim anlayışı desteklenir.

2.15 Bankacılıkta Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri

Bankaların veya diğer sektörlerde yer alan firmaların performanslarının ölçülmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Söz konusu performans ölçüm yöntemleri, hesaplama yöntemleri ve odaklanılan ölçütler açısından, geleneksel performans ölçüm yöntemleri, modern performans ölçüm yöntemleri ve piyasa temelli performans ölçüm yöntemleri gibi sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Bu bölümde söz konusu performans ölçüm yöntemlerine ve kullanılan ölçütlere değinilecektir.

2.15.1 Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemleri

2.15.1.1 Öz Sermaye Karlılığı (Return On Equity – ROE)

Özkaynak Getirisi, kârlılık oranlarından biridir. Bir şirketin yatırılan toplam öz sermaye miktarına kıyasla ne kadar kâr elde ettiğini ifade eden finansal bir orandır. ROE, hissedarların yatırımları karşılığında aradıkları şeydir. Özkaynak getirisi yüksek olan bir işletmenin, dâhili olarak nakit üretebilme olasılığı daha yüksektir. Dolayısıyla, ROE ne kadar yüksek olursa, banka kar elde etme açısından o kadar iyidir. ROE, vergiler sonrası net gelirin toplam özsermayeye bölünmesiyle elde edilen orandır. ROE, hissedarların yatırdıkları sermaye üzerinden elde ettikleri kârlılığı göstermektedir. Diğer taraftan hissedarların sağladıkları öz kaynağın banka tarafından kullanılması sonucu elde edilen getirinin yüzdesi olarak da ifade edilebilir. Aynı zamanda hissedarların bankaya yapmış oldukları sermaye yatırımlarından sağladıkları net faydayı ROE ölçmektedir. Öz sermaye getirisi (ROE), adi hisse senedi sahiplerinin mülkiyet faizinin (özsermaye) getiri oranını ölçerken net kâr, ticari bankaların kazandığı kâra odaklanır (Rose ve Hudgins, 2008: 172). Özsermaye kârlılığı aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır.

$$ROE = \frac{Net\ Kâr}{Özsermaye}$$

2.15.1.2 Aktif Karlılığı (Return on Assets – ROA)

Aktif getirisi (ROA), bir bankanın karlılığını gösteren önemli bir orandır. Bir bankanın toplam varlıklarına göre ne kadar kârlı olduğunun bir göstergesidir. ROA, yönetimin banka varlıklarını kazanç elde etmek için kullanmada ne kadar verimli olduğu konusunda bir fikir verir. Başka bir deyişle, gelir elde etmek için banka kaynaklarının ne kadar verimli kullanıldığını gösterir. Ayrıca, bir şirket yönetiminin kurumun tüm kaynaklarından net gelir elde etmedeki etkinliğini gösterir (Khravish, 2011: 25).

ROA, bir bankanın tüm ticari faaliyetlerinden ve yatırımlarından yıl boyunca kazandığı vergiler sonrası net kârını yüzdesel olarak ifade eder. Yüzde olarak ifade edilen daha yüksek bir ROA, banka kaynaklarının daha verimli kullanıldığını gösterir. ROA bir bankanın yıllık kazancının toplam aktiflerine bölünmesiyle hesaplanır ve yüzde olarak gösterilir. Bazen bu "Yatırım Getirisi" olarak da ifade edilebilir ve şu şekilde hesaplanır:

$$ROA = \frac{\text{Net Kâr}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Aktif Kârlılığı Oranının Önemi

ROA, Bankanın varlık tabanını içeren bir performans göstergesidir. Bu bağlamda ROA;

- ❖ Rakip bankalar arasında ayırım yapmakta çok yararlıdır ve aynı sektördeki benzer bankaları karşılaştırmak için kullanılabilir.
- ❖ Gelir ve istihdam edilen varlıklar arasındaki ilişki hakkında bilgi sağlar.
- ❖ Banka sermayesi, krediler, mülk, ekipman ve menkul kıymetler gibi her türlü varlığı dikkate alır.
- ❖ Yönetim performansının çok iyi bir ölçüsüdür.
- ❖ Hissedar yatırımcılar için kazanç elde etmek için kullanılan varlıklara odaklanır.

Bankanın varlıkları hem borçlardan hem de özkaynaklardan oluşur. Her iki finansman türü de bankanın faaliyetlerini finanse etmek için kullanılır. ROA rakamı, yatırımcılara şirketin yatırım yapması gereken parayı net gelire dönüştürmede ne kadar etkili olduğu hakkında bir fikir verir.

2.15.1.3 Net Faiz Marjı (Net Interest Margin-NIM)

Net faiz marjı (Net Interest Margin-NIM), bankalar tarafından kullanılan popüler bir karlılık oranıdır ve firmaların aynı yatırımlardaki harcamalara kıyasla yatırımdaki başarısını belirlemelerine yardımcı olur. Yatırım geliri, kredilerin, menkul kıymetlerin veya faiz getiren diğer varlıkların faizini içerirken, giderler bankaların yükümlülükleri veya borçlanmaları için ödediği faizi içerir. Oranın düşük bir değeri, finansal kuruluşun giderlerini karşılamak için daha yüksek gelir elde etmesi gerektiğini gösterir.

NIM, bankaların veya finans kuruluşlarının yatırımcılara borç vermekten elde ettikleri para gelirinden elde ettikleri tutar ile borç verenlere ödeme yapmak için katlanmaları gereken masraf miktarı arasındaki farktır. Bu değer, varlıklarına göre yüzde olarak ifade edilir. İşletmenin ne kadar kârlı olduğunu ve uzun yıllar faaliyetlerine devam edebilmesi için mali açıdan ne kadar uygun olduğunu gösterir. Aynı zamanda, yatırımcıların paralarını yatırmaya veya hizmetlerini

almaya karar verebilmeleri için kurumların finansal istikrarının belirlemelerine yardımcı olan bir metriktir (Kumar, 2014: 178).

Net Faiz Marjı şu şekilde ölçülmektedir;

$$NIM = \frac{\text{Faiz Gelirleri} - \text{Faiz Giderleri}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Bankalar için net faiz marjının pozitif ve yüksek bir değeri bankanın kârlı olduğunu ve verimli bir şekilde çalıştığını gösterir. Değerin kârlı olmaması veya düşük olması durumunda, bankanın borçlarını kapatması, faiz ödemesini azaltması veya faiz kazancını artırması gerektiği söylenebilir. Ayrıca, kredi faizi dışında diğer farklı kaynaklardan elde edilen gelire katkıda bulunacak müşterilere finansal ve danışmanlık hizmetleri vererek marj artırabilir. Arz ve talep faktörü de marjın yükselmesinde rol oynar. Müşteriler daha fazla tasarruf hesabı isterse, faiz çıkışı daha fazla olur ve krediler daha fazla talep görürse, faiz geliri daha fazla olacaktır. Merkez bankalarının para politikaları da faiz marjı hesaplamasında önemli rol oynamaktadır (Yağcılar ve Kalaycı, 2020: 8).

2.15.1.4 Faiz Dışı Gelirler (Non-Interest Income-NII)

2000’li yıllardan sonra teknolojik gelişmelerin hız kazanması, enflasyon ve faizlerin düşmesi ve kâr marjlarının azalmasıyla birlikte bankalar, gelir kayıplarının önüne geçmek için gerçek bankacılık hizmetlerini sunmaya başlayarak, müşteri odaklı yeni hizmetlerin geliştirilmesinde güçlü bir rekabete girmişlerdir. Bankaların sunmuş oldukları yeni bankacılık hizmetlerinden (kredi kartı, havale, eft, çek ve senet, internet bankacılığı, yatırım, döviz işlemleri, sermaye piyasası ve türev işlemleri, kasa kiralama, vb.) ücret ve komisyon adı altında hizmet bedelleri almaya başlamaları gelir kaynaklarının çeşitlenmesini ve elde ettikleri faiz dışı gelirlerin toplam gelirler içerisindeki payının artmasını sağlamıştır. Bu doğrultuda, söz konusu ürün ve hizmetlerden alınan ücret ve komisyon bedelleri bankalar için önemli bir rekabet aracı haline gelmiştir. Bankalar arasında konut, taşıt veya ihtiyaç kredilerindeki faiz oranları birbirine yakınsarken, aldıkları komisyon ve ücretlerle diğerlerinden farklılaşan bankalar, müşteriler tarafından tercih edilme sebebi olmuştur (Atik, 2019: 272).

Faiz dışı gelir (Non-Interest Income-NII), bankaların ve finans kuruluşlarının temel olmayan faaliyetlerinden (ücret ve komisyon gelirleri, ticari

kâr, temettü gelirleri, kiralama gelirleri, çek karnesi ceza vb.) elde edilen gelirdir. Faiz dışı gelir, bankaların genel karlılığında hayati bir rol oynar.

Herhangi bir bankanın temel faaliyeti mevduat kabul etmek ve birikmiş mevduatlardan kredi vermektir. Bir banka, borç talep edenlere daha yüksek oranda borç para vererek ve mevduat hesaplarına nispeten daha düşük oranda faiz ödeyerek faiz geliri elde eder. Net faiz geliri, kazanılan ve ödenen arasındaki farktır. Dolayısıyla, bankacılık iş modellerinde net faiz geliri bankanın temel faaliyetlerinden elde edilir.

Herhangi bir banka veya finans kuruluşunun toplam geliri, faiz gelirleri ile faiz dışı gelirlerin toplamıdır. Ancak, bir bankanın veya finans kuruluşunun faaliyet yılı boyunca sahip olabileceği tek gelir kaynağı bu değildir. Diğer gelir akışları doğrudan ödünç para vermekle ilişkilendirilmez (Mercieca vd., 2007: 1977).

Faiz dışı gelirler aşağıdaki şekilde formüle edilerek yüzdesel bir oran olarak hesaplanır;

$$NII = \frac{\text{Faiz Dışı Gelirler}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

Bankalar toplam gelirleri içindeki faiz dışı gelirlerini çok az maliyet ile veya maliyetsiz olarak elde etmektedir. Bankaların faaliyet gelirleri toplamının toplam aktiflere oranlanması varlık devir hızını vermektedir. Dolayısıyla gelir çeşitlendirmesi sonucu elde edilecek faiz dışı gelirlerin artması devir hızını yükselterek banka kârlılığının artmasını sağlayacaktır (Kayran, 2020: 58).

2.15.1.5 Sermaye Yeterlilik Oranı (Capital Adequacy Ratio-CAR)

Bankalar gerek reel gerekse finansal piyasalar kısacası ekonomide üstlendikleri rol gereği son derece yüksek risk alan işletmelerdir. Uluslararası alanda yaşanan gelişmeler (finansal krizler ve küreselleşme vb.) sonucunda bankalar, sunmuş oldukları ürün yelpazelerini genişletmiş ve bundan kaynaklı olarak daha fazla riske maruz kalmışlardır. Geçmişte yaşanan finansal krizler, bankacılık sektöründe meydana gelen sorunların, yalnızca bankaları değil aynı zamanda bu sektörle ilişkili tüm sektörleri dolayısıyla ekonominin tamamını etkilediğini göstermiştir. Dolayısıyla bankaların sağlığı, bankacılık sektörünün tek başına bırakılabileceği bir konu değildir. Bu nedenle bankaların düzenleyici ve denetleyici kurum ve kuruluşlar vasıtasıyla çok sıkı bir gözetim ve denetime tabi

tutulmaları gerekmektedir. Özellikle, yaşanabilecek olumsuz gelişmeler karşısında doğabilecek zararlı karşılayabilmek adına bankaların yeterli bir sermayeye sahip olmaları bu noktada son derece önemlidir (Le vd., 2020: 3).

Ülkelerdeki düzenleyici ve denetleyici kurumlar bankaların sermaye oranlarının oluşturulması ve uygulanmasında yer almaktadır. Buna ek olarak, sermaye oranları uluslararası bankacılık kuruluşlarından da etkilenmektedir. Bu anlamda, uluslararası finansal istikrarın sağlanmasını ve uluslararası bankaların ortak standartlarda çalışmalarını sağlamak için Basel Bankacılık Gözetim ve Denetim Komitesi (BCBS) tarafından Basel I kriterleri yayımlanmıştır. Bu uzlaşya göre, bankaların sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmeleri için asgari bir sermaye oranı öngörülmüş ve bu oran %8 olarak belirlenmiştir. Asgari sermaye yeterlilik oranı, özsermayenin, kredi ve piyasa riskine göre ağırlıklandırılmış varlıklara oranlanması ile hesaplanmaktadır (Sarigül, 2012: 111).

Basel I sermaye uzlaşısı olarak hayata geçirilen ilk düzenlemeler, sermaye yeterlilik oranını hesaplamalarına yalnızca piyasa riski ve kredi riskinin dâhil edilip, operasyonel riskin göz ardı edilmesi, ülkelerin veya kurumların yapılarına veya değişen piyasa koşullarına göre esnek olmaması, kredi riski esas alınarak tutulması gereken sermaye tutarının, borçluların ödeme kabiliyetleri göz önüne alınmadan bütün borçlulara aynı oranda uygulanması gibi nedenlerle ciddi şekilde eleştirilmiştir. Bu bağlamda Basel I’de görülen eksikliklerin giderilmesi amacıyla Basel II Uzlaşısı yayımlanmıştır. Bu yeni sermaye uzlaşısı, getirmiş olduğu yenilikleri “Yapısal Bloklar” olarak üç temel yapısal blok üzerine inşa etmiştir. Bu yapısal blokların birincisi asgari sermaye yükümlülüğü, ikincisi denetim otoritesinin incelenmesi ve sonuncusu ise piyasa disiplini. Basel II sermaye uzlaşısıyla birlikte, risklerin daha kapsamlı olarak ele alınmasını sağlayacak şekilde risk ağırlıklı varlıklara operasyonel risk de dâhil edilmiş ve tutulması gereken sermaye Tier 1, Tier 2 ve Tier 3 gibi katmanlara ayrılmıştır. Ayrıca farklı kredi ödeme gücüne sahip borçlular ayrıştırılarak, asgari sermaye yeterliliği hesaplamalarında farklı ağırlıklandırmalar kullanılmıştır. Bunun dışında, farklı alanda faaliyet gösteren bankaların yükümlülüklerinin hesaplanmasında farklı ağırlıklandırma yöntemleri kullanılmaya başlanmış ve OECD kulüp kuralı olarak bilinen ve bu ülke grubunda yer alanlara risk ayrıştırmasında “0” ağırlık verilmesi uygulamasına da son verilmiştir (Mermod ve Ceran, 2011: 35).

2008'deki mali krizden sonra, Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) mevduat sahiplerini korumak için daha katı SYO gereksinimleri belirlemeye başlamış ve bu doğrultuda Basel III kriterleri ortaya çıkmıştır. Basel III, Basel II kapsamındaki sermaye gerekliliğini %8'den %10,5'e artırmıştır. Yani Basel III kapsamına göre, bir bankanın 1. ve 2. Katmandaki toplam sermayesi, risk ağırlıklı varlıklarının en az %15'i kadar olmalıdır (Gencer, 2013: 155).

Sermaye yeterliliği rasyosu, bankaların ödeme gücü ve likidite riski ile bankaların normal iş akışı içerisinde maruz kaldıkları kredi riskinden kaynaklanabilecek olumsuzluklardan korunmaları açısından önemlidir. Sermaye yeterlilik oranı (Capital Adequacy Ratio-CAR), bir bankanın yükümlülüklerini ödeme ve kredi risklerine ve operasyonel risklere yanıt verme kabiliyetini göstermektedir. İyi bir SYO'ya sahip bir banka, olası kayıpları karşılamak için yeterli sermayeye sahiptir. Böylece iflas etme ve mudilerin parasını kaybetme riski daha azdır.

Sermaye yeterlilik oranı şu şekilde hesaplanmaktadır;

$$CAR = \frac{\text{Özkaynaklar (Tier 1 + Tier 2)}}{\text{Risk Ağırlıklı Varlıklar}} = \%10.5$$

Burada;

Tier 1: Ana sermaye

Tier 2: Katkı sermaye (sermaye koruma tamponu)

Risk ağırlıklı varlıklar: Piyasa riski, kredi riski ve operasyonel risk kapsamındaki varlıklardır.

Uluslararası Ödemeler Bankası, sermayenin işlevine ve kalitesine göre sermayeyi 1. Katman ve 2. Katman olarak ayırır. Tier 1 sermaye, bir bankanın mali sağlığını ölçmenin birincil yoludur. Mali tablolarda açıklanan özkaynakları ve birikmiş kârları içerir.

Rezervlerde tutulan ana sermaye olduğu için, Tier 1 sermaye, ticari faaliyetleri etkilemeden kayıpları karşılayabilir. Öte yandan, 2. Kuşak sermaye, yeniden değerlendirilmiş rezervleri, açıklanmayan rezervleri ve hibrit menkul kıymetleri içerir. Bu sermaye türü daha düşük kaliteye sahip olduğu, daha az likit olduğu ve ölçülmesi daha zor olduğu için ek sermaye olarak bilinir (Zaky ve Soliman, 2017: 166).

Denklemin alt yarısı risk ağırlıklı varlıklardır. Risk ağırlıklı varlıklar, bir bankanın varlıklarının riske göre ağırlıklandırılmış toplamıdır. Bankaların genellikle nakit, borç senetleri ve bonolar gibi farklı varlık sınıfları vardır ve her varlık sınıfı farklı bir risk düzeyiyle ilişkilendirilir. Risk ağırlığı, bir varlığın değerinde azalma olasılığına göre belirlenir.

Tüm bunlarla birlikte, birçok ülkede, bankaların sermaye yapıları, aşırı risk almayı caydırmak için genellikle düzenleyiciler tarafından belirlenen sermaye yeterlilik oranı dikkate alınarak oluşturulur. Bu şekilde oluşturulmuş bir düzenleyici sermaye ise vekâlet maliyetlerini etkileyebilir. Bankalar tarafından daha yüksek bir kaldıraç oranı seçimi, azınlık hissedarların temsil maliyetlerinin düşmesine ve firma performansının artmasına yol açabilir. Bununla birlikte, kaldıraç daha yüksek olduğunda, bankalar hem iflas maliyetleri hem de tahvil sahipleri ile hissedarlar arasındaki çatışmalardan kaynaklanan finansal sıkıntıyı içeren önemli temsil maliyetleri nedeniyle alacaklıları çok yüksek bir riske sokacaktır. Sonuç olarak bankaların bu konuda yaşadıkları ikilem, Basel III düzenlemelerinin önemi ve yeni sermaye düzenlemelerinin kârlılık üzerindeki etkisi sıklıkla temsil maliyeti teorisi altında tartışılmaktadır (Li vd., 2020: 7).

2.15.2 Modern Performans Ölçüm Yöntemleri

2.15.2.1 Riske Göre Ayarlanmış Performans Ölçüm Yöntemleri

Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinden olan varlık getirisi (ROA) ve özsermaye getirisi (ROE)'nin banka performansını değerlendirmede birtakım eksiklikleri bulunmaktadır. Bu eksikliklerden en önemlisi, söz konusu ölçütlerin alınan riskleri hesaba katmamasıdır. Bu nedenle, ROA veya ROE ölçütlerinde meydana gelen oynaklıkları temsil eden standart sapma değişkeninin de hesaplamalarda dikkate alınması gerekmektedir. Standart sapma değişkeninin hesaplamalara dâhil edilmesinin nedeni söz konusu performans ölçütlerindeki değişkenliğin risk olarak algılanmasıdır.

ROA, bankaların kârlılığının çok önemli bir ölçüsüdür. Net gelirin toplam varlıklara bölünmesiyle hesaplanır. Aktif getirisi (ROA), her bir varlığın ne kadar kâr getirdiğini gösterir (Hassoune, 2002: 132). ROA'yı kârlılık ölçüsü olarak kullanmanın temel sorunlarından biri yukarıda ifade edildiği üzere, varlıklardan kâr elde etmek için alınan riski hesaba katmamasıdır. Bir banka daha yüksek düzeyde risk alarak yüksek bir kâr düzeyi elde edebilir. ROA böyle bir durumda yüksek bir değerde çıkabilir, ancak riske göre düzeltilmiş temelde nispeten zayıf bir kârlılığı

yansıtabilir (Stiroh ve Rumble, 2006: 2139). Bu nedenle bankaların net kârının hesaplanmasında, bankaların almış oldukları riskleri de hesaba katan riske göre ayarlanmış varlık getirisi (Risk Adjustment Return on Assets-RAROA), yöntemi daha kullanışlı olacaktır. RAROA, banka varlıklarının belirli bir süre içinde üstlendiği risk miktarına göre ne kadar getiri sağladığını gösterir. Risk ne kadar düşükse, riske göre ayarlanmış getiri de o kadar iyidir. RAROA hesaplaması şu formülle yapılmaktadır;

$$RAROA = \frac{ROA}{\sigma ROA}$$

Öz sermaye getirisi (ROE), bankanın öz sermaye kullanarak ne kadar kâr elde ettiğini gösterir. Bankanın kârını, hissedar özkaynaklarının bir yüzdesi olarak ölçer. Net kârın toplam özkaynaklara bölünmesiyle hesaplanır. ROE, hissedarların parasının banka yönetimi tarafından ne kadar verimli ve etkili bir şekilde kullanıldığını gösterir. ROE'nin ana dezavantajlarından biri, kârlılık ölçüsü olarak, özkaynaktan kâr elde etmek için alınan riski hesaba katmamasıdır. Böyle bir durumda ROE çok yüksek çıkabilirken, riske göre ayarlanmış ölçümde nispeten daha zayıf bir kârlılığa karşılık gelebilmektedir. Bu nedenle, geleneksel özkaynak karlılığı ölçütünü kullanmaktan ziyade riske göre ayarlanmış özkaynak karlılığının (RAROE) kullanılması banka performansının değerlendirilmesi açısından daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır (Atik, 2013: 179). RAROE şu şekilde formülize edilmektedir;

$$RAROE = \frac{ROE}{\sigma ROE}$$

2.15.2.2 Z-Score Değeri

Z-Score değeri, diğer bir performans ölçüm yöntemidir ve kârlılık düzeyinin bankanın iflasına yol açacak aralıkta olup olmadığını veya faaliyetlerden elde edilen gelirlerin ve mevcut varlıkların, bankanın borçlarını ödemeye yetmemesi durumuna uzaklığını göstermektedir (Atik, 2013: 179). Z-Score değeri aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$$Z - Score = \overline{ROA} + \frac{(\overline{\text{Özsermaye}} / \overline{\text{Aktif}})}{\sigma ROA}$$

2.15.2.3 Diğer Riske Göre Ayarlanmış Performans Ölçüm Yöntemleri

Birçok büyük ölçekli banka ve firmaların performansı RAROC, RORAC veya RORWA gibi ölçüm yöntemleri ile değerlendirilmektedir. Sermayenin risk ayarlı getirisi RAROC olarak tanımlanırken, risk ayarlı sermayenin getirisi RORAC ve risk ağırlıklı varlıkların getirisi RORWA olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımlar zamanla finansın tüm alanlarında kullanılmaya başlanmıştır. Bankalar da performanslarını ölçmek için bu ve buna benzer yaklaşımlar geliştirmişlerdir (Koch ve MacDonald, 2015: 186).

Sermayenin risk ayarlı getirisi (RAROC), riske göre ayarlanmış sermaye getirisi (RORAC) ve risk ağırlıklı varlıkların getirisi (RORWA) gibi riske göre ayarlanmış kârlılık ölçütleri, bankalarda performans değerlendirme göstergeleri olarak yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Risk iştahı karşısında şube düzeyinde getiriye en üst düzeye çıkarma potansiyelini izleyen RORWA gibi her yöntemin kendine özgü uygulaması vardır.

RAROC, Riske Göre Ayarlanmış Net Gelirin Tahsis Edilen Sermayeye bölümüdür. RAROC, bir varlık veya borca gömülü azaltılmamış piyasa riskini hesaba katarak, paya, defteri kebir Net Gelirine risk ayarlaması ekler. RAROC, RORAC gibi, çeşitli iş kollarına ve hatta belirli ürünlere ve müşterilere farklı şekillerde sermaye veya öz kaynak tahsis ederek beklenmeyen kayıp riskini de hesaba katar. Dolayısıyla, RAROC hem paydaki Net Geliri hem de paydadaki tahsis edilen Özkaynakları riske göre ayarlar. Tamamen riske göre ayarlanmış bir kârlılık ölçüsü veya oranıdır ve modern risk yönetiminin nihai hedefidir (Candan ve Özün: 2006: 75).

RORAC, Net Gelirin Tahsis Edilen Sermayeye bölümüdür. RORAC, paya, genel muhasebe Net Gelirine çok fazla risk ayarlaması eklemeyi, ancak beklenmedik kayıp riskini hesaba katabilir. Bunu, sadece defter veya ortalama sermayenin ötesine geçerek, çeşitli iş kollarına ve hatta belirli ürünlere ve müşterilere farklı şekilde sermaye tahsis ederek yapar. Bu da portföy risk yönetiminin yanı sıra ilişki yönetimi düzeyinde risk bazlı fiyatlamaya doğru hareket edilmesini mümkün kılmaktadır. Bu özkaynak veya sermaye tahsisi, farklı ürün

grupları için beklenmeyen zararın görelî riskine dayanmalıdır. Bu nedenle, riski ele almada ROE'nin ötesine geçen bir kârlılık metriğidir (Fritz vd., 2004: 1).

Son olarak RAROC bankaya özgü bir değişken olmasına rağmen, RORAC farklı bankaların performanslarının karşılaştırılmasına imkân sağladığından dolayı bankacılar tarafından RAROC' a göre daha üstün kabul edilmektedir.

2.15.3 Piyasa Temelli Performans Ölçüm Yöntemleri

2.15.3.1 Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı (PD/DD)

Bir firmaya ait hisse senedinin piyasa koşullarına göre oluşan değerinin hisse başına defter değerine diğer ifadeyle özsermayeye bölünmesiyle elde edilen orandır. Bir varlığın defter değeri, o varlığın belirli bir dönemdeki muhasebe kayıtlarına göre belirlenmiş değerini ifade etmektedir. Bu oran, şirket hisselerinin muhasebe kayıtlarındaki değeri ile söz konusu hisselerin piyasada göstermiş olduğu performansı kıyaslayarak şirketin piyasa değerinin şirketin özsermayesinin kaç katı olduğunu gösterir (Gürbüz ve Ergincan, 2004:175).

$$\text{Piyasa Değeri} / \text{Defter Değeri} = \text{Hisse Senedi Piyasa Değeri} / \text{Özsermaye}$$

PD/DD oranı, genelde borsalarda işlem görmeyen dolayısıyla piyasada alınıp satılmayan hisse senetlerinin olması gereken fiyatını belirlerken kullanılan bir ölçüttür. Bu bağlamda piyasada arz ve talebin karşılaşmasına rağmen fiyatı belirlenememiş olan hissenin fiyatı, aynı sektörde yer alan benzer şirketlerin ve/veya sektörün ortalama PD/DD oranıyla karşılaştırılarak tahmin edilir. Oranın yüksek veya düşük olup olmadığı sektör ortalamasıyla kıyaslanarak ortaya konulabilir. Bu oranın benzer şirketlere nazaran düşük olması hissenin ucuz kaldığını gösterirken düşük sermaye ihtiyacı olan sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerin ise PD / DD oranı yüksek olmaktadır (Gürbüz ve Ergincan, 2004:175).

2.15.3.2 Fiyat/Kazanç Oranı

Fiyat-Kazanç oranı, finansal piyasalarda yaygın olarak kullanılan önemli bir değer ölçüsüdür. Oran, bankanın piyasada oluşan hisse senedi fiyatının hisse başına kazançla göre oranlanmasıyla elde edilir. Yüksek F/K oranları, bir hisse senedinin kazançlara göre yüksek bir fiyattan işlem gördüğünü ve aşırı değerlendirilebileceğini gösterir. Ancak, tek başına F/K oranlarına bakmak yeterli değildir. Ayrıca şirketin kazanç büyüme oranı, tarihsel F/K oranı ve genel sektör oranları da dikkate alınmalıdır (Berk, 2005: 381).

Fiyat-Kazanç (F/K) oranı, yatırımcılar ve analistler tarafından en yaygın kullanılan hisse senedi değerlendirme ölçütlerinden biridir. Hesaplaması kolaydır çünkü oran, cari hisse senedi fiyatının HBK'ya bölünmesiyle hesaplanır. Hesaplanan sonuç, yatırımcıların bir bankanın kârına bakarak, bankanın hisse senetleri için ödemeleri gereken fiyatla ilgili bir değerlendirme yapabilmelerini sağlar. Dolayısıyla sadece banka kârının bir değerlendirmesi değil, aynı zamanda bankanın mevcut fiyat seviyelerinin de bir değerlendirmesidir.

Fiyat/Kazanç oranı şu şekilde hesaplanmaktadır;

$$\text{Hisse Başına Kar} = \text{Net Kar} / \text{Ort. Pay Senedi Sayısı}$$

$$\text{Fiyat / Kazanç Oranı} = \frac{\text{Hisse Senedi Başına Düşen Kâr Payı} / \text{Hisse Senedinin}}{\text{Borsa Fiyatı}}$$

Tüm hisse senedi değerlendirme ölçütlerinde olduğu gibi, bağımsız bir sayı olarak F/K oranı bir banka veya şirketin analizi için tek başına bir şey ifade etmemektedir. Ek olarak, bir F/K oranı yüksek görünebilir, ancak bunun nedeni şirketin daha yüksek kazanç oranları sağladığı büyüme döneminde bir veya iki çeyrek dönemlik görülen zayıf büyüme rakamları olabilir.

Özetle, daha yüksek F/K oranlarının, tipik olarak daha yüksek büyümeyi ve artan gelir potansiyelini gösterdiği veya en azından yatırımcıların şirketin hissesini elde etmek için hisse başına cari kazançlarının daha büyük bir katını ödemeye istekli oldukları için daha yüksek büyüme beklediklerini gösterdiği kabul edilir. Bu oran, hissenin işlem gördüğü borsadaki genel performansa bağlı olmakla birlikte, öncelikle bankanın göstermiş olduğu performansa bağlıdır (Akdoğan ve Tenker, 2007:645).

2.15.3.3 Tobin Q Oranı

Tobin Q oranı, bir firmanın piyasa değerini firmanın varlıklarının toplam değeriyle karşılaştırır. Firma varlıklarının piyasa değerinin, firma varlıklarının yerine koyma maliyetine oranlanmasıyla elde edilen bu oran performans ölçmede sıklıkla kullanılmaktadır. Tobin Q oranı aşağıdaki gibi hesaplanabilmektedir (Linderberg ve Ross, 1981:1-32):

$$\text{Tobin Q Oranı} = \frac{\text{Varlıkların Piyasa Değeri}}{\text{Varlıkların Yerine Koyma Maliyeti}}$$

Yatırım kararlarının değerlendirilmesinde yol göstermesi için geliştirilmiş olan Tobin Q oranı, firma kaynaklarının etkin kullanılıp kullanılmadığının ve yönetimin etkin olup olmadığının göstergesi olarak yorumlanırken, firmanın büyüme fırsatlarının da göstergesidir. 1’den büyük bir Tobin Q oranı, firmanın kaynaklarının etkin kullanıldığını; 1’den düşük bir oran ise tersi durumu göstermektedir. Bununla birlikte Tobin Q oranı yüksek firmaların, maddi varlıkları dışında ölçülemeyen ve şirketin kârlılığı üzerinde etkili olan başka faktörlere odaklandığı düşünülür. Öte taraftan firma değerinin varlıklarının değeri üzerinde olması, firmaları yatırım yapmaya teşvik eden bir unsurdur (Canbaş vd., 2004: 69).

2.15.3.4 Toplam Hissedar Getirisi (Total Shareholders Return – TSR)

Toplam Hissedar Getirisi (TSR) belirli bir dönemde hissedar refahında meydana gelen değişimleri gösteren bir ölçüttür. TSR, hisse senedi değer artış ve azalışları ile kâr paylarının bir fonksiyonu olup faydalı bir karşılaştırma kriteri olarak kullanılabilir. Toplam Hissedar Getirisi şu şekilde hesaplanabilir:

$$TSR = (\text{Dönem Sonu Fiyat} - \text{Dönem Başı Fiyat} + \text{Kar Payları}) / \text{Dönem Başı Fiyat}$$

TSR, şirketin hisse senedi fiyatı üzerinde etkili olabilecek tüm faktörlere ve şirketin kâr payı politikasına bağlı olarak değişkenlik gösterir. Bu ölçüt, belirli dönemlerde işletmenin veya yöneticilerin performansını değerlendirmek için son derece idealdir. Toplam Hissedar Getirisi (TSR), bir şirketin hissesini satın aldıktan sonra yatırımcının getiri oranını ölçer. Şirketin hisse fiyatındaki değişim ile yatırım döneminde elde ettiği toplam temettü toplanıp, yılbaşındaki hisse fiyatına bölünmesi ile hesaplanır. Net gelir artışı, hisse başına kazanç (EPS) ve kazanç-fiyat (PE) oranı, TSR'nin itici güçleridir. Bununla birlikte, maliyet düşürme, azalan PE katları ve temettü getirisi, TSR'yi etkileyebilir. Diğerlerini değerlendirmek hayati önem taşır.

2.15.4 Değer Temelli Finansal Performans Ölçüm Yöntemleri

2.15.4.1 Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added- EVA)

Geleneksel performans değerlendirme göstergelerinin eksikliklerini giderebilmek için ortaya atılan Ekonomik Katma Değer Yöntemi (EVA), geleneksel yönetim muhasebesi düşüncesinde uzun süreli bir geçmişe sahip olmanın yanı sıra diğer performans ölçüm yöntemlerine nazaran daha geniş bir kullanım alanı sunmaktadır (Chiwamit vd., 2017: 45). 1982 yılında Stern Stewart

tarafından sunulan EVA, kurumsal servetin katma değerini ölçer. EVA kavramının öncülüğünde bir mali yönetim sistemi, teşvik sistemi ve karar alma mekanizması oluşturmak üzere tescillenmiştir. Stewart (1991), EVA'yı “her birimin faaliyetlerinden elde ettiği kâr (NOPAT) ile her birimin kredi limitini kullanarak katlandığı sermaye maliyeti arasındaki fark” olarak tanımlamıştır. ROA ve ROE gibi geleneksel performans değerlendirme göstergelerinden farklı olarak EVA, şirketin kalan kârını, yani borç alınan sermayenin doğrudan maliyeti ve öz sermayenin dolaylı maliyeti düşüldükten sonraki net değeri inceler.

EVA yöntemi, bir firmanın başarılı sayılabilmesi için en azından yatırımın maliyeti kadar kâr sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır. Tek bir dönem için EVA hesaplaması aşağıdaki gibi yapılabilir (Gürbüz ve Ergincan, 2008: 252):

$$EVA = NOPLAT - (WACC \times \text{Yatırılan Sermaye (Invested Capital)})$$

$$EVA = NOPLAT - \text{Sermayeyi Kullanmanın Maliyeti}$$

Burada;

Yatırılan Sermaye: Toplam Pasifler - Yılın başındaki faize konu olmayan borçları,

WACC (Sermaye Maliyeti Oranı): Sermaye maliyeti oranı ya da sermayenin ağırlıklı ortalama maliyetini, öz sermaye ve faize konu olan borçların ortalama ağırlıklı maliyetini,

NOPLAT: Faiz giderini de kapsayan vergiden sonraki karı ifade eder.

Mantık aynı olmak üzere EVA'yı getiriyi dikkate alarak farklı şekillerde de hesaplamak mümkündür (Ercan ve Ban, 2005: 351).

$$EVA = (ROIC - WACC) \times \text{Yatırılan Sermaye}$$

WACC: Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti

ROIC (Return on Invested Capital): Yatırılan Sermayenin Getirisi.

EVA yaklaşımının sunmuş olduğu en önemli fayda, yöneticileri ve çalışanları hissedarlar gibi düşünmeye ve hareket etmeye yönlendirmesidir. Bu doğrultuda söz konusu yaklaşım, yöneticilerin uzun dönemli yatırımları seçmek ve uygulamak için en azından sermaye maliyeti kadar getiri üretmek zorunda olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Gürbüz ve Ergincan 2004: 320).

EVA'nın varlığı, banka sahiplerinin katma değerli faaliyetler için ödül vermelerine (Kleiman, 1999) ve banka değerine zarar veren veya azaltan faaliyetlerden kurtulmalarına yardımcı olur. Katma değerli faaliyetler, katma değerli değerlendirmeye dayalı olarak katma değeri olmayan faaliyetlerden ayrılır. Banka sahiplerinin, bankaların iyi bir şekilde faaliyet göstermesini sağlayacağından, yönetimi aksiyon alma veya katma değerli stratejiler seçme konusunda desteklemesi beklenmektedir.

Bankalar, sıradan endüstriyel işletmelerden farklı olarak, finansal ürün ve hizmetler sunarken ağırlıklı olarak para birimi cinsinden faaliyet göstermektedirler (Li ve Guan, 2009). Sermaye yapıları, kar elde etme yöntemleri ve riskleri özeldir. Bu nedenle, EVA analiz yönteminin bankacılık sektöründe uygulanılmasında, EVA'nın temel formülünün muhasebesel olarak bankacılık sektörünün özelliğine göre ayarlamasına dikkat edilmelidir.

Diğer sektörlerdeki işletmelerle karşılaştırıldığında, yüksek borçlu bir operasyon olan sermaye yapılarında bankalar ve genel işletmeler arasında büyük bir fark olduğu tespit edilebilir (Shreenivasan ve Vaijayanthi, 2011). Bankalar, genel uygulamaya göre sermayeyi borç sermayesi ve özsermaye maliyetine bölmek yerine yalnızca özsermaye'nin maliyetini dikkate alırlar. Bunun nedeni, bankanın ana işinin mevduat toplamak ve kredi vermek olması ve yükümlülüklerinin esas olarak kurumsal ve yerleşiklerin mevduatlarından elde edilmesidir. Bankalar daha yüksek gelir elde etmek için sermaye yeterlilik oranlarını standardı karşılamak için genellikle yüzde 10,5'in (Basel III'e göre) üzerinde tutuyorlar, bu nedenle bankaların genel olarak yüksek borç oranları var.

Ana kâr şekli, fon ihtiyacı olan işletmelere kredi verilmesiyle gerçekleştirilir (Li ve Guan, 2009). Buna karşılık, genel işletmelerin kar etme yöntemi, kar elde etmek için mal satmak veya işleme hizmetleri sağlamaktır. Dolayısıyla bankanın ödediği faiz hem borcun maliyeti hem de işletme giderlerinin bir parçasıdır (Shreenivasan ve Vaijayanthi, 2011). Kanuni sermayenin varlığı nedeniyle, bankaların faiz giderlerinin miktarı nispeten büyüktür. Bu nedenle, faiz giderinin net kara geri eklenmesi, aşırı değerlendirilmiş sermaye maliyetine yol açacaktır.

Ayrıca, ticari bankaların taşıdıkları risklerin de belirli özellikleri bulunmaktadır. Nakitin kral olduğu endüstriyel işletmelerden farklı olarak, bankaların hayatta kalmalarının anahtarı risklerin kontrolünde yatmaktadır, bu da bankalar için finansal yönetimin özünün risk yönetimi olduğu anlamına gelmektedir

(Shreenivasan ve Vaijayanthi, 2011). Bunun nedeni, bankacılık sektörünün işleyişinin ülke düzeyindeki finansal sistemle yakından ilgili olmasıdır; ulusal ekonomi krizde olduğunda, genellikle bankalar etkilenir (Li ve Guan, 2009). Benzer şekilde, bankaların çeşitli nedenlerle riskleri varsa, tüm ülke ekonomisinin gelişimini de etkilerler, bu nedenle bankacılık sektörü yoğun bir şekilde düzenlenir. Bu nedenle, bankacılık sermayesinin önemli rolü risklere direnmektir ve sermaye ölçeğinin beklenen risklerle uyumlu olması gerekir. Bu da bankalarda ve endüstriyel işletmelerde EVA ölçümü arasındaki farkın önemli bir nedenidir.

2.15.4.2 Piyasa Katma Değeri (Market Value Added- MVA)

Yukarıda genel hatlarıyla açıklanmaya çalışılan EVA yönteminin performans değerlendirme aracı olarak kullanılmasıyla birlikte literatürde ve iş dünyasında işletme faaliyetleri, katma değer yaratan ve yaratmayan faaliyetler şeklinde sınıflandırılmaya başlanmıştır. Bunun sonucunda katma değer yaratmayan faaliyetler elimine edilerek sermayenin daha etkin kullanılması yönünde çabalar ön planda tutulmuştur. Bu anlayışın yerleşmesi sonucunda gözler firmaların piyasa değerleri üzerine çevrilmiş ve devamında piyasa değerinin bir ölçüsü olan MVA kavramı ortaya atılmıştır (Gürbüz ve Ergincan, 2008: 254). MVA ölçütü, işletme sahiplerinin serveti sadece işletmenin toplam değeri ile toplam sermayesi arasındaki farkın artırılması durumunda maksimize olabileceği görüşüne dayanır (Gökbulut, 2009: 125). Diğer bir ifadeyle MVA, firmanın toplam değeri ile toplam özsermaye değeri arasındaki farktır ve aşağıdaki şekilde ifade edilebilmektedir (Ünlü, 2008: 57):

$$\text{MVA} = \text{Toplam Değer} - \text{Toplam Özsermaye}$$

Burada toplam değer, firmanın borç ve özkaynaklarının piyasa değerlerini ifade etmektedir.

MVA, gelecekteki tüm EVA'nın bugünkü değeridir; piyasa değeri yaratmak için firmaların, hissedarlar için yaratılan zenginlik miktarını temsil eden pozitif EVA'ya (Zafiris ve Bayldon, 1999) ulaşması gerekir (negatif bir MVA, yönetim tarafından boşa harcanan sermaye miktarını temsil eder) (Kim, 2004). Başarılı firmalar MVA'larına katkıda bulunur ve böylece yatırılan sermayenin değerini artırır. Bir yatırımcının bakış açısından MVA, bir firmanın performansının en iyi harici ölçüsüdür. Ayrıca MVA, bir şirketin mevcut ve planlanan sermaye yatırım

projelerinin net bugünkü değerini temsil edebilir. Ayrıca MVA, bir işletmenin gelecekte değer yaratma yeteneği ile yakından ilişkilidir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KURUMSAL YÖNETİM BANKA PERFORMANS İLİŞKİSİ: GELİŞMİŞ VE GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER ÜZERİNE BİR İNCELEME

3.1 Literatür Taraması

3.1.1 Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim İle Firma Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Agoraki vd, (2010), yönetim kurulu büyüklüğü ve bileşimi açısından yönetim kurulu yapısı ile banka performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bu çalışmada, banka performansı, basit muhasebe ölçütleri olan hem maliyet hem de kâr verimliliği ile temsil edilmiştir. Oluşturulan ampirik çerçeve, 2002-2006 döneminde faaliyet gösteren büyük Avrupa bankalarından oluşan bir panele uygulanmıştır. Analiz sonucunda, yönetim kurulu boyutunun bankaların maliyet ve kâr verimliliğini olumsuz etkilediği, yönetim kurulu kompozisyonunun kâr etkinliği üzerindeki etkisinin ise doğrusal olmadığı bulunmuştur. Son olarak, icracı olmayan yönetici oranı ile banka kârlılığı arasında önce pozitif sonra ise negatif olan doğrusal olmayan bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Staiokuras vd, (2007), kurumsal yönetişim faktörlerinden yönetim kurulunun büyüklüğü ve icrada görevli olmayan yöneticilerin oranı arasındaki ilişkiyi 2002-2004 yılı boyunca 58 büyük Avrupa bankasından oluşan bir örneklem üzerinde incelemişlerdir. Ampirik analiz sonuçları, banka kârlılığının yönetim kurulu büyüklüğü ile negatif ilişkili olduğunu, kurul kompozisyonunun etkisinin tüm modellerde olumlu olmasına rağmen çoğu durumda önemsiz olduğunu ortaya koymaktadır.

Adams ve Mehran (2005) Yönetim kurulu yapısı (büyüklük ve kompozisyon) ile firma performansı arasındaki ilişkiyi 1959-1999 yılları arasındaki bir bankacılık firması örneğini kullanarak ele almışlardır. Yazarlar, finansal olmayan firmalara ilişkin kanıtların aksine, daha büyük kurullara sahip bankacılık firmalarının, Tobin'in Q'su açısından pozitif performans gösterdiklerini raporlamışlardır.

Bankalardaki yönetim kurulu yapısının (yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsızlık ve cinsiyet çeşitliliği) performansla ilgili olup olmadığını ROA, ROE, NIM ve TOBİN Q performans ölçütlerini kullanarak inceleyen Pathan ve Faff (2013), 1997–2011 dönemindeki büyük ABD banka holding şirketlerinin hem yönetim kurulu büyüklüğünün hem de bağımsız yöneticilerin banka performansını düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Cinsiyet çeşitliliği değişkeninin ise banka performansını iyileştirse de kriz dönemlerinde (2007–2011) bu değişkenin olumlu etkisinin azaldığını belirtmişlerdir.

Muller ve Lewellyn (2011), 1997'den 2005'e kadar 74 ABD bankası örneğini incelemiş ve elde ettikleri sonuçlar, kadın yöneticilerin yönetim kurullarında yoğunlukta olmalarının bankaların daha fazla risk alması ve istikrarsızlaşmasıyla ilgili olduğunu göstermiştir.

Minton vd. (2011), 2000-2008 dönemi için ABD bankaları örneğini inceleyerek, yönetim kurulu üye sayısı arttıkça bankaların risk almalarının azaldığını bildirmektedir. Bu sonuç, büyük yönetim kurullarının daha çeşitli olması ve dolayısıyla şoklara karşı daha az savunmasız olmasıyla açıklanmıştır.

1996-2006 dönemini kapsayan çalışmada gelişmiş ülkelerden (Amerika, Fransa, İngiltere, İspanya, İtalya ve Kanada) 69 bankaya ait bir örneklem kullanan De Andres ve Vallelado (2008), hem yönetim kurulu büyüklüğü hem de bağımsız yönetici oranı ile banka performansı arasında, önce pozitif, belirli bir seviyeden sonra ise negatif olan ters U şeklinde doğrusal olmayan bir ilişki tespit etmiştir.

García-Meca vd. (2015), 2004-2010 dönemini kapsayan çalışmalarında, gelişmiş kategoride yer alan çeşitli ülkelerden (ABD, Almanya, Fransa, Hollanda, İspanya, İsveç, İngiltere, İtalya ve Kanada) toplam 159 bankanın performansı üzerinde yönetim kurulu özelliklerinin etkisini araştırmışlardır. Sonuç olarak, yönetim kurulu büyüklüğü, cinsiyet çeşitliliği ve bağımsız üye oranının banka performansını pozitif yönde; yönetim kurulunda görevli yabancı yönetici oranı, liderlik yapısı, yönetim kurulu toplantı sıklığı ve yönetim kuruluna bağlı komite sayısının ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Alonso ve Gonzalez (2006), OECD ülkesinden üye olan altı ülkede faaliyet gösteren 66 bankanın verilerini kullanarak yaptıkları çalışmalarında yönetim kurulu büyüklüğü ile bankaların finansal performansları arasında karma sonuçlar elde etmişlerdir.

İngiltere’de faaliyette bulunan 18 bankanın 2001–2006 dönemindeki verilerini kullanarak yaptıkları çalışmalarında Tanna vd. (2011), banka etkinliği üzerinde yönetim kurulu büyüklüğünün etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, yönetim kurulu büyüklüğü ile banka etkinliği arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Adams ve Mehran (2012), yönetim kurulu yapısının bankaların performansları üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu, 34 yıllık bir veri seti oluşturarak ABD’deki büyük ölçekli banka holding firmaları özelinde incelemişlerdir. Tobins’q değerinin performans ölçüm yöntemi olarak kullanıldığı çalışmada, yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsızlığı ise yönetim kurulu yapısı değişkenleri olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, yönetim kurulu bağımsızlığının performansı etkilemediği, yönetim kurulu büyüklüğünün ise banka performansını artırdığı saptanmıştır.

1982'den 2010'a kadar olan dönem için Kanada'nın en büyük altı imtiyazlı bankasının verilerini kullanan Guidara vd, (2013), Kanada’da kurumsal yönetim düzenlemelerinin banka performanslarını artırdığını ve risk dönemlerinde bankaların daha güçlü bir yapıya kavuşmalarında önemli bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir.

2009-2017 döneminde İspanya’da faaliyet gösteren mevduat bankalarının kurumsal yönetim özelliklerinin (yönetim kurulu büyüklüğü, yöneticilerin politik geçmişi, yönetim kurulu toplantı sayısı, yönetim kurulunda bulunan politik yönetici sayısı vb.) hem finansal performans (ROA) hem de sosyal sorumluluk (yapılan sosyal yardımlar vb.) üzerindeki etkisini araştıran Bachiller ve Lacalle (2018) tarafından yapılan çalışma, kurumsal yönetim özelliklerinin finansal performansı etkilemediğini göstermiştir.

Harkin vd. (2019), Farklı yönetim düzenlemelerinin bankalarda risk ve getiriye nasıl etkilediğini araştırmıştır. 2003–2012 dönemi için Birleşik Krallık bankalarından bir veri seti kullanarak, risk ve getiri arasındaki karşılıklı ilişkiyi kontrol etmek için eş zamanlı denklemler kullanılmıştır. Yazarlar, CEO ve Başkan rollerinin ayrılmasının, banka riskini artırdığını, ayrıca bir ücretlendirme komitesi ve icrada görevli olmayan yöneticiler tarafından yapılan gözetimin, banka başarısızlığı olasılığını azalttığını tespit etmişlerdir.

Okike ve Turton (2009), tarafından yapılan ve Birleşik Krallık'taki dört bankada kurumsal yönetim alanında yirmi altı en iyi uygulamayı ölçen bir kurumsal

yönetim puan kartı (Corp-Gov Score) kullanan bu çalışma, gelişmiş kurumsal yönetim düzeylerinin Birleşik Krallık bankacılık sektöründe zaman içinde daha yüksek banka performansına yol açıp açmadığını incelemiştir. 1999-2006 dönemini içeren ve performansın özkaynak getirisi kullanılarak ölçüldüğü çalışmanın sonuçları, Birleşik Krallık bankalarındaki büyük kurulların firma performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceğini ve yöneticilerin ücretlerindeki artışların firma performansının artmasına yol açmadığını göstermektedir.

Almusattar ve Teker (2020), tarafından yapılan çalışma, Londra Borsası'nda işlem gören piyasa değerlerine göre en büyük 10 bankadan oluşan bir örnekleme içermektedir. Çalışmada panel veri yöntemi kullanılmış ve yedi ana kurumsal yönetim değişkeni, kurumsal yönetim teorisi çerçevesinde analiz edilmiştir. Yönetim Kurulu Büyüklüğü, yönetim kurulu bağımsızlığı, yabancı sahipler, banka mülkiyet yapısı, Denetim Komitesi, kadın yönetim kurulu, mali kaldıraç ve yönetim kurulu büyüklüğü ve bunların finansal performans üzerindeki etkileri varlık getirisi oranı (ROA), Özkaynak Getirisi (ROE) ve TOBIN'in Q'su kullanılarak ölçülmüştür. Çalışmanın analiz sonuçları, iç kurumsal yönetim mekanizmasının (Yönetim Kurulu özellikleri) bankaların performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Pašić ve diğerleri (2016) kurumsal yönetimin Polonya ve Slovenya'daki bankaların performansına etkisini incelemişlerdir. Slovenya'daki kurumsal yönetim şeffaflığıyla ilgili değişkenlerin ve göstergelerin Polonya'dan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizlerinin sonucunda, kurumsal yönetimin banka performansına etkisinin olduğu rapor edilmiştir.

1996-2010 dönemi için ABD bankaları örneğini kullanan Wang ve Hsu (2013), büyük yönetim kurullarının bankaların operasyonel riskleriyle negatif bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Diğer bir ifadeyle, yönetim kurulundaki çok sayıda üyenin bulunması, risk almayı en aza indirme eğilimindedir. Öte taraftan yazarlar, yönetim kurulu çeşitliliği ve her üyenin deneyimi, bilgisi ve nitelikleri gibi belirli bireysel özelliklerin risklerin zamanında tanımlanmasına katkıda bulunabileceğini ve ayrıca banka için faydalı kararlara yol açabileceğini ifade etmişlerdir.

Salim vd. (2016), tarafından sunulan çalışma, iki aşamalı çift önyükleme veri zarflama analizi kullanarak, 1999 ve 2013 yılları arasında kurumsal yönetişim ile Avustralya bankalarının verimliliği arasındaki ilişkinin ampirik analizini

yapmaktadır. Bağımlı değişken olarak bankaların çıktısına yönelik verimsizlik değerlerinin kullanıldığı çalışmada, ele alınan beş kurumsal yönetim faktörlerinden (Yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız yönetici oranı, yönetim kurulu toplantı sayısı, komitelerin toplantı sayısı, sahiplik yoğunlaşması) yönetim kurulu büyüklüğü ve komite toplantılarının verimlilik üzerinde güçlü bir şekilde önemli ve olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

1996-1998 dönemi için Avustralya'nın halka açık en büyük şirketlerinden 348'inde yönetim kurulu demografisi ile kurumsal performans arasındaki ilişkileri inceleyen Nicholson ve Kiel (2003), performans değişkeni olarak Tobin Q değerini kullanırken, yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız yönetici sayısı ile firma değeri arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte, şirket içi yöneticilerin oranı ile şirket performansı ölçümü arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Liu vd. (2022), tarafından hisse senedi getirisinin oynaklığının bağımlı değişken olarak kullanıldığı makalede, Avustralya bankalarının 2004-2019 dönemi için bir veri kümesine dayalı olarak, yönetim kurulu çeşitliliği-risk bağlantısı araştırılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, cinsiyet çeşitliliği varlığının bankaların riski üzerinde olumlu etkileri olduğu tespit edilmiştir.

Romano vd. (2012), 2006-2010 döneminde İtalyan bankacılık gruplarında kurumsal yönetim ve performans arasındaki etkileşimi analiz etmişlerdir. Bir panel veri seti üzerinde sabit etkiler modelini kullanarak, yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu kompozisyonu, yönetim kurulu komitelerinin varlığı, kontrol ve risk (denetim) komitesi boyutu ve üyeliği, yönetim kurulu ücretleri ve kadın yöneticiliğe ilişkin yedi hipotez test edilmiştir. Ampirik sonuçlar, yönetim kurulu kompozisyonu ve kurumsal yönetim uygulamalarının bankaların ROE ve ROA açısından karlılığı üzerindeki etkisine dair kanıtlar sunmaktadır. Yönetim kurulu büyüklüğünün İtalyan banka holding şirketlerinin performansını etkilemediğini ve iç kontrol faaliyetlerinden sorumlu daha küçük denetim komitelerinin daha iyi performans gösterdiği, böylece bankaların kârlılığının arttığı ifade edilmiştir. Ayrıca, denetim komitesindeki bağımsız yöneticilerin yüzdesi ile bankaların hem ROE hem de ROA açısından performansı arasında anlamlı bir negatif ilişki bulunmuştur. Çalışma, İtalyan banka holding şirketlerinin, kadınların yönetim kurullarında yer alması ile hem ROE hem de ROA arasında önemli bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Kurumsal yönetimin diğer boyutlarının

(yönetim kurulu bağımsızlığı, yönetim kurulu komitelerinin varlığı, denetim komitesi büyüklüğü ve yönetim kurulu ücretleri) banka gruplarının karlılığı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı belirtilmiştir.

Fratini ve Tettevanzi (2015), 182 İtalyan şirketinden oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada hem muhasebe hem de muhasebe dışı performans ölçütlerini kullanarak İtalya'da borsaya kote şirketlerde kurumsal yönetim ve performans arasındaki ilişkinin varlığını ve yoğunluğunu (ölçüsünü) doğrulamışlardır. Analiz sonuçları, şirket performansının yönetim kurulu büyüklüğü ve denetim komitesinin varlığıyla pozitif, kaldıraçla negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Mülkiyet yapısı için belirli bir ilişki vurgulanmamıştır. Ayrıca, sahiplik ile kurumsal yönetim yapısı ve firma performansı arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu sonucuna varılmıştır.

3.1.2 Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurumsal Yönetim ile Banka Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Zulkaflı ve Samad (2007) gelişmekte olan Asya piyasalarının dokuz ülkesinde (Malezya, Tayland, Filipinler, Endonezya, Kore, Singapur, Hong Kong, Tayvan, Hindistan) 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.

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.

Sierra, Talmor ve Wallace (2006), 1992-1997 döneminde faaliyet gösteren 76 banka holding şirketi (BHC) temelinde yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsızlık da dâhil olmak üzere yedi değişkenden oluşan bir yönetim kurulu gücü endeksi oluşturmuştur. Bulguları, daha güçlü kurulların (yani, endekste daha yüksek puana sahip BHC'ler) ROA açısından ölçülen daha yüksek performans gösterdiğini gösterdi.

Alam vd (2020), 2010-2017 dönemi için 19 Pakistan bankasının örnek verilerini kullanarak yönetim kurulu yapısının banka performansını nasıl etkilediğini test ederek literatüre katkı sağlamaktadır. Bulgular, küçük yönetim kurulu büyüklüğüne, daha az icracı olmayan yöneticiye ve asgari faaliyet düzeyine

sahip bankaların daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymaktadır. Öte taraftan, banka büyüklüğüne ilişkin analiz sonucunda yazarlar, yönetim kurulu büyüklüğünün küçük boyutlu bankalara kıyasla faydaları artırmada büyük ölçekli bankalara değer kattığını, yönetim kurulu üyelerinin daha fazla katılımının ise küçük ölçekli bankaların performansını daha fazla artırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışma bulguları, yönetim kurulu büyüklüğü piyasa değişkeni ile pozitif korelasyon gösterirken, yönetim kurulu faaliyeti piyasa performansı ile negatif korelasyon göstermektedir.

Asare vd. (2022), kurul yapılarının (BS) Afrika'daki bankaların finansal performansı ve istikrarı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. 2007'den 2015'e kadar 26 Afrika ülkesinden 366 bankanın yıllık verilerini kullanan çalışma, net faiz marjı ve riske göre ayarlanmış aktif getirisini kullanarak finansal performanstaki büyümeleri tahmin edilmiştir. Çalışmada, panel regresyonlarını tahmin etmek için sistem genelleştirilmiş momentler yöntemi ve sıradan en küçük kareler panel düzeltmeli standart hata tahmin yöntemleri kullanılmıştır. Çalışma, yönetim kurulu bağımsızlığının finansal istikrar ile negatif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu, ancak finansal performans ile çeşitli ilişkileri olduğu sonucuna varmaktadır. Bununla birlikte, yönetim kurulu büyüklüğü ve yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin finansal performans ve istikrarla önemsiz bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Haptoor (2022), Suudi kurumsal yönetim düzenlemeleri ışığında, yönetim kurullarının banka performansı üzerindeki çeşitli nitelikleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Bu çalışmanın analizinde kullanılacak veri setinin oluşturulmasında, Suudi Menkul Kıymetler Borsası'nda (Tadawul) işlem gören 12 bankanın 2009'dan 2018'e kadar yıllık raporlardan faydalanılmıştır. Kurul kompozisyonu için sonuçlar, yönetim kurulu bağımsızlığının muhasebeye dayalı performans ölçütleri (ROA ve ROE) üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahipken, piyasaya dayalı performansı (Tobin's Q) olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Yönetim kurulu eğitimi ile ilgili olarak, en az lisans derecesine sahip yönetim kurulu üyelerinin ROA ve ROE üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Buna karşılık, yönetim kurulunda doktora derecesine sahip üyelerin ROA ve ROE üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahipken, yüksek lisans sahiplerinin ise banka performansının tüm ölçütlerini pozitif ve önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir. Yönetim kurulu çeşitliliği ile ilgili olarak, yalnızca

CEO uyuşu ROA ve ROE üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu rapor edilmiştir.

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 karlılığı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. OLS regresyon sonuçları, yönetim kurulu büyüklüğü ile banka kârlılığı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ortaya koyarken, yönetim kurulundaki bağımsız yöneticilerin oranı ile banka kârlılığı arasında negatif ancak önemsiz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Sahiplik yoğunluğunun banka karlılığı üzerindeki etkisi negatiftir ancak zayıftır.

Fanta vd. (2013), 2005-2011 dönemi için Etiyopya'daki ticari bankalar üzerinde yaptıkları çalışmalarında kurumsal yönetim ve banka performans ilişkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmanın bulguları, kurumsal yönetim düzeyinin banka performansını etkilediğini, yönetim kurulu büyüklüğü ve kurumsal denetim kurulunun varlığı ile banka performansı arasında anlamlı fakat olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte banka büyüklüğü ve kurumsal yönetimin ölçüsü olarak sermaye yeterlilik rasyosunun ise banka performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

El-Cheraani ve Abraham (2022), Lübnan bankalarının performansı üzerindeki iç kurumsal yönetim mekanizmalarının etkisini 2016'dan 2021'e kadar olan 194 banka-yılı gözlemi örneklemeyle incelemişlerdir. Yönetim kurullarında bağımsız üyelerin bulunması ve aile mülkiyetinden kaynaklanan mülkiyet yoğunlaşmasının banka aktif getirisi, öz sermaye getirisi ve likidite üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur.

1998-2009 döneminde Kenya'da faaliyette bulunan 44 ticari bankanın finansal performansları üzerinde yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin etkili olup olmadığı Ekadah ve Mboya (2012) tarafından araştırılmıştır. Performans ölçütü olarak ROA'nın kullanıldığı analiz sonucunda, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin bankaların performansları üzerinde etkisinin olmadığı belirtilmiştir.

Bukair ve Rahman (2015), banka kârlılık göstergelerinin, yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız yönetim kurulu üye sayısı ile negatif, kurulun bağımsızlığı ve banka büyüklüğü ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Yönetim kurulundaki ikiliğin (duality) ise kârlılık göstergeleri üzerinde bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

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. Bu 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 olarak %10 düzeyinde olduğunu göstermektedir.

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 bir ilişki tespit etmişlerdir.

Mkadmı vd. (2022), 2005'ten 2015'e kadar Tunus'ta yönetim kurulu özelliklerinin bankacılık finansal performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. 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 yapıları ile finansal performanslarını panel veri yöntemi ile analiz etmiştir. Kurulan modelin analizinden elde edilen sonuçlara göre, yönetim kurullarında yer alan bağımsız üyeler ile bankaların öz sermaye kârlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki saptanmıştır. Yönetim kurullarında yer alan sektörel uzman üyeler ile bankaların öz sermaye kârlılıkları arasında ise negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, kadın üye oranı ile bankaların öz sermaye kârlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı herhangi bir ilişki olmadığı rapor edilmiştir.

Cengiz ve Taşsümer (2022), Türkiye’de BIST’de yer alan 11 bankanın verileri kullanarak, kurumsal yönetimin banka performansına etkisini

incelemişlerdir. ROA, ROE ve Tobin q performans ölçütlerinin banka performansını temsil ettiği çalışmada kurumsal yönetim değişkenleri olarak ise yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız yönetim kurulu üye oranı, kadın yönetim kurulu üye oranı, yabancı yönetim kurulu üye oranı, denetim kurulu üye oranı, en büyük hissedar pay oranı, en büyük üç hissedar pay oranı, halka açıklık oranı ve CEO İkiliği oranları kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda yabancı yönetim kurulu oranı ile aktif karlılığı ve öz sermaye kârlılığı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan analizler sonucunda yönetim kurulu büyüklüğünü temsil eden değişken ile ortalama varlık karlılığı değişkeni arasında da anlamlı herhangi bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

Aygün, Taşdemir ve Çavdar (2010), tarafından yapılan çalışmada, yönetim kurulu büyüklüğünün banka performansına olan etkisi incelenmiştir. 2006–2008 dönemini kapsayan çalışmada, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören özel sermayeli ve kamu sermayeli 12 mevduat bankası analize dâhil edilmiştir. Analiz neticesinde yönetim kurulunun büyüklüğü ile banka karlılıkları arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar tespit edilmiştir. Buna karşın piyasa bazlı gösterge olarak kullanılan Tobin's q performans ölçütü ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında pozitif ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Analiz sonucunda ayrıca, bankaların halka açıklık oranı ile karlılıkları arasında pozitif; banka risklilik göstergeleri ile finansal performansları arasında ise negatif bir ilişkinin olduğu ortaya koyulmuştur.

Parlakkaya ve Demirci (2017) Türkiye'de 2012-2016 dönemlerinde faaliyet gösteren katılım bankaları üzerine yaptıkları çalışmalarında, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız yönetici oranı, yönetim sahiplik oranı, banka yaşı ve büyüklüğü ve kamuya açıklık oranı ile bankanın ROA ve ROE gibi performans göstergeleri arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Klasik panel veri analizinin kullanıldığı çalışmanın regresyon sonuçları; kurumsal yönetim değişkenleri ile banka performans göstergeleri arasında anlamlı herhangi bir ilişkinin olmadığını, sadece banka büyüklüğünün banka performans göstergelerinden ROA üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Topaloğlu (2017), BIST'de 2007-2014 yılları arasında işlem gören 16 banka üzerine yapmış olduğu çalışmada, yönetim kurulu yapılarının, bankaların risk alma eğilimleri ve finansal performanslarına etkisini incelemiştir. Performans değişkeni olarak ROA, ROE ve Tobin Q ölçütlerinin kullanıldığı çalışmada, bankaların

yönetim kurulu yapısını ifade eden yönetim kurulu tecrübesi, yabancı üye sayısı, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız yönetici sayısı, kadın üye sayısı, sektör tecrübesi, işletme veya iktisat eğitimi almış üye sayısı, lisansüstü eğitime sahip üye sayısı ve komite sayısı bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda hem ROE hem de ROA ölçütlerine göre, bağımsız yönetici sayısı performansı olumlu yönde etkilemektedir. ROE'nin bağımlı değişken olduğu modelde istatistiksel olarak anlamlı olan bir diğer yönetim kurulu değişkeni kadın üye sayısı ise banka performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Tobin Q performans göstergesinin bağımlı değişken olarak kullanıldığı modelde ise yalnızca yönetim kurulu büyüklüğü ile banka performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuca göre, yönetim kurulu büyüklüğü ile banka performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Ersoy ve Aydın (2018), Türkiye'de faaliyet gösteren mevduat bankalarının yönetim kurulu yapıları ile karlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 2007-2013 dönemini kapsayan çalışmada, dinamik panel regresyon modelleri kullanılmıştır. Ortalama aktif kârlılığı (ROAA)'nın bağımlı değişken olduğu çalışmada, yönetim kurulu yapısıyla ilgili olarak, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız yönetim kurulu üye oranı, yabancı yönetim kurulu üye oranı ve liderlik yapısı değişkenleri kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, yönetim kurulu büyüklüğü ile kârlılık arasında herhangi anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Hem yönetim kurulundaki bağımsız yönetici sayısı hem de yabancı yönetici sayısı ile kârlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genel müdür ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması durumunu ifade eden liderlik yapısı değişkeninin ise kârlılığı artırdığı belirtilmiştir.

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

Beycan (2013), Türkiye'de faaliyet gösteren 20 mevduat bankasından oluşan örneklem üzerinde 2004-2010 dönemi için bankaların kurumsal yönetim yapıları ile performansları arasındaki ilişkiyi panel veri analiz yöntemini kullanarak incelemiştir. Yapılan analiz sonucunda, yönetim kurulu büyüklüğü ve yönetim kurulu toplanma sıklığı ile aktif kârlılığı arasında; bağımsız yönetici sayısı ile öz sermaye kârlılığı arasında pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

1998-2002 dönemi için Kore bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankalara yönelik bir veri seti kullanan Choi ve Hasan (2005), yönetim kurulunda yabancı üyelerin varlığı ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulurken, bağımsız yönetici sayısı ile performans arasında bir ilişki bulamamıştır.

2003-2010 döneminde Çin’de faaliyette bulunan 50 bankadan oluşan bir örneklem kullanan Liang vd. (2013), yönetim kurulu toplantı sayısı ile bağımsız yönetici oranının banka karlılığını pozitif yönde, yönetim kurulu üye sayısının ise negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca sermaye düzeyi ile kârlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, yabancı yönetici oranı, banka büyüklüğü ve kredilendirme düzeyi ile kârlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Perondi vd. (2021), bankaların yönetim kurulu yapılarının, 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.

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 yazarlar, 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 küçük bankalar için ROA ile pozitif ilişkili olduğu ve büyük bankalar için NIM üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Aslan 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 kullanmıştır. 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 Şariat kurulu büyüklüğünün ROA ve ROE üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Fidasoski vd. (2014), Sıradan En Küçük Kareler (OLS) tahmin yöntemini kullanarak, 2008'den 2011'e kadar olan dönemde 15 Makedon bankasının 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. Analiz sonuçları, 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 göstermektedir.

Hindistan'da faaliyet gösteren bankalarda yönetim kurulu yapısı ile performans ilişkisini 2008-2015 dönemi için araştıran Handa (2018), CEO ve yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması, kadın yönetim kurulu üye oranı ve yönetim kurulu komite sayısı 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 incelemişlerdir. 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 anlamlı ilişkiler raporlanmıştır. Bununla birlikte, yönetim kurulu büyüklüğünün artmasının ROA açısından İslami bankaların finansal performansını artırdığı ifade edilmiştir.

Mohammad vd. (2018), Ürdün bankalarında yönetim kurullarında ve üst ve orta düzey yönetici pozisyonlarında yer alan kadın yönetici oranının bu bankaların finansal performansı (ROA) üzerinde bir etkisi olup olmadığını araştırmışlardır.

Çalışma, Ürdün bankalarından 2009-2016 dönemi için çoklu regresyon modeli kullanmaktadır. Bulgular, Ürdün bankalarının yönetim kurullarında ve üst ve orta düzey yönetiminde kadın üyelerin olmasının bankaların finansal performansını azalttığını göstermektedir.

Adeusi vd. (2013) bankaların finansal performansları ile kurumsal yönetim düzenlemeleri arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Analizler sonucunda, yönetim kurulu büyüklüğünün bankanın performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan, yönetim kurulu üyelerinin bağımsızlığı arttıkça banka performansının olumlu yönde etkileneceği sonucuna ulaşılmıştır.

Athar vd (2022), 2013-2020 dönemi için 19 Pakistan bankasının yıllık verilerini kullanarak kurumsal yönetimin çeşitli unsurlarının banka performansı üzerindeki etkisini ölçmüşlerdir. Çalışmada kurumsal yönetim değişkenleri olarak, yönetim kurulu büyüklüğü, CEO ikiliği, denetim komitesi büyüklüğü, mülkiyet yapısı ve cinsiyet çeşitliliği kullanılmıştır. Banka performansı ise aktif getirisi, hisse başına kazanç, teknik etkinlik (TE) ve toplam faktör verimliliği gibi farklı göstergeler aracılığıyla temsil edilmiştir. Çalışmanın bulguları, yönetim kurulu boyutunun hem karlılığı hem de üretkenliği önemli ölçüde artırdığını, buna karşın TE'yi azalttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca elde edilen bulgular, cinsiyet çeşitliliği göstergelerinin bankaların performansını önemli ölçüde kötüleştirdiğini göstermektedir. Bu çalışma ayrıca, dikkate alınan tüm performans ölçümleri açısından CEO ikiliğinin banka performansı üzerinde önemli bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

3.2 Çok Boyutlu Panel Veri Analizi

Bu çalışmada, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki bankaların kurumsal yönetim yapıları ile performansları arasındaki ilişkiyi sınamak için iki birim (Ülkeler ve Bankalar) ve bir zaman boyutunun (Yıllar) bulunduğu üç boyutlu panel veri modellerinden yararlanılmaktadır. Ülkeler ve ülkelerdeki bankalar birim boyutlarını ve yıllar ise zaman boyutunu oluşturmaktadır. Bu sayede bankalara ait birim etkilerle beraber bankaların yer aldığı ülkelere göre oluşturulan birim boyutu hakkında da bilgi elde edilebilecektir. Geleneksel iki boyutlu panel veri modellerinin aksine çok boyutlu panel veri modelleri birden fazla birim ve/veya zaman etkisinin modele dâhil edilmesine izin vermesinden dolayı daha kapsayıcı ve daha çok bilgi verici olmaktadır (Tatoğlu, 2019: 29). Yuvalanmamış çok boyutlu panel veri modelleri için Balazsi, Matyas ve Wansbeek (2018) Egger, Baldwin ve

Taglioni (2006) ve Pfaffermayrrb (2003), vb. gibi araştırmacılar tarafından literatürde önerilen modellerin tüm spesifikasyonları, Tatoğlu (2016) tarafından yuvalanmış modeller için kullanılarak sabit ve tesadüfi etkiler tahmincileri türetilmiştir. Bu doğrultuda, iki birim ve bir zaman boyutunun bulunduğu üç boyutlu panel veri modelleri için önerilen ve bu çalışmada kullanılan ekonometrik modellerden birisi aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

$$Y_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 X_{ijt} + \mu_i + \gamma_j + \lambda_t + u_{ijt} \quad (1)$$

$$i = 1, \dots, N, j = 1, \dots, M, \quad t = 1, \dots, T$$

Denklem (1) için tüm etkilerin bağımsız değişkenlerle korelasyonlu olduğu varsayımı ile grup içi dönüşüm,

$$(Y_{ijt} - \bar{Y}_i - \bar{Y}_j - \bar{Y}_t + 2\bar{Y}) = \beta(X_{ijt} - \bar{X}_i - \bar{X}_j - \bar{X}_t + 2\bar{X}) + (u_{ijt} - \bar{u}_i - \bar{u}_j - \bar{u}_t + 2\bar{u}) \quad (2)$$

şeklindedir. Dönüşüm sonucu tüm etkiler ve sabit parametre modelden düşmüştür. Denklem (2)'de verilen modelin havuzlanmış en küçük kareler yöntemi ile tahmin edilmesiyle üç boyutlu panel veri modelinin sabit etkiler-grup içi tahmini ($\hat{\beta}_{WE} = WE_{XX}^{-1}WE_{XY}$) elde edilmektedir (Tatoğlu,2019: 29).

Denklem (1) ile ifade edilen modelin etkilerin bağımsız değişkenlerle korelasyonsuz olduğu varsayımıyla tesadüfi etkiler-genelleştirilmiş en küçük kareler tahmincisi, grup içi ve gruplar arası dönüşümden elde edilen matrislerin tartılı ortalamaları yardımıyla elde edilmektedir. Denklem (1) için gruplar arası dönüşümler,

$$(\bar{Y}_i - \bar{Y}) = \beta(\bar{X}_i - \bar{X}) + (\bar{u}_i - \bar{u})$$

$$(\bar{Y}_j - \bar{Y}) = \beta(\bar{X}_j - \bar{X}) + (\bar{u}_j - \bar{u})$$

$$(\bar{Y}_t - \bar{Y}) = \beta(\bar{X}_t - \bar{X}) + (\bar{u}_t - \bar{u})$$

Üç boyutlu panel veri modelinde üç etkinin de modelde anlamlı olduğu durumda yukarıda anlatılan yaklaşımlarla sabit ve tesadüfi etkiler tahmincileri elde edilebilir. Fakat öncelikle, tüm etkilerin anlamlılıkları sınanmalı ve hangi etkiler

anlamalı ise, ona uygun spesifikasyon kullanılarak modeller tahmin edilmelidir (Tatoğlu, 2019: 30).

3.3 Çalışmanın Amacı ve Önemi

Özellikle ülkeler arasındaki ticari sınırların kalkmasıyla birlikte finansal serbestleşme hareketleri hız kazanmış ve küreselleşmenin etkisi ciddi boyutlara ulaşmıştır. Bu durum, ülke ekonomilerinin birbirlerine daha yüksek seviyede entegre olmasına yol açmış ve bir ülkede yaşanan ekonomik gelişmeler, diğer ülkelerde de önemli ekonomik sonuçlar doğurmuştur. Böyle bir ortamda, ülke ekonomileri için en önemli hedeflerden birisi hem reel hem de finansal piyasalarda istikrarın yakalanarak, toplumsal anlamda ekonomik kalkınmanın sağlanmasıdır. Bu hedefe ulaşabilmek ise ancak ülke ekonomileri için hayati öneme sahip kurum ve kuruluşların, sıkı gözetim ve denetim altında tutularak, etkin ve kurumsal bir şekilde yönetilmeleriyle mümkündür.

Kaynakların finansal piyasalardan reel piyasalara etkin bir şekilde akışını sağlayarak, sahip oldukları fonksiyonlarla sağlıklı ve sürdürülebilir büyümeyi tesis eden finansal kurumlar ülke ekonomileri için son derece önem arz etmektedir. Özellikle çoğu ülkede finansal piyasaların baş aktörleri olan bankalar bu noktada hayati rol üstlenmektedirler. Bununla birlikte, bankacılık sektöründe ortaya çıkan herhangi bir sorun, önce finansal piyasalar sonra reel sektör ve nihai olarak ülke ekonomisinin tamamı üzerinde yıkıcı etkiler oluşturabilmektedir. Bu nedenle, düzenleyici ve denetleyici otoriteler tarafından, ülke ekonomilerinin sağlıklı şekilde işlemesi ve istikrarın sağlanması amacıyla bankacılık sektörü sıkı bir şekilde gözetim ve denetim altında tutulmalı ve bu kurumlarda etkin kurumsal yönetim anlayışının hâkim kılınması teşvik edilmelidir.

Bu çalışmanın amacı, ülke ekonomileri için hayati bir öneme sahip olan bankaların, kurumsal yönetimi ile performansları arasındaki ilişkiyi analiz etmektir. Bu bağlamda, bankaların kurumsal yönetim yapıları, konuyla ilgili literatürde en sık kullanılan kurumsal yönetim değişkenleri olan yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulunda bulunan kadın üye oranı, bağımsız yönetici oranı, kurumsal yönetim ve denetim komitesinin varlığı, icracı yönetim kurulu üyelerinin oranı ve genel müdürlük ile yönetim kurulu başkanlığı görevlerinin aynı kişi tarafından icra edilmesi durumu yönünden ele alınacaktır. Bankaların performansı ise yine literatürde sıklıkla kullanılan Aktif Kârlılığı (ROA) ve Özsermaye Kârlılığı (ROE) değişkenleri ile ölçülecektir.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde, bankaların kurumsal yönetim yapıları ile banka performans ilişkisinin ele alındığı çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Ancak ilgili literatürde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kurumsal yönetimin banka performansı üzerindeki etkisinin incelendiği çok sınırlı sayıda çalışma vardır. Ayrıca bu çalışma, söz konusu ilişkiyi çok boyutlu panel veri modelleriyle ele alarak literatüre bu anlamda da farklı bir zenginlik katmayı amaçlamaktadır.

3.4 Çalışmanın Veri Seti ve Sınırlılıkları

Bu çalışmanın örnekleme, Dünya Bankası tarafından yapılan sınıflandırmaya göre gelişmiş ve gelişmekte olan ülke kategorisinde yer alan ülkelerin borsalarında işlem gören bankaları kapsamaktadır. Ancak çalışmanın ana değişkenleri olan kurumsal yönetim değişkenlerine yönelik veri toplama sürecinde yaşanan zorluklar ve örneklem kapsamındaki bazı ülkelerdeki bankaların söz konusu değişkenlere yönelik veri paylaşımlarının olmaması örneklem boyutunun oluşturulmasında belirleyici olmuştur. Bu doğrultuda nihai örneklem, gelişmiş kategoride yer alan 8 ülkeden (Amerika'dan 226, Kanada'dan 8, Japonya'dan 26, İspanya'dan 5, İngiltere'den 9, Polonya'dan 9, Avustralya'dan 6 ve İtalya'dan 8 banka) 297 banka ve gelişmekte olan 9 ülkeden (Brezilya'dan 5, Şili'den 5, Tayland'dan 7, Malezya'dan 8, Hindistan'dan 11, Endonezya'dan 6, Çin'den 21, Güney Kore ve Türkiye'den 6 banka) 75 banka olmak üzere toplamda 372 bankadan oluşmuştur. Bununla birlikte, ABD ülkesine ait banka sayısının toplam örneklem içerisindeki ağırlığı göz önüne alındığında, analiz sonuçlarının yanlış çıkma ihtimalinin önüne geçmek ve yapılacak analizin daha sağlıklı sonuçlar vermesini sağlamak amacıyla ABD bankaları analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak, gelişmiş ülkelerden 71 banka ve gelişmekte olan ülkelere 75 banka olmak üzere toplamda 146 banka ile analiz tamamlanmıştır. Çalışma kapsamında, bankaların 2011-2021 dönemlerine ait bütün bilanço ve kurumsal yönetim verileri Refinitive Eikon Veri Tabanı (Thompson Reuters)'ndan alınmıştır. Ayrıca, çalışma sadece analize dâhil edilen ülkelerin borsalarında işlem gören konvansiyonel bankaları kapsamaktadır. Toplanan veriler ise Stata 15 istatistiki paket programı kullanılarak çok boyutlu panel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiştir.

3.5 Ekonometrik Model

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki bankalar üzerinde, kurumsal yönetim ile banka performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bu çalışmada

Tatoğlu (2019) tarafından yapılan çalışmadan hareketle aşağıdaki model kurgulanmıştır:

$$Performans_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 YKD_{ijt} + \beta_2 BÖKD_{ijt} + \mu_i + \gamma_j + \lambda_t + u_{ijt}$$

$$i = 1, \dots, N, j = 1, \dots, M, t = 1, \dots, T$$

Burada yer alan $Performans_{ijt}$ modelin bağımsız değişkeni olup ROA ve ROE'ye göre ölçülmüştür. β_0 sabit terimi; YKD_{ijt} kurumsal yönetim değişkenleri olan yönetim kurulu büyüklüğü (**YKB**), kurumsal yönetim komitesi (**KYK**), kurumsal denetim komitesi (**KDK**), kadın yönetici oranı (**KÜO**), icradan sorumlu olmayan yönetici oranı (**İOYO**), bağımsız yönetici oranı (**BYO**) ve genel müdürlük ile yönetim kurulu başkanlığının aynı kişi tarafından icra edilmesi durumu olan liderlik yapısını (**LY**); $BÖKD_{ijt}$ bankaya özgü kontrol değişkenleri olan banka büyüklüğü (**SIZE**), banka sermayesi (**SER**) ve likidite riskini (**LR**); μ_i, γ_j sırasıyla ülkelere ve bankalara ait gözlenemeyen etkileri; λ_t ise zaman etkisini temsil etmektedir. u_{ijt} modelin hata terimidir. Çalışmada kullanılan değişkenler ve açıklamaları tablo 3.1'de sunulmuştur.

Tablo 3.1: Analizde kullanılan değişkenler

Değişkenler	Notasyon	Tanımlama
Panel A: Bağımlı Değişken		
Aktif kârlılığı	ROA	Net kâr/Toplam Varlıklar
Özkaynak kârlılığı	ROE	Net kâr/Toplam Özkaynaklar
Panel B: Yönetim Kurulu Değişkenleri		
Yönetim Kurulu Büyüklüğü	YKB	Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısı
Kurumsal Yönetim Komitesi	KYK	Kurumsal Yönetim Komitesi Varsa 1 Aksi Halde 0 Değerini Alan Kukla Değişken
Kurumsal Denetim Komitesi	KDK	Kurumsal Denetim Komitesi Varsa 1 Yoksa 0 Değerini Alan Kukla Değişken
Kadın Yönetici Oranı	KÜO	Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısı/Kadın Üye Sayısı
İcracı Olmayan Yönetici Oranı	İOYO	Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısı/İcracı Olmayan Yönetim Kurulu Üye Sayısı
Bağımsız Yönetici Oranı	BYO	Yönetim Kurulu Toplam Üye Sayısı/Bağımsız Yönetim Kurulu 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		
Banka büyüklüğü	SIZE	Toplam Varlıkların Doğal Logaritması
Banka sermayesi	SER	Toplam Sermayenin Doğal Logaritması
Likidite riski	LR	(Krediler-Mevduat)/Toplam Varlıklar

3.6 Çalışmanın Bulguları ve Yorumlanması

Bu bölümde, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki bankaların kurumsal yönetim yapıları ile performansları arasındaki ilişki çok boyutlu panel veri yöntemleriyle analiz edilerek, elde edilen bulguların, kurumsal yönetim teorileri çerçevesinde yorumlanması ve ilgili literatürde daha önceden yapılmış olan çalışmalarla karşılaştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, analiz iki bölüme ayrılmış, ilk bölümde gelişmiş ülkeler örneklemini ikinci bölümde ise gelişmekte olan ülkeler örneklemini analiz edilmiştir.

3.6.1 Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi

Dünya Bankası tarafından belirlenen ölçütlere göre gelişmiş ülke statüsünde yer alan 7 ülke (Kanada, Japonya, İspanya, İngiltere, Polonya, Avustralya ve İtalya) ve bu ülkelerdeki borsalarda işlem gören toplam 71 bankanın oluşturduğu gelişmiş ülkeler örnekleminin analizine geçmeden önce örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve VIF analizi sırasıyla Tablo 3.2, 3.3 ve 3.4'te sunulmuştur.

Tablo 3.2'de çalışmada kullanılan performans, yönetim kurulu ve bankaya özgü değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 3.2: Tanımlayıcı istatistikler (Gelişmiş Ülkeler)

Değişkenler	Obs (Gözlem Sayısı)	Mean (ortalama)	Std. Dev. (standart sapma)	Minimum (En düşük)	Maximum (En yüksek)
ROA	781	0.005	0.007	-0.029	0.035
ROE	781	0.07	0.074	-0.382	0.322
YKB	729	12.392	4.023	3	24
KYK	729	0.387	0.487	0	1
KDK	729	0.864	0.343	0	1
KÜO	780	0.183	0.153	0	0.6
IOYO	780	0.659	0.303	0	1
BYO	780	0.485	0.314	0	0.958
LY	729	0.071	0.258	0	1
SIZE	771	25.712	1.623	19.704	28.809
SERMAYE	771	0.074	0.034	0.022	0.475
LR	771	-0.123	0.191	-0.855	0.406

Tablo 3.2'de görüldüğü üzere, gelişmiş ülkelerde ele alınan toplam 71 bankanın ortalama ROA'sı %0,05, ortalama ROE'si ise %7 olarak bulunmuştur. Bu değişkenlere ait minimum değerler sırasıyla %-2,9 ve %-38,2, maksimum değerler ise sırasıyla %3,5 ve %32,2 olarak tespit edilmiştir. Tablo 3.2'deki tanımlayıcı istatistikler, kurumsal yönetim değişkenleri açısından incelendiğinde, örneklem

kapsamında ele alınan bankaların ortalama olarak yönetim kurulu büyüklüğünün 12,392 olduğu, %38,7'sinde kurumsal yönetim komitesi, %86,4'ünde ise kurumsal denetim komitesinin bulunduğu görülmektedir. Analiz kapsamındaki diğer kurumsal yönetim değişkenlerinden ise kadın yönetici oranı %18,3, icrada görevli olmayan yönetim kurulu üye oranı %65,9, bağımsız yönetici oranı %48,5, liderlik yapısı %7,1 ortalama değere sahiptir. Diğer taraftan, bankaya özgü olan kontrol değişkenlerinden, bankaların toplam varlıklarının doğal logaritmasının alınmasıyla elde edilen banka büyüklüğü değişkeninin ortalamasının 25,712, bankaların toplam sermayelerinin doğal logaritmasının alınmasıyla elde edilen sermaye değişkeninin ortalama değerinin 0,07, örneklem kapsamındaki bankaların likidite risklerinin ortalamalarının ise %-12,3 olduğu görülmektedir.



Tablo 3.3: Korelasyon Analizi (GÜ)

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) ROA	1.000											
(2) ROE	0.78*	1.000										
(3) YKB	-0.21*	-0.09*	1.000									
(4) KYK	0.05	0.22*	0.14*	1.000								
(5) KDK	0.06	0.12*	0.26*	0.31*	1.000							
(6) KÜO	0.07**	0.16*	0.14*	0.53*	0.32*	1.000						
(7) IOYO	0.13*	0.15*	-0.05	0.37*	0.40*	0.60	1.000					
(8) BYO	0.09**	0.18*	0.08**	0.68*	0.33*	0.71	0.71*	1.000				
(9) LY	-0.03	-0.06	0.09**	-0.04	0.08**	-0.10	-0.19*	-0.12*	1.000			
(10) SIZE	-0.31*	-0.08*	0.43*	0.40*	0.20*	0.25	0.11*	0.33*	0.09**	1.000		
(11) SER	0.52*	0.14*	-0.23*	-0.20*	-0.11*	-0.03	0.08**	-0.06	-0.05	-0.56*	1.000	
(12) LR	0.06**	-0.08*	-0.07*	0.27*	0.16*	0.28	0.29*	0.36*	-0.07*	-0.03	0.14*	1.000

Not: *, $p < 0,01$, **, $p < 0,05$ seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

Çok boyutlu panel veri analizine geçmeden önce analizde kullanılacak değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunun varlığını incelemek üzere korelasyon analizi ve Varyans Artış Faktörü (VIF) analiz sonuçları tablo 3.3 ve 3.4'te gösterilmiştir. Tablo 3.3'teki korelasyon analizi sonuçları göstermektedir ki modelde yer alan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açacak düzeyde bir ilişki bulunmamaktadır. Tabloda yer alan değerlere bakıldığında en yüksek korelasyon katsayısının bağımsız yönetici oranı ve icracı olmayan yönetici oranı değişkenleri arasında ve %71 düzeyinde olduğu görülmektedir. Modelde yer alan değişkenler arasındaki en yüksek ikinci korelasyon katsayısı ise %68 ile bağımsız yönetici oranı ve kurumsal yönetim komitesi değişkenleri arasındadır.

Tablo 3.4: VIF Analizi (GÜ)

	VIF
BYO	3.33
KYK	2.17
İOYO	2.16
SIZE	2.02
KÜO	1.99
SER	1.52
KDK	1.40
YKB	1.35
LR	1.19
LY	1.07
MEAN VIF	1.78

Diğer taraftan, modeldeki değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığı yapılan VIF analiziyle de ortaya konmuştur. Tablo 3.4'teki VIF analizinden elde edilen sonuçlardan görüleceği üzere en yüksek VIF değeri 3,33 ile bağımsız yönetici oranı değişkenine, ikinci en yüksek VIF değeri 2,17 ile kurumsal yönetim komitesi değişkenine aittir. Ortalama VIF değeri ise 1,78'dir. VIF kriterinin hangi değerleri için çoklu doğrusal bağlantının etkili olacağı konusunda kesin bir kural olmamasına rağmen, genellikle VIF değerleri 10 ile karşılaştırılmakta ve 10'dan büyük olduğunda çoklu doğrusal bağlantının önemli olduğu kabul edilmektedir (Kleinbaum vd., 1998: 241). Bu bağlamda, modelde yer alan değişkenlere ait VIF analizi sonuçları, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açacak bir değişken bulunmadığını doğrulamaktadır.

3.6.1.1 ROA Performans Ölçütü Açısından Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi

Çalışmada kullanılacak model daha öncede ifade edildiği üzere, ülkeler, bankalar ve zaman olmak üzere iki birim ve bir zaman boyutundan oluşan çok boyutlu panel veri modelidir ve analizde kullanılacak ilk performans göstergesi ROA'ya göre oluşturulan model spesifikasyonu aşağıda gösterilmiştir:

$$ROA_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 YKD_{ijt} + \beta_2 BÖKD_{ijt} + \mu_i + \gamma_j + \lambda_t + u_{ijt}$$

$$i = 1, \dots, N, j = 1, \dots, M, t = 1, \dots, T$$

Çok boyutlu panel veri analizine geçmeden önce modelde yer alan ve ülkelere ait gözlenemeyen etkileri temsil eden birim boyutu μ_i , bankaların etkisini temsil eden birim boyutu γ_j ve zaman etkisini temsil eden zaman boyutu λ_t 'den hangisi veya hangilerinin etkisi olduğunu tespit edebilmek amacıyla Lagrange Çarpanı (LR) testi uygulanmış, etkilerin anlamlılığı üzerine kurulan hipotezler ve test sonuçları Tablo 3.5'te gösterilmiştir.

LR Testi için kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir;

(1) Numaralı hipotez;

H0: Bütün boyutların ortak etkileri anlamsızdır.

H1: Boyutlardan en az birinin etkisi anlamlıdır.

(2) Numaralı hipotez;

H0: Ülke boyutunun etkisi anlamsızdır.

H1: Ülke boyutunun etkisi anlamlıdır.

(3) Numaralı hipotez;

H0: Banka boyutunun etkisi anlamsızdır.

H1: Banka boyutunun etkisi anlamlıdır.

(4) Numaralı hipotez;

H0: Zaman boyutunun etkisi anlamsızdır.

H1: Zaman boyutunun etkisi anlamlıdır.

Gelişmiş ülkelerde ROA'nın bağımlı değişken olduğu model için

Tablo 3.5: LR Test Sonuçları

Temel hipotez	LR Test İstatistiği
(1) $H_0 : \sigma_\mu = \sigma_\gamma = \sigma_\lambda = 0$	333.85 *
(2) $H_0 : \sigma_\mu = 0$	47.92 *
(3) $H_0 : \sigma_\gamma = 0$	306.69 *
(4) $H_0 : \sigma_\lambda = 0$	6.64*

Not: *,% 1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

Buradaki μ : ülke boyutu, γ : banka boyutu ve λ : zaman boyutunu ifade etmektedir. Tablo 3.5'te verilen test sonuçlarına göre üç boyuta ait etkilerin ortaklaşa anlamlılığını sınanan (1) numaradaki temel hipotez reddedilmiştir. Yani boyutlardan en az birinin etkisinin anlamlı olduğunu ifade eden alternatif hipotez H_1 kabul edilmiştir. Öte taraftan, sonraki aşamada her bir etkinin ayrı ayrı anlamlılıkları sınanmış ve bütün boyutların %1 düzeyinde anlamlı oldukları yani oluşturulan modelde hem ülke etkisi hem banka etkisi hem de zaman etkisinin varlığı tespit edilmiştir.

Bu çerçevede oluşturulan üç boyutlu panel veri modelinde önerilen spesifikasyon için grup içi dönüşümler ve oluşturulan Sabit Etkiler nihai modeli aşağıdaki gibidir:

Grup içi dönüşümler;

$$\begin{aligned}\widetilde{ROA}_{ijt} &= ROA_{ijt} - \overline{ROA}_i - \overline{ROA}_j - \overline{ROA}_t + 2\overline{ROA} \\ \widetilde{YKD}_{ijt} &= YKD_{ijt} - \overline{YKD}_i - \overline{YKD}_j - \overline{YKD}_t + 2\overline{YKD} \\ \widetilde{BÖKD}_{ijt} &= BÖKD_{ijt} - \overline{BÖKD}_i - \overline{BÖKD}_j - \overline{BÖKD}_t + 2\overline{BÖKD}\end{aligned}$$

Sabit Etkiler Grup İçi Tahmincisi İçin Nihai Model;

$$\begin{aligned}& (ROA_{ijt} - \overline{ROA}_i - \overline{ROA}_j - \overline{ROA}_t + 2\overline{ROA}) \\ &= (YKD_{ijt} - \overline{YKD}_i - \overline{YKD}_j - \overline{YKD}_t + 2\overline{YKD}) + (BÖKD_{ijt} \\ &- \overline{BÖKD}_i - \overline{BÖKD}_j - \overline{BÖKD}_t + 2\overline{BÖKD}) + (u_{ijt} - \bar{u}_i - \bar{u}_j - \bar{u}_t \\ &+ 2\bar{u})\end{aligned}$$

Tesadüfi Etkiler En Çok Olabilirlik Yöntemi Çok Boyutlu Model spesifikasyonu ise, normal dağılım varsayımı altında logaritmik olabilirlik fonksiyonun üçüncü etkinin ilavesiyle genişletildikten sonra,

$$\log L = \text{sabit} - \frac{1}{2} \log |\Omega| - \frac{1}{2} (Y - Z\beta)' \Omega^{-1} (Y - Z\beta) \quad (5)$$

fonksiyonun β , σ_u^2 , σ_λ^2 , σ_μ^2 ve σ_γ^2 'e göre birinci türevlerinin alınıp sıfıra eşitlenmesiyle oluşturulan eşitliklerin eşanlı olarak çözülmesi ile elde edilmektedir.

Üç boyutlu panel veri analizine uygun olarak hem sabit hem de tesadüfi etkiler için model spesifikasyonları oluşturulduktan sonra bu tahminciler arasında hangi tahmincinin tutarlı ve/veya etkin olduğunu tespit edebilmek amacıyla Hausman (1978) tarafından geliştirilen test uygulanmıştır. Hausman Test'ine ait sonuçlar ile gelişmiş ülkelerdeki bankalar için kurumsal yönetim ve performans ilişkisi analiz sonuçları Tablo 3.6'da sunulmuştur.

Tablo 3.6: Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi Üç Boyutlu Sabit Etkiler Grup İç Tahminci Sonuçları (ROA)

ROA	Coef. (Katsayı)	Robust Std.Err. (Dirençli Standart hata)	T istatistiği	P>t
YKB	-0.0003	0.0001	-1.970	0.077***
KYK	0.0049	0.001	4.800	0.001*
KDK	0.0032	0.0018	1.740	0.112
KÜO	0.0018	0.0021	0.880	0.400
IOYO	0.0055	0.0025	2.160	0.056***
BYO	-0.0029	0.0036	-0.820	0.431
LY	-0.001	0.0004	-2.340	0.042**
SIZE	-0.0015	0.0005	-3.170	0.010**
SER	0.0024	0.0267	0.090	0.928
LR	-0.0126	0.0038	-3.310	0.008*
SABİT	-0.0001	0.0001	-0.610	0.555
Ülke Sayısı	7			
Banka Sayısı	71			
Gözlem Sayısı	727			
Hausman Test Sonucu	64.10*			
F testi	79.42*			
R ²	0.3146			
Ülke Etkiai	Evet			
Banka Etkisi	Evet			
Zaman Etkisi	Evet			

Not: “*”, “***”, ve “****” sırasıyla %1, %5 ve %10 seviyesinde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir. Modelde otokorelasyon ve değişen varyansa karşı dirençli standart hatalar rapor edilmiştir.

Tablo 3.6, örneklem dâhilinde ele alınan 7 gelişmiş ülkeden toplam 71 bankanın performansları üzerinde kurumsal yönetim değişkenlerinin etkilerini göstermektedir. Modelde yer alan değişkenlerin yorumlanmasına geçmeden önce uygun modelin seçiminde kullanılan Hausman Testi (1978), modelin bir bütün olarak anlamlılığını sınavan F Testi ve modelin açıklama gücünün göstergesi olan R^2 değerinin yorumlanması yararlı olacaktır. Kurulan modelin tahmin edilmesinde tutarlı sonuçlar verecek tahminciyi seçmek amacıyla uygulanan Hausman Testi'nin hipotezleri sırasıyla; H_0 : Sabit etkilere karşı tesadüfi etkiler geçerlidir, H_1 : Tesadüfi etkilere karşı sabit etkiler tahmincisi geçerlidir. Tablo 3.6'dan görüleceği üzere, uygulanan Hausman Test'inin istatistiki değeri %1 önem seviyesinde anlamlıdır. Dolayısıyla H_0 hipotezi reddedilmiş ve modelin analiz edilmesinde sabit etkiler tahmincisinin kullanılmasının daha tutarlı sonuçlar vereceği anlaşılmıştır. Modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmıştır. F testi sonucu, kurulan modelin bir bütün olarak %99 güven aralığında anlamlı olduğunu göstermektedir. Öte taraftan, modelin bağımlı değişken ROA'daki değişimleri açıklama gücü (R^2) ise %31,46'dır.

Tablo 3.6, kurumsal yönetim değişkenlerinin gelişmiş ülkelerdeki bankaların performansı üzerindeki etkisini göstermektedir. Çok boyutlu sabit etkiler grup içi tahmincisinden elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, yönetim kurulu büyüklüğü ve liderlik yapısı ile banka performansı arasında negatif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin sırasıyla %10 ve %5 istatistiksel önem seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, analiz kapsamında ele alınan gelişmiş ülkelerin borsalarında işlem gören bankalarda, genel müdür ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması ve yönetim kurulu büyüklüğünün artması bankaların performansını olumsuz yönde etkilemektedir. De andres ve Vallelado (2008) ve Minton vd. (2011)'nin ortaya koyduğu bulguların aksine YKB ve LY değişkenlerine ait bu sonuçlar, Agoraki vd. (2010), Staiokuras vd. (2007) ve Garcia-Meca vd.(2015) tarafından raporlanan sonuçlarla örtüşmektedir. Ayrıca, YKB değişkenine ait bulgular, 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. LY değişkenine ait sonuçlar 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 kurumsal yönetim değişkenlerinden, KYK ve İOYO değişkenleri ile banka performansı arasında ise pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Kurumsal yönetim komitesine sahip ve yönetim kurullarında daha fazla sayıda icracı olmayan yönetici bulunduran bankaların daha iyi bir finansal performans gösterdiği şeklinde yorumlanan bu sonuç, Guidara vd. (2013), Harkin vd. (2019) ve Romano vd. (2012)'nin sonuçlarıyla örtüşmektedir. Kurumsal yönetim teorileri çerçevesinden baktığımızda ise icracı olmayan yönetici oranının banka performansını artırdığına ilişkin elde edilen analiz sonucu, vekâlet ve kaynak bağımlılığı teorileri tarafından desteklenirken, hizmetkârlık teorisi ile çelişmektedir. KDK, KÜO ve BYO değişkenleri ile performans değişkeni ROA arasında ise anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Benzer sonuçlar, Adams ve Mehran (2012) ve Romano vd. (2012) tarafından da bulunmuştur.

Çok boyutlu panel veri analizinden elde edilen sonuçlar bankaya özgü değişkenler açısından değerlendirilecek olursa, banka büyüklüğünün ve likidite riskinin negatif bir katsayıya sahip olduğu ve bu katsayıların sırasıyla %5 ve %1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuç göstermektedir ki, analize dâhil edilen bankalarda aktif büyüklüğünün ve likidite riskinin artması söz konusu bankaların aktif kârlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir.

3.6.1.2 ROE Performans Ölçütü Açısından Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi

Analizde kullanılacak bir diğer performans göstergesi ROE için modelde yer alan üç boyutun etkisi sınamak için yapılan LR Test sonuçları Tablo 3.7'de gösterilmiştir. Bu bağlamda, 2 birim boyutu ve bir zaman boyutundan hangisi ve/veya hangilerinin etkisinin olduğu tespit edildikten sonra çok boyutlu panel veri analizine geçilecektir.

Gelişmiş ülkelerde ROE'nin bağımlı değişken olduğu model için

Tablo 3.7: LR Test Sonuçları

Temel hipotez	LR Test İstatistiği
$H_0 : \sigma_\mu = \sigma_\gamma = \sigma_\lambda = 0$	385.23 *
$H_0 : \sigma_\mu = 0$	96.87 *
$H_0 : \sigma_\gamma = 0$	346.81 *
$H_0 : \sigma_\lambda = 0$	11.40 *

*,% 1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

μ : ülke boyutu

γ : Banka boyutu

λ : zaman boyutu

Tablo 3.7'deki LR Testi sonuçlarına göre, ROE'nin bağımlı değişken olarak kullanılacağı modelde iki birim ve bir zaman olmak üzere üç boyutun etkisine de rastlanmıştır. Hem ülke etkisi, hem banka etkisi hem de zaman etkisi %1 düzeyinde anlamlıdır ve kurulacak model üç boyutlu panel veri analiz yöntemleriyle analiz edilecektir. Bu doğrultuda, üç boyutlu ve üç etkili modelin analizinde kullanılacak uygun tahmin yönteminin belirlenmesine yönelik olarak yapılan Hausman Testi'nin sonucu Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

Tablo 3.8: Hausman (1978) specification test ROE

	Coef.
Chi-square test value	25.801
P-value	0.04

Hausman test hipotezleri

H_0 : tesadüfi etkiler tahmincisi etkindir

H_1 : sabit etkiler tahmincisi tutarlıdır.

Hausman Test sonucuna göre H_0 hipotezi reddedilmiş ve modelde uygulanacak uygun tahmin yönteminin sabit etkiler grup içi tahminci olduğu belirlenmiştir. Uygun tahmin yönteminin belirlenmesinden sonra, ROE bağımlı değişkeni ve diğer bağımsız değişkenlere göre oluşturulmuş grup içi dönüşümler ve nihai model aşağıdaki gibidir;

Grup içi dönüşümler;

$$\widetilde{ROE}_{ijt} = ROE_{ijt} - \overline{ROE}_i - \overline{ROE}_j - \overline{ROE}_t + 2\overline{ROE}$$

$$\widetilde{YKD}_{ijt} = YKD_{ijt} - \overline{YKD}_i - \overline{YKD}_j - \overline{YKD}_t + 2\overline{YKD}$$

$$\widetilde{BÖKD}_{ijt} = BÖKD_{ijt} - \overline{BÖKD}_i - \overline{BÖKD}_j - \overline{BÖKD}_t + 2\overline{BÖKD}$$

Sabit Etkiler Grup İçi Tahmincisi İçin Nihai Model;

$$\begin{aligned} (ROE_{ijt} - \overline{ROE}_i - \overline{ROE}_j - \overline{ROE}_t + 2\overline{ROE}) \\ = (YKD_{ijt} - \overline{YKD}_i - \overline{YKD}_j - \overline{YKD}_t + 2\overline{YKD}) + (BÖKD_{ijt} \\ - \overline{BÖKD}_i - \overline{BÖKD}_j - \overline{BÖKD}_t + 2\overline{BÖKD}) + (u_{ijt} - \bar{u}_i - \bar{u}_j \\ - \bar{u}_t + 2\bar{u}) \end{aligned}$$

Yukarıda oluşturulan nihai modelin analiz sonuçları Tablo 3.9’da sunulmuştur.

Tablo 3.9: Gelişmiş Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi Üç Boyutlu Sabit Etkiler Grup İçi Tahminci Sonuçları (ROE)

ROE	Coef. (Katsayı)	Robust Std.Err. (Dirençli Standart Hata)	T istatistiği	P>t
YKB	-0.003	0.002	-1.820	0.099***
KYK	0.043	0.011	4.080	0.002*
KDK	0.023	0.015	1.580	0.145
KÜO	0.049	0.022	2.180	0.054***
IOYO	0.043	0.019	2.250	0.049**
BYO	0.037	0.028	1.330	0.213
LY	-0.011	0.007	-1.540	0.155
SIZE	-0.013	0.005	-2.660	0.024**
SER	-0.263	0.102	-2.590	0.027**
LR	-0.195	0.050	-3.880	0.003*
SABİT	-0.002	0.002	-0.940	0.368
Ülke Sayısı	7			
Banka Sayısı	71			
Gözlem Sayısı	727			
Hausman Test Sonucu	25.801*			
F testi	41.53*			
R ²	0.2994			
Ülke Etkisi	Evet			
Banka Etkisi	Evet			
Zaman Etkisi	Evet			

Not: “*”, “**”, ve “***” sırasıyla %1, %5 ve %10 seviyesinde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir. Modelde otokorelasyon ve değişen varyans sorununa karşı dirençli standart hatalar rapor edilmiştir.

ROE bağımlı değişkeni esas alınarak oluşturulan yukarıdaki modelin çok boyutlu sabit etkiler grup içi tahminci yöntemiyle analiz edilmesinden elde edilen bulgular Tablo 3.9’da gösterilmektedir. Panel veri analiz sonuçlarına göre F değeri 41.23 bulunmuştur ve bu, kurulan modelin bir bütün olarak %1 önem seviyesinde

anlamalı olduğunu ifade etmektedir. Yine analiz sonuçlarına göre modeldeki bağımsız değişkenler, bağımlı değişken ROE'deki değişimin yaklaşık olarak %30'unu açıklamaktadır.

Regresyon sonuçları modeldeki kurumsal yönetim değişkenleri açısından değerlendirildiğinde, KYK, KÜO ve İOYO ile banka performansını temsil eden ROE bağımlı değişkeni arasında pozitif ve sırasıyla %1, %10 ve %5 istatistiki önem seviyesinde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Daha açık bir ifade ile bankaların yönetim kurullarına bağlı olarak çalışan kurumsal yönetim komitelerine sahip olmaları, yönetim kurullarındaki kadın yönetici oranının ve icracı olmayan yönetici oranının artması bankaların performanslarını artırmaktadır. Bu değişkenlere ait bulgular, Pathan ve Faff (2013), Liu vd. (2022), Romano vd. (2012) ve Agoraki vd. (2010) tarafından elde edilen bulguları destekler nitelikteyken, Muller ve Lewellyn (2011)'nin sonuçlarıyla çelişmektedir. Diğer taraftan, yönetim kurullarında bulunan toplam üye sayısı ile ölçülen YKB değişkeni ile örnekleme yer alan bankaların performansları arasında %10 önem seviyesinde anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre bankaların yönetim kurulu büyüklüklerinin artması bankaların özsermaye kârlılıklarını azaltmaktadır. Daha büyük yönetim kurullarına sahip olmanın daha kötü bir banka performansı ile ilişkilendirildiği bu sonuç, literatürde daha önceden Okike ve Turton (2009) ve Staiokuras vd. (2007) tarafından elde edilen sonuçları desteklerken, Adams ve Mehran (2005), Tanna vd. (2011) ve Salim vd. (2016) tarafından raporlanan sonuçlarla örtüşmemektedir. Modelde yer alan diğer yönetim kurulu değişkenlerinden kurumsal denetim komitesi, bağımsız yönetici oranı ve liderlik yapısı değişkenlerine ait katsayılar ise istatistiki olarak herhangi bir önem düzeyinde anlamlı değildir. Söz konusu değişkenlere ilişkin Romano vd. (2012), Bachiller ve Lacalle (2018) ve Adams ve Mehran (2012) tarafından da benzer sonuçlar bulunmuştur.

Son olarak, Bankaya özgü kontrol değişkenlerinin ROE üzerindeki etkileri incelendiğinde, bütün kontrol değişkenleri ile bankaların performansı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bankaya özgü kontrol değişkenlerine ait bu bulgular sonucunda, bankaların varlıklarını ve sermayelerini etkin kullanamadıkları ve likidite riski yönetiminde kârlılığı artıracak politikalar üretmedikleri söylenebilmektedir.

3.6.2 Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi

Dünya Bankası tarafından belirlenen ölçütlere göre gelişmekte olan ülke statüsünde yer alan 9 ülke (Brezilya, Şili, Tayland, Malezya, Hindistan, Endonezya, Çin, Güney Kore ve Türkiye) ve bu ülkelerin borsalarında işlem gören toplam 75 bankanın oluşturduğu gelişmekte olan ülkeler örnekleme ait tanımlayıcı istatistikler, korelasyon analizi ve VIF analizi sırasıyla Tablo 3.10, 3.11 ve 3.12’de sunulmuştur.

Tablo 3.10: Tanımlayıcı İstatistikler (Gelişmekte Olan Ülkeler)

Değişkenler	Obs (Gözlem Sayısı)	Mean (ortalama)	Std. Dev. (standart sapma)	Minimum (En düşük)	Maximum (En yüksek)
ROA	825	0.011	0.007	-0.049	0.065
ROE	825	0.125	0.069	-0.322	0.349
YKB	730	12.177	3.781	3	40
KYK	730	0.379	0.486	0	1
KDK	730	0.921	0.271	0	1
KÜO	825	0.115	0.108	0	0.5
İOYO	825	0.694	0.279	0	1
BYO	825	0.372	0.225	0	0.875
LY	730	0.237	0.426	0	1
SIZE	790	25.537	1.382	22.67	29.342
SER	791	0.091	0.029	0.042	0.235
LR	790	-0.104	0.199	-0.865	0.585

Gelişmekte olan ülke örnekleme kapsamında ele alınan bankaların bağımlı değişkenleri ROA ve ROE ile kurumsal yönetim ve bankaya özgü kontrol değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.10’da gösterilmektedir. Buna göre bankaların ROA ve ROE değişkenlerine ait ortalama değerler sırasıyla %1,1 ve %12,5 olarak bulunmuştur. ROA değişkeninin minimum değeri -%4,9, maksimum değeri %6,5 iken ROE değişkeninin minimum ve maksimum değerleri ise sırasıyla -%32,2 ve %34,9’dur. Kurumsal yönetim değişkenlerinin analiz dönemindeki ortalama değerlerine baktığımızda, YKB 12,177, KYK 0,379, KDK 0,921, KÜO 0,115, İOYO 0,694, BYO 0,372 ve LY değişkeni 0,237 ortalama değere sahiptir. YKB değişkenine ait minimum ve maksimum değerler sırasıyla 3 ve 40, KÜO değişkeninin minimum ve maksimum değerleri ise 0 ve 0,5’tir. Analiz döneminde örneklem kapsamındaki bankaların İOYO ve BYO değişkenlerine ait minimum ve maksimum değerlere bakıldığında (İOYO 0-1, BYO 0-0,875), bazı bankaların yönetim kurullarında, icracı olmayan ve/veya bağımsız yönetici bulunmadığı görülürken, bazılarında ise yönetim kurullarının tamamının icracı

olmayan veya bağımsız yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Son olarak bankaya özgü kontrol değişkenlerinin ortalamalarına bakılacak olursa SIZE değişkeni 25,537, SER değişkeni 0,091 ve LR değişkeni -0,104 ortalama değere sahiptir.



Tablo 3.11: Korelasyon Analizi (Gelişmekte Olan Ülkeler)

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
(1) ROA	1.000											
(2) ROE	0.767*	1.000										
(3) YKB	-0.104*	0.061***	1.000									
(4) KYK	0.167*	-0.008	0.068***	1.000								
(5) KDK	0.125*	0.050	0.073**	0.178*	1.000							
(6) KÜO	0.024	-0.029	0.023	-0.006	0.080**	1.000						
(7) IOYO	0.174*	0.050	-0.311*	-0.027	0.115*	0.321*	1.000					
(8) BYO	0.118*	-0.030	-0.189*	0.069**	0.034	0.298*	0.678*	1.000				
(9) LY	0.033	0.092**	0.019	0.082**	0.045	-0.156*	0.001	0.123*	1.000			
(10) SIZE	-0.182*	-0.010	0.398*	-0.238*	0.011	0.094*	-0.046	-0.059**	-0.050	1.000		
(11) SER	0.454*	-0.020	-0.251*	0.407*	0.187*	0.124*	0.310*	0.309*	-0.121*	-0.373*	1.000	
(12) LR2	0.072**	-0.106*	-0.217*	0.308*	-0.150*	-0.023	0.218*	0.252*	0.229*	-0.367*	0.349*	1.000

Not: *, $p < 0,01$, **, $p < 0,05$ seviyesinde anlamlılığı göstermektedir.

Tablo 3.11, modelde yer alan değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, en yüksek korelasyon katsayısının %67,8 ile İOYO ve BYO değişkenleri arasında ikinci en yüksek korelasyonun ise SER ile ROA değişkenleri arasında olduğu, dolayısıyla modelde yer alan değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununa yol açacak düzeyde bir ilişki bulunmadığı raporlanmıştır.

Tablo 3.12: VIF Analizi (Gelişmekte Olan Ülkeler)

Değişkenler	VIF
SER	1.620
LR	1.470
SIZE	1.470
YKB	1.390
KYK	1.390
İOYO	1.380
BYO	1.280
LY	1.180
KDK	1.170
KÜO	1.090
MEAN VIF	1.340

Tablo 3.12'deki VIF analizi sonuçları değerlendirildiğinde, bütün değişkenlere ait VIF değerlerinin kritik eşik olan 10'un çok altında bir değere sahip olduğu görülmektedir. Bu anlamda, gelişmekte olan ülkeler örneğine ait bankaların kurumsal yönetim ve performansları arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere modele dâhil edilen değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olmadığı VIF analizi sonuçlarından da görülmektedir.

3.6.2.1 ROA Performans Ölçütü Açısından Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi

Gelişmekte olan ülkelerdeki bankalar örneğine ait tanımlayıcı istatistikler ve çoklu doğrusal bağlantı sorununa yönelik olarak yapılan korelasyon ve VIF analizinden sonra, kurulan modelin analizine geçilmiş ancak öncelikle modelde hangi boyutların etkisi olduğunu tespit edebilmek amacıyla LR Testi yapılmıştır. Bu teste ilişkin sonuçlar Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13: LR Test Sonuçları (GOÜ) (ROA)

Temel hipotez	LR Test İstatistiği
$H_0 : \sigma_\mu = \sigma_\gamma = \sigma_\lambda = 0$	375.70*
$H_0 : \sigma_\mu = 0$	102.58 *
$H_0 : \sigma_\gamma = 0$	256.49 *
$H_0 : \sigma_\lambda = 0$	100.80 *

Not: *,% 1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

μ : ülke boyutu γ : Banka boyutu λ : zaman boyutu

LR Test sonuçlarına bakıldığında kurulan modelde hem ülke ve banka boyutlarına ait birim etkilerin hem de zaman boyutu etkisinin varlığı %1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla LR Testi'nden elde edilen bu sonuç, modelin üç boyutlu olarak kurgulanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda üç boyutlu olarak kurgulanmış modelin analiz edilmesinde hangi tahmin yönteminin (Sabit Etkiler-Tesadüfi Etkiler) kullanılacağını belirlemeye yönelik olarak Hausman Testi uygulanmış ve test sonuçları Tablo 3.14'te raporlanmıştır.

Tablo 3.14: Hausman (1978) specification test

	Coef.
Chi-square test value	26.068
P-value	0.098

Hausman Test Hipotezleri.

H0: Tesadüfi Etkiler Tahmincisi Etkindir

H1: Sabit Etkiler Tahmincisi Tutarlıdır.

Tablo 3.14'te sunulan Hausman Test istatistiği sonucuna göre (prob>0,05) H0 hipotezi reddedilememektedir. Dolayısıyla modelin analiz edilmesinde sabit etkiler tahmincisine karşı tesadüfi etkiler tahmincisinin kullanılması daha uygun olacaktır. Çok boyutlu panel veri modelleriyle ilgili daha öncede belirtildiği üzere iki boyutlu, tek ve iki yönlü modellerde kullanılabilen tesadüfi etkiler en çok olabilirlik yöntemi, çok boyutlu panel veri modelleri için de uyarlanarak kullanılabilir (Tatoğlu 2016: 311). Bu doğrultuda, tesadüfi etkiler en çok olabilirlik yöntemine ait analiz sonuçları Tablo 3.15'te sunulmuştur.

Tablo 3.15: Tesadüfi Etkiler en çok olabilirlik yöntemi (GOÜ) (ROA)

ROA	Coef.(Katsayı)	St.Err. (Standart Hata)	T-değeri	P-değeri
YKB	-0.0001	0.0001	-1.30	0.194
KYK	-0.0012	0.0006	-1.97	0.049**
KDK	0.0007	0.0009	0.81	0.421
KÜO	0.0004	0.0024	0.19	0.852
IOYO	-0.0011	0.0024	-0.46	0.648
BYO	0.0049	0.0015	3.20	0.001*
LY	0.0014	0.0005	2.46	0.014**
SIZE	-0.0002	0.0004	-0.56	0.578
SER	0.0944	0.0122	7.73	0.000*
LR	-0.0064	0.0017	-3.67	0.000*
SABİT	0.0078	0.0102	0.76	0.447
Ülke Sayısı	9			
Banka Sayısı	75			
Gözlem Sayısı	712			
Prob > chi2	0.000			
Wald Testi	84.778*			
Ülke Etkisi	Evet			
Banka Etkisi	Evet			
Zaman Etkisi	Evet			

Not: “*”, “**”, ve “***” sırasıyla %1, %5 ve %10 seviyesinde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 3.15’te tesadüfi etkiler en çok olabilirlik yönteminden elde edilen analiz sonuçları yer almaktadır. Gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören bankaların performansları üzerinde kurumsal yönetim değişkenlerinin etkisini incelemek amacıyla yapılan çok boyutlu panel veri analizinden elde edilen sonuçlar; KYK değişkeninin banka performansı üzerinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle, yönetim kurullarına bağlı kurumsal yönetim komitesinin bankaların performansını artıracak etkinlikte çalışmadığı dolayısıyla banka performansını olumsuz etkilediği söylenebilmektedir. Tablo 3.25’te raporlanan sonuçlardan, Liand vd. (2013), Adeusi vd. (2013), Chou ve Buchdadi (2017) Ersoy ve Aydın (2018) ve Hakimi vd. (2018)’nin bulgularında olduğu gibi BYO ve LY değişkenlerinin pozitif ve anlamlı katsayılarla sahip oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, BYO değişkenine ait sonuç, vekâlet ve kaynak bağımlılığı teorileriyle açıklanırken, LY değişkeni ile ROA arasındaki pozitif ilişki ise hizmetkârlık teorisi tarafından açıklanmaktadır. Özetle vekâlet, kaynak bağımlılığı ve hizmetkârlık teorilerini destekleyen bu sonuca göre, bankaların yönetim kurullarında daha fazla bağımsız yönetici bulundurmaları ve genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması bankaların ROA’sını pozitif yönde etkilemektedir. Modeldeki diğer kurumsal

yönetim değişkenleri olan YKB, KDK, KÜO ve İOYO değişkenlerine ait katsayılar ise Zulkafli ve Samad (2007), Asare vd. (2022), Ekadah ve Mboya (2012) ve Eker (2022) tarafından yapılan çalışmalarda olduğu gibi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur.

Analiz sonuçlarına bankaya özgü kontrol değişkenleri açısından bakılacak olursa, bankaların performans ölçütü ROA ile banka sermayesini temsil eden SER değişkeni arasında pozitif yönlü, bankaların likidite riskini temsilen modele dâhil edilen LR değişkeni arasında ise negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiş ve bu ilişkiler %1 önem düzeyinde diğer bir ifadeyle %99 güven aralığında anlamlı bulunmuştur.

3.6.2.2 ROE Performans Ölçütü Açısından Gelişmekte Olan Ülkelerde Kurumsal Yönetim Banka Performans İlişkisi

Gelişmekte olan ülkelerdeki bankaların ROA'sı üzerinde etkili olan kurumsal yönetim değişkenlerinin analiz edilmesinden sonra, söz konusu değişkenlerin bir diğer performans ölçütü olan ROE üzerinde de olası etkilerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, modelde ülke, banka ve zaman boyutlarının etkilerinin varlığını test eden LR Test sonuçları Tablo 3.16'da gösterilmiştir.

Gelişmekte olan ülkelerde ROE'nin bağımlı değişken olduğu model için

Tablo 3.16: LR Test Sonuçları (ROE)

Temel Hipotez	LR Test İstatistiği
$H_0 : \sigma_\mu = \sigma_\gamma = \sigma_\lambda = 0$	451.99 *
$H_0 : \sigma_\mu = 0$	104.55 *
$H_0 : \sigma_\gamma = 0$	316.61 *
$H_0 : \sigma_\lambda = 0$	121.92 *

Not: *,% 1 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmektedir.

μ : Ülke boyutu γ : Banka boyutu λ : Zaman boyutu

ROE bağımlı değişkeni esas alınarak oluşturulan modelde ülke, banka ve zaman boyutlarının etkisinin olup olmadığına yönelik olarak yapılan ve Tablo 3.16'da raporlanan LR test sonuçları, daha önceki modellerde olduğu gibi tüm boyutların etkisinin varlığını kanıtlamaktadır. Dolayısıyla model, yine üç boyutun da etkisini içerecek şekilde kurgulanacak ve üç boyutlu panel veri analiz yöntemleriyle analiz edilecektir. Bu doğrultuda kurgulanacak modelin analiz

edilmesinde tutarlı ve/veya etkin olan tahminciyi seçebilmek amacıyla uygulanan Hausman Test (1978) istatistikleri Tablo 3.17’de sunulmaktadır.

Tablo 3.17: Hausman (1978) specification test (ROE)

	Coef.
Chi-square test value	7.153
P-value	0.711

Hausman Test Hipotezleri.

H0: Tesadüfi Etkiler Tahmincisi Etkindir

H1: Sabit Etkiler Tahmincisi Tutarlıdır.

Tablo 3.17’deki Hausman Test istatistiğinden elde edilen prob değerinin 0,05’ten büyük olması, H0 hipotezinin reddedilemeyeceğini dolayısıyla ROE’nin bağımlı değişken olduğu üç boyutlu ve üç etkili modelin analiz edilmesinde etkin olan tahmincinin Tesadüfi Etkiler tahmincisi olduğunu göstermektedir. Yapılan bu test sonucuna göre Tesadüfi Etkiler En Çok Olabilirlik Tahmincisinin kullanıldığı üç boyutlu ve üç etkili modelin tahmin sonuçları aşağıda Tablo 3.18’de raporlanmıştır.

Tablo 3.18: Tesadüfi Etkiler En Çok Olabilirlik Tahmincisi (GOÜ) (ROE)

ROE	Coef. (Katsayı)	St.Err. (Standart Hata)	Z-İstatistiği	p-Değeri
YKB	-0.0007	0.001	-0.95	0.344
KYK	-0.0119	0.0064	-1.84	0.066***
KDK	0.0063	0.0098	0.64	0.52
KÜO	-0.011	0.0245	-0.41	0.684
IOYO	0.0204	0.0242	0.84	0.399
BYO	0.032	0.0155	2.06	0.039**
LY	0.0219	0.0058	3.72	0.000*
SIZE	-0.006	0.0041	-1.46	0.145
SER	-0.0963	0.1238	-0.78	0.437
LR	-0.0685	0.0174	-3.92	0.000*
SABİT	0.2615	0.1094	2.39	0.017**
Ülke Sayısı	9			
Banka Sayısı	75			
Gözlem Sayısı	712			
Wald Testi	50.701*			
Prob > chi2	0.000			
Ülke Etkisi	Evet			
Banka Etkisi	Evet			
Zaman Etkisi	Evet			

Not: “*”, “***”, ve “****” sırasıyla %1, %5 ve %10 seviyesinde istatistiksel anlamlılığı ifade etmektedir.

Tablo 3.18’de görüleceği üzere, GOÜ’lerde bankaların kurumsal yönetim yapıları ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla oluşturulan ve ROE’nin bağımlı değişken olduğu üç boyutlu ve üç etkili model üzerinde yapılan analiz sonuçları, ROA’lı modelden elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Çok boyutlu tesadüfi etkiler tahmincisi sonuçları, kurumsal yönetim değişkenlerinden KYK değişkeni ile ROE arasında negatif yönlü ve istatistiki olarak %10 önem seviyesinde anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. KYK değişkeninin, ROA modelinden elde edilen sonuca benzer şekilde ROE üzerinde de olumsuz bir etkiye sahip olduğu göz önüne alındığında bu durum, gelişmekte olan ülkelerdeki bankalarda, söz konusu komitelerin kurumsal yönetim mekanizmalarının etkinliğini gerekli ölçüde sağlayamadıkları veya kurumsal yönetim uygulamalarının üst yönetim tarafından tam olarak benimsenmemesi ve komitenin sunmuş olduğu önerilerin göz ardı edilerek işlevsiz hale getirilmesi şeklinde yorumlanabilir.

Yapılan analiz sonucunda BYO ve LY değişkenlerine ait pozitif katsayılar sırasıyla %5 ve %1 önem seviyesinde istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, BYO ve LY değişkenlerinin bankaların özsermaye kârlılıklarını olumlu yönde etkilediklerini göstermektedir. Daha açık bir şekilde ifade etmek gerekirse; bankaların, yönetim kurullarında olaylara tarafsız bakış açısıyla yaklaşarak, alınacak kararların etkinliğini dolayısıyla banka performansını artıracak düzeyde bağımsız yönetici bulundurmaları ve genel müdür ile yönetim kurulu başkanlığı görevinin aynı kişi tarafından icra edilerek, faaliyetler ile ilgili daha hızlı karar alınmasını sağlamaları performanslarını artırmaktadır. Öte taraftan, BYO değişkenine ait bulgular Pathan vd. (2007), Liang vd. (2013), Beycan (2013) ve Topaloğlu (2017)’nin ortaya koyduğu sonuçları desteklerken, LY değişkeninin ROE üzerindeki pozitif ve anlamlı katsayısı ise Hakimi vd. (2018) ve Aslan ve Haron (2020) tarafından raporlanan sonuçlarla uyumludur.

Bankaların performansları üzerindeki etkilerini incelemek üzere modele dâhil edilen diğer kurumsal yönetim değişkenlerinden YKB ve KÜO değişkenine ait negatif katsayılar ile KDK ve İOYO değişkenine ait pozitif katsayılar ise Ekdah ve Mboya (2012), Majeed vd. (2020), Cengiz ve Taşşümer (2022) ve Eker (2022)’nin çalışmalarında olduğu gibi istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur. Son olarak, bankaya özgü kontrol değişkenlerinden yalnızca LR değişkeninin anlamlı sonuçlar verdiği analiz sonuçlarından görülebilmektedir.

SONUÇ

Ülke ekonomilerinin sürdürülebilir şekilde büyümesi ve kalkınması ancak etkin ve verimli şekilde işleyen kurumların ve piyasaların varlığıyla, bu ise karar alma süreçlerinde yetkili olan otoriteler ve tüm işletmelerin etkin kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçirmesiyle mümkündür. Özellikle dünya üzerinde yaşanan büyük şirket skandalları sonucunda meydana gelen finansal krizler, ülkeleri ve kurumları mevcut düzenlemelerin ötesinde daha etkin şekilde işleyecek kurumsal yönetim uygulamalarını inşa etmeye yöneltmiştir. Bu doğrultuda gerek ulusal gerekse uluslararası kurum ve kuruluşlar, sağlıklı şekilde işleyecek bir ekonomik konjonktür oluşturma amacıyla kurumsal yönetim alanında çeşitli ilke ve politikalar geliştirmişlerdir. Yaşanan bu gelişmelerin ardından kurumsal yönetim olgusu dünya genelinde üzerinde hassasiyetle durulan konulardan biri haline gelmiş ve çok sayıda araştırmaya konu olmuştur.

Kurumsal yönetim uygulamalarının ekonomi ve firmaların performansları üzerindeki etkisi vekâlet teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, hizmetkârlık teorisi ve paydaş teorisi gibi çeşitli teorilerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, firmaların yönetim kurullarında bulunan üye sayısı, yönetim kurullarının bağımsızlığı, yönetim kurullarında bulunan kadın üyelerin oranı, yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyleri, tecrübeleri, yönetim kurullarına bağlı komiteler ve bu komitelerin sayısı, genel müdür ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması gibi çok çeşitli kurumsal yönetim uygulamalarının firmaların performansı üzerindeki etkisi söz konusu teoriler tarafından farklı bakış açılarıyla değerlendirilmiştir. Örneğin; vekâlet teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi firma yönetim kurullarında bağımsız yöneticilerin sayısının artmasının yönetim kurullarının daha etkin çalışacağını dolayısıyla firma performansını artıracığını öne sürerken, hizmetkârlık teorisi ise yönetim kurulu bağımsızlığının firma performansını olumsuz etkileyeceğini iddia etmektedir. Sonuç olarak kurumsal yönetim uygulamalarının firmaların performansı üzerindeki etkisi bu teoriler etrafında tartışılmaya devam etmekte ve birçok çalışmaya dayanak oluşturmaktadır.

Bu çalışma, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki bankaların kurumsal yönetim uygulamaları ile performansları arasındaki ilişkiyi, yönetim kurulu büyüklüğü, kurumsal yönetim ve denetim komitesinin varlığı, yönetim kurulundaki

bağımsız yönetici oranı, kadın yönetici oranı, icracı olmayan yönetici oranı ve genel müdür ile yönetim kurulu başkanlığı bileşimi gibi çeşitli kurumsal yönetim unsurları açısından incelemektedir. Çalışma örnekleme, gelişmiş ülkelerin borsalarında işlem gören 71 banka ve gelişmekte olan ülkelerin borsalarında işlem gören 75 banka olmak üzere toplamda 146 bankanın verilerinden oluşmaktadır. Analiz dönemi 2011-2021 yıllarını kapsamaktadır. Analiz döneminin kısıtı, ilgili bankaların kurumsal yönetim değişkenlerine ait verilerin daha önceki yıllarda yayımlanmamış ya da eksik yayımlanmış olmasıdır. Çalışmanın bağımlı değişkenleri bankaların aktif kârlılık ölçütü ROA ve özsermaye ölçütü ROE'dir. Çalışmanın analizinde, ülke, banka ve zaman boyutlarının etkisini de modele dâhil edebilmek amacıyla çok boyutlu panel veri analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Çalışmada bankaların kurumsal yönetim uygulamaları ile performansları arasındaki ilişki hem ROA hem de ROE üzerinden analiz edilmiş ve böylece toplamda 4 farklı uygulama sonucu raporlanmıştır.

Kurgulanan çok boyutlu modellerin analiz edilmesi sonucu, kurumsal yönetim değişkenlerinin gelişmiş ülkelerdeki bankaların hem ROA hem de ROE'si üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Yönetim kurulu büyüklüğünü temsil eden YKB değişkenine ait katsayı, ROA ve ROE'li modelde negatif ve %10 önem seviyesinde anlamlı bulunmuştur. YKB değişkeniyle ROA ve ROE arasındaki ters yönlü bu ilişki, Agoraki vd.(2010), Staiokuras vd.(2007), Garcia-Meca vd.(2015) ve Okike ve Turton (2009) tarafından elde edilen sonuçları desteklerken, Adams ve Mehran (2005), Tanna vd. (2011) ve Salim vd. (2016) tarafından raporlanan sonuçlarla örtüşmemektedir. Bankalarda kurumsal yönetim komitesinin varlığını temsil eden KYK değişkeni ile yönetim kurullarındaki icracı olmayan yönetici oranını temsil eden İOYO değişkenin, bankaların ROA ve ROE ölçütleri açısından performanslarını artırdığı, bu değişkenlere ait pozitif ve istatistiki olarak anlamlı katsayılarından anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, Guidara vd. (2013), Harkin vd. (2019) ve Romano vd. (2012)'nin sonuçlarıyla örtüşmektedir. Öte taraftan, gelişmekte olan ülke örnekleminde ROA'nın bağımlı değişken olduğu modelde anlamlı çıkan diğer bir sonuç, genel müdür ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olmasını ifade eden LY değişkenidir. Bu sonuca göre LY değişkeninin katsayısı negatif ve anlamlı bulunmuştur. Genel müdür ve yönetim kurulu başkanlığı görevinin aynı kişi tarafından icra edilmesinin banka performansını olumsuz etkilediğini belirten bu sonuç, Agoraki vd. (2010), Staiokuras vd. (2007) ve Garcia-

Meca vd. (2015) tarafından raporlanan sonuçlarla örtüşmektedir. Gelişmiş ülkeler üzerine kurgulanan ve ROE'nin bağımlı değişken olduğu diğer modelde yer alan ve yönetim kurullarındaki kadın yönetici oranını temsil eden KÜO değişkeni anlamlı ve pozitif sonuçlar vermiştir. Bu sonuca yakın sonuçlar, Pathan ve Faff (2013), Liu vd. (2022), Romano vd. (2012) ve Agoraki vd. (2010) tarafından da elde edilmiştir. KDK ve BYO kurumsal yönetim değişkenlerinin ise performans göstergeleri ROA ve ROE üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Gelişmekte olan ülkeler üzerine kurgulanan ve bu ülkelerin borsalarında işlem gören bankaların performansları üzerinde kurumsal yönetim değişkenlerinin nasıl bir etkiye sahip olduğunu testpit edebilmek amacıyla uygulanan analiz sonuçları, kurumsal yönetim değişkenlerinin bankaların hem ROA hem de ROE performans göstergeleri üzerinde benzer etkileri olduğunu destekleyen kanıtlar sunmaktadır. Bu doğrultuda KYK değişkeninin ROA ve ROE üzerinde negatif ve %10 önem seviyesinde anlamlı etkileri olduğu görülürken, BYO ve LY değişkenleri ile performans ölçütleri ROA ve ROE arasında ise sırasıyla %1 ve %5 anlamlılık seviyesinde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. İlgili değişkenlere ait bu sonuçlar, Liang vd. (2013), Adeusi vd. (2013), Chou ve Buchdadi (2017) Ersoy ve Aydın (2018) ve Hakimi vd. (2018)'nin raporladığı sonuçlarla örtüşmektedir. Öte yandan, Bankaların performansları üzerindeki etkilerini incelemek üzere modele dâhil edilen diğer kurumsal yönetim değişkenlerinden YKB ve KÜO değişkenine ait negatif katsayılar ile KDK ve İOYO değişkenine ait pozitif katsayılar ise Ekdah ve Mboya (2012), Majeed vd. (2020), Cengiz ve Taşşümer (2022) ve Eker (2022)'nin çalışmalarında olduğu gibi istatistiki olarak anlamsız bulunmuştur.

Çalışmada gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki bankaların performansları ile kurumsal yönetim yapıları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla ROA ve ROE bağımlı değişkenleri esas alınarak 4 farklı model kurgulanmıştır. Bu doğrultuda çok boyutlu panel veri analizinden elde edilen sonuçlar özetlenecek olursa; YKB ve LY değişkenlerinin gelişmiş ülkelerdeki bankaların performansını olumlu yönde, KYK, KÜO ve İOYO değişkenlerinin ise olumsuz yönde etkilediği, öte taraftan gelişmekte olan ülke örnekleminde KYK değişkeninin bankaların performansı üzerinde negatif, BYO ve LY değişkenlerinin ise pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, ilgili sonuçlar kurumsal yönetimin genel teorileri çerçevesinde ele alındığında; gelişmiş ülke örnekleminde ait bulgular genel olarak hem vekâlet hem de kaynak bağımlılığı

teorileri tarafından ileri sürülen görüşlerle örtüşürken, hizmetkârlık teorisiyle çelişmektedir; gelişmekte olan ülke örnekleminin sonuçları ise BYO değişkeni açısından vekâlet ve kaynak bağımlılığı teorilerini, LY değişkeni açısından ise hizmetkârlık teorisini desteklemektedir.

Tüm bu bilgiler doğrultusunda, elde edilen analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki bankaların performanslarının, farklı kurumsal yönetim değişkenlerinden farklı yönlerde etkilendiği, ayrıca iki ülke örnekleminde de anlamlı bulunan ortak değişkenlerin ise farklı işaretlere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin kurumsal yönetim alanında daha kısa bir geçmişe sahip olmasının yanı sıra iki farklı gelişmişlik düzeyine sahip ülke grubunun kurumsal yönetim uygulamaları ve/veya bankacılık sistemlerinin çok farklı yapısal özellikler sergilemesiyle açıklanabilir.

Kurumsal yönetim uygulamaları ile bankaların performansı arasındaki ilişkiyi gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler üzerinden inceleyen bu çalışma, öncelikle banka yöneticileri ve hissedarları olmak üzere mevcut ve potansiyel yatırımcılara, sektör temsilcilerine ve bankaların etkin ve sağlıklı şekilde işleminde düzenleyici ve denetleyici rolü olan otoritelere faydalı bilgiler sunmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, kurumsal yönetim performansı açısından gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında karşılaştırma yapılabilmesine imkân tanıyan bu çalışma, kurumsal yönetimde kısa bir geçmişe sahip olan gelişmekte olan ülkelerde, eksik yönlerin giderilerek kurumsal yönetim performansının artırılabilmesine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

Bu çalışmanın örneklemini, gelişmiş ve gelişmekte olan toplam 16 ülkeyi, bu ülkelerin borsalarında işlem gören 146 ticari bankayı ve analiz dönemi olarak 2011-2021 dönemini kapsamaktadır. Ayrıca çalışmada çok boyutlu panel veri analiz yöntemi uygulanmıştır. Bu doğrultuda, aynı ülke grubu örneklemini üzerinde ilgili ülkelerin borsalarında işlem görmeyen bankaların farklı dönemlerdeki verileri ve çeşitli analiz yöntemleri kullanılarak bu çalışma genişletilebilir. Bununla birlikte, farklı gelişmişlik seviyesine sahip ülkeler, borsalarda işlem gören veya görmeyen farklı tür ve sayıda bankalar ve farklı dönemler seçilerek oluşturulan bir örneklem üzerinde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçların bulunması olasıdır.

KAYNAKLAR

(Bu tez çalışmasında APA6 atıf sistemi kullanılmıştır.)

- Abdioğlu, H. (2007). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç Denetimin Rolü ve İMKB – 100 Örneği*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Abdullatif, M., Mohammad, S. ve Zakzouk, F. (2018). The effect of gender diversity on the financial performance of Jordanian banks. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 1-11.
- Abreu, M. ve Mendes, V. (2001, May). *Commercial bank interest margins and profitability: evidence for some EU countries*. In Pan-European Conference Jointly Organised by the IEFs-UK & University of Macedonia Economic & Social Sciences, Thessaloniki, Greece, May (ss. 17-20).
- Adams, R.B. ve Mehran, H. (2005). Corporate Performance, Board Structure And Its Determinants in The Banking Industry. *Efa 2005 Moscow Meetings* 42 Pages Posted: 20 Jun 2005. 1-45.
- Adams, R.B. ve Mehran, H. (2012). Bank Board Structure and Performance: Evidence for Large Bank Holding Companies. *J. Finan. Intermediation*, 21(2), 243-267.
- Adetunji, O. (2013). Going cashless: adoption of mobile banking in Nigeria. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(2), 9-17
- Adeusi O.S., Akeke, I.N. ve Aribaba, O.F. (2013). “Corporate Governance and Firm Financial Performance: Do Ownership and Board Size Matter?”, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies MCSER Publishing*, 2-3 (November).
- Adler, D. (2012). The New Field of Liquidity and Financial Frictions. *Research Foundation Literature Reviews*, 7(2), 1-37.
- Agoraki, M.E.K., Delis, M.D. ve Staikouras, P.K. (2009). The Effect of Board Size and Composition On Bank Efficiency. *European Financial Management Association Annual Meetings*, 1-35.
- Akçay, M.B. (2001). *Bankalarda Risk Yönetimi ve VaR'ın Sermaye Yeterliliğine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Akdoğan, N. ve Tenker, N. (2007). *Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri*. Gazi Kitabevi.
- Akdoğan, Y.E. (2009). *Kurumsal Yönetim ve İMKB 100 Endeksi Üzerine Bir uygulama*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Akgüç, Ö. (1989). *100 Soruda Türkiye’de Bankacılık*. Gerçek Yayınevi
- Aktan, C.C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150–191.
- Aktan, C.C. ve Börü, D. (2006). *Kurumsal sosyal sorumluluk. Kurumsal sosyal sorumluluk: İşletmeler ve sosyal sorumluluk*. İGİAD Yayınları.
- Akyıldız, İ. (2019). *Finansal Krizlerin Banka Performansına Etkileri: Türk Bankacılık Sektöründe Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Almusattar, I. ve Teker, D. (2023). The Interaction Between Corporate Governance and Financial Performance: an Implementation For The UK Banks. *PressAcademia Procedia*, 16(1), 246-247. DOI: 10.17261/Pressacademia.2023.1712.

- Aloğlu, Z.T. (2005). *Bankacılık Sektörünün Karşılaştığı Riskler ve Bankacılık Krizler Üzerindeki Etkileri*. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). TCMB, Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal yönetim: Nasıl yönetilmeli?* Doğan Kitap.
- Altıntaş, A. (2006). *Bankacılıkta Risk Yönetimi ve Sermaye Yeterliliği*. Turhan Kitabevi.
- Anderson, R.C. ve Bizjak, J.M. (2003). An Empirical Examination of The Role of The CEO And The Compensation Committee In Structuring Executive Pay. *Journal of Banking And Finance*, 27(7), 1323-1348.
- Andrew Stone, K. Hurley ve R.S. Khemani. (1998). “*The Business Environment and Corporate Governance: Strengthening Incentives for Private Sector Performance*”, Business Environment Group, Private Sector Development Department, The World Bank Group,
- Argüden, Y. (2009). *Boardroom Secrets: Corporate Governance for Quality of Life*, Palgrave. Macmillan.
- Argüden, Y. (2011). *Bağımsızlık Kriterinin Ruhu. Bağımsız Yönetim Kurulu Üyeliği* (Editör: Figen Tahiroğlu Würsching). Hayat Yayınları.
- 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, 127-135.
- Arslantaş, C.C. (2012). *Kurumsal Yönetimin Yönetim Kurullarına Yansımaları*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Arsoy, A.P., Bora, T. ve Karabıyık, L. (2014). Effect of Non-Financial Information on Financial Performance: Evidence from Turkey. *International Review of Economics and Management*, 2(1), 1–18.
- 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.
- Asare, N., Muah, P., Frimpong, G. ve Anyass, İ.M. (2022). Corporate Board Structures, Financial Performance And Stability: Evidence From Banking Markets İn Africa. *Journal Of Money And Business*, 1-17.
- Athanasoglou, P., Manthos D.D. ve Staikouras, C. (2006). *Determinants of banking profitability in the South Eastern European Region*. Bank of Greece Working Paper 06/47.
- Atik, M. (2013). “*Bankacılık Sektöründe Faiz Dışı Gelirlerin Banka Gelirleri ve Riski Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi: ABD ve Türkiye’deki Lider Bankalar Üzerine Bir Uygulama*”, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi.
- Atik, M. (2019). Türk Bankacılık Sektöründeki Faiz Dışı Gelirlerin Banka Geliri ve Riski Üzerindeki Etkisinin Ölçülmesi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (81), 271-292. DOI: 10.25095/mufad.510681
- Attiea, A.M., Mohamed, E.I. ve Amjad, D.A. (2014). Effects of Financial and Non-financial Performance Measures on Customers’ Perceptions of Service Quality at Islamic Banks in UAE. *International Journal of Economics and Finance*, 6(10), 201-213.
- Aygün, M., Taşdemir, A. ve Çavdar, E. (2010). Banka performansı üzerinde yönetim kurulu büyüklüğünün etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 67-78.
- Bachiller, P., ve Garcia-Lacalle, J. (2018). Corporate governance in Spanish savings banks and its relationship with financial and social performance. *Management Decision*, 56(4), 828–848.
- Banker, R., Chen, P., Liu, F. ve Ou, C. (2013). *Interdependence of alternative service channels on bank performance Track: Extended Abstract for Research-in-progress*, <http://pages.stern.nyu.edu/~bakos/wise/papers/wise2009-p12-paperpdf>

- Baybaş Arslanel, Y. (2018). *Türk Kalkınma ve Yatırım Bankacılık Sektöründe Performans (Camels) Analizi*. (Uzmanlık Tezi). İller Bankası, Ankara.
- Bayyurt, N. (2011). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Politika Konferansları Dergisi*, 0(53), 577-592.
- Bektaş, S. (2020). Mevduat Bankalarının Finansal Performanslarının Sıralanması: Türk Mevduat Bankalarının Entropi ve Mairca Yöntemleriyle Performans Analizi. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 15(2), 784-814.
- Berk, N. (2005). *Finansal Yönetim*. Türkmen Kitabevi.
- Bessis, J. (2002). *Risk Management in Banking*. 2nd ed. Sussex: Wiley.
- Bhunia, A. ve Khan, I.U. (2011). Liquidity management efficiency of Indian Steel Companies (a Case Study). *Far East Journal of Psychology and Business*, 3(3), 3-13.
- Bino, A. ve Tomar, S. (2012). Corporate governance and bank performance: Evidence from Jordanian banking industry. *Journal of Business Administration*, 8 (2), 353-372.
- Bonn, I., Yoshikawa, T. ve Phan, P.H. (2004), "Effects of Board Structure on Firm Performance: A Comparison between Japan and Australia", *Asian Business & Management*, Vol. 3, ss. 105-125.
- Bordeleau, É. ve Graham, C. (2010). The impact of liquidity on bank profitability (No. 2010, 38). *Bank of Canada Working Paper*, 1-22.
- Bourke, P. (1989). Concentration and other determinants of bank profitability in Europe, North America and Australia. *Journal of Banking & Finance*, 13(1), 65-79
- Bozdoğan, T., Ersoy, B. ve Kaygusuz, M. (2018). CAMELS Değerlendirme Sistemiyle Katılım Bankalarının Finansal Performanslarının TOPSIS Yöntemiyle Analizi, *Journal of Social And Humanities Sciences Research*, 5(30), 4309-4323.
- Bukair, A.A., ve 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.
- Calder, A. (2008) *Corporate Governance: A Practical Guide to the Legal Frameworks and International Codes of Practice*. Kogan Page Publishers, London.
- Campbell, K. ve Antonio, M.V. (2008). "Gender Diversity İn The Boardroom And Firm Financial Performance." *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
- Canbaş, S., Çabuk, A. ve Kılıç, S.B. (2004). "Prediction of Commercial Bank Failure via Multivariate Statistical Analysis of Financial Structures: The Turkish Case," *European Journal of Operational Research* (Article in Press).
- Candan, H. ve Özün A. (2006). *Bankalarda Risk Yönetimi ve Basel II*, T.C. İş Bankası Kültür Yayınları, 1. Baskı.
- Caprio, G. ve Levine, R. (2002). Corporate governance in finance: Concepts and international observations. *Financial sector governance: The roles of the public and private sectors*, 17-50.
- Chaiwat R. ve Van Der V., T. (2015). Measuring the added value of workplace change. *Facilities*, 33(11/12), 773-792.
- Charitou, A., Louca, C. ve Panayides, S. (2007). Cross-listing, bonding hypothesis and corporate governance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 34(7 & 8), 1281-1306.

- Chiwamit, P., Modell, S. ve Scapens, R.W. (2017). Regulation and Adaptation of Management Accounting Innovations: The Case of Economic Value Added in Thai State-Owned Enterprises, *Management Accounting Research* 37(3), 1-56.
- Chou, T. K., ve Buchdadi, A. (2017). Independent board, audit committee, risk committee, the meeting attendance level and its impact on the performance: a study of listed banks in Indonesia. *International Journal of Business Administration*, 8(3), 24-36. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n3p24>
- Chris A. (2007). *Mallin Corporate Governance*. Oxford University Press.
- Claessens, S. ve Joseph P.H.F., (2003). *Corporate Governance in Asia: A Survey, Working Paper, Finance Group*. University of Amsterdam, Roetersstraat Amsterdam.
- Conger, J.A., Finegold, D. ve Lawler, E.E. (1998). Appraising Boardroom Performance. *Harward Business Review*, 76, 136-164.
- Culpepper, P.D. (2007), "Eppure, Non Si Muove: Legal Change, Institutional Stability and Italian Corporate Governance", *West European Politics*, C. 30, S. 4, 784-802.
- Çıtak, L. (2006). Kurumsal Yönetim Sistemlerinde Yakınsama. *Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (35), 145–172.
- Davis, J.H., Schoorman, D.L. ve Donaldson, L. (1997) The Distinctiveness of Agency Theory and Stewardship Theory. *Academy of Management Review*, 22, 611-613.
- Demirbaş, M. ve Uyar S. (2006), "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi", Güncel Yayıncılık, İstanbul.
- Diamond, J. (2005). Establishing a Performance Management Framework for Government. *IMF Working Paper*, WP/05/50, 1-29.
- Diarmuid, P., McDonnell, E., Chalmers, M. ve Hugh, D. (2012) *Democratic Enterprise: Ethical business for the 21st century*. Aberdeen university. Fkalay
- Dikici, Y. (2018). Katılım Bankaları İle Mevduat Bankalarının Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Karşılaştırılması. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 117-125.
- Dilek, B. (2009). *Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H. (2009). İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi ilişkisi: MKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157- 184.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*, Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Doğan, M. (2013). Measuring Bank Performance with Gray Relational Analysis: The Case of Turkey. *Ege Akademik Bakış*, 13(2), 215-225
- Donaldson, L. ve Davis, H.J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory. *Australian Journal of Management*, 16, 49-64.
- Donaldson, Lex. ve Davis, H.J. (1994). "Boards and company performance: research challenges the conventional wisdom", *Corporate Governance: An International Review*, 2 (3), 51-60.
- Drigă, I. ve Isac, C. (2014). *E-Banking services-Features, challenges and benefits. Annals of the University of Petroșani, Economics*, 14(1), 2014, 49-58. Retrieved 25 April 2016 from <http://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2014/part1/Driga-Isac.pdf>
- Ekadah, J. W. (2012). Effect of board gender diversity on the performance of commercial banks in Kenya. *European Scientific Journal*, 8(7), 128-148.

- 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), 46-62.
- Engin, A.N. ve Yılmaz, A. (2017). Kurumsal Yönetim ilkeleri ve Standartları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 10(38) 684-702.
- Ercan, M.K. ve Ban, Ü. (2005). *Değere Dayalı İşletme Finansı: Finansal Yönetim*, Gazi Kitabevi.
- Erdönmez, P.A. (2003). “Türkiye’de 2001 Yılındaki Mali Kriz Sonrasında Kurumsal Sektörde Yeniden Yapılandırma”, *Bankacılık Dergisi*, S. 47, 38-55.
- Ergyun, S. (2013). *Stratejik işbirliklerinde kurumsal yönetimin önemi ve bir araştırma*. (Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Eric, H. (2008). When did Ownership Separate from Control? Corporate Governance in the Early Nineteenth Century *The Journal of Economic History*, vol. 68, issue 3, 645-685.
- Erol, H.M. (2006). “Dünyada ve Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Gelişimi ve Türkiye’de Kamu Bankalarının Yeniden Yapılandırılması”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Ersoy, E. ve Aydın, Y. (2018). Yönetim Kurulu Yapısı ve Banka Karlılığı Arasındaki İlişki: Dinamik Panel Veri Analizi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(2), 248-264.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (31), 199-223.
- Eş, A. ve Kök, E. (2020). Banka Performanslarının Entropi Tabanlı Waspas Yöntemiyle Analizi. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), 233- 250.
- Eş, A. ve Kök, E. (2020). Banka Performanslarının Entropi Tabanlı Waspas Yöntemiyle Analizi. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2): 233-250.
- Ezike, J.E. ve Mo, O. (2013). Capital adequacy standards, Basle Accord and bank performance: The Nigerian Experience (A case study of selected banks in Nigeria). *Asian Economic and Financial Review*, 3(2), 146.
- Fanta, A., Kemal, K.S., ve Waka, Y.K. (2013). Corporate Governance and impact on Bank Performance. *Journal of Finance and Accounting*, 1(1), 19-26.
- Fidanoski, F., Vesna, M., ve Kiril, S. (2014). Corporate governance and bank performance: evidence from Macedonia. *Economic Analysis*, 47(1-2), 76-99.
- Finkelstein, S. ve 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), 1079-1108.
- Folan, P. ve Browne, J. (2005). A review of performance measurement: towards performance management. *Computers in Industry* 56(7): 663–680.
- Folan, P. ve Browne, J. (2005). A Review of Performance Measurement. *Computers in Industry*, 56(7), 663-680.
- Fratini, F. ve Tettamanzi, P. (2015). Corporate Governance and Performance: Evidence from Italian Companies. *Open Journal of Business and Management*, 2015, 3, 199-218.
- Fritz, S., Kalkbrener, M. ve Paus, W. (2004). *A Fundamental Look at Economic Capital and Risk-Based Profitability Measures*. 1-15. http://kalkbrener.at/Selected_publications_files/FritzKalkbrenerPaus04.pdf (Erişim tarihi: 25.05.2023).

- García-Meca, E., García-Sánchez, I.M. ve Martínez-Ferrero, J. (2015). Board Diversity and its Effects on Bank Performance: An International Analysis. *Journal of Banking & Finance*, 53, 202-214.
- Gardner, E.P.M. (1981). Capital adequacy and banks prudential regulations. *Journal of Bank Research Autrum*, 11(1), 39-51.
- Gencer, H. (2013). *Basel I, Basel II, Basel III Sermaye Uzlaşıları*. Vergi Raporu Makaleler. https://vergiraporu.com.tr/upImage/org/2013-161-Basel_I_Basel_Ii_Basel_Iii_Sermaye_Uzlasilari-Halil_Gencer%20.pdf. 143-157.
- Gennotte, G. ve Pyle, D. (1991). Capital controls and bank risk. *Journal of Banking & Finance*, 15(4-5), 805-824.
- Goddard, J., Molyneux, P. ve Wilson, J.O.C. (2004). The profitability of European banks: A cross sectional and dynamic panel analysis. *The Manchester School*, 72 (3), 357–373.
- Göçmen Yağcılar, G. ve Kalaycı, Ş. (2020). Türk Bankacılık Sektöründe Net Faiz Marjının Mikro-Belirleyicileri: Küresel Mali Krizin Etkileri. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (19), 7-34.
- Gregory, H.J. ve Simms, M.E. (1999). Corporate Governance: What it is and Why it matters? 9. *International Anti Corruption Conference*, Durban, South Africa.
- Guidara, A., Lai, V.S., Soumaré, I., ve Tchana, F.T. (2013). *Banks' capital buffer, risk and performance in the Canadian banking system: Impact of business cycles and regulatory changes*. *Journal of Banking & Finance*, 37(9), 3373–3387.
- Guinaliu, M., Casalo, L.V. ve Flavian, C. (2013). The role of security, privacy, usability and Reputation in the development of online banking. *Online Information Review*, 31(5), ss.583-603.
- Güçlü, H. (2010). *Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi*. MKB Yayını.
- Gürbüz A.O., Ergincan, Y. (2004). *Şirket Değerlemesi: Klasik ve Modern Yaklaşımlar*. Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Gürsoy, E. (2003). *Kurumsal Yönetim (Corporate Governance)*, Yatırım Dünyası.
- Habtoor, O.S. 2022. Board Attributes and Bank Performance in Light of Saudi Corporate Governance Regulations. *Journal of Risk and Financial Management* 15: 441.
- Hacımahmutoğlu, S. (2000). The System Of Corporate Governance; A Turkish Perspective, *International And Comparative Corporate Law, Journal* /1, 315.
- Hamid, A.A. (2011). Corporate Governance Theories – Resource Dependence. 15 Nisan 2023 tarihinde <http://ari-glrc.blogspot.com.tr/2011/12/corporate-governance-theoryresource>. adresinden alınmıştır.
- Hani, E-C. ve Abraham, R. 2022. The Impact of Corporate Governance and Political Connectedness on the Financial Performance of Lebanese Banks during the Financial Crisis of 2019–2021. *Journal of Risk and Financial Management* 15: 203.
- Harkin, S.M., Mare, D.S., ve Crook, J.N. (2019). Independence in Bank Governance Structure: Empirical Evidence of Effects on Bank Risk and Performance. *Research in International Business and Finance*, 101-177.
- Hassoune, A. (2002). Islamic Banks Profitability in an Interest Rate Cycle. *Journal of Economic Perspectives*, 21, 129-151.
- Hillman, A.J., Cannella, A.A. ve Paetzold, R.L. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal Of Management Studies*. 37(2), 235-236.

- Holmström, B. ve Tirole, J. (1998). Private And Public Supply Of Liquidity, *Journal of Political Economy*, 106, 1–40
- Howard, B.B. ve Upton, M. (1991). *Introduction to Business Finance*. New York; Mc Graw Hill
- <https://www.yapikrediinvestorrelations.com/tr/yapi-kredi-hakkinda/akordiyon-liste/ust-yonetim/268/0/0>
- Işık, Ö. (2017). *Kurumsal Yönetim ve Firma Yönetim Kurulu*. Kriter Yayınları.
- İskenderoğlu, Ö., Saygın, O. ve Akdağ, S. (2014). *Kurumsal Yönetim ve Sermaye Yapısı*. Karhan Kitabevi.
- İsmayilov, M. (2007). *Kurumsal Yönetim: Azerbaycan'daki Anonim Şirketlerin Kurumsal Yönetim Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- James H.D., Schoorman, D.F. ve Donaldson, L. (Jan., 1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 20-47.
- Jensen, M.C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, And The Failure Of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831- 880.
- Jensen, M.C. ve Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Joshi, P.L., Kumar, R. ve Al-Ajmi, J. (2011). ‘An Empirical Study of the Use and Usefulness of Financial, Non-financial and Subjective Measures for Performance Evaluation in Industrial Companies in Bahrain’, *Int. J. Managerial and Financial Accounting*, 3(2), 140–169.
- Kaczmarek, S., Kımıno, S. ve Pye, A. (2012). Antecedents Of Board Composition: The role of nomination committees. *Corporate Governance: An International Review*, 20(5), 474-489
- Kalaycıoğlu, O. (2011). *Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Yapılarının İhracat Performansına Etkileri: Türkiye Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Kamal, M. (2010). Corporate Governance and State-owned Enterprises: A Study of Indonesia's Code of Corporate Governance. *Journal of International Commercial Law and Technology*, (5) 206-224.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16, 411-427.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçüm Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 8(16), ss. 410–417.
- Karasu, R. (2013). 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ile Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ile İlgili Getirilen Yenilikler. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 4(2), 33–60.
- Karslıoğlu, O. (2014). *Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksinde Yer Alan Firmaların Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunun Marka Değeri Üzerindeki Etkisinin Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.
- Kayran, O. (2020). *Bankalarda Gelir Çeşitlendirmesinin Performans Üzerine Etkileri ve Türkiye'deki Mevduat Bankalarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Kevin, J.S., Rumnle, A. (20069. “The Dark Side Of Diversification: The Case Of US Financial Holding Companies”, New York, *Journal of Banking & Finance*, 2131-2161.

- Kleinbaum, D.G., Kupper, L.L. Muller, K.E. ve Nizam, A. (1998). *Applied Regression Analysis and Other Multivariable Methods*, 3rd edition, Washington, Duxbury Press.
- Koch, T.W. ve MacDonald S.S. (2015). *Bank Management*, 8th Edition, Cengage Learning, USA.
- Koçer, B. (2006). *İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı Ve İşlevleri Üzerine Bir Uygulama*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Koehn, M. ve Santomero, A. M. (1980). Regulation of bank capital and portfolio risk. *The journal of finance*, 35(5), 1235-1244.
- Koji, Kojim, Adhikary, Bishnu K. ve Tram, Le (2020). *Journal of Risk and Financial Management* 1911-8074, Volume: 13, Issue: 9 MDPI, Basel 1-20.
- Kula, Veysel (2006). *Kurumsal Yönetim*. Papatya Yayınları.
- Kumar, R. (2014). *Strategies of Depository Institutions. Strategies of Banks and Other Financial Institutions*. Academic Press.
- Kusuma, H., ve Ayumardani, A. (2016). The Corporate Governance Efficiency and Islamic Performance: An Indonesian Evidence. *Polish Journal of Management Studies*, 13(11), 111- 120.
- Laha, S. ve Biswas, S. (2019). A Hybrid Unsupervised Learning and Multi-Criteria Decision Making Approach for Performance Evaluation of Indian Banks. *Accounting*, 5(4), 169-184.
- Larcker, D. ve Tayan, B. (2015). *Corporate Governance Matters: A Closer Look at Organizational Choices and Their Consequences*. Pearson Education.
- Le, T.N.L., Nasir, M. A., ve Huynh, T.L.D. (2020). Capital Requirements and Banks Performance Under Basel-III: A Comparative Analysis of Australian and British Banks. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 1-38.
- Lee, S.P., ve Isa, M. (2015). Directors’ Remuneration, Governance and Performance: The Case of Malaysian Banks. *Managerial Finance*, 41(1), 26-44
- Lener, R. (2005). “Corporate Governance Rules for Investment Funds in Italy”, *European Business Organization Law Review*, C. 6, s. 269-290.
- Li, T. ve Guan, C. (2009). Study on the Behaviors of Commercial Banks Based on Bank Particularities. *International Journal of Business and Management*, 3(7), 113.
- Li, X., Liu, Z., Peng, Y. ve Xu, Z. (2020). *Bank Risk-Taking, Credit Allocation, and Monetary Policy Transmission: Evidence from China* (August 23, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3679344> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3679344>.
- Lim, S., Matolcsy, Z., ve Chow, D. (2007). The Association Between Board Composition And Different Types Of Voluntary Disclosure. *European Accounting Review*, 16(3), 555–583.
- Lindenberg, Eric B ve Ross, Stephen. (1981). Tobin's q Ratio and Industrial Organization. *The Journal of Business*, 1981, vol. 54, issue 1, 1-32.
- Liu, Jaice, J., Daly, Kevin ve Mishra, Anil V. (2022). Board gender diversity and bank risks: Evidence from Australia. *Economic Analysis and Policy* Volume 76, December 2022, Pages 1040-1052.
- Love, I. ve Rachinsky, A. (2015). Corporate and Capital Market Governance in Emerging. *Emerging Markets Finance & Trade*, Vol. 51, (March–April 2015), ss. 101-121.
- Macey, Jonathon H. ve O'Hara, M. (2000). "The Interactions of Law, Finance, and Markets," *Journal of Financial Intermediation*, Elsevier, vol. 9(2), pages 113-116, April.

- Malina, M.A. ve Selto, F.M. (2004). *Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models, working paper, Naval Postgraduate School, Monterey, CA and University of Colorado, Boulder, CO, June.*
- Malina, M.A. ve Selto, F.H., (2004). "Choice And Change Of Measures In Performance Measurement Models", *Management Accounting Research* 15, ss.441-469.
- Manzanaque, M., Priego, A.M., ve Merino, E. (2016). Corporate governance effect on financial distress likelihood: Evidence from Spain. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 111-121.
- Marr, B. ve Schiuma, G. (2003). Business Performance Measurement - Past, Present and Future. *Management Decision*, 41(8), 680-687. <https://doi.org/10.1108/00251740310496198>
- Lipton, M. ve Lorsch, J.W. (November 1992), A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *The Business Lawyer*, Vol. 48, No. 1 ss. 59-77.
- Loonam, M. ve O'Loughlin, D. (2008). Exploring E-Service Quality: A Study of Irish Online Banking. *Marketing Intelligence & Planning* 26(7):759-780.
- Mary, L. ve O'Loughlin, D. (2008), "Exploring e-service quality: a study of Irish online banking", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26 Iss 7 ss.759-780.
- Maungu, D. O. (2015). *An investigation of the influence of alternative financial delivery channels on the performance of commercial banks in Kenya.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kenyatta University.
- Mccrae, Michael ve Balthazor, Lee (2000). "Integrating Risk Management into Corporate Governance: The Turnbull Guidance", *Risk Management*, C. 2, S. 3, s. 35-45
- Mcdermot, R. ve Farrel J. (2004). *Corporate Governance in Canada, Global Corporate Governance Guide 2004: Best Practice in The Boardroom.* Globe White page: USA.
- Mercieca, S. Schaeck, K. ve Wolfe, S. (2007), "Small European Banks: Benefits from Diversification?", *Journal of Banking & Finance*, Vol. 31(7), ss. 1975-1998.
- Metiner, B. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Michael, H. L., Lane, P.J., Sven-Olaf, C. ve Very, P. (2005). Origins of Corporate Governance in the USA, Sweden and France. *Organization Studies*, 26(6), 867-888.
- Minton, B., Taillard, J., ve Williamson, R. (2011). Do independence and financial expertise of the board matter for risk taking and performance? *SSRN Electronic Journal*.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., ve Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Miu, P., Ozdemir, B. ve Giesinger, M. (February 20, 2010). Can Basel III Work? Examining the New Capital Stability Rules by the Basel Committee: A Theoretical and Empirical Study of Capital Buffers. 1-32. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1556446> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1556446>
- Mkadmı, J.E., Jadlaoui, F. ve Ali Wissem, B. (2022) The impact of board of director characteristics on bank financial performance: The case of Tunisian banks. *Specialusis Ugdymas / Special Education* 2(43).
- Moerland, P. (1995). Alternative disciplinary mechanism in different corporate systems. *Journal of Economic Behavior and Organization*, (26) 17-34.
- Mohammad, S.J., Abdullatif, M. ve Zakzouk, F. (2018). *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* Volume 22, Issue 2, 1-11.

- Molyneux, P. ve Thornton, J. (1992). Determinants of European bank profitability: a note. *Journal of Banking & Finance*, 16(6), 1173-1178. A note. *Journal of Banking & Finance*, 16(6), ss. 1173-1178
- Mowen, M. M., Hansen, D.R. ve Heitger, D.L. (2014). *Cornerstones of Managerial Accounting*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
- Muhammad K.M., Cheng Jun, J, Zia-Ur-Rehman, M., Mohsin, M., Zeeshan Rafiq, M. (2020). *Journal of Asian Finance, Economics and Business* Vol 7 No 4 (2020) 81- 95.
- Muller-Kahle, M. ve Lewellyn, K.B. (2011). Did board configuration matter? The cases of US subprime lenders, Corporate Governance. *An International Review*, 19(5), 405–417.
- Munisi, G. ve Randoy, T. (2013). Corporate Governance and Company Performance Across Sub-Saharan African Countries. *Journal of Economics And Business*, 70, 92-110.
- Murinde, V. ve Yaseen, H. (2004). “The Impact of Basel Accord Regulations on Bank Capital and Risk Behaviour: 3D Evidence from the Middle East and North Africa (MENA) Region”, *Third International Conference of the Centre for Regulation and Competition (CRC)*, on “Pro-Poor Regulation & Competition: Issues, Policies and Practices”, CapeTown, South Africa, 2004.
- Nahar A.S. (2004). Board composition, CEO duality and performance among Malaysian listed companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 4(4), 47–61.
- Sang-Woo, N. ve Soon Lum, C. (2006). Corporate Governance of Banks in Asia: A study of Indonesia, Republic of Korea, Malaysia and Thailand. *Asian Development Bank Institute*.
- Ndungu, C.K. (2015). *The Effect of Alternative Banking Channels on Financial Performance of Commercial Banks In Kenya*. (Yüksek Lisans Tezi), The University of Nairobi, Department of Finance And Accounting School of Business, 1-65.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International 50 Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Nopadol Rompho ve Sakun Boon-itt. (2012). Measuring the success of a performance measurement system in Thai firms. *International Journal of Productivity and Performance Management* 61:5, 548-562.
- Nugroho, L., Badawi, A. ve Hidayah, N. (2019). Indonesia Islamic Bank Profitability 2010-2017. *Journal of Economics and Business* ISSN: 2503-4235 (p); 76-98.
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*, s:22.
- Ogboi, C. ve Unuafé, O.K. (2013). Impact of credit risk management and capital adequacy on the financial performance of commercial banks in Nigeria. *Journal of emerging issues in economics, finance and banking*, 2(3), 703-717.
- Okike, E. ve Turton, A. (2009). Corporate governance reform within The UK Banking Industry and its effect on firm performance. *Corporate Ownership & Control* Volume 7, Issue 1, 456-470.
- Osborne, D. ve Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Ossovski, N.C., Lima, E.P. ve Costa, S.E.G. (2005). *Performance measurement system – a conceptual model*. Business, <https://www.pomsmeetings.org/>, 1-10.
- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulları*. İmge Kitabevi Yayınları.

- Öztayşı, B. (2009). “Performans Ölçümü ve Yönetimi”, 03.12.2009, www.akademi.itu.edu.tr/oztaysib/.../38006/Performans%20Ölçümü.pdf, (Erişim Tarihi: 22.05.2023).
- Paddy Ireland, (1999). Company law and the myth of shareholder ownership, *Modern Law Rewiev Cornwall*, (Birleşik Krallık),32-57.
- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe-Finansman Dergisi*, (50), 133–148.
- Parlakkaya R. ve Demrici M. (2017). Türkiye’de Faaliyet Gösteren Katılım Bankalarında Kurumsal Yönetim ve Performans İlişkisi. *Turkish Studies (Elektronik)*, 12(35), 147 - 162.
- Pašić P., Bratina, B. ve Festić, M. (2016). “Corporate Governance of Banks in Poland and Slovenia”. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 62-3 (September).
- Pasiouras, F. ve Kosmidou, K. (2007). Factors influencing the profitability of domestic and foreign commercial banks in the European Union. *Research in International Business and Finance*, 21(2), 222-237
- Paslı, Ali (2004). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetim*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.
- Pathan, S. ve Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance? *Journal of Banking and Finance*, 37(5), 1573-1589.
- Pathan, S., Skully, M., ve Wickramanayake, J. (2007). Board size, indepence and performance: An Analysis of Thai Banks. *AsiaPacific Financial Markets*, 14(3), 211-227.
- Pathan, S., ve Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance? *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573–1589.
- Peni, E., ve Vähämaa, S. (2012). Did Good Corporate Governance Improve Bank Performance during the Financial Crisis? *Journal of Financial Services Research*, 41(1), 19-35.
- Perondi, Rodolfo F., Filho, Bento A.C. ve Wander, Alcido E. (2021). Impact of Board of Directors on Performance of Brazilian Banks. *International Journal of Business Administration Vol. 12*, No. 3, 42-56.
- Peter S. Rose ve Sylvia C. Hudgins. (2006). *Bank Management and Financial Services*. McGraw-Hill Higher Education.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). The external control of organizations: A Resource Dependence Perspective. *New York*, Harper And Row.
- Polo A. (2007), ‘Corporate governance of banks: The current state of the debate’. *Munich Personal RePEc Archive*, 2325.
- Prabowo, M. ve Simpson, J. (2011). “Independent Directors and Firm Performance in Family Controlled Firms: Evidence from Indonesia”, *Asian-Pacific Economic Literature*, C:25, S:1, ss. 121-132.
- Randall K. Morck ve Lloyd S. (2005). The global history of corporate governance: An Introduction *NBER Working Paper* No. 11062 January s 1-47.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. ve Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 33:761–787.
- Riratanaphong, C. ve van der Woordt, T.J.M. (2015). Measuring the added value of workplace change: Performance measurement in theory and practice. *Facilities*, 33(11-12), 773-792.
- Robson, I. (2005). Implementing a performance measurement system capable of creating a culture of high performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(2), 137–145.

- Romano, G., Ferretti, P. ve Rigolini, A. (2012). *Corporate governance and performance in Italian Banking Groups*. International Conference Corporate Governance and Regulation: Outlining New Horizons for Theory and Practice, 1-35.
- Rose, P.S. ve Hudgins, S.C. (2008). *Bank Management & Financial Services*, 7. Bs., New York, McGraw-Hill/Irwin,
- Rouhi, A., Tavangar, A. ve Mohammadi, M. (2013). The impact of financing method on performance of private banking industry. *Management Science Letters*, 3(2), 547-554
- Rowe, W., Shi, W. ve Wang, C. (2011). Board governance and performance of Chinese banks. *Banks and Bank Systems*, 6 (1), 26-40.
- Rowe, W.G. ve Morrow, J.L. (2009). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, Market, and Subjective Measures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 16(1), 58-71.
- Sakınç, S.Ö. ve Kakaç, B. (2018). Banka Personellerinin Performans Değerlendirmesine Bakış Açıları: Çorum İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 40, 116-129.
- Salim, R., Arjomandi, A., ve Seufert, J. H. (2016). Does corporate governance affect Australian banks' performance? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 43, 113–125.
- Samson O. ve Tarila, B. (2014). "Corporate governance and financial performance of banks: Evidence from Nigeria", *Acta Universitatis Danubius: Oeconomica*, 10 (3).
- Santos, J. B. ve Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *Brazilian Administration Review (BAR)*, 9(6), 95-117.
- Sarıgül, H. (2012). Basel Düzenlemeleri'nin KOBİ'lerin Muhasebe ve Finansal Raporlama Uygulamalarına Etkileri. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Shreenivasan. K. A. ve Vijayanthi. (2011). Value based measure: An application of EVA in selected Indian public and private banks. In *Business, Engineering and Industrial Applications (ICBEIA)*, 2011 International Conference on (41-46).
- Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. London: Methuen & Co.
- Solomon, J. (2007). *Corporate Governance and Accountability*, Second Edition, England: John Wiley & Sons.
- Staikouras, C. ve Wood, G. (2003). Non-interest income and total income stability. *Bank of England Quarterly Bulletin*, 43, 332.
- Staikouras, P., Staikouras, C. ve Agoraki, M.E. (2007). *European Journal of Law and Economics*, vol. 23, issue 1, 27.
- Stančić, P., Čupić, M. ve 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, 573–589.
- Stănescu, C. ve Nedelescu, M. (2010). "Developments In The Romanian Banking System," *Romanian Economic Business Review, Romanian-American University*, vol. 5(4-1), pages 97-103, Winter-Sp.
- Stankevičienė, J., ve Mencaitė, E. (2012). The evaluation of bank performance using a multicriteria decision making model: A Case Study On Lithuanian Commercial Banks. *Technological and Economic Development of Economy*, 18(1), 189–205. <https://doi.org/10.3846/20294913.2012.668373>

- Strampelli, G. (2018). "How to Enhance Directors' Independence?", *The Journal of Corporation Law*, C:44, S:1, ss. 103-150.
- Şehirli, K. (1999). *Kurumsal Yönetim (Corporate Governance), Sermaye Piyasası Kurulu Yeterlik Etüdü*, SPK Yayın No:164.
- Tanna, S., Pasiouras, F., ve Nnadi, M. (2007), "The effect of board size on the efficiency of UK Banks", Economics, Finance and Accounting Applied Research Working Paper Series, <http://ssrn.com/abstract=1092252>.
- Taş, Erol (2006). *Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Bankalar Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi.
- Tatoğlu, Yardelen F. (2019). Çevresel Kuznets Eğrisinin Çok Boyutlu Panel Veri Modelleri ile Analizi. *Anadolu İktisat ve İşletme Dergisi*, 3(1) 2019, 26-38.
- Taylor, Bernard (2001). From corporate governance to corporate entrepreneurship. *Journal Of Change Management Reframing Leadership and Organizational Practice*, 2(1): 128-147.
- Thakor, A. V. (1996). Capital requirements, monetary policy, and aggregate bank lending: theory and empirical evidence. *The Journal of Finance*, 51(1), 279-324.
- The Cadbury (1992). *Report*.
- TKYD (2011). *Ekonomi Gazeteciliği İçin Kurumsal Yönetim El Kitabı*, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/ekonomi_gazeteciligi_icin_kurumsal_yonetim_el_kitabi.pdf, (Erişim Tarihi: 24.04.2023)
- TÜSİAD (2000). *Nisan raporu*,
- Ulussever, T. (2018). A Comparative Analysis of Corporate Governance and Bank Performance: Islamic Banks Versus Conventional Banks. *Research Journal of Business and Management*, volume: 5 issue: 1, 34-50.
- Umoh, P. (1991). Capital standards and bank deposit insurance scheme', *NDIC Quarterly*, 1(2), 18-25
- Upadhyay, A.D., Bhargava, R., ve Faircloth, S.D. (2014). Board structure and role of monitoring committess. *Journal of Business Research*, 67(7), 1486-1492.
- Uzkaralar, Ö. (2017). *Kurumsal Yönetim v Sermaye Maliyeti*. Akademisyen Kitabevi Yayınları.
- Uzun, H., Szewczyk, S.H. ve Varma, R. (2004). Board Composition And Corporate Fraud. *Financial Analysts Journal*, 60(3), 33-43.
- Vafeas, N. (1997). Board Meeting Frequency and Firm Performance. *Journal of Financial Economics*, 53(1), 113-142.
- Vejačka, M. ve Štofa, T. (2017). *Influence of Security and Trust on Electronic Banking Adoption in Slovakia* Volume: 20 Issue: 4, 135-150.
- Venanzi, D. (2012). *Financial Performance Measures and Value Creation: The State of the Art*, Springer Briefs in Business, DOI: 10.1007/978-88-470-2451-9_2,
- Villanueva-Villar, M., Rivo-López, E. ve Lago-Peñas, S. (2016). On the relationship between corporate governance and value creation in an economic crisis: Empirical evidence for the Spanish case. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(4), 233–245.
- Wahyudin A. ve Solikhah, B. 2017. "Corporate Governance Implementation Rating in Indonesia and its Effects on Financial Performance", *The International Journal of Effective Board Performance*, 17(2).

- Weir, C. ve Laing, D. (2001). Governance Structure, Director Independence And Corporate Performance in the UK: *European Business Review*, 13(2), 86-95.
- Yakovlev, A. (2004). "Evolution of Corporate Governance in Russia: Government Policy vs. Real Incentives of Economic Agents," *Post-Communist Economies. Taylor & Francis Journals*, vol. 16(4), 387-403.
- Yalçınır, B. (2012). *Kurumsal Yönetim ve Firma Değeri İlişkisi: Türkiye Örneği*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Yıldırım, M. (2007). *Türkiye'de Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Etkileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yörüker, S., Karabeyli, L., Kaya, S. ve Özeren, B. (2003). *Sayıştay'ın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu*, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayinicerik/aras28.pdf>. (Erişim tarihi: 15.05.2023).
- Yurtoğlu, B.B. (2003). "Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey", *Corporate Ownership and Control, Econstor*, 1:1, 1-30.
- Yüksel Mermod, A. ve Ceran, M. (2011). Basel III Doğrultusunda Bankacılık Riskleri ve Sermaye Yeterliliği; Türk Bankacılık Sektörü Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2(4) , 29-38.
- Zahra, S.A. ve Pearce, J. A. (1989). Boards Of Directors And Corporate Financial Performance: A Review And Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.
- Zaky, Ahmed H. Mohamed ve Soliman, Mohamed M. (2017). The impact of announcement of Basel III on the banking system performance: an empirical research on Egyptian Banking Sector. *The Business and Management Review*, Volume 9 Number 2, 165-174.
- Zaroki, S. ve Rouhi, L. (2015). The Impact of Capital Structure on Banks Performance: A Case Study of Iran. *Journal of Applied Environmental and Biological Science*, 5(8s), 112-119.
- Zengin, A. N., ve Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları. *Journal of International Social Research*, 10(48), 684-702.
- Zuriekat, M. Salameh, R. ve Alrawashdeh, S. (2011). Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science*, 2(8), 160-16.