



T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI

KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI İLE
FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİST -
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Esra TAŞSÜMER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Selim CENGİZ

Çankırı – 2022

T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANABİLİM DALI

KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI İLE
FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİST -
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Esra TAŞSÜMER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Doç. Dr. Selim CENGİZ

ankırı – 2022

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	iv
TEZ KABUL VE ONAY	v
ÖNSÖZ	vi
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
KISALTMALAR	ix
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE..	3
2.1. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı	3
2.2. Kurumsal Yönetim Kavramı	4
2.3. Kurumsal Yönetimin Önemi ve Amaçları	6
2.3.1. Kurumsal Yönetimin Önemi	6
2.3.2. Kurumsal Yönetimin Amaçları	8
2.4. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri	9
2.4.1. Şeffaflık.....	10
2.4.2. Adillik	11
2.4.3. Hesap Verebilirlik	11
2.4.4. Sorumluluk.....	12
2.5. Kurumsal Yönetim Teorileri	14
2.5.1. Vekâlet Teorisi	14
2.5.2. Temsil (Hizmetkârlık) Teorisi.....	15
2.5.3. Paydaş Teorisi	16
2.6. Kurumsal Yönetim Modelleri	17
2.6.1. Anglo-Amerikan (Sakson) Sistemi	17
2.6.2. Kıta Avrupası Sistemi	20
2.7. Dünyada Kurumsal Yönetim Alanında ki Gelişmeler	21
2.7.1. Cadbury Committe Raporu	22
2.7.2. Greenbury Committe Raporu	23
2.7.3. Hampel Raporu	24
2.7.4. Sarbanes-Oxley Yasası.....	25
2.7.5. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri	27
2.7.5.1. Etkili Bir Kurumsal Yönetim İçin Gereklilikler	27
2.7.5.2. Hissedarların Hakları	28
2.7.5.3. Hissedarların Âdil Muamele Görmesi	28
2.7.5.4. Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü	29
2.7.5.5. Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık	29
2.7.5.6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları	30
2.8. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Alanında Gelişmeler	30
2.8.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetimin Gelişimi	31
2.8.2. BİST’de Kurumsal Yönetim Gelişimi	34
2.8.3. BDDK Tarafından Kurumsal Yönetimin Gelişimi	34
2.8.4. SPK Kurumsal Yönetimin Gelişimi.....	36
2.8.4.1. Pay Sahipleri (Hissedarlar)	36

2.8.4.2. Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık	37
2.8.4.3. Menfaat Sahipleri	38
2.8.4.4. Yönetim Kurulu	39

3. BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI 41

3.1. Banka ve Bankacılık Kavramları	41
3.2. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi	42
3.2.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Bankacılık Sektörü	42
3.2.2. Cumhuriyet Sonrası Dönemde Bankacılık Sektörü	43
3.3. Türk Bankacılık Sektörünün Önemi	48
3.4. Finansal Sistemde Yer Alan Banka Türleri	50
3.4.1. Mevduat (Ticari) Bankaları.....	50
3.4.1.1. Mevduat (Ticari) Bankalarının Fonksiyonları	52
3.4.2. Yatırım ve Kalkınma Bankaları	53
3.4.2.1. Yatırım Bankalarının Fonksiyonları	53
3.4.2.2. Kalkınma Bankalarının Fonksiyonları	54
3.4.3. Katılım Bankaları	56
3.4.4. Merkez Bankasının Görev ve Yetkileri.....	56
3.5. Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim	58
3.6. Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetimin Önemi	61
3.7. Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetimin Amaçları	62
3.7.1. Kurumsal Disiplinin Sağlanması	62
3.7.1.1. Paydaşların Korunması	62
3.7.1.2. Hissedarların Haklarının Korunması.....	63
3.7.1.3. Riskten Korunması.....	63
3.7.1.4. Sermayenin Korunması.....	65
3.7.2. Piyasa Disiplinin Sağlanması.....	65
3.7.2.1. Mevduat Sahiplerinin Korunması	66
3.7.2.2. Finansal Sistemin İstikrarı	66
3.7.2.3. Şeffaflık.....	68
3.8. Bankalarda Kurumsal Yönetimin Yapısı ve İşleyişi.....	68
3.8.1. Üst Yönetim	69
3.8.1.1. Yönetim Kurulunun Yapısı	69
3.8.1.2. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları	70
3.8.1.3. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler	71
3.8.1.3.1. Denetim Komitesi	71
3.8.1.3.2. Kurumsal Yönetim Komitesi	72
3.8.1.4. Üst Düzey Yönetim.....	73
3.8.2. İç Sistemlerin Kurulması	74
3.8.2.1. İç Kontrol Sistemi	74
3.8.2.2. İç Denetim Sistemi.....	75
3.8.2.3. Risk Yönetim Sistemi	77
3.8.3. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık	78
3.8.3.1. Kurumsal Yönetim Bilgileri.....	78
3.8.3.2. Finansal Durum ve Performans.....	79
3.8.3.3. Risk Yönetim Politikaları.....	79
3.8.3.4. Maruz Kalınan Riskler	79
3.8.3.5. Muhasebe Politikaları	80
3.9. Uluslararası ve Türk Banka Hukukunda Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	80

3.9.1. Uluslararası Bankacılıkta Kurumsal Yönetim İlkeleri	80
3.9.1.1. Basel Standartları	81
3.9.1.1.1. Basel I Standartları	83
3.9.1.1.2. Basel II Standartları	84
3.9.1.1.3. Basel III Standartları	85
3.9.1.2. Basel Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi	86
3.9.2. Türk Banka Hukukunda Kurumsal Yönetim İlkeleri	91
3.10. Literatür Taraması	93

4. KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI İLE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİST - BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	98
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	99
4.3. Araştırmanın Veri Seti ve Yöntemi	101
4.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	102
4.4.1. Bağımlı Değişkenler	102
4.4.1.1. Aktif Karlılığı	103
4.4.1.2. Öz Sermaye Karlılığı	103
4.4.1.3. Tobin Q Oranı	104
4.4.2. Bağımsız Değişkenler	104
4.4.2.1. Yönetim Kurulu Büyüklüğü	105
4.4.2.2. Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Oranı	105
4.4.2.3. Kadın Yönetim Kurulu Üye Oranı	106
4.4.2.4. Yabancı Yönetim Kurulu Üye Oranı	106
4.4.2.5. Denetim Kurulu Üye Oranı	107
4.4.2.6. En Büyük Hissedar Pay Oranı	107
4.4.2.7. En Büyük Üç Hissedar Pay Oranı	108
4.4.2.8. Halka Açıklık Oranı	108
4.4.2.9. CEO İkiliği	109
4.4.3. Kontrol Değişkeni	109
4.4.3.1. Sermaye Yeterlilik Oranı	110
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	111
4.6. Araştırmanın Analizi ve Bulguları	114

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA	127
ÖZGEÇMİŞ	151

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “*Kurumsal Yönetim Uygulamaları ile Finansal Performans İlişkisi: BİST - Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

31 / 03/ 2022

İmza

Esra TAŞSÜMER

TEZ KABUL VE ONAY

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Esra TAŞSÜMER tarafından hazırlanan “*Kurumsal Yönetim Uygulamaları ile Finansal Performans İlişkisi: BİST - Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*” başlıklı bu çalışma, 31.03.2022 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *oybirliğiyle* başarılı bulunarak jürimiz tarafından *Bankacılık ve Finans* Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Danışman	: Doç. Dr. Selim CENGİZ	İmza:
Üye	: Doç. Dr. Büşra TOSUNOĞLU	İmza:
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Melek YILDIZ	İmza:

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/....../ 2022.. tarih ve sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Coşkun POLAT
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Kurumsal Yönetim Uygulamaları ile Finansal Performans İlişkisi: BİST - Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma; günümüz de bankaların ekonomide kaynak dağılımına yön vermesi ve kaynak sağlaması açısından ekonomide çok büyük etkilere sahip olması ve bankaların rekabetçi ortamda faaliyetlerinin devamını sürdürebilmeleri için giderek önem kazanan “kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal performans ilişkisi” kavramı üzerinde durulmaya değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında, Lisans ve yüksek lisans eğitim hayatım boyunca yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen, tezimin araştırılması, geliştirilmesi, yürütülmesi konusunda her türlü katkı ve emeği sağlayan, çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren değerli danışman hocam Doç. Dr. Selim CENGİZ’e teşekkür ve saygılarımı sunarım,

Üniversite hayatım boyunca yardımlarını benden esirgemeyen Dr. Öğr. Üyesi Melek YILDIZ’a teşekkürlerin az kalacağı diğer üniversite hocalarıma eğitim hayatım boyunca kazandırdıkları her şey için ve beni gelecekte söz sahibi yapacak bilgilerle donattıkları için hepsine teker teker teşekkürlerimi sunuyorum,

Hayatımın her anında yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini bir an olsun benden esirgemeyen ve beni bugünlere getiren canım babam Davut TAŞSÜMER’e ve annem Ayşe TAŞSÜMER’e ve sevgili ablam Eda TAŞSÜMER’e ile kardeşlerim Yasin TAŞSÜMER ve Yasemin TAŞSÜMER’e sonsuz teşekkür ederim.

31/03/ 2022

Esra TAŞSÜMER

ÖZET

Tezin Başlığı : Kurumsal Yönetim Uygulamaları ile Finansal Performans İlişkisi:
BİST- Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma
Tezin Yazarı : Esra TAŞSÜMER
Danışman : Doç. Dr. Selim CENGİZ
Anabilim Dalı : Bankacılık ve Finans
Tezin Türü : Yüksek Lisans
Kabul Tarihi : 31.03.2022

Bu araştırmanın amacı; kurumsal yönetim uygulamalarının banka performansı üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırmada 2010-2020 yılları arasında Borsa İstanbul A.Ş.'de kesintisiz işlem gören 11 bankanın verileri kullanılmıştır. Kurumsal yönetim göstergeleri olarak; 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 İkililiği oranları kullanılmıştır. Finansal performans göstergesi olarak ise; aktif karlılığı, öz sermaye karlılığı ve Tobin q oranları kullanılmıştır. Araştırmada ekonometrik ölçüm için IBM destekli ve 64 bit işlemcili Eviews 9.0 programı aracılığıyla panel veri yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda yabancı yönetim kurulu oranı ile aktif karlılığı ve öz sermaye karlılığı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Türk Bankacılık sisteminde faaliyette bulunan kurumsal yönetim uygulamaları ile performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla araştırmada Türk bankacılık sisteminde yer alan 11 bankanın 2010-2020 yılları arasındaki faaliyet raporlarından elde edilen veriler kullanılmıştır. Analiz kapsamında söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla panel veri analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yönetim kurulu büyüklüğünü temsil eden değişken ile ortalama varlık kârlılığı değişkeni anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Panel Veri Analizi, Kurumsal Yönetim, Banka Performansı, Yönetim Kurulu Yapısı, Sahiplik Yapısı.

ABSTRACT

Thesis Title : The Relationship Between Corporate Governance Practices and Financial Performance: A Research in the BIST- Banking Sector
Author : Esra TAŞSÜMER
Supervisor : Assoc. Dr. Selim CENGİZ
Department : Banking and Finance
Thesis Type : Master's Thesis
Date : 31.03.2022

The purpose of this research is to determine the effect of corporate governance practices on the performance of a bank. As research material, the data of 11 banks that were traded in Borsa Istanbul A.Ş. between 2010 and 2020 were used. As corporate governance indicators, the size of the board of directors, the ratio of independent board members, the ratio of female board members, the ratio of foreign board members, the ratio of supervisory board members, the ratio of the largest shareholder, the ratio of the largest three shareholders, the free float ratio and the CEO Binary ratios are used. In terms of financial performance indicator, return on assets, return on equity and Tobin q ratios are used. In the research, panel data method was used for econometric measurement through IBM supported, 64-bit processor Eviews 9.0 program. The analysis performed has indicated a negative and significant relation between foreign board ratio and return on assets and return on equity. Within the scope of the research, the relationship between the corporate governance practices active in the Turkish Banking system and their performance was examined. For this purpose, the data obtained from the activity reports of 11 banks in the Turkish banking system between the years 2010-2020 were used. Within the scope of the analysis, panel data analysis was used to determine the relationships between the variables in question. As a result of the analysis, it was determined that there is a significant relationship between the variable representing the size of the board of directors and the average return on assets.

Keywords: Panel Data Analysis, Corporate Governance, Bank Performance, Board Structure, Ownership Structure.

KISALTMALAR

A.Ş.	Anonim Şirketleri
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ADF	Genişletilmiş Dickey-Fuller (Augmented Dickey Fuller)
ATM	Otomatik Vezne Makinesi (Automatic Teller Machine)
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BIS	Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank for International Settlements)
BİST	Borsa İstanbul
CEO	İcra Kurulu Yöneticisi (Chief Executive Officer)
EFT	Elektronik Fon Transferi
ESG	Çevresel, Sosyal ve Kurumsal Yönetişim (Environmental, Social and Corporate Governance)
GCGF	Global Kurumsal Yönetim Forumu
ICC	Uluslararası Ticaret Odası (International Chamber of Commerce)
IMF	Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)
IPS	İm, Pesaran ve Shin
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
LLC	Levin, Lin ve Chu
MB	Merkez Bankası
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development)
s.	Sayfa
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
ss.	Sayfa sayısı
SWİFT	Dünya Bankalar Arası Finansal Telekomünikasyon Derneği (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication)
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TL	Türk Lirası

TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
vd.	ve diğerleri
XKURY	BİST Kurumsal Yönetim Endeksi



TABLO LİSTESİ

Tablo No	Sayfa
Tablo 2.1: Anglo- Amerikan ve Kıta Avrupa'sı sistemleri karşılaştırılması.....	18
Tablo 2.2: Yönetim kurulu üye yapısı.....	33
Tablo 3.1: Türkiye'de faaliyette bulunan mevduat bankalar.....	51
Tablo 3.2: Türkiye'de faaliyette bulunan yatırım ve kalkınma bankaları	55
Tablo 3.3: Türkiye'de faaliyette bulunan katılım bankası.....	56
Tablo 3.4: Literatür taraması.....	94
Tablo 4.1: Analiz kapsamında yer alan bankalar.....	100
Tablo 4.2: Araştırmada kullanılan değişkenler	110
Tablo 4.3: Araştırmada kurulmuş hipotezler	112
Tablo 4.4: Tanımlayıcı istatistikler	115
Tablo 4.5: Korelasyon analizi	116
Tablo 4.6: LLC, IPS, ADF panel birim kök testi sonuçları	118
Tablo 4.7: Hausman testi.....	119
Tablo 4. 8: Yönetim kurulu ve sahiplik yapısının varlık karlılığı üzerindeki etkisi	120
Tablo 4.9: Yönetim kurulu ve sahiplik yapısının özsermaye karlılığı üzerindeki etkisi	121
Tablo 4.10: Yönetim kurulu ve sahiplik yapısının Tobin q oranı üzerindeki etkisi	122

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No	Sayfa
Şekil 2.1: Kurumsal yönetimin makroekonomik boyutunda etkileri	7
Şekil 2.2: Kurumsal yönetimin dört temel ilkesi	10
Şekil 2.3: Vekâlet teorisi	15
Şekil 2.4: Organizasyonlarda başlıca paydaşlar	17
Şekil 2.5: Anglosakson kurumsal yönetim modelinde karar alma süreci	19
Şekil 2.6: Kıta Avrupası sisteminde karar alma süreci	21
Şekil 3.1: Bankacılık kanununda yönetim kurulunun sorumlulukları.....	70
Şekil 4.1: Araştırmanın modeli.....	111

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünya, finans sektöründe değişime ve çeşitli yeniliklere yol açarken finansal sistem içerisinde aracılık rolü bakımından önemli bir paya sahip olan bankalar açısından yeni uygulamaları zorunlu kılmıştır. Kurumsal yönetim, bu uygulamalar arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenledir ki kurumsal yönetim, hem birçok araştırma ve akademik yazının konusunu oluşturmuş ve bu yolla söz konusu uygulamanın önemi vurgulanmıştır, hem de finans kuruluşları nezdinde önemi gün geçtikçe artan bir uygulama haline gelmiştir. Kurumsal yönetim uygulamaları hissedarlar ile yöneticiler arasında ortak bir amacı ifade etmektedir. Bu amaç doğrultusunda banka, pay sahiplerinin ve diğer menfaat sahibi kişilerin haklarını koruyarak banka yönetiminde şeffaflığın sağlanmasını ve menfaat sahiplerinin çıkarlarının korunmasını istemektedir.

Bilindiği gibi bankacılık sektörü finans sistemi içerisinde faaliyet gösteren diğer kuruluşlara kıyasla finansal kaynakların dağılımında kritik bir öneme sahiptir. Bu yönüyle ülkenin ekonomik anlamda büyümesi ve gelişmesinde bankaların merkezi bir role sahip olduğu ifade edilebilir. Elbette ki bankaların bu işlevi aynı zamanda iyi yönetilmeleri ihtiyacını da doğuran bir husustur. Bankaların iyi ve etkin şekilde yönetilebilmeleri ise ancak kurumsal yönetim uygulamaları ile mümkündür. Zira bankalarda etkin kurumsal yönetim uygulamalarına yeterince önem verilmemesi hem tüm finansal sistemi hem de toplumun genelini istenmeyen sonuçlarla karşı karşıya bırakacaktır. Finans sektörde kurumsal yönetim uygulamaları, banka içerisindeki faaliyetlerin üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulu gibi yönetimlerce idare edildiği bir oluşumu ifade etmektedir. Bankalarda kurumsal yönetimin yapısı; kurumsal planlamaların oluşturulmasını, bankaya mevduat yatıran kişilerin haklarının güvence altında olmasını, bankacılık sektöründe faaliyetlerin mevcut yasalara ve idari yönetmeliklere uygun, güvenilir ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini, kurumsal faaliyet ve davranışların düzenlenmesini ve hissedarların menfaatlerinin gözetilerek korunmasını içermektedir. Türk bankacılık sektörünün verimli ve etkin çalışması finans sektörünü de olumlu etkilemektedir.

Tüm dünyada bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ve süreklilik arz eden dönüşüm uluslararası ticaretin önündeki engelleri kaldırarak ülkeler arasındaki ticaretin gelişmesine ortam hazırlamaktadır. Bununla birlikte gerek ülke içinde gerekse de ülkeler arasında finansal kuruluşların rekabetinin yoğunlaştığı gözlenmektedir. Konuya küresel krizler perspektifinden bakıldığında ise küresel krizlerin piyasalar arasındaki bulaşıcılığı ve sektörler üzerindeki hızlı etkisi bankaların finansal performanslarını iyileştirmeleri ihtiyacını doğurmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanması ise kurumsal yönetimdeki başarıyla yakından ilişkilidir. Buna bağlı olarak yatırımcıların şirketlerin finansal performansı kadar kurumsal yönetim uygulamalarındaki etkinliği de göz önünde bulundurması gerekmektedir. Bu nedenle banka yönetimlerinde ve devletin yasal mevzuatlarının da yeni yönetim ilkelerine göre gözden geçirilerek güncellenmesi gündeme gelmiştir. Kurumsal yönetim uygulamalarının önemini tespit etmeye yönelik yapılmış akademik çalışmaların genelinde, söz konusu kurumsal yönetim uygulamalarının bankaların hem yönetsel hem de finansal performansına olumlu katkılar sunduğu ifade edilmektedir. Bu amaçla çalışmada kurumsal yönetim uygulamaların bankaların finansal performansına olan etkisi araştırılmıştır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; kurumsal yönetim uygulamaları, kurumsal yönetimin önemi ve amaçları, kurumsal yönetim ilkeleri, kurumsal yönetim teorileri, kurumsal yönetim modelleri açıklanmıştır. Daha sonra dünyada kurumsal yönetim alanındaki gelişmeler ve Türkiye’de kurumsal yönetim alanındaki gelişmelere yer verilmiştir. İkinci bölümde; banka ve bankacılık kavramı, bankacılık sektörünün gelişimi, finansal sistemde yer alan banka türleri, bankalarda kurumsal yönetim uygulamaları ve literatür taraması incelenmiştir. Üçüncü bölümde; öncelikle çalışmanın amacı, sınırlılıkları, veri seti ve örnekleme açıklanmaktadır. Sonrasında çalışmada hangi yöntemlerin kullanıldığı ve verilere nasıl ulaşıldığına yer verilmiştir. Bu bağlamda; Borsa İstanbul’da (BİST) 2010-2020 yılları arasında kesintisiz işlem gören on bir banka ele alınarak incelenmiştir. Çalışmada kurumsal yönetim göstergeleri ve finansal performans göstergeleri olarak belirlenen değişkenlerin oranları analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapılmıştır. Böylece, Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamalarının bankaların finansal performanslarına olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kurumsal Yönetimin Ortaya Çıkışı

Kurumsal yönetimin tarihine bakıldığında çıkış noktasının küresel boyutlarda etkiye sahip krizlerin olduğu söylenebilir. Geçmişte yaşanan şirket skandalları ve şirketlerin yapmış oldukları usulsüzlükler, büyük şirketlerin iflasına neden olmuş ve bunun sonucunda kurumsal yönetimle ilgili düzenlemeler gündeme gelmiştir (Badak, 2010, s. 10). Tarihte ilk kurumsal kayıp 1700’lü yıllarda, İngiltere kanunundaki eksikliklerden kaynaklanan “South Sea Bubble” olayıdır. Bu olayın bir benzerinin de 1929 yılında Amerika’da gerçekleştiği, borsadaki hisse senetlerinin fiyatlarındaki ani düşüşün krize neden olduğu ve Amerika iş hukukunu bu yönde değiştirdiği görülmektedir. Ayrıca 1970’li yıllara gelindiğinde dünyada yaşanan krizler, Amerika’da bankaların da etkisinin olduğu ikinci bir kriz yaşanmasına neden olmuştur. Bu durum neticesinde yaşanan, ardı arkası kesilmeyen krizlerin İngiltere’nin de tasarruflarında ve kredilerinde bir çöküntüye sebep olduğu görülmektedir. Bu durum Amerika’da yaşanan olayların diğer ülke ekonomilerini derinden etkilediğinin bir göstergesidir. Öte yandan Amerika’da yaşanan olayın sebebine bakıldığında şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarındaki yetersizlikten, şirket içinde gerçekleşen usulsüzlüklerden ve suistimallerden kaynaklandığı görülmektedir (Gör, 2016, s. 54). Ekonomik sorun haline gelen krizleri önlemek veya ortadan kaldırmak amacıyla kanun koyucu kuruluşlar, ekonomik sorunların daha fazla büyümesine engel olmak amacıyla önlemler alarak sorunları çözmeye odaklanmışlardır. Bu gibi ekonomik problemlerin çözümüne kaynak olan kurumsal yönetimin uygulamaları tüm dünya piyasalarında uygulanır hale gelebilmesi, gerekli alt yapılarının kanunlar çerçevesinde içerisinde oluşturulması ve etkin bir yönetim sisteminin tasarlanması gerekli kılmıştır. Bu nedenle günümüzde gelişen teknolojiyle birlikte finansal sektörlerde kurumsal yönetim uygulamaları ön plana çıkmaktadır (Başkaya, 2019, s. 24).

2.2. Kurumsal Yönetim Kavramı

Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Avrupa gibi gelişmiş ülkelerde, 19. yüzyıldan sonra yaygın olarak kurumsal yönetim kavramının dile getirildiğini işaret eden bazı çalışmalar olsa da, kurumsal yönetim uygulamalarına 1980'li yıllarda geçilmiş ancak bu dönemlerde kurumsal yönetim kavramının tam olarak ifade edilemediği gözlenmiştir. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise kurumsal yönetim; hissedarların, yöneticilerin, bireysel ve kurumsal yatırımcıların ve finansal piyasaların gündeminde yerini almıştır (Taş, 2006, s. 3).

Kurumsal yönetim kavramı İngilizcede “Corporate Governance” olarak ifade edilmektedir. Bu İngilizce kavramın Türkçede karşılığı “corporate” kelimesi için kurumsal iken “governance” kelimesi için ise yönetim şeklindedir. Kurumsal yönetim kavramıyla ilgili literatürde birçok tanımlama yapıldığı görülmüştür. Genel bir tanımlama yapmak gerekirse kurumsal yönetim; bir yöneticinin kurumun amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmesi, kurumun etkin çalışması, yatırımcının kuruma karşı güveninin sağlanması, karşılıklı olarak hak ve sorumlulukların belirlenmesi ve uzun dönemde de ekonomik bir değer yaratması şeklinde açıklanabilir (Ekşi, 2014, s. 17). Diğer bir tanıma göre kurumsal yönetim, şirket yönetiminde paydaşların ve hissedarların arasındaki ilişkiyi düzenleyerek ortak bir çıkar sağlayan kurallar bütününden oluşur. Bir başka ifade ile kurumsal yönetim, şirket yönetiminde olan paydaşların yöneticilerin ve hissedarların haklarını gözetip koruyan esasen kar elde edip bu karın ortaklar arasında dağıtılmasını amaçlayan, menfaat sahibi kişilerinin haklarının korunmasını ve yönetimde söz sahibi olan ilişkilerin kurallarının düzenlenmesini hedefleyen bir yönetim biçimidir (Uzunay, 2018, s. 5).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), kurumsal yönetimi şöyle ifade etmektedir.

“Kurumsal yönetim, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar... Kurumsal Yönetim, makroekonomik politikalardan, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabet düzeyine kadar firmaların faaliyetlerini biçimlendiren bir dizi

unsurdan oluşan daha geniş bir ekonomik çerçevenin içinde yer almaktadır. Kurumsal yönetimin çerçevesi aynı zamanda yasal, düzenleyici ve kurumsal faktörlere dayanır.” (Aktan, 2013, s. 153).

OECD’ye göre kurumsal yönetim kavramı, şirketin hedeflerinin belirlenip bu hedeflere hangi yollarla ulaşılabileceğinin ve hedefler doğrultusunda şirket yöneticilerinin nasıl denetlenebileceğinin yollarını aramaktadır. Kurumsal Yönetim ile üst yönetimlerin, yönetim kurullarının, hissedarların ve şirketin çıkarlarını korunarak, etkin denetimin sağlanması istenmektedir. Kurumsal yönetimin finansın ve ülke ekonomisinin genelinde var olmasının nedeni ise, ülke ekonomisinde uygun olarak uygulanabilmesi, ekonomiye olan güvenin artırılması, sermaye maliyetinin düşmesi ve şirketlerin kaynaklarının daha etkin kullanılabilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Tuna, 2007, s. 213).

Doğan (2007)'a göre kurumsal yönetim, insanların hayatlarında bir amaç belirleyip bu amaca ulaşmak için oluşturduğu yönetimin düzenlenmesini ifade etmektedir. Öte yandan kurumsal yönetim işletmenin etkin çalışması, beşeri mali sermayeyi çekmesi ve ait olduğu toplumun değer yargılarını gözeterek uzun dönemde de ortakların ekonomiye katma değer yaratmasına olanak sağlayan kanun, mevzuat gibi uygulamaları şeklinde de tanımlanabilir (Doğan, 2007, s. 41).

Bilimsel araştırmalar ve yapılan akademik çalışmalar sonucu kurumsal yönetimin birbirinden farklı tanımlamaları olsa da en temel ifadeyle, kişilerin bir amaca ulaşmak için vekil tayin ederek kurumun yönetiminin düzenlenmesi ve işletmelerin faaliyetlerinden elde edilen karların hissedarlara dağıtılmasıdır. Kurumsal yönetim, hissedarların ve yöneticilerin çıkarlarının korunmasının yanında çalışanların, tedarikçilerin, müşterilerin, kredi verenlerin vb. kişilerin de haklarının korunmasını ifade etmektedir (Beycan, 2013, ss. 40-41). Genel olarak kurumsal yönetim, hissedarların ve tüm çalışanların haklarını koruyup gözetleyen, çıkar grupları arasındaki ilişkileri düzenleyen ve asıl amacı gerçekleştirilen faaliyetlerden kar elde etmeyi amaçlayan bir uygulamadır.

2.3. Kurumsal Yönetimin Önemi ve Amaçları

2.3.1. Kurumsal Yönetimin Önemi

Uluslararası bir sorun haline gelen kurumsal yönetimin önemi günümüzde hızla artmaya devam etmektedir. Firmalarda yaşanan ekonomik krizlerin beraberinde getirdiği şirket skandalları ve birçok şirketin iflas etmesi sonucu kurumsal yönetim kavramı yeniden gündeme gelmiştir. 1990'lı yıllarda ABD, İtalya, Çin ve Hollanda gibi ülkelerde yaşanan şirket skandalları (ABD'de yaşanan Enron olayı gibi) bu ülkelerdeki yönetici hissedar arasındaki çıkar çatışmalarının sonucunda şirketlerin iflas etmesine sebep olmuştur. Böylece kurumsal yönetimin gerekliliği ve önemi bir kez daha anlaşılmıştır. Bu ülkelerde yaşanan skandallar ekonomik anlamda olumsuzluklara neden olduğu gibi yatırımcıların şirketlere olan güvenini de zedelemiştir. Dolayısıyla kurumsal yönetim şirketlerin yeniden gündemine girmiştir. (Bayraktar, 2012, s. 15).

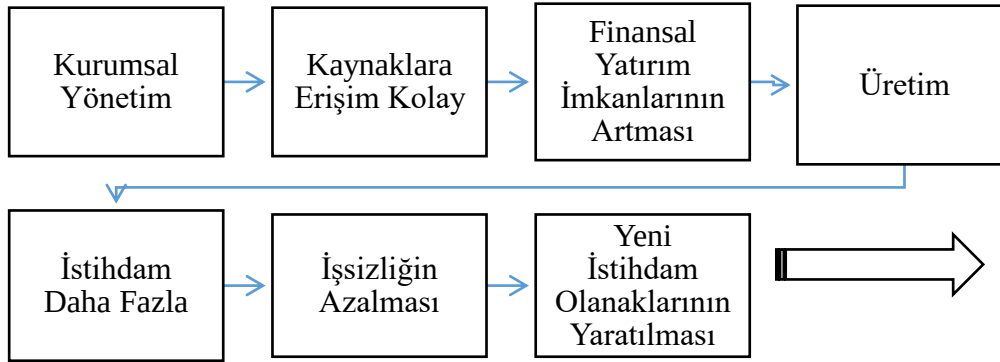
Yaşanan şirket skandallarından birisi olan Parmalat Vakası Avrupa'da yaşanan en büyük skandallardan birisidir. 30 ülkede 200 şirketi bulunan ve 35.000 kişiye istihdam sağlayan Parmalat, süt endüstrisinde faaliyetini sürdüren bir şirkettir. İtalya'nın büyük sermayeli şirketinden biri olan Parmalat'ın hesaplarında 10 milyar Euro bir açığın çıkması ve açığın kaynağının tespit edilememesi, bu olayın Avrupa'da yaşanan en büyük ekonomik skandala dönüşmesine neden olmuştur. Yaşanan kriz birçok ülkeyi de etkilemiş ve birçok yatırımcıyı da tedirgin etmiştir. Parmalat'ın piyasalarda ortaya çıkardığı bu durum, finansal enstrümanlara yatırım yapanların yanı sıra farklı ülkelerde iş yapan çiftçi ve üreticilerin de zarara uğramasına yol açmıştır. Buna benzer yaşanan krizlerin ülke ekonomisini ve diğer ülkeleri olumsuz etkilemesi kurumsal yönetimin gerekliliği ön plana çıkarmıştır (Mesutoğlu, 2008, s. 38).

Kurumsal yönetimin önem kazanmasındaki bir diğer etken ise son yıllarda şirketlerin yönetiminde gözüken ihmalkârlık, suiistimaller ve başarısızlıktır. Bununla birlikte sermaye piyasalarının gelişmesiyle ortaya çıkan finansal krizler de kurumsal yönetimin daha önemli bir yapı haline gelmesine katkı sağlamıştır (Doğan, 2007, ss.

40-41). Kurumsal yönetimin genel kabul görmüş ve halen daha geçerliliğini koruyan dört temel ilkesi vardır. Bunlar; şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adalettir. Bu dört ilke çerçevesinde işletmenin daha karlı, daha başarılı olduğu ve bu ilkelere göre yönetilen işletmelerin diğerlerine göre rekabet üstünlüğü sağladığı görülmüş, kurumsal yönetim kavramının önemi dile getirilmiştir (Beycan, 2013, ss. 40-41).

Kurumsal yönetim öncelikle yöneticilerin ve hissedarların menfaatleri doğrultusunda ortak bir amacı ifade etmektedir. Buna ilaveten kurumsal yönetim, karlılığı ve verimliliği garanti etmese de işletmelerde işlerin kötüye gittiğini ön görerek bu noktada yönetimi değiştirme veya düzeltme olanağı sağlamaktadır. Kurumsal yönetimin bu özelliği işletmelerde yolsuzluğun önlenmesini ve rekabetin artmasını sağladığından önem arz etmektedir (Orbay, 2018, s. 17). Kurumsal yönetimin iyi bir şekilde oluşturulması ve düzenlenmesi ülke ekonomisini olumlu etkilemektedir. Kurumsal yönetimin makroekonomik etkilerini resmetmek amacıyla aşağıda Şekil 2.1'e yer verilmiştir.

Şekil 2.1: Kurumsal yönetimin makroekonomik boyutunda etkileri



Kaynak: (Aktaran: Mesutoğlu, 2008, s. 39)

Şekil 2.1'de görüldüğü gibi, Kurumsal yönetim birbirini takip eden bir döngü içerisindedir. Kurumsal yönetime uygulamalarına ve ilkelerine önem verip kurumsal yönetimi uygulayan işletmelerin kaynaklara daha kolay erişebileceği, finansal yatırım imkânlarının artacağı ve bunun beraberinde de üretim ve istihdamın daha fazla olacağı, işsizliğin azalacağı ve yeni iş olanaklarının yaratılacağı söylenebilir.

2.3.2. Kurumsal Yönetimin Amaçları

Literatürde yer alan birçok akademik çalışma kurumsal yönetimin uygulanmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Günümüzde önemi daha iyi anlaşılan, hissedarlar ile yöneticilerin ortak bir amaç içerisinde olduğu kurumsal yönetimin asıl amacı pay sahiplerinin ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarlarını gözetmektir. Ancak kurumsal yönetimin bundan başka amaçları da bulunmaktadır. Bu amaçlar aşağıda sıralanmıştır (Aktan, 2013, ss. 160-161);

- Yatırımcı ve menfaat sahibi kişilerin haklarının korunması,
- Yöneticinin sahip olduğu güç ve yetkilerini kendi menfaati için keyfi şekilde veya yetkilerini kötüye kullanmasının engellenmesi,
- Şirkette hisse sahiplerinin eşit haklara sahip olmasının sağlanması,
- Şirkette pay sahibi olan diğer çıkar gruplarının haklarının korunması ve güvence altına alınması,
- Şirketin finansal durumu ve diğer pay sahiplerince önemli olan hususları hakkında yapılacak bilgilendirmenin zamanında ve eksiksiz yerine getirilmesi ve bu suretle kamuoyunun aydınlatılması, borsada işlem gören hisse senetlerinde şeffaflığın sağlanması Yönetim kurulunun şirket üzerindeki sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi,
- Hissedarlara ve diğer hesap sahiplerine üst yönetimce alınan karar ve yapılan faaliyetler hakkında hesap verilebilmesi Vekil için harcanan vekâlet ücretlerinin düşürülmesi,
- Şirkette elde edilen kazancın (karın) paydaşlara ve menfaat sahibi olan üçüncü kişilere hakları oranında dağıtılması,
- Şirket hisselerinin büyük bir kısmına sahip olan hissedarların azınlık hisselerine el koymasının engellenmesi,
- Şirketin sermayedarları ile yöneticilerinin menfaatleri arasındaki muhtemel çelişkinin kontrol altına alınması,
- Uzun vadede yatırım yapmayı amaçlayan kurumsal yatırımcılara güven vermesi ve sermaye maliyetlerinin azaltılması ve bu yolla şirketin hisse senedi ihraçlarında finansman kaynağına kolay erişim imkanı elde etmesi

Yukarıda sayılan amaçlar ışığında kurumsal yönetimin hem şirket performansını artırdığı hem de şirketin istikrarlı şekilde büyümesine zemin hazırladığı ve şirkete yüksek karlılık sağladığı söylenebilir (Taş, 2006, s. 8).

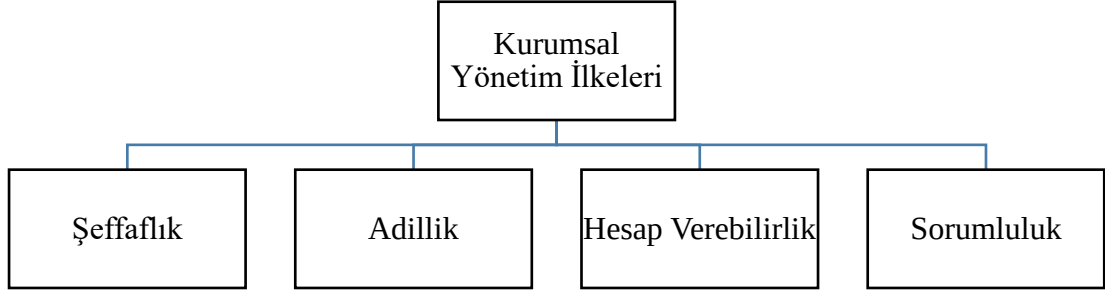
2.4. Kurumsal Yönetimin Temel İlkeleri

Dünya Bankası, Milletlerarası Ticaret Odası (ICC), Kurumsal Yönetim Fonu (GCGF) ve OECD gibi kurumlar kurumsal yönetim konusunda bazı kurallar yayımlamıştır. Her kurum kendi disiplini çerçevesinde ilkeler yayımlamış olsa da kurumsal yönetimin yapı taşı niteliğinde genel kabul görmüş dört ilke bulunmaktadır (Say, 2019, s. 9). İyi bir kurumsal yönetimde bulunması gerekenler şu şekildedir (Bekçioğlu ve Güngör, 2005, s. 285);

- Katılım (Oy birliği)
- Tüze (Hukuk) Devleti
- Şeffaflık
- Sosyal Sorumluluk
- İş birlikteliği
- Adillik
- Verimlilik ve Etkinlik
- Sorumluluk
- Stratejik Vizyon

Bu ilkelerin dışında genel anlamda kurumsal yönetim ilkeleri dört başlık altında toplanabilir. Bu ilkeler şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleridir. Aşağıda yer alan Şekil 2.2’de Kurumsal yönetimin sözü edilen bu dört temel ilkesini göstermektedir. Hemen ardından ise bu ilkelerin kavramsal çerçevesine yer verilecektir (Türedi ve diğerleri, 2015, s. 59).

Şekil 2.2: Kurumsal yönetimin dört temel ilkesi



Kaynak: (Akyol, 2019, s. 26)

2.4.1. Şeffaflık

Kurumsal yönetimde şeffaflık (transparency) ilkesi; hissedarlar ile diğer menfaat sahibi kişilere şirket yönetimi hakkında doğru, eksiksiz, anlaşılabilir, zamanında ve düşük maliyetle şirketin hak ve yararına olan bilgilerin sunulmasıdır (Yenice ve Dölen, 2013, s. 201). Şeffaflık, kamuyu aydınlatmak açısından şirketin finansal durumu, şirket içi yönetimi, şirketin hissedarlık yapısı hakkında doğru zamanda, açık bir şekilde yeterli bilgiyi sunmasını ifade etmektedir (Beycan, 2013, s. 3).

Şeffaflık ilkesi şirketin kurumsal yönetim yapısı, sermaye yapısı, uzun vadeli hedefleri, finansal, sektörel, politik ve ekonomik gibi hangi risklere maruz kalacağı ve bu riskler sonucunda nelere sebep olacağı hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Bu ilke doğrultusunda işletmeler ticari sırları dışında önemli finansal ve finansal olmayan bilgilerini açık, doğru, anlaşılır şekilde kamuoyuyla paylaşmaktadır (Kılıcı, 2017, s. 50). Ancak şeffaflık ilkesinin sağlanabilmesi için bilgilerin kolayca ve zamanında ulaşılabilir olması gereklidir. (Doğan, 2007, s. 51). Şeffaflık ilkesini benimseyen işletmelerde menfaat sahipleri faaliyetler hakkında bilgilendirileceğinden menfaat sahiplerinin işletmeye karşı güveni artacaktır. Bu durum ise işletmeye yapılan yatırımların artmasına katkı sağlayacaktır (Paslı, 2005, s. 74).

2.4.2. Adillik

Adillik (eşitlik) ilkesi; hissedarların, menfaat sahibi kişilerin yanı sıra, azınlıklara da şirket faaliyetlerinde eşit davranılmasının gerektiğini, hissedarlar ve menfaat sahibi kişiler arasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarının önüne geçilmesini ifade etmektedir. Bu ilke, birbirinden bağımsız çıkar sahiplerinin menfaatleri arasında dengenin kurulmasını öngördüğünden şirkette söz sahibi herkesin haklarını gözetilmesini sağlamaktadır (Burak, 2007, s. 7).

Adillik ilkesinde paydaşlara şirketi denetleme, şirket hakkında bilgi edinme, genel kurula katılma, oy kullanma ve şirketin karından pay alma gibi eşit haklar sunulmaktadır (Kaya, 2014, s. 30). Adillik ilkesi sadece menfaat sahiplerine adil davranmayı değil şirket çalışanlarına da adil davranmayı vurgular. Böylece çalışanlar arasında terfi, ücret ve iş güvenliği konularında da adalet sağlanmış olmaktadır (Sönmez, 2019, s. 16). İşletmelerde genel kurul tarafından alınan kararlarda eşitlik ilkesinin göz ardı edilmesi ilgili genel kurul kararının geçersizliğine neden olmaktadır.

OECD adillik ilkesini şu iki kararla ifade etmektedir: (i) Kurumsal yönetim ilkeleri gereğince pay sahibi kişilerin haklarının korunması (ii) azınlık ve yabancı pay sahiplerinin de içinde bulunduğu tüm paydaşlara adil davranılmasını. Pay sahibi kişilerin haklarının göz ardı edildiği ise bunun telafi edilmesi için etkin haklar sağlanmalıdır (Akgül, 2009, s. 40). Şirketlerin ekonomik boyutlarının yanında bir de sosyal boyutları vardır. Şirketler sosyal bir varlık olmanın gerekliliklerini yerine getirmelidir. Daha açık bir ifadeyle şirketler kar maksimizasyonu sağlamaya çalışırken sosyal sorumluluklarını da yerine getirmelidir (Kahraman, 2008, s. 22).

2.4.3. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, şirkette yönetim kurulunun aldığı kararların gerekli kişilere duyurulması ve pay sahibi kişilere şirkette yapılan faaliyetler ve uygulamalar hakkında bilgi verilmesidir. Böylece şirkette hisse sahibi kişiler yönetim kurulunun aldığı kararları sorgulayabilmektedir (Kaya, 2014, s. 32). Hesap verebilirlik ilkesi,

şeffaflık ilkesinden farklı olarak faaliyetin sonrasını kapsamaktadır. Hesap verebilirlik ilkesi üst düzey yöneticilerin paydaşlara hesap verilebilmesinin gerekliliği ortaya koymaktadır. Bunun sağlanması için tepe yönetimi ile yöneticiler arasındaki sorumlulukların nasıl paylaşıldığı net olarak ifade edilmelidir. Bunun sonucunda karar verme sorumluluğunun kimde olacağı belirlenmiş olur. Yönetim kurulu ile tepe yönetimi arasında etkili bir işbölümü yapılması hesap verebilirliğin ana konusudur. Bu nedenle kurumsal yönetiminle ilgili hazırlanan raporlar, şirkette yönetim kurallarının yapısı ve işleyişiyle ilgili düzenlemeler daha fazla yer verilecektir (Deolitte, 2006, s. 5).

Paydaşların vekil olarak seçtikleri yöneticiler; iyi niyetli, dürüst ve sorumluluklarının bilincinde olmalı, paydaşların ve menfaat sahibi kişilerin çıkarlarını gözeterek yönetmelidir. Yönetim kurulu ortaklığın gözetim işlevi de olduğu için herkese karşı objektif bir değerlendirme yapılması için yönetim kurumuyla icra komitesinin birbirinden kesin bir şekilde ayrımı yapılmalıdır. Bu sebeple yönetim kurullarının objektif olarak karar vermesini sağlamak için, icra komitesinde görevli olmayan kişiler ve bağımsız üyelerden oluşması önerilmektedir (Akgül, 2009, s. 43).

2.4.4. Sorumluluk

Kurumsal yönetim sorumluluk ilkesi; yöneticiler, hissedarlar, menfaat sahibi kişiler ve diğer ortaklığın dışındaki şahıs ve gruplara karşı da sorumlu olunması gerekliliğini ifade etmektedir. Sorumluluk dış sorumluluk olarak da açıklanmaktadır. Ayrıca sorumluluk konusunda ana organ yönetim kuruludur. Yöneticilerin yaptıkları faaliyetlerde ortaklık sonucu hukuki bir bağı olan kişilere, müşterilere, çalışanlar, kreditörlere ve tedarikçilere karşı sorumluluk sahibi olmaktadır. Yönetim kurulunun alacağı her karar da sorumluluk anlayışını yansıtmalıdır (Sağlam, 2018, s. 27).

Üst yönetimin aldığı kararlar şirkette menfaat sahibi olan üçüncü kişileri ve toplumu da etkileyebilmektedir. Yönetim kurulunun aldığı yanlış kararlar şirketi olumsuz etkilemekle birlikte, daha sağlıklı kararlar almak için de tekrar genel kurulun incelemesine sunulmalıdır (Akgül, 2009, s. 45). Sorumluluk aynı zamanda kurumların ülkelerin yayınlamış olduğu yasal mevzuatlar dâhilinde kurallara uyma

zorunluluğunu da ifade etmektedir. Buna istinaden her ülkenin hukuk kuralları aynı olamayacağından şirketlerin kendi değerlerine ve etik kurallara göre hareket etmesini savunur (Sağlam, 2018, s. 27). Yönetim kuruluna ait bazı sorumluluklara aşağıda yer verilmiştir (TÜSİAD, 2002, s. 15);

- Şirketin kısa ve uzun vadede hedeflerini belirleyerek sürekliliğini sağlamak,
- Şirkette alınan hedeflere ulaşmak için stratejiler geliştirerek bu stratejilerin doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamak,
- Şirketin uzun vadede mali performansını inceleyerek geliştirici çözümler üretmek,
- İcra başkanı seçerek, icra başkanının performansını değerlendirmek ve ücretlendirilmesini yapmak,
- Yönetim kurulu, alt komitelerine ve üst yöneticilerine verimli performans sağlaması için yardımcı performans kriterleri belirlemek,
- Şirket çalışanlarına iş ahlakının kurallarını belirlemek ve uygulamak,
- Şirket içi ve dışı yapılan tasarrufların mevzuata uygunluğunu sağlanmasını yapılması.

Sorumlulukların minimum düzeyde belirlenmesi ve yönetim de mevzuatın gerektirdiği sorumluluklarında ilerisine geçerek kurumsal faaliyetlerin sorumluluk ilkesiyle oluşturulabileceğini savunmaktadır (Uzunay, 2018, s. 10). Ayrıca sorumluluk ilkesi ile hesap verebilirlik ilkesi birbirini tamamlayan ilkelerdir. Bu iki ilke aynı olan konuyu farklı bakış açılarıyla ele almaktadır. Hesap verebilirlik ilkesinde yöneticiler yaptıkları faaliyetlerde hesap verirken, sorumluluk ilkesinde yöneticilere işletme sahiplerinin verdikleri görevlerin ve sorumlulukların yerine getirilip getirilmediği, sorumlulukların kanunlardaki yönetmeliklere uygun şekilde yapılıp yapılmadığının denetlenmesine olanak tanımaktadır (Doğan, 2007, s. 24).

2.5. Kurumsal Yönetim Teorileri

Bu başlık altında kurumsal yönetimin teorik alt yapısını oluşturan en çok kabul gören üç teori incelenmiştir. Bu teoriler: Vekâlet Teorisi, Temsil Teorisi ve Paydaş teorisi.

2.5.1. Vekâlet Teorisi

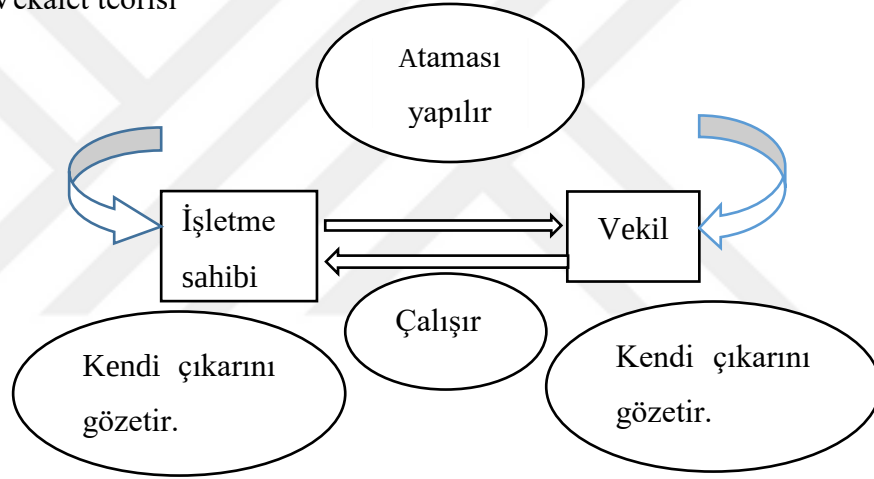
1976 yılında Jensen ile Meckling vekâlet teorisini, işletme sahiplerinin sözleşme vasıtasıyla bazı hizmetleri kendi adına bir vekil tayin ederek görevlendirmesi olarak tanımlanmıştır (Akyol, 2019, s. 19). Bu teoriye göre, şirkette ki yöneticiler ve hissedarlar asıl kişilerdir. Hissedarlar yöneticilerden şirketin kısa ve uzun dönemde de değerini artırarak, kâr yapılmasını sağlayacak davranışlarda bulunulması istenmektedir. Fakat zamanla yöneticilerinde şirketten istedikleri beklentiler hissedar sahiplerinin menfaatleriyle çatışması sonucu vekâlet probleminin çıkmasına neden olmaktadır (Aygün ve İç, 2010, s. 194).

Günümüz de firmalar, her türlü işlerini uzmanlar tarafından yürütmektedirler. Özellikle halka açık firmalarda alanında uzman olan kişiler firma sahipleri adına kararlar almakta ve firmanın yönetimini üstlenmektedir. Her ne kadar yöneticiler alanlarında uzmanlaşsalar da yöneticilerin, kendi menfaatlerini gözetecek olmaları ve bunun sonucunda firmanın zarar göreceği aşîkârdır. Bu olgu finans literatüründe vekâlet problemi olarak isimlendirilmektedir (Yağlı, 2016, s. 5).

Genel anlamda vekâlet teorisi, vekil olan (yöneticiler ve çalışanlar) ve vekâlet veren (şirket sahibi) arasındaki ilişki üzerine kurulmuştur. Hissedarlar şirketteki işlerinin yürütülmesi ve takip edilmesi için bir yönetici atadıklarında vekâlet sorunu ortaya çıkmaktadır. Bunun sebebi ise işletme sahibi ile yönetici arasında yaşanan çıkar çatışmasıdır. Şirket sahibi de yöneticide kendi çıkarının yararını arttırmak istenmektedir. Dolayısıyla, vekil olan kişinin her zaman işletme sahibinin menfaatlerini gözetmesinin mümkün olamayacağı savunulmuştur (Eldemir, 2019, s. 9).

Vekâlet sorunu, yalnızca hissedarlar ve yöneticiler arasında yaşanan bir sorun değildir. İşletmenin diğer kontrolü elinde bulunduran çoğunluk hisse sahipleri ile azınlık boyutundaki hissedarları da ilgilendirmektedir (Keküllüoğlu, 2008, s. 6). Kurumsal yönetim de firma (asıl) sahipleri vekillere vekâlet vererek yöneticilere yönetimi devrederler. Vekillerin işletmeye sermayedar ve kredi bulabilmek için işletmenin olan durumunun finansal raporlarda veya mali tablolarda farklı gösterilerek hissedarları doğrudan saptırabilmektedir. Bunun sonucunda da firma zarar görebilmektedir. Vekiller ile hissedarlar arasında çıkan bu çıkar çatışması sonucu vekâlet problemini ortaya çıkarmaktadır (Şeker, 2020, s. 39). Şekil 2.3'te vekâlet teorisi resmedilmiştir.

Şekil 2.3: Vekâlet teorisi



Kaynak: (Dinçer, 2013, s. 16)

2.5.2. Temsil (Hizmetkârlık) Teorisi

Temsil (Hizmetkârlık) teorisi, işletmelerin etkin yönetim yapısı hakkında öneriler sunmak ve vekâlet teorisine alternatifi olarak ortaya atılmıştır. Hizmetkârlık teorisi olarak da bilinen temsil teorisi vekâlet teorisinin tam tersini savunarak yöneticilerin, kendi menfaatlerini düşünmeyen ve işletmenin kendi çıkarları doğrultusunda hareket eden hizmetkârlar veya temsilciler olarak nitelendirilmiştir. Bu teoriye göre, vekilin kendi çıkarlarını düşünmeyip şirket çıkarlarını düşünerek hissedarların ve şirketin amaçları doğrultusunda hareket etmesi sonucu şirketin başarısıyla birlikte hissedarların tatmin olacağı ve atanan vekilin gösterdiği faaliyetler sonucunda da

hissedarların refahı arttırması kendisinden şirketten sağlayacağı faydayı arttırmış olacaktır (Sönmez, 2019, ss. 19-20). Vekâlet teorisinin aksine hissedarlar ile yöneticiler arasında ortak bir amaç için çalıştığını savunmaktadır. Bunun yanı sıra şirket sahiplerinin yöneticilere destek verilmesi, motive edilmesi, başarı göstermesi ve zorlukların üstesinden gelmesi gibi durumlarda takdir edilmesi gerektiğini de vurgulamaktadır (Alp ve Kılıç, 2014, ss. 43-44).

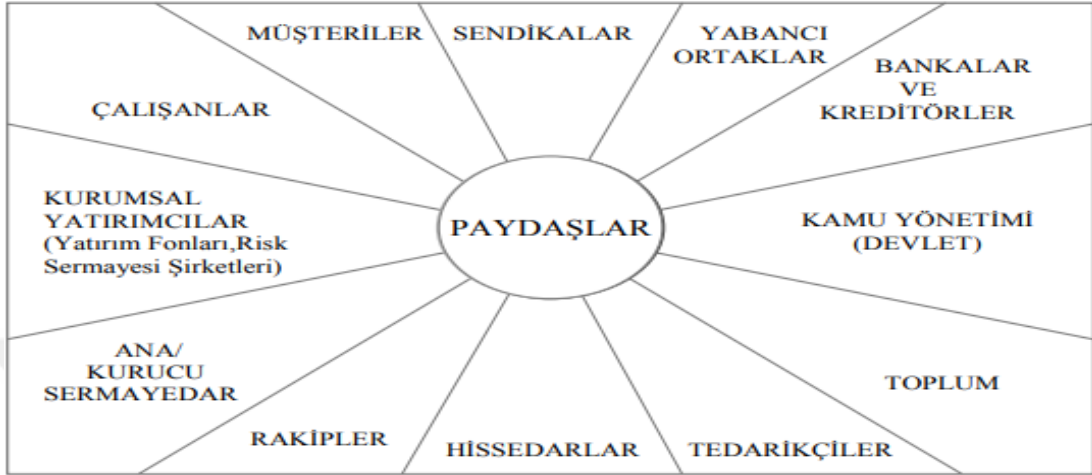
2.5.3. Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, vekâlet teorisinden farklı olarak hissedarların ve yöneticilerin dışında işletmede ki üçüncü kişileri de, müşteriler, rakipler, kredi verenler, tedarikçileri vb. içerisine alır (Sönmez, 2019, s. 21). Paydaş teorisi, kurumsal yönetimin aynı zamanda toplum menfaatlerinin de korunması gerektiğini savunmuştur (Dinçer, 2013, s. 18). Paydaş teorisi, işletmenin içerisinde bulunduğu çevresinde meydana gelen değişiklikleri takip etmeli ve işletmenin amaçları doğrultusunda bu değişikliklere uyum göstermesi gerektiğini savunan bir teoridir. Bu teorinin en temel prensibi ilk olarak işletmelerin amacının belirlenmesidir. Amacın belirlenmesi uzun vadede işletme yararına ve performansının artmasına etki edecektir. İşletmenin ikinci prensibi ise, yöneticilerin hissedarlara karşı olan sorumluluklarıdır. Bu prensip işletmenin belirlediği hedefler ve amaçlara ulaşılabilmesi için yöneticiler ile hissedarlar arasında etkili iletişim kurulması ve işletmenin hissedarları ile birlikte işletmede çalışma şartlarının nasıl olacağı konusunda birlikte belirlenmelidir (Ertuğrul, 2008, s. 201).

Paydaş teorisi, şirketin yönetsel faaliyetlerin de sadece paydaşların değil aynı zamanda şirket çalışanlarının, müşterilerin, tedarikçilerin, kredi verenlerin (kreditörler), toplumun ve devleti de içine alan çıkar gruplarının menfaatleri göz önünde bulundurulmalıdır. Menfaat sahibi kişilerin çıkarları göz ardı edilirse uzun dönemde firma değerini maksimize etmek olanaksızdır (Keküllüoğlu, 2008, s. 6). Paydaş teorisine göre firmalar sadece çıkar gruplarının kazanımlarını maksimum seviyede tutmak istedikleri zaman pay sahiplerinin refah seviyelerini de yükselteceklerini ortaya koymuş olsa da uygulamada menfaat sahiplerinin çıkarlarını yükseğe çıkarılması zordur. Bunun sebebi ise bütün menfaat sahibi kişilerin

çıkarlarının birbirleriyle örtüşmemesidir (Say, 2019, s. 18). Aşağıda Şekil 2.4'te organizasyonda yer alan başlıca paydaşlar verilmiştir.

Şekil 2.4: Organizasyonlarda başlıca paydaşlar



Kaynak: (Aktan, 2013, s. 154)

2.6. Kurumsal Yönetim Modelleri

Dünyada genel kabul görmüş iki kurumsal yönetim modeli vardır. Bunlardan ilki Anglo-Amerikan sistemidir. Bu sistem sermaye piyasaların gelişmiş olduğu şirketin güçlü bir yapıya sahip olduğu ülkelerde görülmektedir. Amerika, İngiltere ve Fransa gibi ülkelerin sisteminde görülür. İkinci sistem olan Kıta Avrupa sistemi genellikle bankacılık sistemlerinin gelişmiş olduğu ve gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Her iki sistem de kurumsal yönetimin gelişimini olumlu yönde etkilemiştir. Nitekim Anglo-Amerikan sisteminin sahip olduğu piyasa yapısı bu sisteme sahip ülkelerde kurumsal yönetim sürecinin daha hızlı bir şekilde yayılmasına yardımcı olmaktadır (Bayrakdar, 2012, ss. 23-24).

2.6.1. Anglo-Amerikan (Sakson) Sistemi

ABD ve İngiltere’de önemli olan Anglo-Amerikan sisteminin odağında hissedar ön plandadır. Şirketin sermayedarları olan hissedarlar şirketten beklentileri yatırdıkları sermayenin maksimum bir getiri sağlayarak şirketin değerini artırmaktır. Hissedarlar bulundukları şirketi öz sermayeleriyle finanse ederler ve bireysel yatırımcıların

korunması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu sistemde bankalar borç verem sistemiyle şirketi finanse etmiş olurlar. Hissedarların sermaye sahipleri olması sebebi ile hissedarların korunması ifade edilmektedir (Yurt, 2018, s. 78). Anglo-Amerikan sistemi, ABD ve İngiltere gibi ülkelerde görülen ve hissedar yaklaşımı olarak ele alınan sistemdir (Kavdır, 2015, s. 22). Anglo-Amerikan sistemi daha çok sermaye piyasalarının aktif olduğu ve likiditesi yüksek olan piyasalar için geçerlidir. Kıta Avrupa sistemiyle arasındaki en büyük farkta sahiplik yapılarından kaynaklanmaktadır. Anglosakson sisteminde işletmeler, kamuoyuna açık ve hisse sahibi olan aileler bulunmamaktadır. Sermaye piyasasının gelişmiş olduğu bu sistemde kaynak arayışı da fazla olmayacağından bankalara olan ihtiyaç daha azdır (Temiz, 2020, s. 6). Aşağıdaki Tablo 2.1’de iki ana sistem olan Anglo-Amerikan ve Kıta Avrupası karşılaştırılmaktadır.

Tablo 2.1: Anglo- Amerikan ve Kıta Avrupa'sı sistemlerin karşılaştırılması

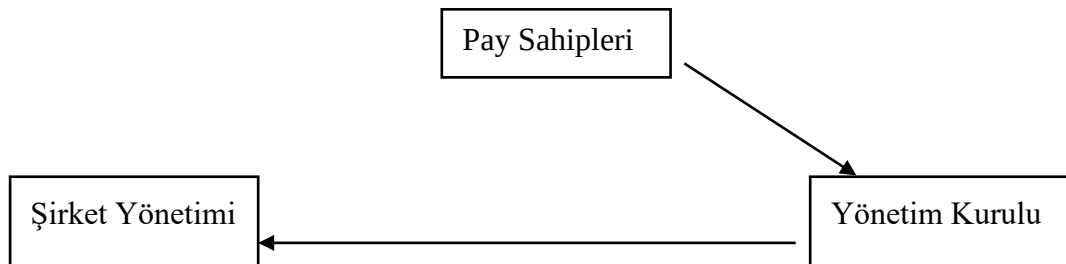
Unsurlar	ANGLO-AMERİKAN MODELİ	KITA AVRUPASI MODELİ
Ortaklık Ortak Kimliği	Dağınık Kurumsal Yatırımcılar	Yoğunlaşmış Aile ve Özel Şirketler ile Finansal Kurumlar
Denetim Yönetim Kurulu	Yönetim Kuruluna Ait Dış üyeler etkin	Büyük Pay Sahiplerine İç üyeler ve büyük pay sahipleri ile bağlantılı olan dış üyeler
Sermaye Piyasaları Kurumsal Denetim Piy.	Likit Gelişmiş	Göreceli olarak likit değil Sınırlı
Karşılıklı Hissedarlık Koteli Şirket Sayısı	Sınırlı Çok	Yaygın Az
Hissedar-Yönetici İlişkisi Yatırımcı İlişkisi	Sınırlı, Şahsi Değil Yaygın	Yoğun Yaygın Değil
Şirket Sahipleriyle Grup Şirketlerinin Uzun Süreli İlişkisi	Yaygın Değil	Yaygın
Yönetim Faaliyetlerinin Açıklanması	Yaygın	Yaygın Değil
Pay Sahibi Aktifliği En iyi Uygulama Kodu Uygulaması	Yaygın Aktif	Yaygın Değil Aktif Değil

Kaynak: (Mesutoğlu, 2008, ss. 8-9)

Tablo 2.1’den anlaşılabacağı üzere Anglo-Amerikan sistemi ile Kıta Avrupa sistemi karşılaştırılmıştır. Bu iki sistemden Anglosakson sisteminde oluşturulan yapı, Kıta Avrupası sisteminde oluşturulan yapıdan kurumsal yönetim ilkeleri daha etkili desteklendiği görülmektedir. Bu nedenle piyasa kontrolünün daha etkin olarak sürdürüldüğü ülkelerde kurumsal yönetim ilkeleri daha kolay uygulanabilir (Bayraktar, 2012, s. 26). Bu iki sisteme bakıldığında kurumsallaşmanın sağlanması açısından ikisinin de başarılı olduğu fakat gelişmiş ülkelerde Anglosakson sistemine sahip olan ABD ve İngiltere gibi ülkelerin sermaye piyasaları geliştiği görülmüştür. Bunun sebebinin ise Anglosakson’un ve Kıta Avrupası sisteminin hukuk sistemlerinin farklı olmasından kaynaklandığı belirtilmiştir (Topçu, 2007, s. 8).

Anglosakson sisteminde kurumsal yatırımcılar çoğunluğu oluşturmaktadır. Yönetim kurulundaki bağımsız üyeler şirket kontrolünü gerçekleştirir. Bu yatırımcılar Amerika bulunan yerel işletmelerin % 51 oranında hissesine sahiptirler. Ancak kurumsal yatırımcıların hisse sahibi olduğu şirket ile sıkı bir ticari faaliyetlerde bulunmaları, yönetimde manipüle edilmelerine sebep olabilmektedir. Ayrıca bu sistemde yönetim ve yönetici odaklı düzenlemeler yapılmaktadır. Anglosakson sisteminde dışsal denetim mekanizmalarının yoğun olarak kullanıldığı da görülmektedir (Yenigün, 2007, s. 85). Anglo – Amerikan sistemi olarak da ifade edilen sistemini kısaca söyleyecek olursak, şirketin amacının kâr elde edilmesi, hissedarların beklentilerinin ve refahlarının arttırılmasından ve hissedarlara büyük önem verilmesinden dolayı bu modele hissedar modeli de denilmektedir (Doğan, 2007, s. 85). Aşağıda Şekil 2.5’te Anglosakson kurumsal yönetim modelinde karar alma süreci sistemi resmedilmiştir.

Şekil 2.5: Anglosakson kurumsal yönetim modelinde karar alma süreci



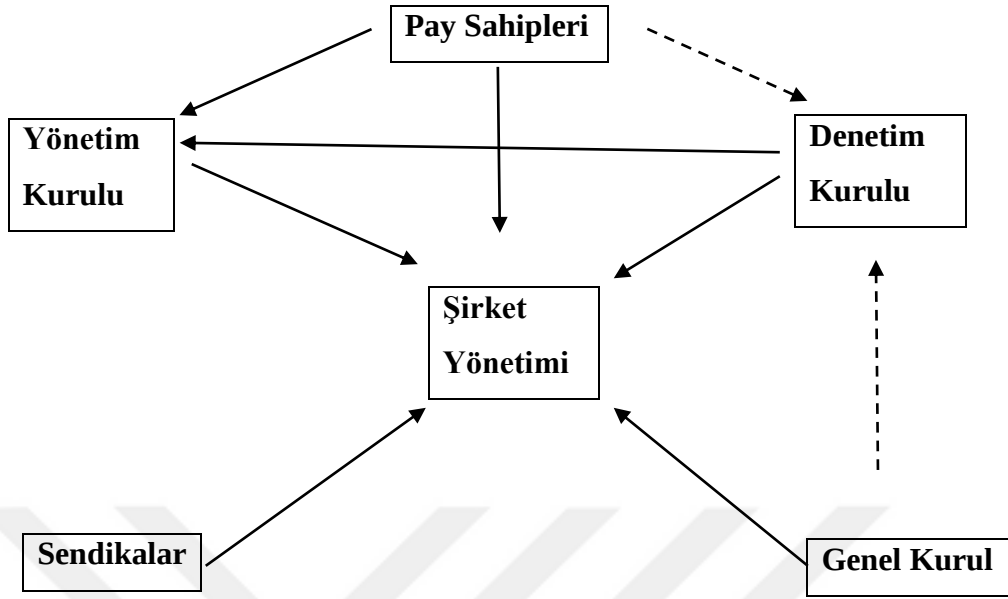
Kaynak: (Temiz, 2020, s. 6)

2.6.2. Kıta Avrupası Sistemi

Kıta Avrupa sistemi, Alman sistemi olarak da ifade edilmektedir. Bu sistemde daha çok sermaye piyasaların gelişemediği bireysel yatırımcıların olduğu ve arka planda işlemler yapılmaktadır. Kıta Avrupa sisteminde bankalar işletmelere finansman sağlayarak işletmelerin ortağı durumuna gelmektedirler. Bu sistemde hissedarların korunmasının yanı sıra diğer paydaşların beklentilerini karşılanması ve pay sahiplerinin karşılıklı iletişimlerinin sağlanması da ifade edilmiştir (Yurt, 2018, ss. 79-80). Kıta Avrupa sisteminin benimsediği anlayış sadece hissedarları değil, hissedarlar dışında menfaat sahipleri, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve bankalar gibi çıkar sahibi kişileri de korumakla yükümlüdür (Temiz, 2020, s. 7). Kıta Avrupa sistemi Almanya ve Japonya’da görülen bir sistem olarak daha çok paydaşlar üzerinde durmaktadır. Bu nedenle bu ülkelerde kurumsal yönetim anlayışı daha önemli bir olgu haline gelmiştir. Nitekim Almanya ve Japonya’nın ekonomileri banka merkezli olsa da yönetim yapılarında farklılıklar taşımaktadır. Bunlar, öz sermaye ve sahiplik açısından yönetim yapıları değişebilmektedir. Bakıldığında finansal kurumların firmalar üzerinde etkin bir güce sahip olduğu da görülmektedir (Bayrakdar, 2012, s. 24).

Kıta Avrupası sisteminde bankalar çok önemli bir yapıya sahiptir. İşletmeler fon ihtiyaçlarını genellikle büyük yatırımcılar (sermayedarlar) ve bankalardan sağlamaktadırlar. Anglo-Amerikan sisteminden farklı olarak Kıta Avrupa sisteminde fon sağlayan bankalar, işletmeleri öz sermaye yoluyla finanse etmektedirler (Doğan, 2007, s. 86). Kıta Avrupa sistemi daha çok banka temeli üzerine kurulmuştur. Çünkü şirketler finansman kaynağı olarak bankaları kullanmaktadırlar. Bu modeli kullanan ülkelerde bankaların o ülkenin ekonomik kalkınma ve şirketler üzerindeki etkisi yüksektir. Bankalar çoğu şirketlerde kurumsal bir yatırımcı olarak hisseye sahip olarak şirketlerde söz hakkına sahiptirler. Kıta Avrupa sisteminde aile şirketinden çok holdinglerin bir parçası şeklinde yönetilmektedir. Menfaat teorisi gereği şirket çalışanların karar alma sürecinde katılım fazla olmakla birlikte şirket üzerindeki hakları da korunmaktadır. Şirketin iç ve dış denetiminin sağlayan birçok denetim mekanizması ve kurum vardır (Temiz, 2020, s. 7). Aşağıda Şekil 2.6’da Kıta Avrupası sisteminde karar alma süreci resmedilmiştir.

Şekil 2.6: Kıta Avrupası sisteminde karar alma süreci



Kaynak: (Temiz, 2020, s. 8)

2.7. Dünyada Kurumsal Yönetim Alanında ki Gelişmeler

Kurumsal yönetim, 1930’lu yıllarda gelişmiş ülkelerde serbest rekabetin ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır. Dünyada son yirmi yıl içerisinde OECD, Dünya Bankası, Borsalar, Kurumsal yatırımcılar ile ulusal ve uluslararası sermaye piyasalarının da yönlendirilmesiyle yönetilme biçimi ülkede de belirlenmiştir. Ekonomide yaşanan olumsuz olaylar sonucunda, işletmelerdeki usulsüzlüklerin ve yapısal bozuklukların ortaya çıkmasıyla birlikte kurumsal yönetim ilkelerinin (şeffaflık, adillik, hesap verilebilirlik ve sorumluluk) uygulanabilirliğinde yaşanan eksikliklerin olduğu sonucuna varılmıştır (Eryazgan, 2019, s. 16).

1992 yılında Sir Adrian Cadbury başkanlık yaptığı komite tarafından hazırlanan Cadbury Raporunda kurumsal yönetim kavramı ele alınmıştır. Cadbury Raporu kurumsal yönetim alanında yazılmış en geniş kapsamlı düzenlemedir. Bu raporda genel anlamda işletmelerin belli denetim kuralları dâhilin de yönetilmesi ve denetimin gerekliliği konularına değinilmiştir. Cardbury Raporunun yayınlanması ile kurumsal yönetim alanındaki çalışmalar hızlanmış bu noktada da tartışmaların önü açılmıştır (Sarı, 2013, ss. 28-29). Kurumsal yönetim yapılarında farklılıklar görülmekte ve bu farklılıkların ülkelerin farklı hukuki yapılarından

kaynaklanmaktadır. Hukuki yapının gelişmiş olduğu ülkelerde kurumsal yönetimin de daha iyi uygulandığı gözlenmiştir. Bunların dışında ülkenin sahip olduğu etnik yapısı o ülkenin kültüründe kurumsal yönetimde hissedar ve azınlık haklarında önemli bir role sahiptir (Özger, 2009, ss. 20-21).

2.7.1. Cadbury Committe Raporu

Cadbury Raporu, 1992 yılında İngiltere’de var olan yönetim anlayışına katkı sağlaması için Londra Kıymetler Borsası tarafından oluşturulmuştur. Komitenin başkanlığını Adrian Cadbury yapmaktadır. Adrian Cadbury önderliğinde kurulmuş olan komite kurumsal yönetime alanında katkı yapmak ve ışık tutmak için oluşturulan bir komitedir. Komite İngiltere’de yer alan işletmeler için bir araya gelmiş ve bu işletmeler için en iyi yönetim kodları oluşturmuştur (Başkaya, 2019, s. 27).

Cadbury Komitesinde yayınladığı raporda borsada işlem gören işletmelerin yönetim hususunda uyması gerekli olan kodlar belirlenmiştir. Oluşturulan bu kodlar şirketlere bir öneri sunarak, diğer ülkelerin işletmelerine de tavsiye niteliğinde olup kendi kodlarını oluşturmalarına ve denetimlerine yardımcı olmuştur (Özsoy, 2011, s. 178). Bu raporda kurumsal yönetimi, sistemi yöneten bir yönetici olarak görülmüş ve yönetim kurulunun şirketi yönetmekle mükellef olduğu ve paydaşların ise bu şirkete yönetici atamakla sorumlu olduğu vurgulanmıştır. BİST’te işlem gören şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine olan uyumlulukları kontrol edilerek, yönetim kurulu ve şirket yöneticilerinin şirkete karşı sorumlulukları, hisse sahiplerinin hakları, denetçilerinin şirket içi rolleri gibi konularda raporda sunulmuştur (Kurt, 2020, s. 38).

Cadbury Raporunda ki önerilerden faydalanılarak OECD tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerin oluşmasında da kaynak niteliği taşımaktadır. Rapor da temel olarak hisseleri halka arz olan bütün firmaların “uygula” ya da “uygulamıyorsan açıkla” söylemiyle bütün şirketleri halka açık yönetim anlayışının olmasına vurgu yapılmıştır. Böylece kurumsal yönetim sisteminin gelişeceği ve denetime olan güvenin de artacağı belirtilmiştir. Bu raporda sadece finansal raporun

güvenirliği değil, denetiminde güvenilir olması gerekliliği üzerinde de durulmuştur (Dizgil, 2020, s. 42). Şirketlerin yıllık finansal raporlarını halka açık olarak yayımlamadan önce denetçiler tarafından kontrol yapılarak geçirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Raporda üzerinde durulan diğer konular ise şunlardır (Arslan, 2018, ss. 36-37);

- Yönetim kurulunda ki bağımsız yöneticilerin şirket ile bir bağı olmamalıdır.
- Şirketteki bağımsız yöneticilerin görev sürelerinin ne kadar olacağı önceden belirlenmeli ve üst düzey yöneticiler için bu süre üç yıl olmalıdır.
- Şirket üst düzey yöneticilere ödüllendirme yapılırken bağımsız üyelerin oluşturduğu ödüllendirme kurullarının önerileri de dikkate alınarak ödüllendirme yapılmalıdır.
- Denetim kurulu en az üç bağımsız yöneticiden oluşturulmalıdır.

Cadbury Raporu yayımlandıktan sonra ilk olarak Londra Borsası'nda yer alan şirketlerin yayımlanan rapordaki kurallara uygunlukları finansal raporda sunulmasını istenilmiştir. Bunun sonrasında kurumsal yatırımcıların ve yatırım bankalarının da raporda yer alan kurallar dâhilinde yönetilmesini talep edilmiştir. Bunun sonucunda birçok şirket yönetim yapılarında rapor kurallarına uyum dâhilinde değişiklikler yapmıştır.

2.7.2. Greenbury Committe Raporu

Cadbury Raporundan sonra, 1995 yılının ocak ayında yönetim üyelerinin performansını arttırmak ve işletme yöneticilerin performanslarıyla aldıkları ücret arasındaki farkı eşitlemek için Sir Richard Greenbury başkanlığında kurulmuş olan komitedir. Çalışmanın yapılmasının temel sebebi İngiltere'de yer alan şirketlerin üst düzey yöneticilerin gün geçtikçe maaşlarının ortalamanın üstünde bir seyir göstermesi ve buna istinaden şirkette gösterdikleri performans ile arasında bir ilişki söz konusu olmaması bu raporun gerekliliğini ortaya koymuştur (Eryazđan, 2019, s. 18). Bu komitede “Yöneticilerin Ödemeleri” adlı bir rapor yayınlamışlardır. Bu

raporda yöneticilere ödenecek ücret konusu aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Dizgil, 2020, s. 43);

- Üst yönetimindeki yöneticilerin maaşlarının tespit edilmesi gereken esasların belirlenmesi,
- Üst kademede olan yöneticilerin maaşları belirlenirken hissedarların bu maaşları onaylayacağının beklentisinin karşılanması,
- Üst yöneticilerin maaşlarının belirleyecek olan kurulun yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Şirkette yöneticilerinin olumsuz performans sonrası yaşanılacak iş sözleşmelerine son verilmesi sürecinde yaşayacakları mağduriyetin giderilmesi ve gerekli zararlarının karşılanacağı hususların yöneticilerin sözleşmelerine eklenmesi konusunda düzenlemeleri içermektedir.

Bu raporun yayımlanmasından sonra verilen öneriler Londra Borsası'na eklenmiştir fakat genel bir geçerlilik sağlanamamıştır. Çünkü verilen maaşların hisse sahipleri için verimliliği arttırmadığı tespit edilmiştir (Eryazgan, 2019, s. 18).

2.7.3. Hampel Raporu

İngiltere'de 1995 yılında Cadbury ve Greenbury komitelerinin birleştirilmesinden oluşturulan rapordur. Sir Ronald Hampel'in başkanlığını yürüttüğü kurumsal yönetim komitesi 1998 yılında diğer raporlarla gözden geçirilerek Hanpel Raporu oluşturulmuştur. Bu rapor "Committee on Corporate Governance" ismiyle yayınlanmıştır. Hampel Raporu diğer raporların uygulamada karşılaştıkları sorunlara çözüm olması ve bu raporlardaki konuları somut bir hale getirmesi hususunda önem taşımaktadır (Kurt, 2020, s. 39).

Hampel Raporu'nda İngiltere'de bulunan şirketlerin nasıl yönetildiğinin incelenmesi açısından tekrar görüşülmüştür (Kahraman, 2008, s. 28). Bu raporda diğer iki rapora ek olarak gönüllülük uygulamaları sürdürülmesi ve pay sahipleri ile menfaat sahipleri arasında bir denge oluşturulmasına yönelik eksiklikler vurgulanmıştır (Yalçın, 2011, s. 85). Raporun içerisindeki konulardan olan yöneticilere yapılacak

olan maaş ödemeleri konusu Greenbury Raporu kapsamında ele alınırken, yönetim kurulları ve yönetim kurullarının işleyişi Cadbury Raporu'nda ele alınarak oluşturulmuştur. Diğer raporlara ek olarak bu raporda kurumsal yönetimin temel ilkelerine de yer verilerek, yöneticiler, yöneticilerin ücretlendirilmesi, hesap verebilirlik gibi konulara da yer verilmiştir (Kurt, 2020, s. 40). Bu raporda daha çok denetim konusu ele alınmıştır. Aşağıda denetim süreci konusunda değinilen diğer konulara yer verilmiştir (Başkaya, 2019, s. 31);

- Yönetim kurulunca denetim komitesi oluşturulmalı ve bu denetim komitesi yönetim kuruluna karşı sorumluluk sahibi olmalı,
- Şirket çalışanların menfaatlerin de korunması için ayrı bir iç denetim kurulmalı,
- Pay sahiplerine bağımsız denetçi raporlarının düzenli olarak ulaştırılmasının sağlanmasıdır.

Hampel Raporu ve diğer (Cadbury - Greenbury) raporların sonraları birleştirilerek tek bir rapor haline getirilerek “Birleşik Yasa” (The Combined Code) isimli belge sunulmuştur. Daha sonraları bu belge Londra Borsası Piyasası'nda yasa olarak kullanılmıştır (Şahin, 2011, s. 25).

2.7.4. Sarbanes-Oxley Yasası

ABD'de 2000 yılında yaşanan en büyük skandallardan biri olan Enron olayı, Amerika'da en büyük 500 şirket içerisinde yedinci sırada yer alan en büyük enerji şirketinden biri olan Enron şirketinde çıkan muhasebede yapılan hileler (yolsuzluklar), suiistimaller ve hisse senetlerindeki sahtekârlıklar sonucu 2001 yılının aralık ayında Enron şirketi iflasını açıklamıştır. Amerika'da yaşanan bu olay sonrası diğer ülkelerde muhasebe ile denetim skandalları Tyco ve Worldcom şirketlerinin de etkisiyle bu kriz tüm ülkeye yayılmıştır. Bu skandal sonrası yatırımcıların şirketlere ve bağımsız denetim kuruluşlarına olan güvenleri zedelenmesi yapılan yatırımlarında azalmasına ve tüm ülke ekonomisini derinden etkilenmesine neden olmuştur. Bu olayın Amerika gibi gelişmiş bir ülkede yaşanması sonucu yetkili kişileri harekete geçirmiştir. Başka ülkelerde de bu gibi skandalların yaşanmaması için, yatırımcıların

halka açık şirketlere ve finansal tablolara olan güvenlerini geri kazanılması sağlanması için çalışmalar yapılmıştır (Kurt, 2020, s. 40).

Bu kapsamda yürütülen çalışmalar hız kazanmış ve yeni kurumsal yapıyı iyileştirici çalışmalar borsada işlem gören şirketlerin denetimlerine yeni bir düzenleme getirilmiş. ABD Kongresi'nde 2002 yılının temmuz ayında yayımlanan "Halka Açık Şirketler Muhasebe Reformu ve Yatırımcıyı Koruma Yasası" olarak da adlandırılan "Sarbanes-Oxley Yasası" oluşturulmuştur (Dizgil, 2020, s. 45). Bu yasa ile birlikte bağımsız denetim kuruluşlarına belli başlı kısıtlamalar getirilmiştir. Bunlar; şirkette iş ahlakının oluşturulması, yöneticilerin mali verilere olan yükümlülüğün daha fazla olması ve bilanço dışı işlemlere farklı düzenlemeler getirilmiştir. Bu nedenle yatırımcıların mali tablolara olan güvenlerinin artırılması amaçlanmıştır (Eryazgan, 2019, s. 18). Sarbanes-Oxley Yasası çıkarılan yasalar içerisinde BİST'te işlem gören halka açık hisseleri denetlemek için çıkarılan en kapsamlı yasadır. Sabanes-Oxley yasası ile getirilen diğer düzenlemeler aşağıda açıklanmıştır (Dizgil, 2020, ss. 46-47);

- Mali tabloların bağımsız denetçiler tarafından denetlenmesi için Kamu Gözetim Kurulu ile Muhasebe Standartları Kurulunun kurulmasına karar verilmiştir.
- Hissedarların şirket içi kişisel borç alımları kaldırılmıştır.
- Kamuoyuna sunulan her bilginin doğruluğundan şirket yöneticilerin sorumlu tutulmuştur.
- Şirket Denetçilerinin asli görevlerinin dışında başka işlerde görev almaları engellenmiş ve denetçilere farklı görev verilmeleri halinde ağır cezalara tâbi tutulmuştur.
- Şirketin orta kademedeki yer alan muhasebecilerin şikâyetleri sonucu yasada muhbirlik konusu gündeme getirilmiş ve yasa usulsüzlüklerin ihbar edilmesini zorunlu kılınarak muhbirler bu yasa ile korumuştur.
- Şirket hesaplarında veya mali raporlarda yapılacak olan herhangi bir usulsüzlük yaşanması sonucu yönetim kurulu üyelerinin hesaplarına ve şirketteki haklarına el koyulacağı belirtilmiştir.

Yasa yürürlüğe girdikten sonra birçok halka açık şirketler muhasebe standartlarının düzenleme yoluna gitmiştir. Hatta bazı şirketler yasaya uygun hareket etmek için yasaya uygun departmanlar oluşturmuştur. Böylece piyasaya olan güvenin tekrar sağlatılabilmesi, kamunun aydınlatılarak şirketlerde şeffaflık sağlanması, yatırımcılara doğru güvenilir finansal bilgiler sunulması ve kurumsal yönetim alanındaki etkinliğin artırılması amaçlanmıştır.

2.7.5. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri

OECD, kurumsal yönetim ilkelerini 1998 yılının nisan ayında Paris'te konsey toplantısında hükümetler, uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcilerinin oluşturduğu konseyde kurumsal yönetim uygulamalarının ve ilkelerinin geliştirilmesi için toplanılmıştır. Düzenlenen toplantıda “Kurumsal Yönetim Görev Gücü” adındaki kurul kurumsal yönetim ilkelerini hazırlayıp sunmuştur. 26-27 Mayıs 1999 tarihinde revize edilen ilkeler bu toplantıda yürürlüğü girmiştir (Doğan, 2007, s. 67). OECD yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleriyle diğer üye ülkelere de bir öneri niteliğindedir. Bu ilkeler daha sonraları diğer ülkelerde, OECD üyesi olduğu ve üyesi olmadığı ülkelerde ki en son yaşanan gelişmelerde dikkate alınmıştır. 2004 yılında tekrar gözden geçirilmiş olan ilkeler yayımlanmıştır. İlkeler yayımlandıktan sonra ülkeler görmüşler ki şirketlerde iyi bir kurumsal yönetimin sağlanması, hem ekonomik büyümeyi, hem de finansal piyasaların istikrarının sağlanması için gerekli olduğunun sonucuna ulaşılmıştır (Kavdır, 2015, s. 25).

2.7.5.1. Etkili Bir Kurumsal Yönetim İçin Gereklilikler

Etkin bir kurumsal yönetim; piyasaları teşvik etmeli, kaynakların etkin kullanımı sağlamalı, ülkenin kanun ve yönetmeliklerine uygun olarak oluşturulmalıdır. Kurumsal yönetim gelişimde piyasaların güvenilirliği ve katılımcıların motivasyonları artırılmalıdır. Kurumsal yönetim ve onu oluşturan mevzuatların bireysel şirketlerinde sahip oldukları kurallarla birbirlerini tamamlayacak nitelikte olmalıdır. Gün geçtikçe değişen piyasa koşullarına ve farklı hükümler gözden geçirilerek koşullara uyarlanmalıdır. Kurumsal yönetim ilkelerin uygulamak isteyen ülkeler piyasanın güvenilirliğine ve ekonomik performansa güçlü tutmak istiyorlarsa

kurumsal yönetim düzenlemelerin ve kotasyon koşullarını takip etmelidirler. Ayrıca kurumsal yönetim düzenlemeleri belirlenirken o ülkenin hukuki kurallara da göz önünde bulundurulmalıdır (OECD, 2015, s. 13).

2.7.5.2. Hissedarların Hakları

Kurumsal yönetim ilkelerin en temel amacı hissedarların haklarının korunmasıdır. Bu ilkelerde temel olarak hissedarların hakları güvence altına alınmaya çalışılmıştır. Şirkette ortaklık hakkı bulunan pay sahiplerinin eşit derecede haklara sahip olması ve bu kişilerin haklarının korunması için temel prensipleri uygulanmasıdır. Dolayısıyla hisse sahiplerinin hisseleri oranınca yönetim kurulunu ve şirket içi bilgiye ulaşma ve inceleme imkânı sağlanmalıdır. Şirketin faaliyetleri sonucu kazandığı karlardan pay ile azınlık hakları korumalıdır. Pay sahiplerinin kayıtları doğru ve eksiksiz tutulmalı gerektiği durumlarda veya payın satışında gerekli imkânlar sağlanmalıdır (Eryazgan, 2019, s. 21). Hissedarların sahip oldukları temel haklar aşağıda verilmiştir (Doğan, 2007, s. 71);

- Hisse senedi satın alabilmesi veya satabilmesi
- Şirket kârından pay alabilmesi
- Şirket ile ilgili bilgilerin edinilebilmesi
- Genel kurulu katılma ve oy kullanma hakkı
- Hisselerin kamuoyuna sunulması
- Yönetim kurulu üyelerinin belirlenmesi

Bu haklar dışında şirket hakkında yapılabilecek değişiklikleri ilgilendiren kararlara katılma ve bilgilendirme hakkına sahip olunmaları gerektiği de bu ilkeyle belirlenmiştir.

2.7.5.3. Hissedarların Âdil Muamele Görmesi

Hissedarların âdil muamele görmesi adı altında diğer menfaat sahipleri olan, azınlık ve yabancı hissedarlar dâhil bütün pay sahiplerinin eşit haklara sahip olması ve bu kişilerin haklarının güvence altına alınmasıdır. Şirkete yatırım yapan yatırımcıların

koydukları sermayeyi yönetim kurulunun veya üyelerinin elinde bulunan hakları kötüye kullanılmasının güvence altına alınması sağlamaya yönelik ilkelere yer almaktadır. Bu ilkeler, pay sahiplerinin yönetim ve yönetim kurulu üyelerine hukuki ve idari işlemleri başlatabilecek durumda olmalarına ilişkin düzenlemeler yapılması ve haklarının yok sayıldığı yolunda yeterli gerekçelerle kuşku duydukları zaman hukuk sisteminin azınlık pay sahiplerine dava açabilme mekanizmalarının sağlanmasıdır (Doğan, 2007, s. 72). Bu ilke temel olarak tüm pay sahiplerinin haklarının korunması ve herkesin eşit haklara sahip olması gerektiği vurgulamaktadır. Yabancı yatırımların düzenlenmesinde hükümet politikaları ele alınmamaktadır. Temel ortaklık haklarında; mülkiyetin güvenceye alınması, eksiksiz ve zamanında şirket ile ilgili bilgi verilmesi, genel kurul toplantısına katılma ve oy kullanma, payların devri/temliki ve kardan pay almak gibi şirketteki ortaklık hakkı bulunan kişilerin temel haklarıdır (OECD, 2015, ss. 20-21).

2.7.5.4. Kurumsal Yönetimde Doğrudan Çıkar Sahiplerinin Rolü

Kurumsal yönetim şirketlerin başarısını yatırımcılara, çalışanlara, alacaklılara, tedarikçilere ve diğer menfaat sahibi kişilerinde olduğu ve bu kişilerin haklarının göz ardı edilmemesi gerektiği belirtmiştir. Şirketlerin kârlarında ve diğer şirketlere karşı rekabet avantajı sağlamaları sadece yöneticilerin başarısının değil diğer menfaat sahiplerinde rolünün de olduğu unutulmamalıdır. Bu sebeple şirket ile birlikte menfaat sahiplerinde kazanmasını sağlayacak işbirliği alanın sağlanması temel amaçlarından olmalıdır (Doğan, 2007, s. 73). Ayrıca menfaat sahiplerinin haklarının bir kanun veya sözleşmeden oluşmalıdır. Menfaat sahiplerinin haklarının mevzuatlar tarafından korunduğu zaman menfaat sahiplerinin haklarının gasp edildiği durumlarda etkin iyileştirmeye sahip olmalıdır (OECD, 2015, s. 38).

2.7.5.5. Kamuoyuna Açıklama Yapma ve Şeffaflık

Kurumsal yönetim de şirketle ilgili şirketin performansı, şirketin finansal durumu ve hissedarların ortaklık yapısı gibi konularda eksiksiz, doğru ve zamanında kamuoyuna bilgi verilmesi sağlanmalıdır. Kamuoyuna şirketle ilgili bilgi vermek şirkete bağlı olarak bazı ülkelerde çeyrek ve yarıyıl bazı durumlarda ise bir önemli olay

sonrasında isterlerse de sık sık bildiri yapabilmektedirler. Şirketler menfaat sahiplerini korumak ve haklarını güvence altına almak için kamuoyuna bilgi vermek ve açıklama yapmakla yükümlüdürler. Böylece yatırımcılarında şirkete karşı güvenlerini sağlamakla birlikte, şirket rekabet üstünlüğü de sağlar. Tüm bu bilgilendirmeler belli bir düzene veya standarda koyularak yapılmalıdır (OECD, 2015, ss. 41-45).

2.7.5.6. Yönetim Kurulunun Sorumlulukları

Kurumsal yönetim kapsamında işletmenin yönetimi, yönetim kurulu tarafından yönetimin denetime tabi tutulması, yönetim kurulunun hissedarlara hesap vermekle sorumlu tutulmakla birlikte şirket hakkında pay sahiplerini bilgilendirmekle mükelleftirler (Kavdır, 2015, s. 47). Şirket yöneticileri şirkete strateji geliştirerek yol gösterirler. Şirketteki menfaat sahipleri arasında oluşacak olan çıkarları engelleyerek ve şirketle ilgili rekabeti belli bir düzeyde tutarak, şirketin performansını gözlemler ve hissedarlar için yeterli kârı sağlamakla da sorumludur. Yöneticiler hem şirkete hem de hissedarlara karşı sorumlu oldukları için menfaat sahiplerinin çıkarları doğrultusunda hareket etmelidirler. Yönetim kurulları tüm pay sahiplerine eşit muamele göstererek adil davranmalıdırlar. Ayrıca yönetim kurulu kişilere karşı tarafsız bir tutum sergilemelidir (OECD, 2015, ss. 51-57).

2.8. Türkiye’de Kurumsal Yönetim Alanında Gelişmeler

Kurumsal yönetim uygulamaları, Türk kültürün de eski çağlardan olan Ahilik teşkilatı anlayışından geldiği ve Türk kültürünün ahlaki ve mesleki temsilidir. Ahilik teşkilatının temellerinin Osmanlı döneminde atıldığı bilinmektedir. Ahilik anlam olarak küçük esnafları içine alan kişilerin mesleğinde, doğruluğu, dürüstlüğü ve güvenilirliği ifade etmektedir. Ahilik teşkilatı ayrıca kişilerin eğitim görmelerini sağlamaktadır. Bu teşkilatın amacı toplumda her kesimin ve kurumların arasında iyi ilişkiler kurarak toplumda huzur ve güveni sağlamaktır. Kurumsal yönetimin temel ilkelerinden olan şeffaflık, bilgi ve deneyim paylaşımının temelleri bu teşkilatla birlikte atılmıştır (Topçu, 2007, ss. 32-33).

Dünyada ulusal ve uluslararası alanda yaşanan ekonomik krizler sonucu kurumsal yönetim uygulamaları tekrardan gündeme gelmiştir (Kaya, 2014, s. 43). Yaşanan ekonomik krizler sonucunda kurumsal yönetim uygulamaları Türkiye'nin de gündeminde de yer almaya başlamıştır. Türkiye'de bu olgu her ne kadar geç başlasa da, ABD ve İngiltere'de yaşanan şirket skandalları ve finansal krizlerden dolayı kurumsal yönetim uygulamalarının Türkiye'de de öneminin artmasına neden olmuştur. Türkiye'de yaşanan 2001 finansal krizi sonucunda ve bankalarda yaşanan usulsüzlükler kurumsal yönetim uygulamalarının temellerinin atılmasına neden olmuştur (Doğan, 2007, s. 91). Türkiye'de yaşanan ekonomik krizler sonucu para ve sermaye piyasaların iyileştirilmesi ve bu piyasaları düzenleme yoluna gidilmiştir (Şendur, 2019, s. 28).

Türkiye geliştirmekte olan bir ülke olması, aile şirketlerine yüklü miktarda sermaye birikimleri sağlanması ve kurumsal yönetimle uygulamalarının aile şirketlerine uyum göstermesi hedeflenmiştir. Türkiye'de öncelikli olarak aile şirketlerinde de kurumsal yönetim sistemi uygulanmıştır. Türkiye'de sermaye birikimlerinin büyük grupların ve ailelerin elinde olması daha fazla sermaye biriktirme yoluna giderek kurumsal yönetimin gelişmesinde önemli bir etken oluşturur. Türkiye'de kurumsal yönetim kavramının gelişmesi ve uygulanması için birçok kurum ve kuruluş vardır. Bu kuruluşlar: BİST, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK), Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) kurumsal yönetim alanında gelişmesi, uygulanması için birçok yenilik ve çalışma yapmışlardır (Beycan, 2013, s. 76).

2.8.1. TÜSİAD Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Türkiye'de 1971 yılında, özel sektörü temsil eden sanayici ve iş adamları tarafından oluşturulan, kamu yararına ve gönüllük esasınca çalışanların bir sivil toplum kuruluşu olan TÜSİAD, kurumsal yönetim konusunda ilk çalışmaları yapmıştır (Başer Topkara, 2019, s. 67). Kurumsal yönetim çalışma grubu tarafından 2002 yılının aralık ayında “Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” raporu yayınlanmıştır. Bu rapor şirketlerde kurumsal yönetim eksikliklerinin göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Raporda

“Kurumsal Anayasa” anlayışı çerçevesinde, şirketlerde gerekli kurumsal yönetim ortamının oluşturulabilmesi için kurumsal yönetim ilkeleri temel alınarak, kurumsal yönetimin yerleşmesi ve kurumsal yönetim uygulamaların etkili biçimde uygulanabilmesi hususunda sorumluluğa sahip yönetim kurullarının oluşturulması, yapısı, işleyişi ve bağımsızlığı gibi güncel konulara değinilmiştir. Bu rapor OECD’nin yayınlamış olduğu kurumsal yönetim ilkeleri göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Raporda şirketlerin içinde bulunmuş olduğu durumlar, şirketlerin birbirlerinden yapı ve faaliyetlerinin farklı olması sebebiyle ana ilkelere bağlı kalınarak şirketin yapısına göre yeniden şekillenebileceği belirtilmiştir (TÜSİAD, 2002, ss. 10-11). TÜSİAD Raporu’nda şirket yönetiminde olması gereken gerekli düzenlemeler aşağıda verilmiştir (Temiz, 2020, s. 50);

- Yönetim kurulu üyelerini alanında yeterli bilgi birikimine sahip, uzman ve donanımlı kişilerden seçilmelidir.
- Yönetim kurulu üyelerinin şirkette yapılan kurul toplantılarının en az %75’ine katılım sağlamaları gerekmektedir.
- Şirket hissedarlığında bağımsız yönetim kurulu üyelerinin şirket içinde hakları %5 in üstünde olmamalıdır.
- Bağımsız yönetim kurulu oluşturan üyeler şirket ve şirket iştirakınca kurulmuş ortak ve kardeş şirketler bünyesinde çalışmamış olmalıdır.
- Bağımsız yönetim kurulu üyeleri şirkete tedarik sağlayan, ürün ve hizmet veren firmalar içerisinde çalışmış olmamalıdır.
- Şirketlerin yönetim kurulları, şirket kurulurken en az %25 bağımsız üye bulundurmalıdır ve bu oran zaman ilerledikçe %50 ye kadar çıkartılmalıdır.
- Bağımsız yönetim kurulu üyeleri kurulurken bağımsızlıklarını kamuya açıklamak ile mükelleftirler.
- Şirket yönetim kurulu başkanı ile genel müdür aynı kişi olmamalıdır ve bu kişilerin görev ve yetkileri net bir şekilde ayrılıp belirlenmelidir.
- Yönetim kurulunda üye sayısı belirlenirken şirketin ihtiyaçları doğrultusunda kurumsal yönetim komitesi tarafından belirlenip 5 – 15 kişi arasında olmalıdır.

- Yönetim kurulu üyeleri, şirketin faaliyetleri sonucu elde edilen hissedarlara verilen ücret ve ödüller düzenli olarak kamuoyu ile paylaşılmalıdır.
- Şirket bünyesinde yönetim kurulu faaliyetlerini denetleyerek, üst düzey bir yönetim, eğitim ve ödüllendirme kurulları oluşturulmalıdır
- Yapılan yönetim kurulu toplantılarında tutulan tutanakları açıklayıcı ve detaylı bir şekilde şirket raporlarında bulundurulmalıdır.
- Yönetim kurulu adil bir şekilde hissedar haklarını korumalı ve azınlık hissedarlarına ayırım yapılmamalıdır.

Türkiye’de yaşanan krizlerden sonra işletmelerin birçoğu yeni hissedar ve ortak arayışı içine girmişlerdir. Ayrıca uluslararası sermayenin de Türkiye’ye girmesi için işletmelerin ortak iş yapmaları ve işbirliği içerisinde olmalarını da olanak sağlamıştır. İşletmelerin almış oldukları bu kararlar neticesinde kurumsal yönetim kavramı önem kazanmış ve işletmelerde uyguladıkları politikaları bu birleşme sonucunda uygulamaya başlamışlardır (Başkan, 2006, s. 7). Aşağıda Tablo 2.2’de yönetim kurulu üye yapısı gösterilmiştir.

Tablo 2.2: Yönetim kurulu üye yapısı

İcrada Görevli		İcrada Görevli Değil
Bağımsız	İcra Başkanı	Kurum ile yönetim kuruluğu üyeliği dışında hiçbir ilişkisi olmayan üyeler
		• Aile üyeleri • Mal ve hizmet sağlayıcılar • Grup şirketlerinden birinde görevli profesyonel yöneticiler • Grupta son iki yıl içerisinde çalışmış yöneticiler
Bağımsız Değil		

Kaynak: (TÜSİAD, 2002, s. 18)

2.8.2. BİST’de Kurumsal Yönetim Gelişimi

Kurumsal yönetim konusunda ki gelişmeler, yatırımcı kararlarında kurumsal yönetim kavramının önem kazanmasıyla birlikte dünya borsalarında “Kurumsal Yönetim Endeksi” uygulamaları ağırlık kazanmıştır. BİST Yönetim kurulu 23.02.2005 tarihinde yaptığı toplantıda, SPK kurumsal yönetim ilkelerini bağlı kalan ve uygulayan şirketlerin katılacağı, Kurumsal Yönetim Endeksinde (XKURY) derecelendirme notu 10 üzerinden düşünülerek minimum 6 olması ve seçilecek 5 işletmenin de BİST’te bildirilerek derecelendirme notunun hesaplanmaya başlanılacağını söylenmiştir (Keküllüoğlu, 2008, ss. 57-58). XKURY’nin amacı BİST’te işlem gören hisse senetlerinin kurumsal yönetim ilkeleriyle arasındaki uyum notu 10 üzerinden değerlendirilip en az 7 alan ve her bir temel başlık için 10 üzerinden 6,5 uyum derecesine sahip olan şirketlerin fiyat ve getirilerinin derecelendirilmesidir. Şirketlerin derecelendirme notlarına kamuoyuna açık olan Kamuyu Aydınlatma Platformu’ndan (KAP) ulaşabilirler (Şendur, 2019, s. 30).

2.8.3. BDDK Tarafından Kurumsal Yönetimin Gelişimi

BDDK, kurumsal yönetim alanında çalışmalar yapmış ve kurumsal yönetimin gelişime katkı sağlamıştır. Bankalar ekonominin ulusal ve uluslararası anlamda en önemli yapı taşı oluşturmaktadır. Bankacılık sektörü mevcut finansal sistem içerisinde önemli bir konumdadır. Bu nedenle bankalarda kurumsal yönetim sisteminin bozulması çok ciddi olumsuzluklara neden olabileceğinden dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Bankalar da etkin bir kurumsal yönetim sistemi tasarruf sahiplerinin veya pay sahiplerinin menfaatlerinin sağlanması, kurumsal stratejik hedeflere ulaşılabilmesi, kurumsal yasal düzenlemelere uyum sağlaması ve etkin bir bankacılık sistemi kurularak bankaların kişilere güven vererek faaliyetlerinin devamlılığını sağlaması gerekmektedir (Kurt, 2020, s. 46).

1990 yılından sonra yaşanan ardı arkası kesilmeyen krizler sonrası mali yapıya olan güvenin zedelenmesi bankacılık sektörünü de olumsuz etkilemiştir. Yaşanan bu krizlerde görülmüş ki devletin ekonomik yapısının olumsuz etkilenmesi ve kurumsal yönetim sistemindeki eksiklikler sonucu sorunlara çözüm bulunamamasıdır. Bunun

sonucunda çeşitli düzenlemeler yapılması zorunlu kılınmıştır. İlk olarak bankacılıkta “Aktif Gözetleme ve Denetleme ile İlgili Temel İlkeler” adıyla belirtilen düzenlemeler uygulanmaya başlanmıştır. Sonrasında Türkiye ile Uluslararası Para Fonu (IMF) arasında kabul edilen Stand-by Anlaşması’nın da katkısı inkâr edilemez. IMF “Enflasyonla Mücadele ve Yeniden Yapılandırma Programı”na katkı sağlamak için ülkemizden köklü değişiklikler meydana getirmesini ve bankacılık kanunu’nun değiştirilmesini istemiştir. Türkiye’de bankacılık sektörünü ulusal ve uluslararası alanlara ulaştırmak için 23.07.1999 tarihinde “4389 sayılı Bankalar Yasası” uygulamaya geçmiştir. Bu kanunla birlikte 1999 yılında BDDK kurulmuştur ve 2000 yılında uygulamaya geçmiştir. Bankalarda; kredi sisteminin aktif biçimde işlemlerini, kontrol altında tutulması, yönetilmesi, işleyişi, devredilmesi, başka bir banka ile birleşmesi, tasfiye edilmesi ve denetimi bankaların kurulması ve yurt dışında kurulan veya kurulması tasarlanan bankaların, Türkiye’deki şubeleri belirtilen yasa şartlarına mali kuruluşların yalnızca bir denetleme gücü aracılığıyla organize edilmesi ve denetimi düşüncesini bir kurala koyularak “5411 sayılı Bankacılık Kanunu” çıkarılmıştır (Kurnaz, 2019, ss. 72-73). 5411 sayılı Bankacılık Kanununun dört bölümden oluşmaktadır “Yönetim”, “İç Sistemler”, “Yetkili Kuruluşlar” ve “Finansal Raporlama”dır (Kurt, 2020, s. 47). 1 Kasım 2006 yılında BDDK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri aşağıda verilmiştir (Dizgil, 2020, s. 59);

- Bankaların stratejik değerleri ve hedefleri belirlenmeli buna uygun olarak çalışılmalıdır.
- Banka içerisindeki kişilerin görev ve yetkileri belirlenmeli, yapılacak faaliyetlerde bu kapsamda olmalıdır.
- Bankanın yönetim kurulları ve yönetim kurulu üyeleri kurumsal yönetimle ilgili sorumluluklarının bilincinde olunmalı ve bankanın uygulamalarında tarafsız olarak görüşlerini bildirmelidirler.
- Bankayı deneten müfettişlerin ve denetçilerin faaliyetlerinden yararlanılmalıdır.
- Bankada verilecek olan ücretlerin etik değerlere stratejik hedeflerle de uyumlu olması gerekir.
- Kurumsal yönetim ilkelerinin şeffaflık sağlanmalıdır.

- Kurumsal yönetim ilkelerinin denetçiler ve müfettişler tarafından denetlenebilir olmalıdır.

2.8.4. SPK Kurumsal Yönetimin Gelişimi

Günümüzde küreselleşmeyle birlikte hızla değişen piyasalarla birlikte artan rekabet kurumsal yönetimin önemli bir faktör olduğuna ve kurumsal yönetim uygulamalarına göre yönetilen şirketler rekabet avantajı sağladığına dikkat çekmiştir. Bunun sonucunda SPK 04.07.2003 tarihinde 35/835 sayılı kararıyla kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır (Topçu, 2007, s. 36). SPK tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkeleri, OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri temel alınarak hazırlanmıştır (Yağlı, 2013, s. 13). SPK’da bu ilkeler hazırlanırken Türkiye deki şartlar göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. SPK yayınlamış olduğu dört temel kurumsal yönetim ilkesi aşağıda verilmiştir (Topçu, 2007, s. 36);

- Hissedarlar
- Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık,
- Menfaat Sahipleri
- Yönetim Kurulları

2.8.4.1. Pay Sahipleri (Hissedarlar)

Pay sahipleri, şirkete sermaye sağlayan menfaat sahibi kişilerdir. Pay sahiplerinin şirkette koydukları sermaye ile şirkette söz hakkına sahip olmaktadır. Pay sahipleri şirkette sınırlı sorumluluklara sahiptirler. Ayrıca hissedarların sahip oldukları hisse senedinin mülkiyeti şirket hakkında genel bilgilere sahip olma ve genel kurula katılıp oy kullanma haklarına da sahiptirler (Doğan, 2007, s. 111). Türkiye’de hissedarların haklarını kullanmakta etkin olamadıkları şirket yönetimi iletişimde etkileşim içinde bulunamadıkları tespit edilmiştir. Kurumsal Yönetim İlkeleri’nin haklarının etkin kullanılması ve şirket yönetiminde yaşanan iletişim eksiklikleri giderilmesi amaçlanmıştır (Serinkaya, 2008, s. 52).

Bu durum SPK ilkelerinin OECD'nin temel alınarak hazırlansa da birbirleri arasında farklılıklar görülmektedir. Kurumsal yönetim mevzuatı hazırlanırken SPK ile OECD kurumsal yönetim arasındaki uyum esasları en üst düzeyde belirlenmeye çalışılmıştır. Bu ilkelere göre yönetilecek olan şirketlerin esas sözleşmelerinde pay sahiplerinin haklarının koruyup geliştirilmesi hükümlerinden oluşmaktadır (SPK, 2005, s. 7). SPK'da yer alan ilkeler aşağıda gösterilmiştir (SPK, 2005, ss. 7-8);

- Pay sahiplerinin şirket ortaklığıyla ilgili bilgi edinme ağırları genişletilmiştir. Bu hakkın pay sahipleri tarafından daha aktif olarak kullanabilmeleri için sözleşmeye madde eklenmesi öneri olarak sunulmuştur. Hissedarların bilgi edinme hakkının ticari bir sır olarak ortaklık çıkarları da sebep olarak gösterilerek yönetim kurullarınca engellenebilmesinin sağlanması, soru sorma ve açıklama hakkının tanınması, özel denetçi atamak isteyebilmesi, yönetim ile pay sahiplerinin iletişim de bulunması ve genel kurulda oy kullanılmasına ilişkin bilgilerin önceden duyurulması gibi konular ele alınmıştır.
- Şirket ortaklıkları için genel kurula etkin bir rol verilmiş ve önemli kararların yalnız bu kurulda belirlenmesi konusunda düzenleme yapılması bir öneri olarak sunulmuştur.
- Şirket sahiplerinin en doğal hakkı olan oy kullanım hakkının aktif hale getirilmesi ve oy imtiyazları belirli sınırlar dâhilinde olması tavsiye edilmiştir.
- Pay sahiplerin ellerindeki payları serbest bir şekilde devredebilmesi ve el değiştirmesi hususundaki zorlukları giderebilmek için kurallar ortaya konulmuştur.
- Pay sahiplerinin ortaklıklarına ilişkin bilgilerin güvenli ve doğru olarak kayıtlara geçmesi ve düzenli bir şekilde yenilenmesi öneri olarak sunulmuştur.

2.8.4.2. Kamuoyu Aydınlatma ve Şeffaflık

SPK'da kamunun aydınlatılması ve şeffaflık kavramları ele alınmıştır. Bu amaçla paydaşların bilgilendirilmesinin, şirketlerle oluşturulmasını ve güncel ülkemize

uygun mali tablo ve rapor standartları oluşturulmuştur (Topçu, 2007, s. 38). Kamuoyu aydınlatma ve şeffaflık İlkesi, şirketin tüm hissedarlarına ve kamuoyuna karşı şirket bilgilerinin belirli bir seviye kamuoyuna açık ve şeffaf olunması gerektiği vurgulamaktadır. Bu ilke tüm menfaat sahibi kişilere ve kamuoyuna şirketin çıkarlarını gözeterek kamuoyuna yapılan açıklamalardan faydalanabilecek kişi ve kuruluşlara karar verebilmelerinde yardım edecek şekilde doğru, tam ve zamanında bilgilendirme yapılmasını sağlayan düzenlemelerdir (Zengin ve Yılmaz, 2017, s. 693).

Anonim ortaklıklarla kurulmuş şirketler, iç ve dış mekanizmalar tarafından denetime tabi tutulurlar. Paydaşların ve menfaat sahibi kişilerin haklarının korunmasında etkili olan bir diğer faktör şirket hakkında doğru bilgiye ve bu bilgiye zamanında ulaşmasıdır. Şirketlerde kamunun aydınlatması etkili bir rol alması şirketin kurumsal yönetimi etkin olarak kullanıldığını ifade edebilir. Ayrıca işletmelerde kurumsal yönetimin etkin olarak kullanılmasının sermaye maliyeti üzerinde de olumlu bir etkisi vardır (Eroğlu, 2003, s. 6).

2.8.4.3. Menfaat Sahipleri

Menfaat sahiplerin hedeflerine ulaşması doğrultusunda faaliyetlerinde çıkar ilişkisi olan kişi veya grupları ifade etmektedir. Menfaat sahipleri geniş anlamda ifade edilirse; paydaşlar, çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, kurumsal yatırımcılar, bankalar, kreditörler, devlet ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarını da içine almaktadır. Ancak SPK tarafından bu bölüm çıkar sahipleri kavramı daraltılarak, işletme ile etkileşimde olan üçüncü kişiler ifade edilmiştir. Çıkar sahipleri şirket yöneticilerin şirketi iyi yönetmelerinden ve sermaye değerinin korumasında fayda sağlamaktadırlar. Şirket faaliyetlerinde ortaklarında kamuyu bilgilendirme ve bu ilkeler doğrultusunda güvenilir, şeffaf ve kamuya açık olması, çıkar sahiplerinin faaliyetlerin durumları hakkında eksiksiz bilgilenmelerine yarar sağlar. Bakıldığında kurumsal yönetim ilkeleri menfaat sahipleri açısından daha önemli bir hal almaktadır (SPK, 2005, s. 32). Menfaat sahiplerine ilişkin bir takım düzenlemeler aşağıda verilmiştir (Doğan, 2007, s. 125);

- Kurumsal yönetim uygulamaların menfaat sahibi kişilerin mevzuat gereğince korunarak güvence altına alınması,
- Menfaat sahibi kişilerin haklarının göz ardı edildiği durumlarda, menfaat sahiplerine hızlı bir şekilde tazmin olanağının sağlanması veya tazmin kullanılması için gerekli kolaylığın sağlanabilmesi,
- Menfaat sahibi kişilerinin haklarının korunması konusunda eksik bilgiye sahip kişilerin şirket politikaları hakkında bilgilendirilmesi,
- Şirket ve üçüncü kişiler arasında yaşanan problemlerde şirketin problemlerin çözümünde öncü olması,
- Menfaat sahibi kişi veya grupların yasal olmayan işlemlere ilişkin tedirginliklerini şirket yönetimine iletilmesine olanak sağlanması istenmekte,
- Menfaat sahibi kişilerin arasında yaşanan çıkarların örtüşmeyip çatışmalar ortaya çıktığında sahip oldukları haklarının korunması hususunda kişilerarası eşit bir politika izlenmesi ve hak sahiplerinin çıkarlarını ayrı ayrı olarak korunması önerilmektedir.

2.8.4.4. Yönetim Kurulu

Yönetim kurulu, pay sahipleri tarafından şirkete yönetici sıfatıyla atanan, şirketle ilgili stratejik kararlar alan ve şirketi temsil eden organdır. Kurumsal yönetim kararlarının ve uygulamalarının etkin olarak sağlanabilmesi içinde en önemli yetkili organdır. Bu nedenle yönetim kurulu üyeleri pay sahipleri menfaatleri doğrultusunda şirketi yönetmeleri gerekir. Yönetim kuruluna atanan kişilerin nitelikleri ve bağımsızlıkları şirketi doğrudan etkileyecektir (TÜSİAD, 2002, s. 16).

Yönetim kurulu, uzun vadeli planlar yaparak şirketin olduğu konumundan daha iyi konuma getirmek, şirket değerini arttırmak, uzun vadede planlarını gerçekleştirmek için stratejiler belirlemek ve bu stratejileri uygulamak içinde gerekli insan kaynağını ile finansal kaynakların planlamasını yapmak. Yönetim kurulu üyeleri ortaklık ve kamuya kapalı ticari sırları ve bilgileri mevzuata uygun bir şekilde, kendi eşleri ve üçüncü kişilerin çıkarları doğrultusunda kullanamazlar (SPK, 2005, s. 37). Yönetim kurulunun görevleri aşağıda verilmiştir (SPK, 2005, ss. 39-40);

- Şirketin üst düzey kararları almak, şirketi yürütme, yönetme ve temsil etme organıdır. Şirketin hedeflerini ve hali hazırda olduğu durumu da belirleyerek kamuya açıklama yapmak,
- Yönetim kurulu üyeleri tarafından oluşturulan stratejik hedefleri kontrol edip onay vermek,
- Şirketle ilgili uluslararası standartlara uyumunu da gözeterek, şirketin koyduğu hedeflere ulaşma derecesini, yapılan faaliyetleri ve geçmiş faaliyetleri gözden geçirmek ve gerekli durumlarda şirketle ilgili önlemler almak,
- Şirket içi faaliyetlerin mevzuata ve şirket esaslara uygunluğunu denetlemek,
- Paydaşların ve menfaat sahipleri arasında ortaya çıkan çıkar çatışmaları ve anlaşmazlıkların giderilmesini sağlayarak çözüme ulaştırılmasında öncü bir rol üstlenerek çözüm önerileri üretmek olarak ifade edilmiştir.

3. BÖLÜM

BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI

3.1. Banka ve Bankacılık Kavramları

Günümüze gelene kadar bankanın birçok tanımlaması yapılmıştır. Banka kavramının İtalyanca bir kelime olan “Banco” sözcüğünden geldiği bilinmektedir (Yazıcı, 2013, s. 1). Kelime anlamı olarak İtalyanca da sıra, tezgâh ve masa anlamlarına gelen “Banco” sözcüğü eski zamanlarda sarraf olan kişilerin işlerini yaparken kullandıkları aletlerden geldiği bilinmektedir (Kaya, 2012, s. 3). Günümüz de bankalarda kullanılan “Banko” sözcüğü ise banka işlemlerinin sürdürüldüğü vezne veya gişe anlamlarına gelmektedir. Günümüze kadar birçok farklı tanımlama yapılsa da banka, kişilerden aldığı mevduatı krediye çeviren, fon arz edenler ile fon talep edenleri bir araya gelmesini sağlayan ve her türlü işlemi yapabilen ekonomik kurumlardır. Bankalar, kredi ve sermaye konularını kapsayan her türlü parasal işlemleri yapan ve bunların düzenlemesini yaparak özel veya kamusal kişilerle işletmelerin parasal ihtiyaçlarını karşılamayı meslek edinmiş ekonomik birimlerdir (Gündoğdu, 2014, s. 31).

Başka bir tanıma göre bankalar, ticari kuruluş olan işletmelerin ve tasarruf sahibi kişilerinin mevduatlarını koruyarak bunları krediye çevirip kârlı bir yatırıma dönüştürmek ve para transferleri ile ödeme işlemleri yapan kurumlardır (Savaş, 2009, s. 75). Diğer bir tanıma göre bankalar, işletmelere veya diğer kuruluşlara kaynak sağlamak, tasarruf sahibi kişilerin veya grupların yatırılan mevduatların korunması ve yatırımlarının yönlendirilmesine aracılık eden ve kazançlarını elde ettikleri dosya masrafı, komisyon vb. giderlerden sağlayan, kuruluşlardır. Ayrıca bankaya yatırılan mevduatların banka tarafından diğer fon talep eden kişilere belli bir ücret karşılığı kullandırması (kredi olarak sunulması) sonucunda bankalar gelir elde etmektedirler.

Türk Ticaret Kanunu’nda (TTK) ise bankalar şöyle tanımlanmaktadır: Bankacılık Kanun ve Yönetmelikleri’ne tabi olan kuruluşlar olarak ifade edilmektedir. Bankacılıkta yaşanan gelişmeler sonucunda paranın işlevinin artması ve bunun

sonucunda değişiklik yaratması söz konusudur. Bununla beraber bankacılık kavramında da bir takım değişikler olmuştur. Çünkü bankanın iktisadi ve ticari yapısının sürekli olarak değişim göstermesi ve bankacılık sektörünün çok yönlü olmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan bütün farklı tanımların ortak yönü ele alındığında bankaların, uluslararası ekonomiden elde ettikleri atıl fonları belli bir ücret alarak fon talep edenlere kullandırılarak ekonomiye tekrar döndürülmesinin sağlanmasıdır.

3.2. Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Bankaların genel anlamda yaygınlaşması ve çeşitlerinin artması sonucu yeni bir meslek dalını da beraberinde getirmiş ve bunun sonucunda bankacılık sektörünü ortaya çıkarmıştır. Ancak bankacılık sektörü, finansal sektörlere göre farklı özellikler göstermektedir. Diğer piyasalarda olan mal alım satımı ve ücret ödemesi aynı anda gerçekleşir. Bankalarda ise, bir mal veya ürün alım satımı yapılmaz kişilerin mevduatlarının bir getiri elde edilmesi vaadi ile bankaya belli bir süre yatırılması sonucu bir kazanç elde edilmektedir. Bankalar yatırılan mevduatı fon talep eden kişilere kredi olarak vererek bu şekilde getiri sağlamaktadırlar. Bankalar ülke ekonomisini de etkileyen itibar sahibi kuruluşlar olduğu için bankacılık sektöründe yaşanılacak herhangi bir olumsuzluk ülke ekonomisini de olumsuz etkiler (Köse, 2018, s. 12). Bu bölümde Türkiye de bankacılık sektörünün Cumhuriyet Öncesi Dönemde Bankacılık Sektörü ve Cumhuriyet Sonrası Dönemde Bankacılık Sektörü olarak iki dönem olarak incelenecektir.

3.2.1. Cumhuriyet Öncesi Dönemde Bankacılık Sektörü

Cumhuriyet’in kuruluş yıllarında bankacılık sektörünün yapısında ve gelişiminde ekonomik gelişmelerin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. 19. yüzyılda Osmanlı devletinin hüküm sürdüğü bu yıllarda bankanın olmaması sonucu yerine para değiştirmeyi meslek edinen sarrafların olduğunu ve bu şekilde sarrafların bir banka görevi gördüğünü söyleyebiliriz (Tanyılmaz, 2007, s. 3). Osmanlı döneminde kurulan ilk banka, 1847 yılında Galata’nın tanınmış simalarından olan iki bankeri tarafından İstanbul Bankası, diğer bir isimle Bank-ı Dersaadet olarak kurulmuştur.

Her ne kadar kurulsada İstanbul Bankası ödeme yeteneğinde güçlük yaşaması ve spekülasyon yapması sebebiyle 1852 yılında kapanmıştır (Coşkun vd., 2012, s. 3).

İstanbul Bankası'ndan sonra, Osmanlı döneminde asıl bankacılık 1856 yılında Osmanlı Bankasının açılmasıyla bankanın temeller atılmıştır. Osmanlı Bankası'nın açılmasının sebebi, Kırım savaşı sonunda 1856 yılında imzalanan Paris Barış Antlaşması'nın Osmanlı Devleti'nin dış borç alınmasının kolay hale getirilmesi Osmanlı Bankası'nın kurulmasında en önemli etkidir. 1860 yıllarda tarım finansmanının sağlanması amacıyla Avrupa'da minimum faiz oranıyla finansman ihtiyacını karşılayan bankaların yer almadığı göz önünde bulundurulmuştur. 1863 yılında Ziraat Bankası'nın da temelleri "Memleket Sandıklarıyla" atılmıştır. Memleket Sandıkları çiftçilik yapan kişilere kredi desteğinin verilmesi ve tarımın devamlılığının sağlanması amacıyla kurulmuştur. Bu nedenle bugün de halen varlığını sürdüren ilk milli banka olan Ziraat Bankası kurulmuştur.

3.2.2. Cumhuriyet Sonrası Dönemde Bankacılık Sektörü

Cumhuriyet sonrası dönemde, bankacılık sektörünün ekonomideki yerinin önemi anlaşılmasıyla birlikte ulusal sanayi sektörü ve bankacılık sektörünün geliştirilmesi amaçlanmıştır. 1923-1932 yıllarında bankacılık sektörünün genişlemesi için yerel bankalar kurulmuştur (Kayran, 2020, s. 13). Bankacılık sektöründe asıl gelişme İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararlar ile gerçekleşmiştir. İzmir İktisat Kongresi'nde ekonominin iyileştirilmesi için bankacılık sektörünün önemi ve ulusal bir banka haline getirilmesi konuları ele alınmıştır. Türkiye İş Bankası (daha sonradan Sümerbank'a devredilmiştir). Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası, Emlak ve Eytam Bankaları bu dönemde kurulmuştur. Tarım alanında gelişme sağlanması ve desteklenmesi için Ziraat Bankası'nın sermayesi arttırılmıştır. 1923-1932 yıllarında gerçekleşen en önemli gelişmelerden birisi de Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın kurulmasıdır (Ekşi, 2014, s. 26).

1930'lu yıllarda Devletçilik anlayışının tam olarak benimsenmesiyle, Sümerbank, Etibank, Denizbank, Belediyeler Bankası, Halk Bankası ve Halk Sandıkları bu dönemde devlet tarafından özel amaçlı kurulmuştur. 2999 sayılı ilk Bankacılık

Kanunu ise 1936 yılında uygulanır hale gelmiştir. 1939-1945 yılları arasında yaşanan 2. Dünya Savaşı ekonomiyi de olumsuz etkilemesi bankacılık sektörünü de derinden sarsmıştır. 1945-1959 yıllarına gelindiğinde ise ekonomi biraz daha canlanmış özel bankacılık sektörünün geliştiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde günümüzün önemli özel bankalarından oluşan Yapı Kredi Bankası, Pamukbank, Akbank, Garanti Bankası, Türkiye Sınai ve Kalkınma Bankası bu dönemler de kurulmuştur. 1958 yılında ise bankacılık sektörünün gelişmesi ve bankacılık sektörünün haklarının korunması amacıyla Türkiye Bankalar Birliği (TBB) kurulmuştur. Planlı döneme 1960-1980 yıllarda geçilmiştir. Bu dönemde bankacılık sektöründe artık devlet kontrollerinin yapıldığı, beşi kalkınma ve iki ticari banka olmak üzere bu dönemde toplam yedi banka kurulmuştur. Daha sonra şube bankacılığının öneminin artmasıyla özel ticari bankaların holding bankası haline gelmiştir (Yağcılar, 2010, s. 106).

1980 yılına kadar bankacılık sektörü devlet kontrolü altında ve kısıtlı finansal araçlarla çalışmalar yürütülmüştür. Bu yıldan sonra liberalleşmeyle birlikte araç miktarlarının artması sonucu bankaların denetimi yeniden gündeme gelmiştir (Tanyıldız, 2007, s. 5). Teknolojinin gelişmesiyle birlikte daha kolay ve daha uygun fiyatlarla bilgi edinilmesi banka dışı olan mali araçlar için bu durum avantaj oluşturmıştır. Bankalar yasal mevzuatlara ve yönetmeliklere bağlı olmasına rağmen finansal piyasaların bu şekildeki düzenlemelerden uzak kalabilmiştir. Bankaların uyguladıkları düzenlemeler sonucu belli bir maliyete ve diğer mali araçların bu maliyetlerden sorumlu tutulmamasına neden olmuştur (Yetiz, 2016, s. 112).

24 Ocak 1980 yılında alınan kararlar, Türk bankacılık sektöründe önemli dönüm noktalarından birisidir. Bu kararlarda alınan yurtiçi yatırımlarının ve yapılan tasarruflara teşvik verilmesi bankacılık sektörüne de katkı sağlamıştır. 1980 yılında yapısal uyum ve dışa bağımlı olan piyasa ekonomisi liberalizasyon'un finansal piyasadaki yeniliklerde belirleyici olmuştur (Yücel, 2007, s. 11). 1984 yılından sonra İslam Bankası diğer finansal kuruluşlar aracılığı ile ülkemizde ki bankalar arasında ki yerini almıştır. 1986 yılında bankalar arası likiditenin düzenlenmesi amacıyla bankalar arası Para Piyasası Kurumu kurularak muhasebe esaslı Tekdüzen Hesap Planı ve Standart Raporlama bu dönemde oluşturulmuştur. 1987 yılında bankalar bağımsız dış denetimciler tarafından denetlenerek sermaye piyasasının yasal birtakım

düzenlemeler getirilmiştir. Dolayısıyla hisse senedi arzı ve hisse senetlerinin ikincil piyasalarda alım satımının yapılması, fonların yönetilmesi ve finansal danışmanlık hizmetleri bankalarda verilmeye başlanılmıştır (Tanyıldız, 2007, s. 6).

1980 yılında finansal piyasalarda yaşanan olumlu gelişmeler, 1990 yılına da yansiyarak finansal yapının daha farklı olmasına neden olmuştur. Teknolojide gerekli yatırımlar yapılarak, para ve sermaye piyasalarında kurumsallaşma tam sağlanmıştır. Bu gelişmelerden sonra 1989 yılında yürürlüğe konularak Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakları, 32 sayılı karar ile kambiyo rejiminde yaşanan serbestleşmesi sonucu bankaların daha çok dövizle yönelmesi ve yurtdışından kaynak bulunması kolay hale getirilmiştir. 32 sayılı karar sonrasında kambiyo rejiminde yaşanan serbestleşme 1990 yılının başlarında sermaye açıklarının hızla büyümesi ve yurtdışına ihraç edilen Hazine Bonoları ve Devlet Tahvillerinin yüksek faizle kolay bir şekilde para kazanma yoluna itmiştir. Yaşanan serbestleşme ve faizlerin daha da yükseltilmesi faizle kur arasında açığın daha çok büyümesine, Türkiye’de kısa vade de sermaye yatırımlarının yapılmasına bunun neticesinde de bankalarda açık pozisyonların artış gösterilmesine olanak sağlamıştır. Bu yaşanan olay sonucunda bankaların kur riski artış göstermiştir (Günel, 2001, s. 14).

1990 yılından itibaren bankalar fon kaynaklarının yönetimine ve hazine işlemlerine yönelmişlerdir. Hem yurtiçi piyasalar, hem de yurtdışı piyasaların fon transferlerinin ve finansal ürünlerin alım-satımı dijital platform da daha kolay yapılması için işlem odaları kurulmuştur. Yurt içinde yapılacak Türk Lirası (TL) transferleri için Elektronik Fon Transferi (EFT) sistemi, yurt içi ve yurt dışında yapılacak olan döviz transferleri için bankalar arası yapılan işlemler, Dünya Bankalar Arası Finansal Telekomünikasyon Derneği (SWİFT) ile yapılmaktadır. Bu dönemde elektronik bankacılık ürün ve hizmetleri gelişme göstermiştir Bireysel bankacılık önem kazanmış ve kredi kartları ile Otomatik Vezne Makine (ATM) sayısı arttırılmıştır. 1992 yılında kredi kartı sayısı 1 milyon sıralarındayken 2000 yılında 13,4 milyona ulaşmıştır. ATM sayısı ise 3.209 bin’den 11.991 bin’e artış göstermiştir (Coşkun vd., 2012, s. 20). Bu dönemde Türkiye’de bankacılık sektöründe yaşanan yapısal sorunlar ekonomiyi de olumsuz etkilemiştir. Yurt içinde tasarrufa yönelmelerin azalması TL mali sistemi küçültmüştür. Bu nedenle kamu kesiminin tasarruf açığındaki artışın

daha fazla kaynak talep etmesine neden olmuştur. Faiz oranlarının daha fazla artış göstermesini önlemek amacıyla Merkez Bankası kaynaklarına ve yurtdışı borçlanmaya önem verilmiştir (Yağcılar, 2010, s. 110). Kaynak kıtlığı olmasına rağmen yurtiçinde talep artışının fazla olmasına bağlı olarak büyüme politikası iç ve dış dengelerin bozulmasına neden olmuştur. Bunun sonucunda yaşanan makro dengesizlikler, 1994 yılında ekonomik krizin yeniden ortaya çıkmasına ve finansal istikrarsızlığa neden olmuştur. Bu yaşanan olay mali sisteminde daralmasına yol açmıştır. Ekonomide yaşanan bu olumsuz gelişmeler ekonomiyi yavaşlatarak, TL'nin diğer para değerleri karşısında değer kaybetmesine ve mali sisteme olan güvenin zayıflatmıştır (Ekşi, 2014, s. 28).

1994 krizinin yaşanmasının iki temel sebebi vardır; (i) 1989 yılında sermaye hareketlerinin serbestleşmesi ile bankaların yurtdışından ucuza elde ettikleri kaynakları hazineye aktarmasıdır ve TL değerinin kaybolmaması için bankaların açık pozisyonlarıdır. (ii) 1989 yılında ücret zammının verilmesi iç talebi etkilemiştir (Yağcılar, 2010, s. 110).

1999 yılının haziran ayında “4389 sayılı Bankalar Yasası” çıkarılmıştır. Bu yasa Uluslararası Ödemeler Bankası (BIS) ve Avrupa Birliği (AB) mevzuatı kapsamında hazırlanmıştır. Bankalar yasası ile birlikte BDDK'da faaliyete geçmiştir. BDDK'nın sahip olduğu görev ve yetkilerin düzenlemesi, banka ve şube sayının artırılması, bankacılık kuruluşunun işletilememesi ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) bankanın devredilmesi gibi ana konular ele alınmıştır. Bu şekilde dışardan veya politik etkilerden bankaların uzak tutulması amaçlanmıştır. Yapılan düzenlemeler sayesinde sisteme olan güven artmıştır. Böylelikle mali sistem dışında tutulan tasarruflarda sisteme çekilmiştir. Sektörde ki birleşmeleri ve yeniden yapılanmaları hızlandırması bakımından önem taşımaktadır (Yücel, 2007, s. 14).

2001-2007 yılları arasında bankacılık sektörünün yeniden yapılandırılması gündeme gelmiştir. 2001 krizinin ülke ekonomisinde büyük hasara yol açması bankacılık sektörünün yeniden canlandırmak ve banka yapılarını tekrar güçlendirmek amacıyla 2001 yılında Dünya Bankasının da desteğiyle “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı” hazırlanmış ve 15 Mayıs 2001 itibariyle bu program uygulanmaya başlanmıştır. Bu

program; dalgalı kur sistemi içinde enflasyonla mücadelenin kararlı bir şekilde sürdürülmesi, kamu finansman dengesinin güçlendirilmesi, enflasyon hedefine uygun bir gelir politikası oluşturulması ve bankacılık sektörünün tekrar yapılandırılması gibi temel unsurlar kapsamında oluşturulmuştur. 2001 krizinin etkileri bir süre daha devam etmiştir. Bununla birlikte ülkede ekonomik belirsizlik artarken yerli ve yabancı yatırımcılarında bankacılık sektörüne olan güvensizlikleri daha anlaşılır bir durum haline gelmiştir (Aydın, 2012, s. 70). 2001 krizinin etkileri bir süre daha devam etmiş ve bir taraftan ülkede ekonomik belirsizlik artarken diğer taraftan da yerli ve yabancı yatırımcıların bankacılık sektörüne olan güvensizlikleri daha hissedilir hale gelmiştir. Temel hedefi bozulan bankaların, sermaye yapılarını iyileştirmek üzere özel bankalara belirli şartlarla bir kereliğine ana sermaye ve/veya katkı sermaye desteğinin sağlanması, bankaların geciken alacaklarının tahsil edilmesi ve aktiflere likidite kazandırılması, reel sektörün mali kesime olan borçlarının yeniden yapılandırılmasının teşvik edilmesi olan 4743 sayılı kanun 31 Ocak 2002 de yürürlüğe girmiştir (BDDK, 2010, s. 63). Bu anlaşma ile sıkıntıya düşmüş ancak hala katma değer yaratan üretici firmaların, mali kesime olan ödemelerinin yeniden yapılandırılması sağlanarak hem reel sektörün hem de mali sektörün bilançolarının düzenli ve şeffaf bir şekilde dönüştürülmesi hedeflenmiştir. 2003 yılından itibaren alınan tedbirler ve hazırlanan düzenlemeler yardımıyla ekonomide iyileşme yaşandığı görülmüş ve kriz sonrasında %9,5 küçülen ekonomi, 2003 ve 2004 yıllarında sırasıyla %5,9 ve %9,9 oranında büyüme kaydetmiştir. Her geçen yıl daha istikrarlı ve sağlıklı hale gelen Türk bankacılık sektörüne yabancı bankaların ilgisi artmaya başlamış ve 2007 yılına gelindiğinde yabancı bankaların sektördeki payı %25,4'e yükselmiştir. (Coşar, 2010, s. 24).

2007-2018 yılları arasında küresel kriz sonrası yaşanan gelişmelere bakıldığında, Türkiye'de ardı ardına yaşanan krizler sonrasında bir toparlanma ve yeniden yapılandırma dönemi geçirilirken bu süreçte dünyada da çeşitli gelişmeler yaşanmıştır. 2007 yılında ABD konut piyasasında yaşanan sıkıntılarla ortaya çıkan ve 2008 yılının son çeyreğinde etkisini iyice hissettirerek tüm dünyaya yayılmaya başlayan küresel çapta finansal krizin en önemli gelişmelerden biri olduğunu söylemek mümkündür. Küresel krizin etkilerinin oldukça yoğun şekilde hissedildiği 2009 yılında söz konusu etkileri hafifletmek üzere para ve maliye politikasında

genişletici nitelikte önlemler alınmıştır. Dolayısıyla alınan önlemler yardımıyla 2010 yılı itibariyle krizin etkileri hafiflemiş ve Türkiye ekonomisi büyüme, enflasyon ve kamu dengesi açısından beklentilerin üzerinde bir performans göstermiştir. Ekonomik büyüme hızının %8,9 olduğu 2010 yılında bankacılık sektöründe de benzer şekilde olumlu gelişmeler yaşanmış ve bankaların toplam aktifleri %21 oranında büyümüştür. Küresel kriz sonrasında toparlanma sürecine giren dünya ekonomisi, 2010 yılının ikinci yarısından itibaren bazı gelişmiş ülkelerdeki finansal kurumların yaşadıkları mali sorunların çözilemeyeşi, kamu borç stokunun oldukça yüksek seviyelere ulaşması ve ekonomi politikalarına olan güvenin azalması gibi nedenlerle tekrar bir belirsizlik ortamına sürüklenmiştir. 2011 yılına gelindiğinde ise bankacılık sektörü reel büyümesini devam ettirmiş ve mevduat, kalkınma ve yatırım bankalarının toplam aktifleri reel olarak %9 oranında artış göstermiştir. 2012 yılına gelindiğinde, gelişmekte olan ekonomiler açısından özellikle finansal sektördeki kırılganlıkların toparlanmayı geciktirdiği gözlenmiş ve bu süreçte Türkiye ekonomisi bir önceki yıla göre %6,6 gerileyerek %2,2 oranında büyümüştür. Özellikle 2001 yılında yaşanan kriz sonrasında alınan önlemler ve yapılan düzenlemeler neticesinde, Türk bankacılık sektörü güçlü temellere oturtulmuştur. Nitekim Türkiye bankacılık sektörünün 2010 yılında %87 olan aktif büyüklük/GSYİH oranı 2017 ve 2018 yıllarında sırasıyla %105 ve %104'e yükselmiştir. 2019 yılı Haziran ayı itibariyle aktif büyüklüğü 4.234 milyar TL olan Türk Bankacılık sektöründe 34 mevduat, 13 kalkınma ve yatırım, 6 katılım bankası olmak üzere toplam 53 banka faaliyet göstermektedir (Kaya ve Çöllü, 2020, ss. 28-30). Günümüz itibariyle bağımsız denetleyici ve düzenleyici kurulların çatısı altında Türkiye bankacılık sektörü; oldukça güçlü bir mali yapı, yüksek sermaye yeterlilikleri, etkin bir iç denetim ve risk yönetimi, kalifiye iş gücü, sunulan işlem ve hizmet türleri, gelişmiş teknolojilerin kullanımı ve üstün hizmet kalitesiyle gelişmiş ülkelerin bankacılık sektörleriyle rekabet edebilecek bir yapıya kavuşturulmuştur.

3.3. Türk Bankacılık Sektörünün Önemi

Türkiye ekonomisinin büyümesinde önemli bir yere sahip olan bankacılık sektörü gün geçtikçe finansal sistem içindeki payı da artmıştır. Bankacılık sektörü önemini arttırarak devam ettirmektedir. Bankalar finansal sistem içindeki işlevlerinin

belirleyerek gerçekleştirdikleri faaliyetler aracılığıyla ekonominin gelişmesine katkı sağlarlar. Zaman içinde gelişen teknoloji ile insanların ekonomik ihtiyaçlarının çeşitlilik göstermesi, bankaların sunduğu hizmette de kişilerin ihtiyaçları neticesinde ürün ve hizmetlerinin yenilerini eklemelerini zorunlu kılmıştır. Ayrıca bankaların verdikleri hizmetlerde sağladıkları çeşitlilik bankalar arası rekabet fırsatı yaratmıştır (Öztürk, 2015, s. 68). Bankalar finansal sistemde gerçekleştirdikleri faaliyetleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Ekşi, 2014, s. 8);

- Bankalar fon talep eden kişiler ile fon arz eden kişileri bir araya getirerek aracılık hizmeti yapmaktadır. Dolayısıyla bankalar mevduat kabulü yaparak kişilere bu mevduatları kredi olarak geri verir.
- Bankalar kişi veya kurumlara likidite imkânı yaratırlar. Dolayısıyla bankalar sağladıkları kredilerle de ekonomiye likiditenin yayılmasına olanak sağlamış olurlar.
- Bankaların kullandırdıkları nakdî veya gayri nakdî kredileri kullandırma aşamasında kredi kullanan kişileri takip ederek krediyi kullandırıp kullandırmayacağını karar verir.
- Bankalar kişilerin değerli eşyalarını koruma amacıyla belirli bir ücret karşılığında saklama hizmeti sunmaktadır.
- Bankalar para politikası uygulamaları ile Merkez Bankası arasında önemli bir ilişkiden söz edebiliriz. Merkez Bankası'nın yayınlamış olduğu para politikası araçlarının uygulanabilmesi için bankaların gelişmiş bankacılık sistemine sahip olması ile mümkündür.
- Bankalar ekonomik istikrarı bankacılık uygulamaları ile sağlayabilmektedirler. Herhangi bir bankada yaşanan olumsuz bir durum diğer bankaları da olumsuz etkileyebilmektedir. Bankacılık sektöründe yaşanılacak olan en ufak bir kriz ekonomide büyük çaplı bir soruna yol açabilmektedir. Bu sebeple bankalar uygulamalarda son derece dikkatli olmaları bankayı tehlikeye sokacak riskler almamalıdır. Bankacılık sektöründe yapılacak düzenlemeler ekonominin de istikrarını sağlar.

Bankalar diğer finans kuruluşlarına göre birden fazla alanda faaliyet göstererek ekonomiye de katkı sağlarlar. Bu kapsamda bankalar mevduat toplamak ve mevduatı

kredi olarak verme işlemleri, portföy yönetimi yapmak, menkul kıymet (bono, tahvil v.b) alım satımı yapmak, sigorta işlemlerine aracılık ve finansal danışmanlık gibi hizmetler vermişlerdir. Ayrıca bankaların en temel yaptıkları işlemlerden olan fon aktarım işlemi tasarruf sahiplerinden topladıkları fonları, fon talep eden kişilere aktarılmasını yapar. Bankaların en önemli gelirleri fon aktarımdan sağladıkları faiz gelirleridir. Bunun gibi verdikleri diğer hizmetlerden de kazanç sağlamaktadırlar. Bankalar tasarruf sahiplerinden aldıkları mevduatları risk unsurunu da göz önünde bulundurarak fon talep edenlere geri ödeme gücünü de göz önünde bulundurup vermesi toplumda gelir dağılımının da düzenlenmesine katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2018, ss. 6-7).

Ekonomide gelir dağılımı, istihdam, vergiden sağlanan gelirler, enflasyon vb. mali konuların işletilebilmesi için bankalara ihtiyaç vardır. Bankalar âdeta ekonomide düzenleyici bir rol üstlenmişlerdir. Maliye politikasının uygulanmasını ve parasal kaynakların el değiştirmesine yardımcı olurlar. Böylece bu politikaların finansal sisteme uygulanabilmesinde ve hedefledikleri sonuçlara ulaşılmasında Türkiye’de bankalar daha önemli bir kurum haline gelmiştir (Yazıcı, 2013, s. 42). Ayrıca bankalar yürüttükleri finansal aracılık faaliyetlerinde sahip oldukları sermayeyi daha etkin kullanmak için verimli alanlara aktarma yoluna gitmişlerdir. Bu şekilde hem ekonomiye katkı sağlayarak hem de yapılan yatırımların arttırılmasını sağlamış olurlar. Bankaların bu yatırımları teşvik etmesi sonucu kişi başına düşen milli gelir ve büyüme oranında artış sağlanmıştır (Ekşi, 2014, s. 11).

3.4. Finansal Sistemde Yer Alan Banka Türleri

Bu bölümde, Türkiye de faaliyet gösteren temel banka türlerinden olan Mevduat Bankası, Yatırım Bankası, Katılım Bankası, Kalkınma Bankası ve Merkez Bankası ele alınacaktır.

3.4.1. Mevduat (Ticari) Bankaları

Mevduat (Ticari) bankaları; tasarruf sahiplerinden aldıkları her türlü fonları kısa, orta veya uzun vadeli kredi olarak kişi ya da kurumlara sunan bankalardır. Mevduat

bankaları oldukça gelişmiş bir şube ağı sistemiyle bütün bankacılık işlemlerini yapmakla birlikte bankacılığın ilk türünü de oluşturmaktadır (Takur, 2019, s. 66). Mevduat bankaları, halktan topladıkları mevduatlar haricinde bir de ikincil fon kaynağı olan yasal ihtiyatlardır. Bu yasal ihtiyatları mevduat bankaları kredi olarak kullandırırlar, yalnızca teminat olarak saklı tutarlar.

Tablo 3.1: Türkiye'de faaliyette bulunan mevduat bankalar

1	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş.	19	Citibank A.Ş.
2	Türkiye Halk Bankası A.Ş.	20	Denizbank A.Ş.
3	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.	21	Deutsche Bank A.Ş.
4	Akbank T.A.Ş.	22	HSBC Bank A.Ş.
5	Anadolubank A.Ş.	23	ICBC Turkey Bank A.Ş.
6	Fibabanka A.Ş.	24	ING Bank A.Ş.
7	Şekerbank T.A.Ş.	25	MUFG Bank Turkey A.Ş.
8	Turkish Bank A.Ş.	26	Odea Bank A.Ş.
9	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	27	QNB Finansbank A.Ş.
10	Türkiye İş Bankası A.Ş.	28	Rabobank A.Ş.
11	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	29	Turkland Bank A.Ş.
12	Adabank A.Ş.	30	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
13	Birleşik Fon Bankası A.Ş.	31	Bank Mellat
14	Türk Ticaret Bankası A.Ş.	32	Habib Bank Limited
15	Alternatifbank A.Ş.	33	Intesa Sanpaolo S.p.A.
16	Arap Türk Bankası A.Ş.	34	JPMorgan Chase Bank N.A.
17	Bank of China Turkey A.Ş.	35	Société Générale (SA)
18	Burgan Bank A.Ş.		

Kaynak: (<https://www.tbb.org.tr>, 2022)

Yukarıdaki Tablo 3.1’de Türkiye’de faaliyette bulunan mevduat bankaları gösterilmiştir. Türkiye’de toplam 51 adet banka türü bulunmaktadır (TMSF’ye devredilenler de dâhil olmak üzere bu banka türlerinden 35 âdeti mevduat bankalarını oluşturmaktadır.) Tablodan da anlaşılacağı gibi Türkiye’de ağırlıklı olarak mevduat bankaları yer almaktadır. Ayrıca Kamu bankası olan Türkiye

Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş. ve Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. bu grupta yer almaktadır.

Mevduat bankalarının en fazla banka türüne sahip olması ekonominin de büyümesine ve sürdürülebilmesinde önemli rol üstlenir. Mevduat bankalarının ekonomi üzerinde para politikasını uygulayıcı bir statüde rol almakta, aynı zamanda küçük ölçekli işletmelere veya bireysel kişilere kredi imkânı sağlayarak sermaye yaratmaktadır. Mevduat bankalarının sunmuş oldukları kredi imkânı ve farklı ödeme seçenekleriyle ihracatında gelişmesine katkı sağlar. Mevduat bankaları para piyasasındaki sanayi ve ticari işletmelere de kısa vadeli kredi sağlayarak bir devinim sağlamaktadır (Kayran, 2020, ss. 34-35).

3.4.1.1. Mevduat (Ticari) Bankalarının Fonksiyonları

Mevduat Bankaları, gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde çeşitli hizmetler vererek ekonomik istikrarı sağlamayı hedeflemektedir. Gelişmekte olan ülkelere etkin ve sağlıklı bir bankacılık sisteminin olması ekonomisinin büyümesine katkı sağlamaktadır. Ekonomik devinimin sağlanması ve bankacılık işlemlerinin yerine getirilmesi için bankalar aşağıdaki hizmetleri vermektedirler (Kahraman, 2019, s. 50);

- **Mevduat Kabulü:** Bankaların en temel hizmetlerinden olan kişilerin ya da grupların tasarruflarını bankaya belli ücret veya korunması amacıyla yatırılması ile oluşan fonlardır.
- **Kredi Verme:** Bankaların en temel işlevlerinden olan kredi verme işlemi, bankaların tasarruf sahiplerinden topladıkları mevduatları fon talep eden kişilere belirli bir kâr dâhilinde verilmesidir.
- **Çek İşlemleri:** Bankalarda nakdi ödemeler dışındaki en önemli ödeme araçlarından birisidir. Bankalarda bir havalenin ödenmesi amacıyla çıkarılan ödeme emridir. Ayrıca bankalar kişilerin çeklerinin bozdurulmasında da bir görev üstlenmektedirler.
- **Dış Ticaret Finansmanı:** İthalat ve ihracat işlemlerini bankalar dış ticaret finansmanı ile gerçekleştirirler. Vadeli yapılan satışlarda genellikle dış

ticaret finansmanından çokça söz edilir ve işletmeler bunu kendilerine finansman olarak kullanırlar.

- Fon Transferleri: Bankalar dijital ortamda (internet bankacılığı, akıllı telefonlar vb.) veya gelişmiş ağ sistemleriyle para transferleri yaparlar.
- Şubelerde Verilen Hizmetler: Bankalar gelişmiş ağ sistemleriyle şubelerde kişi veya grupların finansal işlemlerini yerine getirirler.
- Diğer Hizmetler: Bankaların yukarı söylenenlerin dışında ikincil hizmetleri sayılabilecek, kredi kart (kartlı ödeme sistemi), sigortacılık ve danışmanlık gibi hizmetleri de kişilere sunmasıdır.

3.4.2. Yatırım ve Kalkınma Bankaları

Yatırım ve Kalkınma Bankalarının kuruluş amacı ve birinci fonksiyonları, gelişmekte olan ülkelerde, yatırım ve proje desteği sağlamak, bu alanda yatırım yapmak isteyen yabancı yatırımcıların fonlarını ülkeye çekmek, yapılacak projelerle verimliliği, karlılığı ve kalkınmayı sürdürülebilir hale getirmeyi hedeflemektedir. Böylece proje yönetimi ve finansmanı alanında ortaya çıkan teknik destek açığını kapatmaktır. Kalkınma ve yatırım bankaları birbirini tamamlayan iki bankacılık türüdür. Hukuki yapıları benzerlik göstermekle birlikte amaçları, faaliyet konuları ve yaklaşımları açısından farklılaşmaktadır (Şenel ve Şekeroğlu, 2019, s. 566).

3.4.2.1. Yatırım Bankalarının Fonksiyonları

Yatırım Bankası; devletin ve işletmelerin uzun vadeli fon ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla menkul kıymet (hisse senedi, tahvil gibi) ihracına aracılık yapan bankadır. Yatırım bankaları ticari bankalar gibi mevduat toplayamazlar. Bu bankalar tahvil ihraç ederek veya kredi alarak kendilerine kaynak yaratırlar ve kendi hesapları adına menkul kıymet alımı veya işletmelere orta ve uzun vadeli fon desteği sağlamaktadır (Yağcılar, 2010, s. 12). Yatırım bankaları mevduat kabulü hariç, sermaye piyasası araçlarından sağlanan kaynaklarla işletmelerin en etkili bir şekilde kullanmalarını ve güçlü bir finansal sisteme sahip olmasını sağlamak amacıyla hizmet sunarlar. Yatırım bankalarının sunduğu hizmetler aşağıda verilmiştir (Kahraman, 2019, ss. 53-54);

- **Fon Temini Sağlama:** Hisse senedi veya tahvil ihraç ederek uzun vadeli fon kaynağına sahip işletmelere ve tasarruf sahibi kişilerin fonlarını bu vadeli fonlara aktarmakta aracılık yapar. Yatırım bankası sadece yatırımlara kredi vermekle yetinmeyip danışmanlık hizmeti de vererek yatırımcılar için pazar araştırması yaparak finansal hizmet sağlar.
- **Yüklenimcilik:** İşletmelerin finansman ihtiyaçların karşılanması için arz edeceği menkul kıymetlerin işletmelere garanti vererek ve belirledikleri fiyat üzerinden satma yükümlülüğünü almasıdır. Yatırım bankası genellikle küçük işletmelerin menkul kıymet satışında tüm ihraççıların satış işlemi yapmayıp satış süresi içinde satılmayan kısmın ihraççıya iadesini en iyi gayret aracılığı sözleşmesiyle yapabilirler.
- **Konsorsiyum:** Fon talebinin fazla olduğu menkul kıymet ihracında, yapılacak olan ihracının büyüklüğü göre yatırım bankalarının bir araya gelerek oluşturdukları gruptur. Konsorsiyuma katılan satın alma grupları hem kendi aralarında hem de yatırımcı ile de bir sözleşme imzalarlar. Bu sözleşmede, konsorsiyumun oluşumu bankaların iştirak payları ve yapısı gibi konular yer almaktadır.

3.4.2.2. Kalkınma Bankalarının Fonksiyonları

Kalkınma Bankaları; genellikle gelişmekte olan ülkelerde, kaynak ihtiyacı olan işletmelere veya yatırım yapmayı planlayan büyük endüstriyel firmalara kaynak temini ihtiyacının giderilmesi, endüstri sektörünün de gelişmesine katkı sağlamak, teknik yardım ve destek sağlamak amacıyla kuruluşmuş bankalardır (Takur, 2019, s. 74). Kalkınma bankalarının sunduğu hizmetler aşağıda verilmiştir (Kahraman, 2019, ss. 51-52);

- Yatırımcılara orta ve uzun vadeli olarak fon temini yaratarak ekonomik olarak gelişime katkı sağlaması, bazı kalkınma bankalarının yalnız üretim-sanayi sektörüne kredi imkânı sağlarken bazı kalkınma bankaları da maden, ulaştırma ve enerji sektörlerine de kredi imkânı sağlayabilir.

- Gelişmekte olan sanayi ülkelerinde, yeni sanayi alanları kurulmasına yardımcı olarak yatırımcıları teşvik ederek yeni yatırım alanları oluşmasına imkân sağlar.
- Faktöring; şirket evlilikleri, şirket değerlendirme ve borç yapılandırılması gibi kurumsal finansal hizmetler sunar.
- Kalkınma bankaları kaynak dağılımını etkileyerek ekonomide kalkınmaya etkisi olmayan kaynakları kalkınmaya olumlu etki yaratacak kaynaklara doğru dağılmasını sağlar.

Tablo 3.2: Türkiye'de faaliyette bulunan yatırım ve kalkınma bankaları

Kamu Sermayeli	İller Bankası A.Ş. Türk Eximbank Türkiye Kalkınma Ve Yatırım Bankası A.Ş.
Özel Sermayeli	Aktif Yatırım Bankası A.Ş. D Yatırım Bankası A.Ş. Destek Yatırım Bankası A.Ş. Diler Yatırım Bankası A.Ş. Golden Global Yatırım Bankası A.Ş. GSD Yatırım Bankası A.Ş. İstanbul Takas ve Saklama Bankası A.Ş. Nurol Yatırım Bankası A.Ş. Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş.
Yabancı Sermayeli	Bank of America Yatırım Bank A.Ş. BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş. Pasha Yatırım Bankası A.Ş. Standard Chartered Yatırım Bankası Türk A.Ş.

Kaynak: (<https://www.tbb.org.tr>, 2022)

Tablo 3.2’de Türkiye de faaliyette bulunan yatırım ve kalkınma bankaları gösterilmiştir. Bu bankalar; kamu sermayeli, özel sermayeli ve yabancı sermayeli olmak üzere 3’e ayrılmıştır. Toplam da 16 adet yatırım ve kalkınma bankası vardır

3.4.3. Katılım Bankaları

Katılım Bankaları; kişi ya da kurumlardan katılım fonu adı altında fon toplama yetkisine sahip olan ve faizsiz bankacılık sistemi üzerine kurulan İslami Bankacılık'tır (Delikanlı, 2012, s. 30). Katılım bankaları prensibinde halktan kâr ve zarar esasına göre fon toplayarak ortaklık, finansal kiralama veya ticaret yoluyla fon kullandıran banka türüdür (Kılınç, 2020, s. 34). Katılım bankaları kişilere açtıkları özel cari hesap, katılım hesaplarıyla fon kaynağının çoğunu bu şekilde toplarlar. Katılım bankasında ki katılım hesabı, diğer bankaların mevduat topladıkları hesaplarla aynı işlevi görmektedir. Ancak katılım bankasında ki katılım hesabında yatırılan fonun kullanımından sonra hesap sahibine bir getiri ödeme ve de koyduğu anaparayı geri ödeme garantisi vermemektedir. Katılım bankasında ki yatırım hesabı sadece kişiye doğacak kar veya zarara katılma hakkı sunmaktadır. Özel cari hesap ise kişilerin vadesiz hesaplarda olduğu gibi fonları yatırdıkları ve emanet ettikleri hesap türüdür. Bu hesap türünde de katılım bankası hiçbir kâr beklentisi sunmaz. Müşteriler bu hesaplardan otomatik ödeme talimatı, fatura ödemesi, havale ve EFT gibi işlemler yapmasına olanak sağlar (Kayran, 2020, s. 37). Aşağıdaki Tablo 3.3'te Türkiye'de faaliyet gösteren katılım bankaları gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Türkiye'de faaliyette bulunan katılım bankası

1	Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.
2	Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş.
3	Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş.
4	Emlak Katılım Bankası A.Ş.
5	Ziraat Katılım Bankası A.Ş.
6	Vakıf Katılım Bankası A.Ş.

Kaynak: (<https://tkbb.org.tr/banka-bilgileri>, 2022)

3.4.4. Merkez Bankasının Görev ve Yetkileri

Dünyada kurulan Merkez Bankası, ülkelerin para politikasının etkileyen ve düzenleyen tek bankadır. Merkez bankasının uyguladığı politikalar arasında; faiz oranları, döviz kuruları para arzı ve krediler gibi fonksiyonlar üzerinde çok fazla

etkilidir. Merkez bankasının finansal sistemi etkilemesi ve finansal sisteme yön vermesi açısından oldukça önemli kuruluştur. Merkez bankasının temel görevi, ülkedeki finansal istikrarı sağlamak, sürdürülebilir kalkınmaya destek olmak ve finansal sistemin düzgün bir şekilde işletilmesini sağlamaktır (Takur, 2019, s. 71). Merkez Bankası'nın temel görevleri aşağıda verilmiştir

- Merkez Bankasının, dolaşımdaki para miktarı kontrolünü sağlamak için merkez bankasının hazine bonosu tahvil ve hisse senedi alım satımına gitmesi yani açık piyasa işlemi yapmasıdır.
- Merkez Bankası, TL'nin ulusal ve uluslararası alanlarda değerinin korunması için gerekli önlemler almak, dövizin altın karşısındaki eşitini bulmaya yönelik kur rejimini belirlemektir.
- Bankacılık sektöründe uygun görülebilecek finansal kurumların sorumluluklarını esas alarak zorunlu karşılıklar ayırmalı ve umumi disponibilite (kasada nakit bulundurma zorunluluğu) esaslarını belirlenmelidir.
- Ülkenin sahip olduğu kıymetli madenlerin rezervlerinin yönetilmesini sağlamasını yapmalıdır.
- Finansal sistemde düzeni sağlayarak, para ve döviz piyasalarını düzenleyici tedbirler almalıdır.
- Finansal piyasaları takip ederek gözlem yapmak.
- Bankalardaki mevduatın türü, vadesi ve özel finans kuruluşlarında ki katılma hesaplarının sürelerini belirlemektir.

Merkez bankası, diğer kuruluşlardan farklı olarak para politikasından sorumludur. Dolayısıyla Merkez bankasının birtakım yetkileri bulunmaktadır. Bu yetkiler aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Duran, 2005, ss. 8-9);

- Türkiye'de kâğıt para ihracı imtiyazı tek olarak merkez bankasının aittir.
- Merkez Bankası, hükümetle beraber enflasyon hedefine karar verir ve hedeflediği enflasyon düzeyine uyumlu olarak para politikasını tespit ederek uygular.

- Merkez Bankası, fiyat istikrarını sağlayabilmek için yönetmelikte belirtilen para politikası araçlarını kullanmayı uygun bularak diğer para politikası araçlarını da doğrudan belirlemekle ve bu politikaları uygulamayla yetkilidir.
- Merkez Bankası, olağanüstü durumlarda ve TMSF kaynaklarının karşılayamaması halinde, belirleyeceği esaslara göre bu fona avans vermeye yetkilidir.
- Merkez Bankası, en son kredi merci olarak kredi verme işlemlerini yürütmektedir.

3.5. Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetim

Günümüzde bankalarda güçlü bir kurumsal yönetim sisteminin, ekonomi üzerinde olumlu dış sektöre yönelik etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Kurumsal yönetim sisteminin yaşanması muhtemel krizlere karşı önlem alınabileceği, sermaye dağılımının etkinliğine katkı sağlanabileceği ve sermaye birikimlerinin artacağı gibi ekonomik büyümeye olumlu katkısı olacağı söylenmiştir. Ancak kurumsal yönetim sisteminin eksik veya kötü uygulanmasının da yeni krizlere yol açacağı aşikârdır. Bankacılık sektöründe ortaya çıkan skandallar bankalarda etkili bir kurumsal yönetim sisteminin olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Ortaya çıkan bu skandallar ve krizler hükümeti de olumsuz etkilemekte ve yoksulluğu arttırmaktadır. Bankada çalışanların, bankanın kaynaklarını kendi kişisel ihtiyaçları için kötüye kullanmaları, bankanın iflasına neden olabileceği gibi birde ülke ekonomisini de olumsuz etkileyebilme ihtimaline sahiptir. Bu yönüyle bankacılık sektörü diğer sektörlerden ayrılır. Bankacılık sektöründe diğer sektörlerden farklı olmasının asıl sebebi, bankaların diğer finansal faaliyetlerde bulunmayan işletmelere göre daha az şeffaf olmaları ve mevduat sahibi kişilerin banka yönetimindeki fonları kullanmakta yöneticilere göre daha az bilgi sahibi olmalarıdır (Çalışkan ve İçke, 2009, ss. 125-127).

Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim; hissedarlar ile tasarruf sahiplerin menfaatlerinin örtüşmesi ve menfaatlerinin korunması, faaliyetlerinin devamlılığının sağlanması, kurumsal stratejilerin oluşturulması, bankaların kurumsal ve yasal mevzuatlara göre çalışması ile birlikte bankaların etkin ve güvenilir çalışabilmesini

içerir (Beycan, 2013, s. 122). Bankaların örgütsel yönetim faaliyetleri için kurum içi dengenin sağlanması ve denetim şarttır. Yönetim kurulu veya denetim kurullarınca yapılan denetimler ile diğer operasyonel faaliyetlerde yer almayan kişilerinin yaptığı gözetim ve bağımsız risk yönetim tarafından denetim işlevlerini yerine getirmektedir (Bayrakdar, 2012, s. 27).

Bankacılık sektörünün bakış açısıyla kurumsal yönetim; bankacılık faaliyetlerinin genel kurul veya üst yönetim kurulları tarafından yönetimiyle gerçekleştirilen kurumlardır. Kurumsal yönetimin yapısı genel olarak ekonomik kazanç elde edilmesi, günlük operasyonel faaliyetlerin sürdürülmesi, paydaşların çıkarlarının korunması ve bankacılık faaliyetlerinin düzenlenerek daha etkin faaliyet göstermeleri için kurumsal faaliyet alanlarında düzene sokulması sağlanmıştır. Bu nedenle; hissedarları, çalışanları, müşterileri ve hizmet veren kuruluşları içermektedir. Bankaların ekonomide ulusal ve uluslararası finansal sistemdeki konumu sebebiyle gözetim ve denetim kuruluşları bu tanım içinde yer almaktadır (Beycan, 2013, s. 122).

Bankalarda yaşanacak olan kurumsal yönetimdeki zayıflık bankalara olan güveni zedeleyeceği gibi büyük maddi kayıplara da sebep olabilir. Bankaların iflas etmesi; mevduat sigorta sisteminin etkilenmesi, ekonomiye yayılma riski ile ödeme sistemlerinin zorlaşması, makroekonomik boyutta etkilere sebep olabileceği gibi bununla birlikte kamu maliyetleri de doğurabilmektedir. Bunlara ek olarak etkin kurumsal yönetimin olmaması, bankanın mevduat sistemi de olmak üzere aktif ve pasif kalemlerinin iyi yönetilememesiyle de piyasada oluşacak güven sorunu beraberinde bankanın likide sorununa yol açabilmektedir. Dolayısıyla bankalar hissedarlara karşı olan sorumluluklarının yanı sıra mevduat sahiplerine karşı da sorumluluklarını yerine getirmede sorun yaşamaktadır (Mesutoğlu, 2008, s. 67).

Bankalarda etkin bir kurumsal yapı; bütün pay sahipleri ile mevduat sahibi kişilerin menfaatlerinin korunmasına yönelik olmalıdır. Bu nedenle yönetim kurulları ve denetim otoriteleri bankada mevduat sahiplerinin de menfaatlerini zedelemeyecek şekilde faaliyetlerini gerçekleştirmelidir. Bankaların performanslarından olumsuz

gelişmelerden nihai yönetim kurulu ve üst düzey yöneticiler sorumludurlar (Çelik Öztürk ve Ayaz, 2005, s. 125).

Bankalarda kurumsal yönetim alanındaki düzenlemeler, OECD ilkeleri baz alınarak hazırlanmış olan “Basel Bankacılık Komitesi” tarafından yayımlanan ilkeleri yer almaktadır. Basel bankacılık komitesi, ilkelerde kurumsal yönetimi kuruluşların işlerini ve faaliyetlerini yönetim kurulu ve üst düzey yönetim kurullarınca idare edildikleri bir yapı olarak ifade edilmektedir. Bankalarda kurumsal yönetim sisteminin yapısı; pay sahiplerini, menfaat sahiplerini, çalışanları, kreditorleri ve müşterileri (mevduat sahipleri) doğrudan etkilemektedir. Basel bankacılık komitesi, bankalarda oluşturulacak etkin kurumsal yönetim sisteminin yönetim kurulu ve üst düzey yönetimin sorumluluğunda olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla pay sahiplerinin haklarının korunması, sözleşmenin geçerliliği, yönetim kurulların açık bir ifade ile söylenmesi, kuruluşlarda rüşvet ve yozlaşmanın olmamasına, yöneticiler ve pay sahiplerinin haklarının düzenlemesi gibi konulara da tedbir alınması gerektiği ifade edilmiştir (Tuna, 2007, s. 214). Basel bankacılık komitesi tarafından bankaların kurumsal yönetim yapısı aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Beycan, 2013, ss. 126-127);

- Bankalarda kurumsal stratejik hedeflerin belirlenmesi,
- Bankaların günlük iş ve faaliyetlerinin yürütülmesi,
- Hissedarlara yönelik yapılan hesap verebilme yükümlülüğünün yerine getirilmesi ile diğer çıkar sahiplerinin korunması,
- Bankaların kurumsal yönetim faaliyetlerinin mevzuatlara uyum sağlayarak güvenilir ve sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi beklentisi,
- Bankaya yatırılan fonun korunması mevduat sahiplerinin düşüncelerinin etkilenmesine neden olmuştur.

Bankaların ekonomideki fonksiyonları ve finansal aracılık faaliyetlerinin önemi kurumsal yönetiminin yeteri kadar uygulanamamasından kaynaklanacağı ve mevduat sahiplerinin çıkarlarının korunması gerekçesiyle bankacılık sektöründe kurumsal yönetim, ekonomik hayatın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir.

3.6. Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetimin Önemi

Bankalar ekonominin en önemli yapı taşıdır. Bankalar ticari işletmelere sağladıkları finansman imkânı ve finansal hizmetler sunarak işletmelere birçok olanak sağlamaktadır. Ayrıca bankaların ekonomide ihtiyaç halinde veya ekonomik sorun yaşandığında kredi ve nakit para temin etmeleri beklenmektedir. Bankaların ulusal ve uluslararası ekonomiler için ne kadar önemli olduğu, bankaların belli bir kanuna tabi olması ve bankalara gelişen piyasada evrensel düzenlemelere uyum sağlamakla yükümlü olmasından anlaşılmaktadır. Bankalar gerektiğinde belirli mevzularda hükümetin güvenlik bilgilerine erişim sağlayabilmektedir. Bu nedenle, bankalarda etkin bir kurumsal yönetim sisteminin oluşması oldukça önemlidir (Beycan, 2013, s. 121).

Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim, bankacılık sisteminin geliştirmesinde en önemli aktördür. Bir ülkenin sermaye piyasası çok sağlıklı ve hareketli olsa da o ülkenin bankacılık sisteminin sağlıklı ve güçlü olması, o ülkenin de güçlü olmasına neden olmaktadır. Düzenli ve etkin bir şekilde bankacılık sisteminin sürdürülmesi piyasa ekonomisinin en temel belirleyici unsurlarındandır. Dolayısıyla bankacılık sektöründe deneyimli kişilerin ve üst düzey teknolojik olanakların doğru, şeffaf, zamanında ve eksiksiz bilgi verecek şekilde kullanımının gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Orbay, 2018, s. 38).

Kurumsal yönetim anlayışında ilkeler dikkate alındığında evrensel nitelik taşıdığı bilinmektedir. Nitekim kurumsal yönetim uygulama açısından farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle Türkiye’de bankacılık sektörünün ekonomik ve konjonktürel yapısı göz önünde bulundurularak bankacılık sektörünün daha fazla geliştirilmesi bu anlam da önem taşımaktadır. Ayrıca bankaların güncel piyasayı takip etmeleri ve yönetmeliklerin yenilenmeleri zamanında yapılması gerekmektedir. Bankaların yönetim, organizasyon ve işleyişi, kurumsal yönetim ilişkilerini aktif ve devamlılığını sağlayacak şekilde yönetilmesine imkân tanınmalıdır (Akın ve Aslanoğlu, 2007, s. 40).

3.7. Bankacılık Sektöründe Kurumsal Yönetimin Amaçları

Bankacılık sektöründe etkili kurumsal yönetim uygulamalarının sağlanması amacıyla: Kurumsal Disiplin ve Piyasa Disiplini olmak üzere iki temel amacı vardır.

3.7.1. Kurumsal Disiplinin Sağlanması

Kurumsal disiplinin sağlanması, üç başlık altında incelenecektir. Bunlar aşağıda sırasıyla; paydaşların korunması, hissedarların korunması, riskten korunması ve sermayenin korunması konuları açıklanmıştır (Tuna, 2013, s. 54);

3.7.1.1. Paydaşların Korunması

Paydaş kavramını ilk Freeman 1984 yılında “*bir kurumun amaç ve hedeflerinin başarıyla gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu başarıdan etkilenen birey ya da gruplar*” olarak ifade etmektedir (İlgar ve İlgar, 2019, s. 183). Bankalarda hissedarlar olmak üzere banka çalışanları ve bankaya yabancı kaynak imkânı sunan kreditorler tasarruf sahiplerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, Basel Komitesi bankalarda kurumsal yönetimin sağlanmasında en büyük sorumluluğun yönetim kurulu ve üst yönetime ait olduğunu vurgulamıştır. Şirketteki pay sahiplerinin haklarının korunması, sözleşmelerin geçerli olması, yönetim kurallarının açık ve net olması, bankalarda yaşanan usulsüzlüklerin (rüşvet ve yozlaşma) önlenmesi, yönetici, çalışan ve hissedarların haklarının belli bir düzene koyulması gibi tedbirlerin alınmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Bankalarda kurumsal yönetim uygulamaları, diğer finansal sektörlerden ayrı tutularak finansal sektörlerle yön vermesi sebebiyle daha fazla önem taşımaktadır. Çünkü bankaların, ekonomide üstlendikleri finansal aracılık, mevduat olarak fon alıp bu mevduatları daha sonra kredi olarak kullandırma, likidite temini ve ödeme sistemlerini gerçekleştirme gibi fonksiyonlar neticesinde ayrı bir öneme sahiptir (Tuna, 2013, ss. 54-55).

3.7.1.2. Hissedarların Haklarının Korunması

Bankalarda etkin bir kurumsal yönetimin sağlanması için en başta hissedarların hak ve menfaatlerinin korunması sağlanmalıdır. Kurumsal yönetimde hissedarların haklarının yanında diğer menfaat sahiplerinin de azınlık ve yabancı hissedarlarda içinde olmak üzere tüm paydaşlara eşit muamele gösterilmesi güvence altına alınması amaçlanmıştır (Deloitte, 2009, s. 10). Amerika, Almanya ve Japonya gibi gelişmiş ülkeler de kurumsal yönetim ilkelerinin başarılı bir şekilde uygulanarak hissedarların haklarının korunması şu ifade ile anlatmakta “küçük yatırımcıların haklarını korumak, büyük yatırımcıların haklarını korumak kadar önemlidir.” Böylece yatırımcıların haklarının korunmasının kısıtlı olduğu bazı ülkeler de aile şirketleri bu sınırlı oranda dış finansman alımı yapmaktadır. Bu nedenle yatırımcı haklarının korunup güvence altına alınması kurumsal yönetimin temelini oluşturan en önemli parçalarındandır. Hissedarların yaptıkları yatırımın geri dönmesini sağlamak için evrensel bir yöntem olan büyük hissedarlar almak, devralmalar ve banka finansmanı (sahiplik yoğunluğu) gibi yöntemlere başvurulmuştur. Bu yöntemle vekâlet problemine de etkili bir çözüm sağlanmıştır. Ayrıca iyi bir kurumsal yönetimde, hissedarların korunması ve sahiplik yoğunlaşma biçimi kurumsal yönetimin en önemli elementlerindendir (Tuna, 2013, ss. 56-57).

3.7.1.3. Riskten Korunması

Bankacılık sektörünün, mevduat toplama, topladıkları mevduatları kredi olarak tekrar piyasaya sunma ve ödeme sistemlerinde aracılık gibi ekonomide birçok önemli işlevleri vardır. Bankalar bu işlevleri nedeniyle önemli sistematik risklere maruz kalmaktadırlar. Bankalardaki kurumsal yönetim uygulamalarında yaşanan eksiklikler bu sistematik risklerin artmasına ve yaşanan riskler sonucu bankanın da maliyetlerinin artmasına neden olacağı gibi makroekonomik dengelerin bozulmasına da sebep olabilmektedir (Cansızlar, 2004, s. 4).

Bankalar, yüksek risk altında olan finansal kuruluşlardır. Bankalarda yanlış alınan kararlar sonucunda oluşacak zararlar sadece bankanın kârlılığın değil aynı zamanda bankanın likiditesini de olumsuz etkileyerek bankayı risk altına sokarlar. Bankaların

kârlı olsa da ödemelerde gecikme yaşanması veya ödemelerde gecikme yaşanmamasına rağmen hissedarlar için yeterli düzeyde kâr sağlanmaması bankanın geleceğini tehlikeye atan en önemli risklerdendir. Bu nedenle bankaları olası risklerin yönetilmesi ve risklerden korunması amaçlanmıştır (Özel, 2010, s. 30). Bankalarda oluşabilecek en temel riskler; piyasa riskleri, kredi riskleri, operasyonel riskler ve işletme riskleridir (Tuna, 2013, s. 58);

- Piyasa riski, menkul kıymetler ve döviz gibi diğer finansal varlıkların farklılık göstermesi durumunda ortaya çıkabilmektedir. Bu riskler; likidite riski, borç ödeme riski, faiz riski, kur riski ve piyasa fiyatı riskleridir.
- Kredi riskleri, yapılan yatırımın geri dönmeme riski veya karşı taraf riski olarak ifade edilmektedir. Borçlu veya finansal aracın faizinin ya da anapara ödemesinin zamanında veya hiç yapılmaması sonucu bankanın likidite sorunu yaşamasına neden olur. Bu riskler, personel riski ve karşı taraf riskidir.
- Operasyonel riskler, bankayı oluşturan iç-dış organizasyonları ile iç sistemlerin işlevlerini (bilgisayarlarını) ve diğer teknolojik ürünlerinin bankanın yönetmeliğine aykırı, kötü yönetilmesi ve işlemlerinde hileye başvurmalarını kapsamaktadır. Bu riskler; iç ve dış dolandırıcılık, çalışma yeri güvenliği, müşteriler ve hizmetler, fiziksel varlıklara zarar, teknolojik riskler ve süreç yönetimi risklerinden oluşmaktadır.
- İşletme riskleri, bankanın yönetmeliği, düzenleyici işlevleri, finansal sektörün alt yapısı ve ödeme sistemlerinden kaynaklanan risklerdir. Bu riskler; makro politikalar, kanuni altyapı, kanuni sorumluluk, finansal altyapı, düzenleyici uyum, itibar riski ve ülke riskleri bu grupta yer alır.

Bankalarda yaşanabilecek olan bu riskler türev ürünleri sayesinde bankalar riskleri en aza indirebilmektedirler. Türev ürünleri piyasalarıyla bankalar riskten korunmaları amaçlanmıştır. Bu piyasalar sayesinde, riske istekli olan spekülâtlörlere transfer yapılmış ve böylece korunma işlevleri ile de bir nevi sigortalama yapılmıştır (Özel, 2010, s. 41).

3.7.1.4. Sermayenin Korunması

Bankada pay sahipleri banka kurulurken ihtiyaç duyulan fonu sağlamalıdır. Anapara, bankaların faaliyetlerinde birçok fonksiyonu yerine getirmekle birlikte yatırılan sermayenin büyüklüğü bankanın büyümesi ve gelişmesinde en önemli aktörlerdendir. Bankanın ortakları için sermaye, sermayenin yapısı ve gücü farklı anlamları ifade etmektedir. Bankanın ortakları en az sermaye ile maksimum getiri elde etme düşüncesi içerisindeyken bankaya ortakların yatırdıkları sermayenin büyüklüğü bankadaki mevduat sahipleri ve yatırımcılar için yüksek riskler taşımaktadır. Bu nedenle sermaye bankanın herhangi bir zarar yaşamasında sigorta görevi görmektedir. Bankanın denetim ve gözetim kurumları açısından güçlü bir sermaye yapısına sahip olması ekonomide yaşanan dalgalanmalar sonucunda güven unsuru oluşturmaktadır (Tuna, 2013, ss. 60-61).

BDDK tarafından yayınlanan Sermaye Koruma Planında; bankanın kar dağıtım sınırının belirlenmesi, kar dağıtımında dikkate alınacak hususlar, gelir-gider ve bilanço tablosu gibi unsurlar göz önünde bulundurulmuştur. Bankalar gerekli hallerde sermaye koruma planın da değişiklikler yapabilirler. Bankalar sermaye koruma planı kapsamında yaptıkları faaliyetlere uyum düzeylerine ilişkin değerlendirmelerini üçer aylık dönemler halinde kuruma göndermektedir. Bankalar minimum düzeyde sermaye koruma planına göre uyum sağlamaları esastır. Kurul, bankaların sermaye koruma planına uyum düzeylerine yeterliliği ile ekonomik konjonktürü değerlendirerek ek önlemler almaya yetkisi vardır (BDDK, 2013).

3.7.2. Piyasa Disiplinin Sağlanması

Piyasa disiplini, bir bankanın diğer piyasa katılımcıları tarafından mevcut durumunun değerlendirilmesinin sağlanmasıdır. Bu kapsamda mevduat sahiplerinin korunması, finansal sistemin istikrarı ve şeffaflık ele alınacaktır.

3.7.2.1. Mevduat Sahiplerinin Korunması

İşletmeler hedeflerine ulaşmak için işletmenin faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen pay sahipleri vardır. Her bir pay sahibinin ayrı sorumlulukları ve ilişkileri vardır. Bu ilişkiler sözleşmeyle oluşabildiği gibi sözleşme olmadan da oluşabilmektedir. Bu sistemin temeli işletme ile pay sahipleri arasında karşılıklı olarak menfaatlerinin olmasıdır (SPK, 2005, s. 32). İşletmeler paydaşlara karşı olan yükümlülükleri yerine getirmekle sorumludur. Bütün işletmelerin yapısında olduğu gibi bankalarda da temelde olan bu yapı banka sahiplerinden (paydaşlar) ve bankaya mevduat yatıran kişilerden oluşmaktadır. Nitekim bankanın sahipleri bu kişilerle sınırlı değildir; hissedarlar, kreditorler, yatırımcılar, mevduat sahipleri, banka çalışanları ve diğer menfaat sahiplerinden oluşmaktadır (Tuna, 2013, s. 63). Mevduat sahiplerinin korunması amacıyla, 1983 yılında da kanun hükmünde kararname çıkarılarak TMSF adı altında bir fon kurulmuştur. Kurulan bu yeni fon merkez bankası tarafından idare ve temsil edilmektedir. Sadece Türkiye'deki mevduat sahibi kişilerin tasarruf mevduatı hesaplarının anaparaları sigorta altına alınmıştır. Bu kişiler gerçek kişiler olmak zorundadır. TMSF mevduat sisteminin korunmasına ilişkin oluşturulan bir kurumdur. Bu sistemin tarafları, mevduat sahibi, mevduatı kabul eden banka ve mevduat sigorta altına alınan kurumlardır (Akyol, 2018, s. 5). Günümüzde gerçek kişilere ait tüm mevduat hesapları toplamının 200 bin TL'ye kadar olan kısmı sigorta kapsamındadır.

3.7.2.2. Finansal Sistemin İstikrarı

Finansal sistem, yatırımcıların finansal piyasalara fon arz etmesi ve piyasadan fon talep eden bireyler veya kurumların sundukları finansal varlıklar ile aracı kurumlar finansal sistemi oluşturur. Finansal sistemin oluşması için, tüketilenden fazla geliri olan bireylerin yatırımlarını reel varlıklara veya başka amaçlar için kullanmak yerine finansal pazarlara arz etmesi diğer taraftan da bazı tüketicilerin yatırım amaçları ile gelirleriyle ilgili harcama yapabilmeleri ve oluşan gelir açıklarını finansal pazarlardan talep edebilmektedir (Gadirov, 2003, s. 3).

Finansal sistemde fon arz eden ile fon talep eden kişileri bir araya getiren kişiler aracı kurumlardır. Bu finansal araçlar vade miktarı ve riske göre eşleşme sağlayarak kişiler arasında dolaylı finansman imkânı sağlarlar. Bankalar finansal aracılık yapan en önemli kuruluşlardandır. Bankalarda dolaylı finansman ile işlem maliyetlerini azaltmak, risk paylaşımı ve asimetrik bilginin indirgenmesi gibi üç ana fonksiyonu yerine getirmektedir. Bankaların finans sistemindeki önemli aracı kuruluşlarından biri oldukları için ekonomide bir takım rolleri vardır. Bunlar aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Tuna, 2013, s. 65);

- Bankalar aracılık işlevlerini yaparlarken kişilerden topladıkları tasarrufları, şirketlere kredi şeklinde vererek yeni maddi duran varlıklara (bina, makine, teçhizat vb.) yatırım yapılmasına imkân sağlar.
- Bankalar, müşteriler adına mal ve hizmet ödemeleri yapabilmektedir.
- Bankalar müşterileri ödemelerini geciktirdiğinde veya ödeme yapamadıkları zaman garantörlük işlevi görürler.
- Bankalar, müşterileri finansla risklerini yöneterek oluşabilecek risklere karşı maddi kayıpların oluşmasının engellemektedir.
- Bankalar kişi veya kuruluşlara üstlendikleri danışmanlık rolü ile müşterilerin tasarruflarının korunması ve yönetilmesini sağlamaktadır.

Bankalar ödeme sistemlerinin de en önemli parçasıdır. Ayrıca bankalar müşterilere ihtiyaçları doğrultusunda, finansal bilgi ve finansal planlama hizmetleri sunarak danışmanlık yaparlar. Banka rezervleri ekonomik istikrarın sağlanmasında da devletin ekonomi politikasının temelini oluşturur. Finansal sistemde istikrar beklentiler üzerine gerçekleşir. Finansal sistem çok yönlü ve dinamik bir yapıya sahiptir. Finansal sistemde istikrarın sağlanması ekonomik performansa da olumlu katkılar sağlarken istikrarın sağlanamaması da ekonomiyi olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla finansal istikrarın sağlanması mali istikrar ve fiyat istikrarının sağlanması kadar önemlidir. Doğası gereği bu üç istikrarın bir arada bulunarak birlikte sağlanması gerekir (Özince, 2005, s. 18).

3.7.2.3. Şeffaflık

Piyasa katılımcıları, ulusal otoriteler ve uluslararası finansal kuruluşlar şeffaflık üzerinde daha fazla durulması gerektiğini ve şeffaflığın artırılmasının önemini vurgulamıştır. Ancak şeffaflık konusu yeterince netlik kazanamamıştır. Ekonomik refah ve büyümenin sürdürülmesi için şeffaflığın artırılması yaşanan krizler sonucunda ortaya çıkmıştır (Alparslan, 2002, s. 1). Bankalarda hem kamunun aydınlatılmanın hem de şeffaflığın sağlanabilmesi finansal düzeni destekleyerek piyasa disiplininin sağlamaktadır. Piyasa disiplininin etkili kurumsal yönetişimin olması finansal düzenleme bankanın denetim yapısını güçlendirmektedir. Etkin piyasa disiplininin sağlanması için pay sahiplerinin izlenmesini sağlayacak tam ve yeterli şeffaflığa ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun anlamı küresel risklere ve riskin yönetilmesinde kontrol edici ve düzenleyici otoritelerle gerekli düzeyde bilgiye ulaşılması bu kurumların çözümünde önemli bir role sahiptir (Tuna, 2013, s. 68).

3.8. Bankalarda Kurumsal Yönetimin Yapısı ve İşleyişi

1997 yılında bazı bankaların TMSF'ye devredilmesiyle ulusal bankacılık sektöründe, 2003 yılının sonuna kadar TMSF'ye devredilen banka sayısı 21 banka olmuştur. Dünyada yaşanan 2000 ve 2001 krizleri sonucu bankaların bu fona devri hızlandırılmasıyla bankacılık sektöründe yeniden yapılandırma gündeme gelmiştir. Bankaların TMSF'ye devredilmesinin nedenleri incelendiğinde bankalarının iç kontroldeki ve risk yönetim alanında ki eksiklikler ve bankanın hâkim ortakları bankanın fon sağlayanlarını kişisel menfaatleri içerisinde kullanmaları gösterilmektedir. Bu durumun bankanın kötü yönetilmesi ve kurumsal yönetimdeki eksikliklerden kaynaklandığı ve kurumsal yönetim yapısının güçlendirilmesi hususunda düzenlemeleri gündeme getirmiştir (Çetinkaya, 2014, s. 89).

Bankalarda kurumsal yönetimin yapısıyla ilgili genel düzenlemelerin ana kaynağını Bankacılık Kanunu'nda mevzuatlar ve yönetmeliklerden oluşturmaktadır. 1999 yılından 2005 yılına kadar yürürlükte olan 4389 sayılı Bankacılık Kanunu ve 8 Şubat 2001 tarihli ve 24312 sayılı "Bankaların İç Denetim ve Risk Yönetimi Sistemleri Hakkında Yönetmelik" in Basel Komitesi tarafından belirlenen kurumsal yönetim

ilkelerine uyumunda yaşanan aksaklıklar nedeniyle mevzuattan kaldırılmıştır. Bu nedenle yerine 2005 yılında yürürlüğe giren 5411 sayılı “Bankacılık Kanunu” ve 1 Kasım 2006 tarihli ve 26333 sayılı “Bankaların İç Sistemleri Hakkında Yönetmelik” çıkarılmıştır (Tuna, 2008, s. 85).

3.8.1. Üst Yönetim

Bankalarda yönetim kurulu ve üst düzey yönetiminin oluşturduğu birim üst yönetimi oluşturmaktadır. Aşağıda üst yönetimin birimleri anlatılmıştır.

3.8.1.1. Yönetim Kurulunun Yapısı

Yönetim Kurulu, genel kurulda yapılan oylamayla birlikte pay sahipleri tarafından verilmiş olan yetkiler doğrultusunda, yönetmelik, esas sözleşme, şirkette yapılacak düzenlemeler, uygulanacak politikalar kapsamında yetki ve sorumluluklarını kullanarak şirketi temsil etmektedir. Yönetim kurulu bir bankanın en yüksek mertebede karar alma, bu kararları yürütmek ve yönetmekle sorumlu olan en yetkili organdır. Yönetim kurulu, bankanın stratejik hedeflerini belirleyerek, bu hedefler doğrultusunda misyonunu ve vizyonunu belirlemek ve kamuya bunları açıklamakla yükümlüdür. Yönetim kurulu, belirledikleri hedefleri onaylamak, sürekliliği sağlamak ve bankanın hedeflerine ulaşmakla için geçmiş performansları incelemekle de sorumludurlar. Yönetim kurulları sorumluluklarını yerine getirirken ulusal ve uluslararası yönetmeliklere uyum sağlaması ve bankada sorun çıkmadan önce tedbir alması beklenmektedir (SPK, 2005, ss. 37-49).

Bankanın yönetim kurulunun, genel müdür de olmak şartıyla minimum beş kişiden az oluşturulmaması gerekmektedir. Yönetim kurulunun icra biriminde görevli olan ve icrada görevli olmayan üyelerden oluşur. SPK tarafından yayımlanan ilkeler doğrultusunda bankalardaki icrada görevi bulunmayan üyelerin sayılarını yarıdan fazla olması gerekmektedir. İcra kurulu başkanlığını yapan genel müdür, yönetim kurulunun doğal üyesidir. Yönetim kurulunun başkanı üyeler tarafından seçilir ancak seçilen kişi icra kurulu başkanı ile yönetim kurulu başkanının aynı kişilerden oluşmaması gerekir. Yönetim kurulları pay sahiplerinin çıkarları doğrultusunda ve

tarafsız olarak beklentilerini yerine getirmeleri gerekir. Yönetim kurullarının bunları yaparken bağımsız olması önem taşımaktadır. SPK yayımladığı kurumsal yönetim ilkesi çerçevesinde yönetim kurulunun ikiden az olmamak şartıyla en az 3/2 oranında bağımsız üyelere oluşması gerektiğini vurgulamıştır (Çetinkaya, 2014, s. 90).

3.8.1.2. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

Yönetim kurulunun yapısı ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları da farklılık göstermektedir. Dolayısıyla işletme içinden seçilen üyelerin oluşturduğu yönetim kurulunda farklı görüşler önermek ve yönetimle çatışabilecek fikirleri savunmak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle işletmeye bağlı bulunmayan bağımsız üyelerin daha fazla yer verildiği bir yönetim kurulunda ise üyelerin farklı görüşleri ortaya sunabilmesiyle mümkündür. Tüm bunlardan hareketle, yönetim kurulunun görevleri rolü, hissedarların haklarını korumak için yöneticileri kontrol etmektir (Kurt, 2020, s. 25). Bu kapsamda yönetim kurulunun aşağıda başlıca görevleri ve Şekil 3.1’de sorumlulukları verilmiştir (Doğan, 2007, s. 30);

- İşletmeye ait stratejik hedeflerin oluşturulması ve kararların alınmasıdır.
- Yönetime öneri ve tavsiyelerde bulunulmasını sağlamak.
- Yönetim kuruluna sunulan raporların değerlendirilmesini yapmak.
- Yönetim kurulunun performanslarının izlenerek bunun değerlendirilmesinin yapılmasını sağlamaktır.

Şekil 3.1: Bankacılık kanununda yönetim kurulunun sorumlulukları



Kaynak: (Tuna, 2013, s. 76)

3.8.1.3. Yönetim Kurulu Bünyesinde Oluşturulan Komiteler

Bir işletmede yönetim kurulunun fonksiyonları doğru bir şekilde yerine getirebilecek büyüklükte olmalıdır. Çünkü yönetim kurulundaki üye sayısı, gözetim ve denetim fonksiyonlarını yerine getirebilecek miktarda olmalıdır. Bu sayının kaç olması gerektiği konusu netlik kazanmamıştır ancak üye sayısının ülkeden ülkeye değişeceğini söyleyen yazarlar da vardır. Çünkü işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, coğrafi konumu ve yayılımı ülkenin sahip olduğu mevzuatı gibi sebeplerden dolayı yönetim kurulundaki üye sayısını etkileyebileceği söz konusudur. Bu nedenle her işletme için uygun yönetim kurulu üye sayısı belirlemek mümkün olmamaktadır. Bunun için her işletme kendi yapısal özelliklerini dikkate alarak bu sayıyı belirlemelidir (Kır, 2009, s. 93). Yönetim kurullarının fonksiyonlarını sağlıklı olarak yerine getirmeleri için işletmeler çeşitli komiteler kurulmuştur. Bu komiteler alanında uzmanlaşan belirli bir konu üzerine yoğunlaşan komitelerdir. Yönetim kurulunda danışmanlık gibi hizmetlerde yaparak daha etkin ve verimli sonuçlar alınmasını katkı sağlar.

3.8.1.3.1. Denetim Komitesi

Bankalarda ve hisse senetleri borsada işlem gören işletmelerin yönetim kurullarında denetim komitesi oluşturulması zorunludur. Bu denetim komitesinin başkanlarının bağımsız üyelerden seçilmesi de bir diğer zorunluluktur. Oluşturulan bu denetim komitesi fiili olarak denetim yapmamakla birlikte iç ve dış denetim sürecinin uygulanma etkinliğini, katma değerini, muhasebe, finansal raporlama, iç kontrol sistemlerinin işleyişinin yeterli ve şeffaf yapılması ile yönetim kurulu adına gerekli önlemleri almaktır (Kır, 2009, s. 94). Bu amaçla denetim komitesi düzenlemeleri aşağıda verilmiştir (Doğan, 2007, s. 134),

- Şirkette, bağımsız denetim kuruluşunun seçimi sırasında denetim kuruluşu ve bu kuruluştan alınacak hizmetler, öncelikle denetim kurulundan onay alınmalı daha sonra yönetim kuruluna sunulmalıdır. Çünkü öncelikle denetim komitesi, bağımsız denetim kuruluşunun bağımsızlığı zedeleyecek bir durumun olup olmadığını belirten bir rapor hazırlamaktadır.

- Şirketlerin muhasebe sistemlerinin finansal bilgilerine kamuoyu ile paylaşılması, bağımsız denetim ve iç kontrol sisteminin işleyişinin gözetimi yapar. Bağımsız denetim kuruluşlarının her aşamadaki çalışmaların yakından izler.
- Kamuyla paylaşılacak olan finansal tabloların ve dipnotların mevzuatlara ve uluslararası muhasebe standartlarına uygunluğunu denetleyerek bağımsız denetim kuruluşunun da onayını alarak yönetim kuruluna yazılı olarak sunar.
- İşletme muhasebesi, iç kontrol sistemi ile bağımsız denetimle ilgili olarak hissedarları etkileyen şikâyetlerin incelenmesi denetimden sorumlu komite tarafından yerine getirilir. Ayrıca yönetim kurulu üyeleri, yöneticiler ve diğer menfaat sahipleri arasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarının ve ticari sır değerindeki bilginin kötüye kullanılmasını önleyen şirket içi düzenlemeler ve politikalara uyumu da gözetir.

Denetim komitesinin başkanı icrada görevli olmayan, bağımsız yönetim kurulu üyeleri en az iki üyeden oluşmak üzere seçilir. Eğer iki üyeden oluşuyorsa her iki üyenin, daha fazla üyeden oluşuyorsa üyelerin çoğunluğunun icrada görevli olmayan yönetim kurulu üyesi olması öngörülmüştür.

3.8.1.3.2. Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal yönetim komitesinin çoğunluğunun bağımsız üyelerden oluşması ve şirket genel müdürünün bu komitede yer almaması öngörülmüştür. Kurumsal yönetim komitesinin Türkiye'de hukuki olarak zorunlu değildir. Ancak BDDK ve SPK ilkelerinde öneri niteliği taşımaktadır. Kurumsal yönetim komitesinin oluşturulması zorunlu olmamakla birlikte kurumsal yönetimin öneminin bilincine sahip olan şirketler kurmuşlardır. Özellikle de bankaların çoğunluğu kurumsal yönetim komitesini oluşturmuştur (Kır, 2009, s. 97). Kurumsal yönetim komitesinin temel görevleri aşağıda verilmiştir (Doğan, 2007, s. 134);

- Şirketlerde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesi ve uygulamayan şirketlerin sebeplerinin bulunarak uymayan

şirketlerinde ortaya çıkacak olan çıkar çatışmalarının tespit edilmesi ve yönetim kuruluna iyileştirici tavsiyeler sunmak,

- Yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin sayısı konusunda öneriler vermek,
- Yönetim kurulunda olacak adayların belirlenmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi şeffaf ve adaletli bir yönetim şeklinin oluşturulması gibi stratejiler belirlemek,
- Yönetim kurulunda olan üyelerin ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesini, kariyer planlamaları ve ödüllendirilmesi konusunda uygulamalar belirlemektir.

3.8.1.4. Üst Düzey Yönetim

Üst düzey yöneticiler; bankanın genel müdürü, genel müdür yardımcıları ve iç sistemler grubunda yer alan yöneticiler gibi bu yöneticiler şirket çalışanı oldukları için hak sahibi grubunda yer almaktadır. Ayrıca üst düzey seviyedeki yöneticilere verilen yetki ve görevlerle de bankada söz hakkına sahiptir. Üst düzey yöneticiler şirketin hedeflerine ulaşılmasın da en önemli etkenlerden biridir. Bu yöneticilerin yaptıkları hatalar ya da art niyetli yapılan uygulamalar ve usulsüzlükler bankaya zarar verebilir hatta bankanın piyasa değerini önemli derecede düşürebilir. Bunun için yönetim kurulu tedbir amaçlı gözetim mekanizması oluşturmalıdır. Böylece yönetici hataları azaltılacak ve bankaya zarar verecek kötü niyetli uygulamalar engellenecek tedbirler alınacaktır (Tuna, 2008, s. 102).

Bankanın üst düzey seviyede yöneticileri, yönetim kurulu tarafından belirlenen stratejilerin yürütülmesi, bankanın hangi risk altında olduğunun tespit edilmesi ve ölçülmesi için gerekli yöntemlerin geliştirilmesi; açık olarak yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, bunun takibinin yapılması ve iç denetim sistemlerinin kontrolünden sorumludur. Bu kapsamda üst düzey yöneticilerin sorumlulukları aşağıdaki gibidir (BIS, 1998, ss. 11-12);

- Bankanın üst yönetimi, bankanın hedefleri doğrultusunda stratejilere ilişkin kararların yönetim kurulu tarafından uygulanması ve etkin bir iç denetimin sisteminin oluşturulmasıyla sorumludur.
- Üst düzey yöneticiler iç denetimin daha etkin olması için özel birimleri görevlendirebilir.
- Denetim birimi, eğitimli kişiler ile teknik bilgiye sahip çalışanlar tarafından yürütülebilmesi için üst düzey yönetimi düzenleyici tedbirler almalıdır.
- Denetim biriminde olan bütün personel, işlevlerinden ötürü uygun bir teşvik edici programlara tâbi tutulmalıdır.

3.8.2. İç Sistemlerin Kurulması

Bilindiği gibi bankalar çeşitli risklere maruz kalmaktadır. Bu risklerin izlenmesi, kontrolünün sağlanması, değişen koşullara uyum göstermesi, şube ve konsolidasyona tâbi ortaklıklarını da içine alan yeterli ve etkin bir iç kontrol, risk yönetim ve iç denetim sistemi kurmak ve işletmekle bankalar yükümlüdür. Bu sistemlerin kuruluşuna, faaliyetlerine, yeterliliğine, oluşturulabilecek bütün birimlerine, icra edilebilecek üst yönetim görev ve sorumlulukları ile kuruma sunulacak raporlamalarla ilgili bildiri kurul tarafından belirlenmektedir (TBB, 2020, s. 38).

3.8.2.1. İç Kontrol Sistemi

İç kontrol sistemi; bankanın varlıklarının korunması, bankanın içi ve dışı kurallara ve teamüllere uygun olarak yürütülmesi, muhasebe sistemi ile finansal raporlama sisteminin güvenilirliğini ve bilgilerin zamanında elde edilebilmesini sağlamaktır (Tuna, 2013, s. 105). İç kontrol sisteminin etkileri aşağıda verilmiştir (Gör, 2016, s. 43);

- Bankaların faaliyetlerinde daha etkili olması,
- Hazırlanan mali raporlara güven duyulması,
- Bankanın mevzuatlarına göre yönetilebilmesini sağlayan, yönetim kurulu, üst yönetim ve personellerin etkilendiği süreci kapsar.

Bankalarda iç kontrol sisteminin etkin bir şekilde çalışması bağımsız denetimin daha kaliteli yapılmasını sağlayarak etkinliğini artırır. Etkin bir iç kontrol sistemi, işlemlerde hata ve noksanlıkların daha aza indirgenmesi amacıyla denetimin kalitesini artırır. Böylece bankanın da denetim riskini azaltmaktadır. İç kontrol sistemin erkin olduğu bankalarda hata riski de düşmektedir. Aksi bir durumda hata veya hile riski daha fazla artmaktadır. Bakıldığın da denetim kalitesinin artırılması ve riskin azaltılması için tedbirler alınması gerekmektedir (Akışık, 2005, s. 94). İç kontrol sistemi personelleri aşağıdaki görev ve yetkilere sahiptirler (Tuna, 2013, ss. 106-107);

- İç kontrol yetkili personel, görevlerini yerine getirirken operasyonel faaliyetlerin gerçekleştirildiği birim şubeler de veya genel müdürlükler de yürütmelidir.
- Şubelerin gösterdikleri faaliyetlerin büyüklüğüne göre aldıkları operasyonel risklerin, bankaların mevcut risklere etkisini incelenerek ona göre birimlerde devamlı iç kontrol çalışanı bulundurulmalıdır.
- Bankada iç kontrol elemanı olarak alınan kişi iç kontrol biriminin faaliyetleri dışında çalıştırılmaz.
- İç kontrol sisteminde çalışan personel, bankanın faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde işletilmesini izleyerek, inceleme ve kontrol etmek için ilgili birimlerden raporlama talep edebilir.
- İç kontrol birimi tarafından hazırlan ve yönetim kurulu tarafından onaylanan yönetmelikte iç kontrol bölümünde çalışacak olan personelin öğrenim durumu, daha önceki deneyimleri, bilgi ve beceri seviyesi ile ilgili genel bilgilere yer verilmektedir.

3.8.2.2. İç Denetim Sistemi

Bütün kurumlar karşılaşılabilecekleri riskleri en aza indirmek zorundadırlar. Kurumların faaliyetleri içerisinde finansal veriler ile ilgili olarak olumsuzluklar karşısında etkilenmemeleri için yapılan denetimlerin yetersiz oluşu beklenen düzeyde olmaması bu nedenle kurumun bünyesinde faaliyetlerin gerekli tespitlerin yapılması gerekmektedir. Bu gereklilik sonucunda belirlenen düzen içerisinde

hareket eden, küresel düzeyde belirlenen standartlara uygun denetim biriminin oluşturulmasını mecbur kılmıştır (Darçın, 2019, s. 31).

Bankalar bütün birim ve şubelerinde konsolidasyona (bir borcun vadesini uzatma) tabi hissedarlarını kapsayan bir iç denetim sistemi oluşturmakla zorunludur. Bu kapsamda faaliyetlerin yönetmeliklere, ana sözleşmeye ve bankanın yönetmeliklerine uygunluğu bankanın uzman kişileri olan müfettişler tarafından denetlenmektedir. Bankalarda iç denetim faaliyetlerini objektif ve bağımsız bir şekilde gerekli özen gösterilerek atanan müfettişler tarafından yerine getirilmektedir. Bankanın iç denetiminde görev alan kişiler konsolidasyona tâbi hissedarlarda iç denetim görevini yerine getirebilirler (TBB, 2020, s. 39). Bankalarda iç denetim birim yöneticisinin sorumlulukları aşağıda verilmiştir (Çetinkaya, 2014, ss. 108-109);

- İç denetim faaliyetlerine yönelik uygulama esaslarının belirlenmesi ve belirlenen uygulamalar yönetim kurulunun onayından geçtikten sonra uygulamaya koyulur.
- İç denetimin faaliyetlerinin kontrol ederek izler ve yönlendirir.
- Banka içersin de yeterli sayıda müfettiş alımı yapması gerekir.
- Bankadaki müfettişlerinin verilen görev ve yetkilerde belirli nitelikleri taşıması gereklidir.

İç denetim sistemin de önemli işlevi olan müfettişlerin; bankalarda yer alan teftiş kurullarının bu sorumluluklarının bilincinde görevlerini yerine getirmeleri beklenir. Müfettişler görevlerini icra ederlerken tarafsız ve bağımsız olmaları gerekir. Bunun için müfettişler, iç denetim birimi, iç sistemler sorumlusu ve yönetim kurulu haricinde ki hiçbir birime veya kişiye hesap vermekle yükümlü olmaması ve kişisel çıkarları veya akrabalık ilişkileri gibi bankadaki konumundan dolayı sahip olduğu yetkileri kötüye kullanmasının engellenmesi sağlanır. Müfettişlerin görev ve sorumlulukları yönetmelikte aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Tuna, 2013, ss. 109-110);

- Müfettişler, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ihtiyaç halinde bankanın bütün kayıt, dosya ve bilgilere ulaşabilme imkânı yönetim kurulunca sağlanır.

- İç denetim yönetmeliğinde; müfettişlerin eğitim düzeyi, deneyim ve bilgi seviyesi gibi niteliklere yer verilir.
- Müfettişlerin bankanın bilgi teknolojilerine dayalı denetim teknikleri konusunda da minimum düzeyde de bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekmektedir.
- Müfettişler, tarafsız ve bağımsızlık hususunda aksi tutum sergiledikleri zaman görevden alınırlar.

3.8.2.3. Risk Yönetim Sistemi

Bankalar çeşitli risklere maruz kaldıkları için bu riskler karşısında risk yönetim sistemi kurulca belirlenen esaslar doğrultusunda oluşturulur ve aldıkları kararları uygulamak ve raporlamak zorundadırlar. Risk yönetim işlevini yönetim kuruluna bağlı olarak personeller tarafından yerine getirirler (TBB, 2020, s. 39). Bankalarda risk yönetim sisteminin oluşturulmasının amacı, sermayenin korunması, hissedar değerini arttırarak karlılığın arttırılmasını ve piyasalarda yaşanan olağanüstü durumlarda bankaların hangi riskler karşısında kaldığını ve zararın büyüklüğünü ölçebilmektir (Akgün, 2007, s. 4). Bankalar da risk yönetim sisteminin kurulmasının diğer amaçları aşağıda verilmiştir (Arslan, 2008, s. 6);

- Bankada oluşabilecek riskleri belirlemek ve bu riskler hakkında daha fazla bilgiye sahip olmak,
- Risklerinin sınıflandırılması ve bu risklerinin zarar derecesinin ölçülmesi,
- Bankanın maruz kaldığı risklerle tutarlı stratejik riskler oluşturulmalı,
- Risk yönetimin etkin bir şekilde yönetimin sürdürülmesi,
- Risklerle başa çıkmak için stratejilerin ve planların geliştirmek.

Bankalarda risk yönetim sisteminin bu amaçları yerine getirmek için risk yönetim birimi oluşturulmuştur. Risk yönetimin sisteminin görevleri aynı zamanda risk komitesinin de sorumluluğunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda risk yönetim biriminin görev ve sorumlulukları aşağıdaki verilmiştir (Tuna, 2013, ss. 112-113);

- Bankaların faaliyetlerine göre uygun stratejik politikalar oluşturmak ve uygulanmasını sağlamak,
- Bankalara uygun risk ölçüm modellerinin seçilmesi, bunların uygulamaya koyulması, onay verilme sürecine katılması ve gerekli değişikliklerin yapılması,
- Bankaların kullandığı risk ölçümü yapan modellerin günlük olarak raporlarını tutmak ve bu raporların analizlerini yapmak,
- Mümkünse riskleri sayısallaştırmak ve risklerin belirli bir düzeyde kalmasını sağlamak,
- Bankanın her bir risk türü için belirlenen limitler toplulaştırarak bankanın limitlere uyumunu izlemek,
- Risk ölçüm ve risk izleme sonuçlarının üst yönetim ile yönetim kuruluna ve iç sistemlerden sorumlu birime düzenli olarak raporlandırılmasını sağlayabilmek,
- Risk yönetim sistemini belirlemek ve uygulamaktır.

3.8.3. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık

Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kurumsal yönetimin evrensel ilkelerinden biridir. Bir işletmenin değerinin etkileyebilecek bilgilerin en başta pay sahipleri ve menfaat sahipleri olmak üzere kamuoyu ile paylaşılmasıdır (Kır, 2009, s. 78). Bu kapsamda, beş'e ayrılmaktadır.

3.8.3.1. Kurumsal Yönetim Bilgileri

Kurumsal yönetim bilgileri kapsamında kamuoyu paylaşılması gereken bilgiler; yönetim kurulunun yapısı, yönetim kurulu üyelerinin özellikleri, bağımsız üyelerin kriterleri, oy kullanma hakları, ortaklık yapısı, organizasyon yapısı, imtiyazlı hisse sahipleri, ücretlendirme, ortaklar, bilgilendirme politikaları, rating notları ve genel kurul bilgileri yer almaktadır (Çetinkaya, 2014, s. 113).

3.8.3.2. Finansal Durum ve Performans

Bankanın finansal performansı, bankaların karlılığı ile bu karlılığın zamanla nasıl değişebildiğini, finansal performansındaki değişiklikler, pay sahiplerine veya diğer menfaat sahiplerine karşı yükümlülüklerini karşılayabilme gücü ve kar dağıtımını yapılmasını gibi durumları kapsar. Bir bankanın kar ve zar finansal durumunun bilinmesi yatırımcı açısından bankanın gelecekteki durumu hakkında bilgi vermesi ve nakit akışının bilinmesi açısından önem arz eder. Bir bankanın finansal durumu ise bilanço tablosu, menkul kıymetler, krediler, maddi duran varlıklar ve maddi olmayan duran varlıklar, kısa ve uzun vadede borçlanmaları içermektedir. Bilanço dışı hesaplarda, piyasa değeri ve bilanço dışı işlemlerin yenilenmesi hakkında genel bilgilerin bulunması gerekmektedir (Tuna, 2013, s. 117).

3.8.3.3. Risk Yönetim Politikaları

Bankaların en önemli konularından birisini oluşturan risk politikaları bu risklerin nasıl oluştuğu ve en önemlisi nasıl yönetildiği ile nasıl risk yönetiminde kullanıldığı hakkında görüşleri içermektedir. Risk yönetiminde önemli unsurlardan birisi şeffaflıktır ve şeffaflığın sürdürülmesidir. Risk yönetim sistemi riske maruz kalınma durumunda risk yönetimle ilgili stratejiler üretilmelidir (Çetinkaya, 2014, s. 114).

3.8.3.4. Maruz Kalınan Riskler

Bankalar faaliyetlerini icra ederlerken birçok riskle karşılaşmaktadır. Bankaların maruz kaldıkları riskler ise, kredi riskleri ve operasyonel riskleri oluşturmaktadır. Maruz kalınan riskler belirlenirken hangi risklere maruz kalınacağını anlaşılabilmesi için nicel ve nitel bilgilere bankanın sahip olması gereklidir. Operasyonel riskte, yönetsel ve stratejik risklerde olduğu gibi başka risklerinde oluşması durumları için de nitel bilgiler içermelidir (Tuna, 2013, s. 118).

3.8.3.5. Muhasebe Politikaları

Bankaların; genel muhasebe ilkeleri, muhasebe stratejik politika ve uygulamaları değişikliklerini belirleme politikalarını ile uygulamaları, konsolidasyon değerlendirme stratejileri, menkul kıymetleştirme, kredi komisyonları, alınan ek ücret ve yapılan promosyonlar, türev ürünler ve gelir vergisi’de baz alınarak belirlenmesi uygundur (Çetinkaya, 2014, s. 115).

3.9. Uluslararası ve Türk Banka Hukukunda Kurumsal Yönetim İlkeleri

3.9.1. Uluslararası Bankacılıkta Kurumsal Yönetim İlkeleri

Finansal piyasaların bir düzene sokulması ve başarıya ulaşılması için güvenilir, istikrarlı makroekonomik stratejilerin uygulanması, mali sistemlerin etkinleştirilmesi, finansal piyasada etkin denetim ve gözetimin sağlanması ve uluslararası standartlarında ülkelerin ekonomik yapılarına dikkate alınarak uygulamaya koyulması gerekmektedir. Uluslararası alanda yaşanan ekonomik krizler finansal ekonomiye yani en çok da bankacılık sektörünü etkileme ihtimali küreselleşmeyle birlikte tüm dünyaya etkilerinin yansımaları olasılığı, finansal piyasaların güçlendirilmesi ve istikrarlı bir şekilde sürdürülmesi için uluslararası çalışmalar ortaya konulmuştur (Baykal, 2007, s. 47).

Finansal piyasalarda düzeni sağlamak için yapılan bu çalışmalardan ilki: Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank For International Settlement-BIS) dünya bankaların bankası niteliğindedir ve merkez bankası arasındaki koordinasyonu sağlar. BIS, I. Dünya Savaşı sonrasında versailles antlaşması imzalanarak Almanya’nın tazminat ödeme sorunu olan “Genç Plan Projesi” dahilinde Belçika, Almanya, İngiltere, İtalya, Fransa ve İsviçre gibi ülkeler arasında yapılan antlaşma İsviçre’nin Basel şehrinde imzalanmıştır. Türkiye de içinde bulunmak üzere 60 ülkenin merkez bankalarının ve para otoritelerinin uluslararası ödemelerin denkleştirilmesi bankasına üye durumundadır. BIS, 1970 yılında Bretton Woods sisteminin çökmesiyle birlikte ekonomide yaşanan dalgalanmalar sonrasında küresel çaplı yaşanan krizler sonrasında düzen oluşturulmak istenilmesi sonucu oluşturulmuştur.

BIS, dünyanın ilk uluslararası ekonomik kuruluşudur. İçeriğinde bankalarda ortaya çıkabilecek risklere karşı sağlıklı bir sermaye yapısına sahip olmak ve uluslararası alan da yaşanan ekonomik değişikliklerden etkilenmemek için “Basel Bankacılık Gözetim Komitesi” kurulmuştur (Orbay, 2018, s. 39).

Basel Bankacılık Gözetim Komitesi, yasal yaptırım gücüne veya resmi bir otoriteye sahip değildir. Gelişmiş ülkelerde bulunan merkez bankaları denetim yetkililerinin katılımıyla yapılan bankacılık alanında istişari mahiyette uluslararası standartlar yayımlayan bir kuruluştur. Bu komitenin amacı ekonomide yaşanan dalgalanmalar ve istikrarsızlar nedeniyle bankada uzmanlık alanını geliştirerek, finansal istikrarı daha güçlü bir yapı haline getirmektir (Demirkol, 2012, s. 254).

3.9.1.1. Basel Standartları

Basel Komitesi tarafından hukuki niteliği taşımayıp sadece yönlendirici ve tavsiye niteliğinde kuralları içerir. Bu nedenle Basel standartları esnek hukuk sistemin de bile yer almamaktadır. Bu standartlar bankalarda isteğe göre uygulanmakta olup, bankalarda kalite standardizasyonunu sağlayan ekili kurallar niteliğindedir ve bankacılık sektöründe ihtiyaçları karşılayan, belli deneyimler sonucu oluşturulan tavsiye nitelikteki dünya genelinde genel kabul görmüş standartlardır. Basel Komitesi, 1988 yılından itibaren günümüze gelene kadar 71 bankacılık standardı, 85 rehber ve 49 uygulamalar dokümanı gibi çalışmalar yayımlamıştır (Orbay, 2018, s. 40).

Basel standartları gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bankacılık sektörüyle ilgili modern ilkeleri, sermaye yeterliliği kriterleri ve denetlemeyi bu sektöre de ulusal, idari ve hukuki yaptırımları uyumlaştırılmasına ilişkin esasları içeren kavramdır. Basel standartları giderek içerisinden çıkılmaz bir durum olan mali piyasanın ve finansal sistemin bilgi teknolojilerindeki değişimin, sermayenin serbest dolaşımı ve mevcut düzenlemelerdeki eksiklikler finansal piyasalarda bozulmalara neden olmuştur. Günümüzde artan küreselleşme olgusuyla birlikte riskler artış göstermiş, artan riskler finansal sistemdeki kırılganlığı daha da arttırarak bankacılık sektörünün ekonomik yapısını bozulmasına ve olası krizlere neden olmuştur. Bankacılık

sektörünün taşıdığı riskler içinde bulunduğu sektörle sınırlı kalmayarak uluslararası alanlara yayılmıştır (Aras, 2007, s. 29).

Basel Komitesi, 1988 yılında ilk olarak Basel sermaye anlaşması ile “ Basel I” adıyla sermaye ölçüm sistemi oluşturmuştur. 1992 yılından sonra uygulamaya giren bu öneriyle beraber, tanımlanan sermayenin risk ağırlıklı aktiflere oranının en az % 8 olması öngörülmüştür. Komitenin öngördüğü bu kapsam geliştirilmiş ve yalnız üye ülkelerin bankaları tarafından değil, dünyadaki diğer bankalarda da bu komitenin uygulamaları kabul görmüştür (Bolgün ve Akçay, 2005, s. 85).

Basel I standartlarında temel alınan riskler arasında yer alan kredi riskinin ve piyasa riskinin minimize edilmesi ile bunların denetlenmesi durumunda bankaların sermaye yeterlilik rasyosu en az % 8 üzerine çıkarak bankanın itibarı daha da arttıracığı öngörülmüştür. Base I uygulamaya 1992 yılında geçilmiştir, fakat daha sonradan bu uygulamada bazı eksikliklerin olduğu fark edilmiş ve 1999 yılında düzenlemek amacıyla yeni bir taslak hazırlanmıştır. Bu taslak Basel I in düzenlenmiş hali olarak Basel II olarak sürülmüştür. Hazırlanan Basel II uzlaşısı, görüşler doğrultusunda iyileştirilmeye gidilmesi amacıyla kamuoyuna açıklanmıştır. Bu yeni düzenlemede riske olan duyarlılık artırılmış ve ilgili kişilerden iki yüzün üzerinde görüş alınarak hazırlanmıştır (Ayhan, 2007, s. 26) Bu görüşler sonrasında yapılan değişiklikler, 2001 Ocak ayında kamuoyuna sunulmuştur. 2001 yılının mayıs ayının sonuna kadar gerekli düzenlemeler yapılarak, 2004 yılında uygulamaya geçilmesi tasarlanmıştır. Ancak uluslararası alanda konuyla ilgili tartışmaların devam etmesi üzerine Basel II uzlaşısı, 2004 yılının temmuz ayında yayımlanması ve 2007 yılında uygulanabilmesi sağlanmıştır (Üçgün, 2008, s. 10).

Basel II uzlaşısının amacı, bankacılık sektöründe risk yönetimin daha etkin hale getirmek ve piyasa disiplininin geliştirmek, sermaye yeterlilik rasyosunun etkinliği arttırarak daha etkin bir bankacılık sistemi oluşturulmasının sağlayarak finansal istikrarı korumayı amaçlamaktadır. Geçtiğimiz yıllarda küresel çapta yaşanan krizler, büyük bankaların ve şirket iflasları sonucu finansal krizlerin önlenmesi amacıyla çıkarılan Basel II’nin yetersiz olduğunu ortaya çıkarmıştır. Basel Komitesi, bu nedenle hala uygulamada olan Basel II’nin eksik olduğu konuları tamamlamak için

ilk başlarda "Basel II Değer Artırımı" olarak ifade edilen revizyon sürecini Basel III olarak ifade etmişlerdir. Basel Komitesi, bu düzenlemeler Basel III kriterleri olarak 2013 yılında yürürlüğü girmiştir ve 2019 yılında ise uygulamaya geçirmiştir (Demirkol ve Aba, 2012, s. 254).

3.9.1.1.1. Basel I Standartları

Basel Komitesi, uluslararası bankacılık sektörünün istikrarını, güvenilirliğini korumak, bankalarda olası risklerin önüne geçebilmek, teknolojik yatırımları tamamlamak, personele gerekli eğitimin verilmesini sağlamak, var olan uygulamaları tek bir çatı altında toplamak, ulusal ve uluslararası bankalar arasındaki rekabeti eşitsizliği azaltmak amacıyla 1987 yılında sermaye yeterlilik standardı taslağı yayımlanmıştır. Asıl amacı bankaların olası risklerine karşı sermaye yeterlilik hususunda birlik oluşturmak adına hazırlanmıştır. G-10 ülkeleri ilk olmak üzere diğer ülkeler tarafından da incelenerek 1988 yılında “Basel I Sermaye Yeterlilik Uzlaşısı” olarak yayımlanmıştır (Demirkol ve Aba, 2012, s. 256).

Basel I uzlaşısı zaman ilerledikçe kişilerin ihtiyaç duydukları ürünlere göre geliştirilmiştir. Bu gelişmelerden; 1994 yılında Meksika’da, Türkiye ve diğer ülkeler de de baş gösteren ekonomik krizin asıl unsuru faiz oranları ve döviz kuru gibi piyasa riskini oluşturabilecek unsurlardan dolayı sermaye yeterliliğinin hesaplanmasına katılımını mecburi kılmıştır. Bu kapsamda, 1996 yılında piyasa riskinin sermaye yeterliliği hesaplanmasında içermesiyle bankaların sermaye ihtiyacı artış göstermiştir (Babuşçu, 2005, s. 263). Basel I uzlaşısı 1988 yılında kabul edilmiş asıl olarak uluslararası alanda faaliyet gösteren bankaların sermaye yapılarını güçlendirilerek ülkeler arası sermaye yükümlülüğü farklılıklarını ortadan kaldırarak rekabet eşitliğinin sağlatılması hedeflemektedir. Bu amaçla Basel I Komitesinin ana tavsiyeleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Ayan, 2007, ss. 30-31);

- Bankaların piyasa risklerinin ölçümünde veya sermaye yükümlülüklerinin hesaplanmasında standart yöntemi kullanabilecekleri gibi ülkedeki resmi denetim kuruluşlarından izin alınarak, kendi içsel modellerini de kullanabilecekleri öne sürülmüştür.

- Bankalarda sermaye yeterlilik oranı % 8 olarak öne sürülmüştür.
- Bankaların verdikleri kredilere oranda bünyelerinde aynı miktarda sermaye tutmaları gerekliliği tavsiye edilmiştir.
- Bankalarda sermaye yeterlilik oranı hesaplanırken kredi riskini ve piyasa riskleri göz önünde bulundurulmalıdır.

3.9.1.1.2. Basel II Standartları

Basel II, Basel I ile aynı doğrultuda olmakla birlikte; uluslararası bankacılık sektörünün belirli bir düzeyde olması, sağlıklı ve güvenilir ortamın sağlanması için ve Basel I’de olan eksikliklerin tamamlanma niteliğinde yeniliklere sahiptir. Basel Komitesi, gelişen teknolojiyle mevcut düzenlemelere uyum gösterilmesi için güncellenmiştir. Basel II bankaların kendi iç kontrol ve risk yönetim işlevlerini daha güvenli bir şekilde itibarını da arttıracak düzenlemeler eklemiştir. (Demirkol ve Aba, 2012, s. 256). Yeni uzlaşısı olan Basel II, Basel I’de olduğu gibi uluslararası piyasada faaliyet gösteren bankaları örnek aldığı gibi uygulama açısından diğer bankaları da dikkate alarak uygun bir uzlaşısı oluşturulmuştur. Basel I sadece uluslararası bankaları dikkate alarak uzlaşısı oluşturduğu için eleştirilere maruz kalmıştır. Basel II uzlaşısı bu eleştirileri dikkate alarak tekrar düzenleme yapılmıştır (Ayan, 2007, s. 35). Basel II uzlaşısı düzenlenerek yayımlanmış olan yeni kriterler de aşağıda verilmiştir (Üçgün, 2008, s. 18);

- Basel II’ de finansal sistemde güvenilirliği sağlamalı ve sermayenin mevcut düzeyini minimal düzeyde korumalıdır.
- Rekabeti dayalı eşitliği arttırarak devamlılığını sağlamalıdır.
- Risklere karşı olan önem arttırılarak risklerin daha detaylı yaklaşım oluşturulmalıdır.
- Ulusal ve uluslararası düzeyde bütün bankaların karşılaştıkları risklerin ölçümü yapılırken daha dikkatli yaklaşımlar kullanılmalıdır.

Basel düzenlemelerin gerektirdiği detaylı veriler ve bu verilerin analizi bankanın doğru bir risk profili oluşturmak ve risk yönetiminin etkinleştirilmesi açısından da gerekli görülmektedir. Düzenlemelerde ki temel amaç yönetime, bankanın

faaliyetlerine karşın ortaya çıkan risklerini etkin olarak yönetmek ve gerekli durumlarda yeterli finansal kaynakları sağlamak ödevlerini yüklemektedir.

Basel II uzlaşısı; asgari sermaye gereksinimlerinin ölçülmesi, denetim otoritelerinin kontrol edilmesi ve piyasada disiplinin sağlanabilmesi için üç yapısal blok olarak kurulmuştur. Bu yapısal bloklardan I. Yapısal Bloкта (Pillar I), asgari sermaye gereksiniminin hesaplanmasında riske dayalı sermaye yapısı ve nicel değerlendirmelerden oluşmaktadır. II. Yapısal Bloкта (Pillar II), denetim komitesinin gözetimi kapsamında iç denetim ile kredi müşterilerinin yönetimiyle ilgili konuları içermektedir. III. Yapısal Blok (Pillar III) ,kamuyu aydınlatmak ve şeffaflık prensipleriyle piyasa disiplininin sağlanması konularını ele almıştır. Basel II de bu üç yapısal blok ta piyasa disiplininin sağlanması amaçlanmıştır (Tekinalp, 2015, s. 5).

3.9.1.1.3. Basel III Standartları

Yakın zamanda yaşanan global çapta ekonomik krizler, dünyanın genelini olumsuz etkilemesi ve ülkelerin finansal sistemlerinde hasarlara neden olmuştur. 2008 yılında ortaya çıkan finansal piyasalardaki kriz tüm dünyaya hızlı yayılmış ve ardından reel sektöre de sıçramıştır. ABD’de başlayan 2007 yılında yaşanan mortgage krizi ile başlayan finansal kriz ve devam eden krizler şirketlerin iflaslarına, bankalarda olası riskler ve ekonominin yapı taşları dediğimiz bankalarda iflasın eşiğine getirmiştir. Yaşanan skandallar sonrası krizlerin nedenleri araştırılmaya başlanmıştır. Krizi neden olan bankacılık sektöründe ele alacak olursak, başlıca sebep olarak ABD’de bulunan bankaların piyasaya sundukları kredilerde risk analizi yapılmadan verilmesi, kredi verme hususunda olası riskleri göz önünde bulundurmamaları en önemli sebebi oluşturmuştur (Orbay, 2018, s. 50).

Bu krizin olması sonucunda Basel II uygulamada olduğu sıralarda meydana gelmesi sonucu, Basel II Uzlaşısının eksikliği hususunda yapılan eleştirilerinde yeniden gündeme gelmesine neden olmuştur. Bu nedenle Basel II’nin tekrar revizyona sokulması fikri öne sürülmüştür. Krizleri önlemeye yönelik, krizlerin nedenleri de göz önünde bulundurularak yeni bir düzenleme yapılarak Basel III uzlaşısı adlı uygulama 2010 yılında yayımlanmıştır (Çil, 2019, s. 59). Basel III te yapılan

düzenlemeler Basel II uzlaşısını tamamen kaldırmak için değil, Basel II uzlaşısına eksiklikleri tespit edilerek düzenlemeler getirmek amacıyla yapılmıştır. Basel III Uzlaşısın 'da yapılmak istenen amaçlar aşağıda gösterilmiştir (Çil, 2019, s. 60).

- Bankaların karşılaşılabilecekleri ekonomik krizlere karşı finansal sistemlerinin dayanıklılığının artırılması, kurumsal yönetimin ve risk yönetim uygulamalarının geliştirilmesi,
- Bankaların kamuoyuna karşı şeffaf olarak ciddi bir şekilde bilgi aktarılmasının sağlanması,
- Yapılan bu yeni düzenlemeyle birlikte bankaların krizlere karşı finansal sistemin direncinin artırılmasının sağlanması,
- Bankaların alım, satım işlemlerinin tekrar baştan kontrol edilmesi,
- Dışsal derecelendirme notlarının sermaye hesaplamaları kapsamında kullanılması,
- Bankaların, finansal kuruluşlara uygun olarak uygulamalar ve politikalar geliştirilmesi,
- Sınır ötesi, bankacılık ilkelerinin geliştirilmesi,
- Bankaların denetçileri arasında güçlü işbirliğinin sağlanması,
- Bankalar kredi verirken, karşı tarafın kredi riskinin de hesaplamasında ve asgari likidite oranlarında değişiklik yapılması gibi konular üzerinde çalışmalar yapılmaktadır.

Basel III ile bankacılık uygulamalarının finansal sistemin ekonomik krizlere karşı dayanıklılığının artırılması, kurumsal yönetim uygulamaların ve risk yönetim uygulamalarının geliştirilmesi, bankaların kamuya bilgi verebilmesi, daha şeffaf olabilmeleri, yapılan mikro çaplı olan bu düzenlemeler ve uygulamalarla bankaların dayanıklılığının ve direncini artırılması hedeflenmektedir (Orbay, 2018, s. 51).

3.9.1.2. Basel Kurumsal Yönetim İlkeleri Rehberi

Bankaların ekonomik piyasada üstlendikleri finansal aracılık rolünün önemi, kurumsal yönetimdeki bir takım eksikliklerden kaynaklanabilecek ya da mudilerin mevduatlarının korunması bankalarda kurumsal yönetim uygulamaların mali sistem

içinde önem taşımaktadır. BDDK'nın sağlam kurumsal yönetim uygulamalarının bütün ülkelerde bankalar tarafından benimsenmesinin sağlanması hususunda 1999 yılında bir rehber yayımlamıştır. Bu rehberde, OECD tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkelerini de göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. Zamanla değişen ihtiyaçlar ve talepler doğrultusunda OECD, 2004 yılında kurumsal yönetim ilkelerini yeniden gözden geçirince, Komitede yayımlanan rehberini de 1999 yılında tekrar gözden geçirerek 2005 yılının şubat ayında yeniden yayınladı (Tuna, 2007, s. 209).

Komite tarafından yayımlanan rehberde, bankacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarının düzenlenmesine ilişkin ilke ve önerilerden oluşmaktadır. Rehberde etkili bir kurumsal yönetimin, hem bankacılık sektörünün hem de finansal piyasa için önemi vurgulanmıştır. Bu rehber tüm dünya genelindeki bankalarda kurumsal yönetim uygulanması ve yaygınlaşması amacıyla hazırlanmıştır. Komitedeki ilkeler ve öneriler ulusal yasa veya düzenlemelerin yerine geçirilmesi amaçlanmamıştır. Rehberde genel olarak; yönetim kurulundan ve üst düzey yönetimin arasında çıkan çatışmaların etkin yönetilmesi, bankanın şeffaflığı, iç denetim biriminin rolü, kurumsal yönetim uygulamalarının geliştirilmesi ve değerlendirilmesinde gibi konular yer almıştır (Beycan, 2013, s. 127). Bu rehber aşağıdaki 13 ilkeden oluşmaktadır (Orbay, 2018, s. 53);

a) *“İlke 1-Yönetim kurulunun nihai sorumlulukları”*

Bankaların stratejik planlarının oluşturulması, yönetim yapısı ile kurumsal yönetim anlayışının uygulanması ve üst yönetimin uygulayıp uygulamadığının gözetimi de olmak üzere yönetim kuruluna aittir. Yönetim kurulu, bankanın hedeflerini ulaşmak için kullanacağı stratejisi ve finansal sağlamlığı, alacağı personel kararları, yönetim yapısı ve iç organizasyon, bunların uygulamaları ile risk yönetimi ve uyum yükümlülüklerinin nihai sorumluluğunu üstlenir.

b) *“İlke 2- Yönetim kurulunun oluşumu ve nitelikleri”*

Yönetim kurulu, bireysel ve kolektif konumları için gerekli şartları taşımalıdır. Denetim ve kurumsal yönetim uygulamaları ile ilgili konularda farkında olmalı ve bankayla ilgilendiren kararlarda eşit bir tutum sergileyerek doğru karar

verebilmelidir. Yönetim kurulunun başkanı, icraî görevlerde bulunmayan veya bağımsız olmalıdır. Yönetim kurulu çeşitli komiteler kurarak etkinliğini daha da arttırmalıdır. Bu komitenin işlevi ve sayısı bankanın büyüklüğüne, risk profiline vb. faaliyetlerinin niteliğine göre belirlenmelidir. Komite başkanı da, yönetim kurulu başkanı seçilirken aynı şartları taşımalıdır. Bankalarda, risk komitesi, ücretlendirme komitesi ve denetim komitesi kurulmalıdır.

c) “İlke 3-Yönetim kurulunun yapısı ve uygulamaları”

Yönetim kurulu, kendi görev ve sorumluluklarını bilmeli ve bunlara uygun yönetim yapılarını tanıyarak bunların takibini yapmalıdır. Gözetim fonksiyonu ve diğer yükümlülüklerine yerine getirmek için komiteler kurmalıdır. Yönetim kurulu, banka teşkilatının, yönetmeliklerine mevzuatlarını, haklarını yakından takip etmeli, kilit faaliyetleri belirleyen diğer benzer dokümanlarının güncelliğini korumalarını sağlamalı ve periyodik olarak güncellemelidir. Yönetim kurulu başkanı, faaliyetlerinin sağlıklı şekilde yerine getirmeleri, yönetim kurulu üyelerinin arasındaki güven ilişkisini korumalı ve etkin olarak görevlerini yerine getirmesinden sorumludur. Yönetim kurulunun başkanı, yetki ve görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirebilmesi için mesleki bilgiye, deneyime ve yetkinliğe sahip olmalıdırlar.

ç) “İlke 4- Üst Yönetim”

Bankanın üst yönetim birimi, yönetim kurulu tarafından belirlenen hedeflerin yerine getirilmesi bankanın olası risklerinin tespitinin yapılması, ölçülmesi, izlenmesi, için gerekli yöntemlerin geliştirilmesi, ücretlendirme ve diğer politikalarını yürütmelidir (Tuna, 2007, s. 219).

d) “İlke 5- Grup yapılarının yönetimi”

Bankaların grup yapısında, ana ortaklık yönetim kurulunda, grup ve iştiraklerinin yapısına, faaliyetlerine, risklerine uyarlı bir yönetim anlayışının geliştirilmesi ve yönetiminden sorumludur. Üst yönetimin organize kuruluşu ile içinde bulunduğu riskler hakkında bilgili olmalıdır.

e) “*İlke 6-Risk yönetimi fonksiyonu*”

Bankalar, risk yönetim biriminde yeterli sayıda ve deneyimde çalışana, kaynaklara ve yönetim kuruluna erişimi olan etkin bağımsız risk yönetim sistemine sahip olmalıdır. Üst düzey yönetim ve yardımcı komitelerde olmak üzere etkin risk yönetim sisteminin geliştirilmesinden sorumludur (Çetinkaya, 2014, s. 110).

f) “*İlke 7-Risk tanımlama, izleme ve kontrol*”

Bankalarda risk grupları oluşturulmalı, bilanço içi riskler ve bilanço dışı riskler olarak ayrılmalı, portföy ve faaliyet alanlarına odaklı tanımlanmalı, bu riskler takip etmeli ve kontrolleri sağlanmalıdır. Banka riskin yönetilmesinde ve iç kontrol yapısındaki değişiklikler sektörde meydana gelebilecek değişimlerde uyum içinde olmalıdır.

g) “*İlke 8- Risk iletişimi*”

Bankalarda etkin bir risk yönetimin oluşturulması için banka organizasyonu içinde ve yönetim kurulu ile üst yönetime raporlama yoluyla risklerle ilgili konularda sağlıklı bir iletişim kanalı gerekmektedir. Yönetim kuruluna zamanında doğru bilgiler aktarılmalıdır. Bankalar önemli riskler le karşı karşıya kaldıkları zaman ya hemen önlem almalı ve direk olarak üst kurula bildirilmelidir.

ğ) “*İlke 9- İç Kontrol*”

Yönetim kurulu, iç kontrol birimi kurmalı ve iç kontrol sistemine ilişkin politikalar ve uygulamalar oluşturmalıdır. Üst yönetim, temel ilkelerini, hangi risklerin olduğunun açıklanmasını ve bu risklerin yönetilmesini içeren bir iç kontrol sistemi oluşturmalıdır. İç kontrol birimi, yönetim kurulu ve üst düzey yönetime uygun mevzuatlar ve politikalar geliştirerek bu kurullara raporlama yapmalıdır.

h) “*İlke 10-İç denetim*”

İç denetim birimi, bankaların etkili bir şekilde yönetilmesini ve uzun dönemde sürdürülmesi açısından bağımsız bir güven sağlamalıdır. İç denetimdeki personellere banka organlarının aldığı kararlara, toplantı tutanaklarına ve tüm bilgi sistemlerine koşulsuz erişme hakkı sağlanmalıdır. Bankanın risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin etkinliğini de içerisine alan iç sistemleri belli bir düzen aralıklarıyla

değerlendirilmelidir. Banka içerisinde denetçilere yeterli ve gerekli bilgilere ulaşabilmelidirler (Tuna, 2007, s. 217).

1) “İlke 11- Ücretlendirme”

Bankanın bütün personellerini tatmin edici ve sağlıklı bir kurumsal yönetim ile risk yönetimi ücretlendirme sistemi teşvik edici olmalıdır. Bankalarda ücretlendirme sistemi yerine getiren ayrı bir komite kurulmalıdır. Bankaların “Finansal İstikrar Kurulu”nun ilkeleri uygulayabilmesi veya yasal yönetmeliğin bu ilkelerde uyumu sağlanmalıdır. Komitelerce belirlenecek olan ücretlendirme politikaları bankanın uzun dönemli hedefleri, değerleri, risk stratejisi ve fonksiyonlarıyla uyumlu hale getirilmelidir.

i) “İlke 12-Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık”

Bankaların kurumsal yönetim uygulamaları bütün çıkar sahiplerine karşı net bir tutum takınmalıdır. Eğer bankalarda şeffaflık yeterince sağlanmaz ise, yönetim kurulu ve üst yönetim denetleme ve açıklama yapamaz. Bankanın kamuya karşı şeffaf ve dürüst olması, piyasa disiplini ve bu şekilde kurumsal yönetimin uygulamalarının uygulanmasının kolaylaştırmaktadır. Piyasa disiplini yalnızca hisse sahiplerinin değil, borsada hisseleri alınıp satılmayan bankalar içinde çok geçerli olmamaktadır. Dolayısıyla borsaya kota olan ile borsaya kota olmayan bankalar mali sistemde kota olan bankaların yarattığı risklere neden olabilmektedir. Ayrıca bütün bankaların kurumsal yönetim uygulamaların özellikleri ile ilgili ulusal mevzuatlar ve denetim birimiyle uyumlu olarak raporlanması ve kamuya şeffaf bir şekilde paylaşılması, piyasa katılımcılarına ile menfaat sahiplerine bankanın güvenli ve düzenli çalışarak izlenmesine olanak sağlayacaktır.

j) “İlke 13-Denetim otoritelerinin rolü”

Denetim otoriteleri, kurumsal yönetimin etkinliğinin sağlanması için bankalara yol gösterici olmalıdır. Bunu yaparken denetim otoriteleri iyileştirici tedbirler almalı ve yönetsel yaptırımlarda bulunmalıdırlar. Denetim birimi, üst yönetim, yönetim kurulu ile denetçilerle birlikte hareket etmeli bu birimlerle iletişim halinde bulunarak bankaların denetim ve kontrol işlevlerinin genel değerlendirmede bulunmalıdır.

3.9.2. Türk Banka Hukukunda Kurumsal Yönetim İlkeleri

Türk Bankacılık sektöründe, BDDK tarafından çıkarılan bankaların kurumsal yönetiminde yapı ve süreçler ile ilgili ilkeler “Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri Yönetmeliği’nde” düzenlenmiştir. Bu yönetmelikte yer alan ilkeler, Basel Komitesi tarafından yayımlanan ilkeler ile benzer niteliklere sahiptir. Ancak Basel Komitesi yayımladığı kurumsal yönetim ilkelerine ilişkin rehberde 2010 ve 2015 yıllarında yeniden düzenleyerek güncellenmiştir. Fakat BDDK tarafından yayımlanan kurumsal yönetim ilkeleri 2006 yılından bu zamana kadar değişiklik veya güncelleme yapılmamıştır. Ayrıca BDDK son yıllarda yayımladığı İyi Uygulama Rehberleriyle de kurumsal yönetime ve risk yönetimine dair ilkelerde getirmiştir (Orbay, 2018, s. 58). BDDK tarafından yayımlanan bankaların kurumsal yönetim ilkeleri aşağıda verilmiştir (BDDK, 2006);

a) *“İlke 1- Banka içerisinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler oluşturulmalıdır.”*

Bankalarda yönetim kurulu tarafından kurumsal değerlerini ve stratejik hedeflerini, bunlara istinaden uygun politikalar uygulanmasının sağlanması, izlenmesi ve gerçekleşmeyen hedeflerin raporlanmasına imkân tanıyacak banka içi iletişimin sağlanması gerekmektedir. Bankalarda üst düzey yönetimde, yönetim kurulunun kararlarını, politikalarını izleyerek takip etmelidir, gerekirse iyileştirmeler yapmalıdır.

b) *“İlke 2- Banka içinde yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli ve uygulanmalıdır.”*

Banka içerisinde yönetim kurulu, üst düzey yönetim ve personeller arasında ast-üst ilişkileri ile yetki ve sorumluluklar açık bir şekilde belirtilmeli ve bu kurallara uyulması kontrol edilmelidir. Yönetim kurulu, banka çalışanlarının uzun süreli bankaya hizmet etmesini imkân tanıyacak performans ölçütleri oluşturmalıdır. Yönetim kurulu, bankanın kurumsal yönetim ilkelerini uygulayıp uygulanmadığı ve bu ilkelerin bankayla olan uyumunu izlemek, bu konuda iyileştirme uygulamaları yapmak ile yönetim kuruluna önerilerde bulunmalıdır.

c) “ İlke 3- Yönetim kurulu üyeleri, görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalı ve banka faaliyetleri hakkında bağımsız değerlendirme yapabilmelidir.”

Yönetim kurulu üyeleri, yetki ve sorumluluklarını güven, iyi niyet çerçevesi ve basiretli bir biçimde yürütmeli, kişisel çıkarları için maddi menfaat kabul etmemelidir. Bankanın işleri için yeterli zaman ayırmalı, yönetim kurulunun yaptığı toplantılara katılmalı, yönetmeliklere uygun davranmalı, hâkim olmalı, düzenleyici ve denetleyici birimlerle etkin olarak ilişkiler kurmalıdır. Yönetim kurulu icraatları kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında yürütmelidir.

ç) “İlke 4- Üst düzey yönetim görevlerini etkin bir şekilde yerine getirecek nitelikleri haiz ve kurumsal yönetimde üstlenmiş oldukları rolün bilincinde olmalıdır.”

Üst düzey yönetim, alanında uzmanlaşmış kişiler tarafından bilgi ve deneyimlerine göre uygun alanlara verilmeli, yetki ve sorumluluklarını kurumsal yönetim ilkeleri kapsamında, banka düzenlemelerine ve mevzuata uygun olarak yerine getirmelidir. Bankadan haksız çıkar sağlamamalıdır.

d) “ İlke 5- Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalıdır.”

Yönetim kurulu, üst yönetim ve bankanın personeli, iç sistemlerine gereken önemin verilmesi, yönetim kurulu, bankanın denetim raporlarını zamanında, üst düzey yönetim kurulundan aldığı bilgilerin doğruluğunda kullanmalı ve problemlerinin çözülmesinde sağlamalıdır ve de denetçilerin bağımsızlıklarını ve saygınlıklarını muhafaza etmelidirler.

e) “ İlke 6- Ücret politikalarının bankanın etik değerleri, stratejik hedefleri ve iç dengeleri ile uyumu sağlanmalıdır.”

Bankalarda ayrı bir ücretlendirme komitesi oluşturulmalı ve ücretlendirme politikaları uygulanmalıdır. Banka içerisinde yöneticileri ve personelleri teşvik edici unsurlar kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde objektif olmalıdır. İç sistemler birimine yapılacak ücret ödemeleri sorumlu personelin kendi işlevine ilişkin performansı göz önünde bulundurulmalıdır.

f) “ İlke 7- Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır. ”

Bankanın menfaat sahiplerine bankayla ilgili güncel, objektif, zamanında eşit ve eksiksiz bir şekilde bilgi sahibi olmalarını sağlamalı, konsolide finansal tablolar açıklanmalı ve kamuoyuna bilgilendirilmesi sağlanmalıdır ve bankanın internet sitesi aktif olarak kullanılmalıdır.

3.10. Literatür Taraması

Bankacılık sektöründeki reformlar gelişmekte ve geçiş ekonomisinin ağırlıklı olduğu ülkeler de ağırlık göstermektedir. Bu ülkelerde bankacılık sektörünün devletin hâkim sermayedarı olması, yönetim alanındaki eksikliği, toplam riskinin az olması ve sistemdeki gözetim kurumlarının yetersizliği gibi ortak özelliklere sahiptirler. Bankacılık sektöründe yapılacak bir yenilik finansal liberalizasyon ve özelleştirme ile başlamaktadır (Beycan, 2013, s. 136). Bu sistemdeki asıl amaç bankacılık sektöründe rekabet yaratmak ve iyi bir yönetim yapısına sahip olmasıdır. Dolayısıyla bankanın performansını geliştirerek sağlıklı bir bankacılık sistemi oluşturulmalıdır. Bu bağlamda kurumsal yönetim; banka performansının artırılması ve sürdürülebilir olmasını sağlayan en temel etkenlerdendir. Bir bankanın performansının devamlılığını sağlayabilmesi ancak kurumsal yönetim uygulamaları ve kurumsal yönetim ilkelerine tabi olmasıyla mümkündür. Kurumsal yönetim, banka yönetilirken denetimin şeffaf olması, adil, hesap verilebilir ve güvenilir olmasını içermektedir. Bu nedenle bu ilkelerin uygulanabilmesi bankaların performanslarını devamlılığının sağlanmasın da temel koşuldur. Kurumsal yönetim ile finansal performans ilişkisini inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada da güncel verilerle kurumsal yönetim uygulamaları ile bankaların finansal performansına etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde ulusal ve uluslararası alanda yapılmış olan çalışmalar Tablo 3.4’te özetlenmiştir.

Tablo 3.4: Literatür taraması

Yazar	Kapsam	Yöntem	Finansal Performans Göstergeleri (Bağımlı Değişkenler)	Kurumsal Yönetim Göstergeleri (Bağımsız Değişkenler)	Bulgular
Erdem, Çoşkun ve Yörükçü (2005)	Türkiye’de faaliyet gösteren ve hisse senetleri Borsa İstanbul’da işlem gören 12 bankanın; Sermaye Piyasası Kurulu’nun (SPK) ilkelerinin yayımlandığı 2003 yılı temel alınarak, bankaların performansları 2003 yılı öncesi ve sonrası incelenmiştir.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Ekonomik Katma Değer (EVA) Pazar Katma Değeri (MVA) Hisse Senedi Getirileri (RTN) Piyasa değeri/Defter değeri (MB)	Aktif Karlılığı(ROA) Aktif Devir Hızı(ATO) Öz sermaye Karlılığı (ROE) Kaldıraç Oranı (LEV)	2003 yılında uygulamaya giren kurumsal yönetim ilkelerinin bankaların finansal performanslarına etki ettiği ve bunun beraberinde pazar katma değerlerini yükseltebilen bankaların hisse senetlerine talebin arttığı ve bununla birlikte bu bankaların hisse senedi getirilerinin de arttığı tespit edilmiştir.
Tanrıöven, Küçükkaplan ve Başçı (2005)	1997-2001 yılları arasında BİST’ de işlem gören ticari bankaları üçer aylık dönemlerde bankalarda sahiplik yapısının ve kontrolünün banka performans ölçümünde kullanılan oranlarla ilişkisi ve aile, holding ve dağınık sermayeli bankaların değişkenlerinde farklılık olup olmadığı incelenmiştir.	ANOVA Testi	Öz Sermaye Karlılığı Aktif Karlılığı, Öz Kaynak/Riskli Aktifler KVB/Toplam Borç Düzeltilmiş ROA (Adj. ROA) Aktif Büyüklüğü (Log. Aktif büyüklüğü)	Aile, Holding Dağınık sermayeli	Aile ve holding bankacılığın da birbirinden çok farklı olmadığı ancak dağınık sermayeli ile kontrolü olan bankaların diğer bankalardan farklılaştığı tespit edilmiştir.
Yıldırım (2007)	2002-2006 yılları arasında BIST-100 (eski adıyla İMKB-100) Endeksi’nde işlem gören 44 imalat sanayi işletmelerinin mülkiyet ve kontrol yapılarının özellikleri tespit edilerek finansal performans göstergeleri ile aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.	Korelasyon ve Regresyon Analizi	Aktif Kârlılığı Öz sermaye Kârlılığı Satışların Kârlılığı (ROS) Piyasa Değeri Tobin Q	En Büyük Hissedarın Pay Oranı En Büyük Üç Hissedar Payı Halka açıklık oranı Toplam kontrol oranı Genel kurula katılım oranı Genel kurula hâkimiyet oranı	Mülkiyet ve kontrol yapısı değişkenlerinden sadece halka açıklık oranı ile aktif kârlılığı, satışların kârlılığı ve öz sermayenin karlılığı gibi finansal performans değişkenlerinin pozitif yönlü ilişki içerisinde bulundukları görülürken; piyasa değeri ve Tobin q değeri gibi piyasa tabanlı değişkenlerle negatif yönlü ilişki içerisinde bulundukları tespit edilmiştir

Andres ve Valledado (2008)	1996-2006 yılları arasında 2002 yılları arasında yaptıkları çalışmaya 69 ticari banka daha ekleyerek incelemiştir.	Panel Veri Analizi	Aktif Karlılığı (ROA) Öz sermaye Karlılığı (ROE) SMR	Yönetim Kurulu üyelerinin sayısı Yönetim kurulundaki Üyelerin sayısı Bir yılda yapılan YK toplantılarının sayısı Kredilerin toplam varlıklara oranı	Araştırma sonucunda YK üyelerinin sayıları ile bankaların performansları arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu, buna karşılık bağımsız üyelerin sayısı ve YK toplantılarının sayısının performans göstergeleri üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Aygün, Taşdemir ve Çavdar (2010)	2006-2008 arası IMKB' de işlem gören 12 banka performansı üzerinde yönetim kurulu büyüklüğünün etkisi incelenmiştir.	Regresyon ve Korelasyon analizi	Aktif Karlılığı Tobin Q Krediler Varlık Büyüklüğü Risk Göstergeleri Faaliyet Giderleri	YK büyüklüğü Firma Yaşı	Karlılık ile Yönetim Kurulu büyüklüğü arasında negatif bir ilişki, Tobin q değeri ile Yönetim Kurulu büyüklüğü arasında pozitif bir ilişki, Karlılık ile Halka Açıklık arasında pozitif, Risk değişkenleri ile Performans değişkenleri arasında negatif bir ilişki olduğu tespit etmiştir.
Kim ve Rasiah (2010)	1995-2005 yılları arasında Asya krizinin öncesi ve sonrası süreçte kurumsal yönetim ve banka performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.	Regresyon Analizi	Özsermaye Karlılığı	Munzam karşılıklar Maddi duran varlıkları/Özkaynaklar, Mevduatın krediye dönüşüm oranı	Malezya'da bankaların kurumsal yönetim düzeyleri ile performansları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.
Heves (2011)	2007-2009 yılları arasında Bankacılık sektöründeki 24 şirket in kurumsal yönetim ve finansal performansı incelenmiştir.	Kruskal-Wallis testin	Ortalama Öz sermaye Karlılığı(ROE) Ortalama Aktif Karlılığı (ROA)	Paydaş Menfaat Sahipleri Hissedar	Ulusal ve uluslararası kurumsal yönetim standartları ve kriterlerini uygulamanın bankaların sağlıklı bir finansal yapıya kavuşmalarına ve daha etkin risk yönetimine katkı sağladığı tespit edilmiştir.
Beycan (2013)	2004-2010 yılları arsında geçen BIST 'te kayıtlı 20 Bankanın kurumsal yönetim uygulamaları ile bankalardaki finansal performans arasında ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir.	Panel veri analizi	Aktif Karlılığı(ROA) Öz sermaye Karlılığı(ROE) Sermaye Yeterlilik Oranı Varlık Kalitesi	YK üye sayısı, YK Bağımsız üye sayısı, YK toplantı sayısı Halka Açıklık Oranı En büyük hissedarın pay oranı En büyük üç hissedarın	Halka açıklık oranını YK üye sayısı, toplantı sayısı ile aktif karlılığı arasında pozitif ilişki, en büyük üç hissedarın pay oranı ile aktif karlılığı arasında negatif ilişki, Öz sermaye karlılığı ile bağımsız üye sayısı arasında pozitif, varlık kalitesi ile YK üye

				pay oranı Toplam Kontrol Oranı, Genel Kurula Katılım Oranı, Genel Kurulu Hâkimiyet Oranı	sayısı, bağımsız üye sayısı, en büyük üç hissedarın payı ile pozitif, YK toplantı sayısı ile negatif bir ilişki tespit edilmiştir.
Kula ve Baykut (2013)	2007-2012 yılları arasında Kurumsal yönetim Endeksinde Yer alan mevduat toplayan Bankalar ile Kurumsal yönetim Endeksinde yer almayan ancak pay senetleri BİST’te işlem gören mevduat bankalarının finansal performansları karşılaştırılmıştır.	Panel Veri Analizi	Piyasa Değeri (PD)	Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notu Özsermaye/Aktifler Net Dönem Kârı Log. Sektörel Ayrım	Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan mevduat bankalarının piyasa değerinde bir etki yaratmadığı ve piyasa değeri ile öz sermaye ve aktif karlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu, ancak piyasa değeri ile mevduat büyüklüğü arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Turan ve Bayyurt (2013)	2008-2011 yılları İmalat Sektöründe faaliyet gösteren pay senetleri İMKB’de işlem gören 100 adet firmanın arasında ki kurumsal yönetim notu ile finansal performans arasında birbirini etkilemeleri araştırılmıştır.	Panel Veri ve regresyon analizi	Aktif Karlılığı Öz sermaye Karlılığı, Net Kar Marjı Piyasa değeri/Defter Değeri	YK Üye Sayısı YK Bağımsız üye sayısı En Büyük Ortağın Sermaye Payı Halka Açıklık Oranı Sermayedeki Yabancı Pay Denetim K. Üye Sayısı	YK üye sayısı, Denetim Kurulu üye sayısı, Bağımsız üye sayısı arasında pozitif, en büyük ortağın payı ve halka açıklık oranı ile performans arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
Aghabaki (2014)	2008-2012 yılları arasında BİST’ kurumsal yönetim endeksinde işlem gören firmaların verileri kullanılarak kurumsal yönetim uygulamaları ile firma değeri ile pay senedi arasındaki ilişki incelenmiştir.	Panel Veri Analizi	Özkaynak Karlılığı	Kurumsal Yönetim Notu	Firmaların kurumsal yönetim notu ile özkaynak karlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir
Kurt, Altunel ve Gümüş (2017)	2015 yılından itibaren Türkiye ile Kazakistan arasında faaliyet gösteren 47 bankanın finansal performansları ile kurumsal yönetim göstergeleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir.	Korelasyon analizi ve t-testi	Şirket Büyüklüğü(Var, Özk, VÖK) Varlık Kalitesi Kaldıraç Oranı Kârlılık Oranları (Vkar, Ökar; HBK) SYR Z Skoru	YK Büyüklüğü YK Toplantı Sayısı YK Kompozisyonu Bağımsız Yönet. Oranı CEO Firmanın Yaşı Yönetici Sahipliği Halka Açıklık Oranı	Korelasyon analizi ve t-testi sonucunda, finansal performans ve kurumsal yönetim göstergeleri arasında sağlam ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Say (2019)	2009-2017 yılları arasında Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)'nde devamlı olarak işlem gören 17 firmanın verileri kullanılarak kurumsal yönetim derecelendirme notlarının finansal performans üzerindeki etkisi incelenmiştir	Panel veri Analizi	Aktif Karlılığı Öz sermaye Karlılığı Tobin's Q Oranı Piyasa Değeri/Defter Değeri Fiyat/Kazanç Oranı	Kamu Aydınlatma ve Şeffaflık Notu Menfaat Sahipleri Notu Yönetim Kurulu Notu Pay Sahipleri Notu	Kurumsal Yönetim Endeksin de yer alan ve analize dahil edilen firmaların kurumsal yönetim notları ve finansal performansları arasında hem pozitif hem de negatif bir ilişkinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir.
Aydın (2020)	2014-2018 döneminde hisseleri Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal yönetim derecelendire notları duyurusu yapılan XKRUY' da yer alan 49 firmadan 6 bankanın finansal performansı incelenmiştir	TOPSIS	Kurumsal Yönetim Endeksi	Cari Oran, Net Kar Marjı, Borç Kaynak Oranı, Piyasa Değeri, Fiyat Kazanç Oranı, Öz sermaye Karlılığı, Alacak Devir Hızı Tobin Q	Finansal rasyo değerlerine göre, yapılan sıralamalara göre firmalar kurumsal açıdan başarılı olarak görülmektedir. Ancak finansal rasyo çeşitleri değiştikçe sıralama da değişebileceği tespit edilmiştir.

4. BÖLÜM

KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARI İLE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ: BİST - BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Türkiye’de bankacılık sektörünün verimli ve etkin bir şekilde çalışması, ülkemizin ekonomisi açısından büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle bankacılık sektörü, finansal sektörlerden farklı olarak da kaynak dağılımına yön vermekte ve finansal aracılık görevini yerine getirmektedir. Bankacılık sektörü Türkiye’nin gelişmesinde çok önemli bir aktördür. Dolayısıyla bankacılık sektöründe yaşanabilecek bir olumsuzluk, ekonomide büyük etkiler yaratmakta ve işsizlik oranlarının artmasına yol açabilmektedir. Bankaların ekonomide çok önemli işleve sahip olmaları nedeniyle etkin bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir.

Bankaların etkin bir şekilde yönetilmeleri, ancak etkili bir kurumsal yönetim sistemiyle olabilmektedir. Kurumsal yönetim, birincil dereceden hissedarları, menfaat sahiplerini ve yönetim kurulu ile etkileşim içerisinde olup arka planda ise toplum, kültür ve ekonomik sistemi etkilemektedir. Ayrıca bankalarda etkin olmayan veya zayıf olan bir kurumsal yönetim, bankaların iflasına neden olmakta ve bunun sonucunda da ülkede finansal istikrarın bozulmasına yol açmaktadır. Etkin olmayan kurumsal yönetimin piyasada güvensizliğe yol açması, bankalardan mevduatların çekilmesine ve likidite gibi birçok sorun sonrası bankaların varlıklarını yönetememelerine neden olur. Ayrıca Finansal tüketicilerde oluşacak güvensizlik finansal sistemin bütününe olumsuz yansır. Bireylerin bankacılık sistemine güven duymaması finansal sistemin etkinliğini ve verimliliğini de bozmaktadır. Görüldüğü gibi etkin olmayan bir kurumsal yönetim bankalarda da finansal istikrarsızlığa neden olmaktadır. Dolayısıyla kurumsal yönetim uygulamalarındaki asıl amaç hem banka performansını arttırmak hem de bankanın istikrarlı bir şekilde büyümesini ve yüksek karlılık sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu nedenle çalışmanın amacı; BİST’te kesintisiz işlem gören bankaların finansal performansı ile kurumsal yönetim

uygulamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Böylece belirlenen değişkenlerle kurumsal yönetim uygulamaları ile bankanın finansal performansı arasındaki ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal performans arasındaki ilişki ile ilgili olarak ulusal ve uluslararası alanda çok sayıda akademik çalışma yapılmıştır. Ancak Türkiye örneğinde güncel verilerle kurumsal yönetim değişkenlerinin hepsinin tek bir çalışmada incelenmesi açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu çalışmadan elde edilecek sonuçlar, SPK, BDDK, kamu ve düzenleyici kuruluşlar, banka yöneticilerine ve bundan sonra yapılacak akademik çalışmalara yol gösterici olması açısından önemlidir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmada 2010-2020 yılları arasında Borsa İstanbul A.Ş.’de kesintisiz işlem gören bankaların verileri kullanılmıştır. Bankaların 2010-2020 yılları arasındaki verilerinden yararlanılması araştırmanın sınırını oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında alınan dönemin güncel olması, analizin sağlıklı ve geniş kapsamlı yapılabilmesi için son 11 yılın verileri kullanılmıştır. Ayrıca çalışma dikkate alınan dönemin 2010 yılı ve sonrasının alınmasının en önemli sebebi uluslararası finansal krizin etkilerinin minimize edilmesidir. Araştırmanı diğer bir önemli sınırlılığı ise; BİST’te kesintisiz olarak işlem gören 11 bankadan oluşmasıdır. BİST’te kesintisiz işlem gören bankaların alınmasının temel sebebi BİST’te yer alan bankaların SPK’nın mevzuatlarına ve yönetmeliklerine tabi tutulması ile SPK mevzuatı gereğince kurumsal yönetim ilkelerine uyum zorunluluğunun bulunmasıdır. BİST’te işlem gören bütün bankaların çalışmada yer almaması çalışmanın önemli bir kısıtıdır. Çalışma da yatırım ve kalkınma bankaları hariç tutulmasının nedeni, söz konusu bu bankaların finansal yapılarının ve hizmet alanlarının farklı olmasında kaynaklanmaktadır. Bankaların ekonomide fazla ağırlığı sahip olmasına istinaden BİST’te işlem gören bankaların sayısal olarak az olduğu da görülmektedir.

Çalışmanın veri seti, literatür kapsamında belirlenen değişkenlerin temelinde, 2020 yılında BİST’te işlem gören bankaların 2010-2020 dönemindeki yıllık verilerinden

oluşturulmuştur. Bu veriler, TBB ve Bankaların kendi web sitesinden elde edilmiştir. BİST’te işlem gören bankalar çalışmanın örnekleme olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme belirlenirken;

- BİST’te işlem gören bankalar,
- BİST’ te 2010-2020 yılları arası kesintisiz olarak işlem gören bankalar,
- 2010-2020 yılları arası ve 11 bankanın verilerinin bulunabilir olması dikkate alınmıştır.

2010-2020 yılları arasında BİST’te işlem gören 11 banka ile örneklem oluşturulmuştur. Finansal performans alanında yapılan araştırmalarda 5 yıl ve üzeri bir zaman aralığının, daha sağlıklı ve doğru olacağından finansal performansın hesaplanmasında 2010-2020 aralığı alınmıştır. Araştırma da 11 yıllık dönem analize dâhil edilerek 121 gözlem sayısı elde edilmiştir. Bu kapsamda araştırmaya dâhil olan bankaları aşağıda Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1: Analiz kapsamında yer alan bankalar

SIRA	BİST KODU	BANKA UNVANI
1	AKBNK	Akbank T.A.Ş.
2	ALBRK	Albaraka Türk Katılım A.Ş.
3	DENIZ	Denizbank A,Ş.
4	FIN	QNB Finansbank
5	GARAN	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
6	HALKB	Türkiye Halk Bankası A.Ş.
7	ICBCT	ICBC Turkey Bank A.Ş.
8	ISATR	Türkiye İş Bankası A.Ş.
9	SEK	Şekerbank A.Ş.
10	TVB	Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.
11	YKB	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

4.3. Araştırmanın Veri Seti ve Yöntemi

Çalışmada ekonometrik analiz tekniği olan ve hem zaman kesiti hem de yatay kesitini birlikte ele alan panel veri analizi uygulanmıştır. Panel veri analizi, bağımsız değişkenler ile belli bir zaman dönemi içinde birden fazla birimin yer aldığı bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Panel Veri Analizi; herhangi bir değişkenin aynı zaman biriminde birimlere göre değişim gösteren seriler, yatay kesit serilerdir ve bu seriler yatay kesit verilerini oluştururlar. Herhangi bir değişkenin zaman içinde, zamana göre değişimini gösteren seriler zaman serileridir. Bu seriler zaman serisi verilerini oluştururlar. Hem yatay kesit hem de zaman serisi verileri ekonometrik araştırmalarda iktisat teorisinin öngördüğü kuralların izin verdiği ölçüde kullanılırlar. Yatay kesit ve zaman serileri arasındaki en büyük fark, serilerin diziliş zorunluluklarından kaynaklanmaktadır. Zaman serileri zamana göre değişim gösterirken, ilgili zaman değişkenine göre dizilirler ve bu sıralama değiştirilemez yani sabittir. Yatay kesit serileri ise, birimlere göre değişim gösterirken, birimlerin zorunlu bir dizilişi olmadığından belirli bir sıra takip etmezler. Dizilişin sıralamanın değişmesi parametre tahminlerini etkilemese de otokorelasyon katsayısı gibi hesaplamalarda sıralamanın etkili olması tahminlerin sonuçlarını değiştirerek varsayımların geçerliliğinde etkili olabilecektir. Bir konuda birimlere ve zamana göre analiz yapılmasına gerek duyulduğunda hem birimlere hem de zamana göre ayrı ayrı inceleme yapılmış olacaktır (Güriş, 2018, ss. 3-4).

Araştırmada 2010-2020 yılları arasında ve BİST'te kesintisiz işlem gören bankaların kurumsal yönetim uygulamaları ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi için panel veri analizi, LLC, IPS, ADF panel birim kök testleri, hausman testi ve korelasyon analizi yapılmıştır. Çalışmada analiz kapsamında üç adet bağımlı, dokuz adet bağımsız ve bir adet kontrol değişkeni kurumsal yönetim uygulamalarının bankaların finansal performanslarını nasıl etkilediğini incelemeye yönelik olarak belirlenmiştir.

4.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Çalışma da üç adet finansal performans göstergesi olarak; Aktif Karlılığı, Öz sermaye Karlılığı, Tobin Q ve dokuz âdette kurumsal yönetim göstergesi olarak 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, CEO İkiliği oranı kullanılmıştır. Finansal performansı etkileyebilecek finansal oran ise kontrol değişken olarak eklenmiştir. Kontrol değişkenleri olarak; Sermaye Yeterlilik Oranı ele alınmıştır.

Çalışmada kullanılan değişkenler, Yıldırım (2007), Turan ve Bayyurt (2013), Beycan (2013), Al-Amarneh (2014), Acaravcı vd. (2015), Erdoğan ve Demir (2015), Belhaj ve Mateus (2016), Atılgan (2017), Figankaplan (2019) ve Topçu (2020)'nun çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Çalışmada etkili sonuçlar almak için finansal performansını negatif ve pozitif yönde etkileyen değişkenler kullanılmıştır. Ayrıca çalışmada kullanılan değişkenler literatürde en sık kullanılan değişkenlerdir. Söz konusu değişkenler aşağıda açıklanmıştır.

4.4.1. Bağımlı Değişkenler

Bir bankada finansal performans ölçümü yapılırken bankaların bilanço ve gelir tabloları dikkate alınır. Bu tablolar yoluyla bankanın sahip olduğu varlıklar ile gelir ve giderlerinden mali tablo oluşturulur. Bankanın kullandığı kaynakları, sundukları ürün ve hizmetleri ve bunların sonucunda oluşan gelir-gider sonuçlarını takip etmesi, düzenli olarak veri toplanması, toplanan verilerin analiz edilip yorumlanması ve raporlanması bankanın performanslarının değerlendirilmesi için gereklidir. Bankaların performanslarının hesaplanması ve ölçülmesi zor bir süreçtir. Dolayısıyla etkin bir performans ölçümü için etkin performans ölçüm sistemi gerekmektedir. Söz konusu açıklamalardan hareketle çalışmanın uygulama kısmında bağımlı değişken olarak olarak aktif karlılığı, öz sermaye karlılığı ve tobin q oranı kullanılmış olup her bir değişken alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

4.4.1.1. Aktif Karlılığı

Aktif karlılığı, bankaların finansal tablolarından yararlanılarak dönem net karının işletmenin toplam aktiflere bölünmesiyle hesaplanan varlık getirisi'dir. Bu oran, bankaların yönetimde ne kadar etkin olduğunu ve kârlılığını göstermektedir. Aktif karlılığında işletmelerin 1 TL'lik varlık başına düşen kâr miktarı hesaplanmaktadır. Aktif karlılığın yüksek olması, bankaların varlıklarının verimli kullanıldığı ve kar yaratma noktasında etkinliği artırdığı düşüncesinden hareketle aktif karlılığın yüksek olması beklenmektedir. Literatürde finansal performans ölçümünde aktif karlılığı sıklıkla kullanılmaktadır (Tanrıöver vd., 2005; Tunay ve Silpar, 2006; Yıldırım, 2007; Andres ve Vallelado, 2008; Aygün vd., 2010; Beycan, 2013; Ege vd., 2013; Turan ve Bayyurt, 2013; Acaravcı vd., 2015 ve Say, 2019). Aktif karlılığı oranının hesaplanma yöntemi aşağıda gösterilmiştir;

$$\text{Aktif Karlılığı (ROA)} = \text{Dönem Net Karı} / \text{Aktif Toplamı}$$

4.4.1.2. Öz Sermaye Karlılığı

Öz sermaye, banka ortaklarının kuruluş aşamasında koydukları sermaye ile dağıtılmayan karlarla karşılanan bilanço kalemidir. Öz sermaye karlılığı ise, bankaya ortak olanların işletmeye ne ölçüde sermaye koyabildikleri ve koydukları bu sermaye üzerinden ne kadar kar elde edebilecekleridir. Başka bir tanımlama da ise firmanın 1 TL'lik öz sermayesinin cari dönemde % kaç getiri elde ettiğini göstermektedir. Banka kurulurken ortakların bankaya koymuş oldukları sermayenin her birimini karşılayan karlılığı ifade eder Literatürde finansal performans ölçütü öz sermaye karlılığı sıklıkla kullanılmaktadır (Tanrıöver vd., 2005; Yıldırım, 2007; Andres ve Vallelado, 2008; Kim ve Rasiyah, 2010; Şengül vd., 2011; Doğan, 2013; Beycan, 2013; Turan ve Bayyurt, 2013; Aghabaki, 2014 ve Say, 2019;). Öz sermaye karlılığı oranının hesaplanma yöntemi aşağıda gösterilmiştir;

$$\text{Öz sermaye Karlılığı (ROE)} = \text{Dönem Net Karı} / \text{Özkaynaklar Toplamı}$$

4.4.1.3. Tobin Q Oranı

1969 yılında ilk olarak James Tobin tarafından hesaplanmıştır. Birçok araştırmada Finansal performans göstergesi olarak tobin q oranı kullanılmıştır. Tobin q oranı şirket yönetimi tarafından oluşturulmuş gerçek değer ölçüsüdür. Bu oranın yüksek çıkması şirket değerinin de yüksek olduğunun göstergesidir. Tobin q oranı 1 ise ve rakip şirketlerin tobin q oranından daha büyük ise şirketin benzer şirketlere göre daha fazla kar elde etme imkânı bulunmaktadır (Yıldırım, 2007, s. 106). Literatürde finansal performans ölçümünde piyasa esaslı Tobin q oranı sıklıkla kullanılmaktadır (Aygün ve İç, 2010; Yıldız ve Doğan, 2012; Aghabaki, 2014; Moldasheva, 2015; Acaravcı vd., 2015; Bertinetti, 2016; Tükenmez vd., 2017 ve Figankaplan, 2019). Tobin Q oranını yaklaşık olarak aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır;

$$\text{Yaklaşık Q} = \text{MVE} + \text{PS} + \text{DEBT} / \text{TA}$$

$$\text{MVE} = \text{Firmanın hisse senedinin piyasa fiyatı ile hisse senedi sayısının çarpımını}$$

$$\text{PS} = \text{Tercihli hisse senedinin fiyatı ile hisse senedi sayısının çarpımı}$$

$$\text{DEBT} = \text{Firmanın borçlarını}$$

$$\text{TA} = \text{Toplam varlık tutarını göstermektedir}$$

Tobin Q oranı farklı oranlarla da hesaplanabilmektedir. Bu çalışmada bankanın piyasa değeri ile defter değerine bölünmesiyle hesaplanmıştır.

$$\text{Tobin Q Oranı} = \text{Piyasa Değeri} / \text{Defter Değeri}$$

4.4.2. Bağımsız Değişkenler

Çalışmada bağımsız değişken olarak finansal performans üzerinde etkisi olduğu varsayılan kurumsal yönetim göstergeleri ele alınmıştır. Bu değişkenler bankaların yapısı ve işleyişi de göz önünde bulundurularak, bankanın yönetiminde etkin rol

üstlenen; yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız yönetim kurulu üye oranı, kadın yönetim kurulu üye oranı, yabancı yönetim kurulu üye oranı, CEO ikiliği, denetim kurulu üye oranı, en büyük hissedar pay oranı, en büyük üç hissedar pay oranı ve bankanın bir diğer önemli kurumsal yönetim göstergesi olarak kullanılan halka açıklık oranından yararlanılarak oluşturulmuş olup alt başlıklar halinde açıklanmaktadır.

4.4.2.1. Yönetim Kurulu Büyüklüğü

Yönetim kurulu bankaların en önemli yönetim organlarından birisidir. Yönetim kurulu yönetim organı olarak banka adına stratejik kararlar alarak alınan kararları yürütmekle görevlidir. Yönetim kurulunun önemli görevlerinde biriside hissedarları bankada temsil etmektir. Dolayısıyla esas sözleşme kapsamında hissedarların yetkilerini ve sorumluluklarını üstlenmekte ve bankayı hissedarlar adına temsil etmektedir. Bankacılık Kanuna göre bankalarda yönetim kurulu üyelerinin en az 5 üyeden oluşması gerekmektedir. Yönetim kurulu, bankalarda stratejik kararlar alma noktasında merkezi bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle yönetim kurulu üye sayısı finansal performans göstergesi olarak önemli bir bağımsız değişkendir. Literatürde yönetim kurulu üye sayısı sıklıkla kullanılmaktadır (Andres ve Vallelado, 2008; Şengül vd., 2011; Beycan 2013; Turan ve Bayyurt, 2013 ve Al- Amarneh, 2013). Yönetim kurulu büyüklüğü hesaplanmasında yönetim kurulu üye sayısı ele alınmıştır.

$$\text{Yönetim Kurulu Büyüklüğü (YKB)} = \text{Yönetim Kurulu Üye Sayısı ele alınmıştır}$$

4.4.2.2. Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Oranı

Bağımsız yönetim kurulu üyesi, işletme veya işletmenin ortağı, bağlı bulunduğu kuruluş ve grup içi işletmelerden biri ile kendisi, eşi ve üçüncü dereceye kadar olan kan ve sıhrî hısımları arasında son iki yıl içinde istihdam, sermaye veya ticaret anlamında doğrudan veya dolaylı yollardan çıkar ilişkisi, içerisinde bulunmamalıdır. Bağımsız yöneticiler, bankaları gözlemleyerek piyasalara izlenim vermekte ve buna istinaden fon arz edenler bankanın daha çok kredi imkânına sahip olduğunu

düşündürmektedir. Böylece borç finansman yoluyla uzun dönemde de fonların arzını artırmak banka için daha kolay olabilmektedir. Yönetim kurulundaki bağımsız yöneticilerin üye oranı yönetim kurulunda yer alan bağımsız yönetim kurulu üye sayısının, toplam yönetim kurulu üye sayısına bölünmesiyle bulunmaktadır. Literatürde yönetim kurulu üye oranı sıklıkla kullanılmaktadır (Moldasheva, 2015; Aygün ve Sayın, 2016; Kurt vd., 2017; Atılğan, 2017 ve Topçu, 2020). Bağımsız yönetim kurulu üye oranının hesaplanma yöntemi aşağıda gösterilmiştir;

$$\text{Bağımsız YK Üye Oranı (BYKÜO)} = \text{Bağımsız YK Üye Say.} / \text{Top. YK Üye Say.}$$

4.4.2.3. Kadın Yönetim Kurulu Üye Oranı

Bankalarda kadın yönetim kurulu üyelerinin finansal performansa olan etkisi incelendiğinde, pozitif bir katkı sağladığı ve kadın yönetim kurulunun işlevselliğini de ortaya koyması, yönetim kurulunda kadın bulundurmeyen bankaların yönetim kurulunda daha fazla sayıda kadın yönetim kurulu üyesi bulundurmasında teşvik niteliğinde olacaktır. Ayrıca yönetim kurulunda kadın üyelerinin de olması yönetim kurulu daha bağımsız hale getirecektir ve kaynaklardaki çeşitliliğinin artırılmasını da ekileceğinden finansal performansı olumlu etkileyeceği beklenmektedir. Yönetim kurulunda yer alan kadın yönetim kurulu üye sayısının toplam yönetim kurulu üye sayısına bölünmesiyle bulunur. Literatürde kadın yönetim kurulu üye oranı sıklıkla kullanılmaktadır (Menteş, 2011; Ocak, 2013; Karayel ve Doğan, 2014; Belhaj ve Mateus, 2016; Atılğan, 2017 ve Topçu, 2020). Kadın yönetim kurulu üye oranı hesaplanma yöntemi aşağıda gösterilmiştir;

$$\text{Kadın YK Üye Oranı (KYKÜO)} = \text{Kadın YK Üye Sayısı} / \text{Top. YK Üye Sayısı}$$

4.4.2.4. Yabancı Yönetim Kurulu Üye Oranı

Türkiye’de son zamanlarda Borsa İstanbul’da işlem gören bankaların hisse senetleri yabancı yatırımcılar tarafından satın alınmakla birlikte uluslararası pazarlarda da işbirliği içerisinde. Bunun neticesinde de yabancı yöneticilerin sayısı artmaya

başlamıştır. Yabancı yatırımcılar, kendi ülkeleri dışında yaptıkları yatırımlarda uzun vadeli yatırımlar yapmak için güvenilirlik unsurunu ön planda tutmalıdırlar. Bu nedenle yatırım yapılmadan önce hangi haklara sahip oldukları ve yabancı yatırımcılar bu hakların sınırlarını bilmek istemektedirler. Yabancı yönetim kurulu üye oranı, Yönetim kurulunda yer alan yabancı yönetim kurulu üye sayısının toplam yönetim kurulu üye sayısına bölünmesiyle bulunur. Literatürde yabancı yönetim kurulu üye oranı sıklıkla kullanılmaktadır (Oxelheim ve Randøy 2003; Bayrakdaroğlu, 2010; Masulis vd., 2012; Turan ve Bayyurt, 2013; Aytekin ve Sönmez, 2016 ve Doğan ve Topal, 2016). Yabancı yönetim kurulu üye oranının hesaplanma yöntemi aşağıda gösterilmiştir;

$$\text{Yabancı YK Üye Oranı (YYKÜO)} = \text{Yabancı YK Üye Sayısı} / \text{Top. YK Üye Sayısı}$$

4.4.2.5. Denetim Kurulu Üye Oranı

5411 sayılı Bankacılık Kanun'a göre bankaların denetim ve gözetim faaliyetlerinin yerine getirilmesi amacıyla denetim komitesi oluşturmak zorunlu hale getirilmiştir. Bankacılık kanunun 24. maddesine göre bankalar denetim komitesinde en az iki üye bulundurmak zorundadırlar. Bu üyeler icraî görevi olmayan yönetim kurulu üyeleri arasından seçilir Literatürde kurumsal yönetim ölçeği olarak kullanılmaktadır (Turan ve Bayyurt, 2013; Ekşi, 2014; Tuna, 2016 ve Özçelik, 2018). Denetim kurulu üye oranının hesaplanma yöntemi aşağıda gösterilmiştir;

$$\text{Denetim Kurulu Üye Oranı (DENETİM)} = \text{Denetim YK sayısı} / \text{Toplam YK sayısı}$$

4.4.2.6. En Büyük Hissedar Pay Oranı

Öz sermaye kısaca, işletme sahiplerinin şirketteki payına denir. Bir işletmenin öz sermayesi işletme kurulurken iştiraklerin başlangıçta veya daha sonradan sermaye artırımını yapılırken işletmeye koydukları sermaye ile kârların işlemeye bırakılması yoluyla işletmenin sağladığı oto finansmandan oluşmaktadır. Buna ilave olarak dış kaynaklardan da sağlanan banka kurulurken ortakların ortaya koydukları öz

sermayeye en fazla katkı sağlayan hissedarın koyduğu sermayeyi ifade etmektedir. Literatürde en büyük hissedar pay oranı sıklıkla kullanılmaktadır (Gençtürk ve Usul 2003; Maury ve Pajuste, 2005; Yıldırım, 2007; Yıldırım ve Demirelli, 2009; Bayrakdaroğlu, 2010; Beycan, 2013; Turan ve Bayyurt 2013; Aytekin ve İbiş, 2014; ve Acaravcı, 2015). En büyük hissedarın pay oranının hesaplanma yöntemi aşığıda gösterilmiştir;

$$\text{En Büyük Hissedarın Pay Oranı (EBHO)} = \frac{\text{En Büyük Hissedarın Sermaye Tutarı}}{\text{Toplam Öz sermaye}}$$

4.4.2.7. En Büyük Üç Hissedar Pay Oranı

İşletme sahip ve ortaklarının bilanço tarihinde, işletmeye yapmış oldukları sermaye tutarını ifade etmektedir. Öz sermaye, ana sermaye ve katkı sermaye toplamı ile bu toplamdan sermayeden indirilecek değerlerin düşülmesi sonucu bulunacak sonucu ifade eder. Bu nedenle En büyük üç hissedarın payları oranı, Bankanın öz sermayesine en fazla katkı sağlayan üç hissedarın bankaya koyduğu sermayeyi ifade eder. Literatürde daha önce yapılan çalışmaların önemli bir kısmında bağımsız değişken olarak kullanılmıştır (Yıldırım, 2007; Bayrakdaroğlu, 2010; Beycan, 2013; Aytekin ve İbiş, 2014; Acaravcı vd., 2015). En büyük üç hissedar pay oranının hesaplanma yöntemi aşığıda gösterilmiştir;

$$\text{En Büyük Üç Hissedar Pay Oranı (EB3HO)} = \frac{\text{En Büyük Üç Hissedarın Ser. Tut.}}{\text{Toplam Öz sermaye}}$$

4.4.2.8. Halka Açıklık Oranı

Halka arz edilmiş hisse senetlerinin üzerindeki değerlerin toplamının, hisselerin tamamının toplam hisse senedi üzerindeki değerlerine oranı olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin halka açıklık oranının da artış olması kamuya bilgi verme sorumluluğunun artacağından işletmelerin daha açık olması işletmenin finansal performansına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada halka açıklık

oranının finansal performans üzerindeki etkileri ortaya koyulmaktadır. Dolayısıyla halka açıklık oranının da bankaların finansal performans üzerinde etkisi incelenmiştir. Literatürde kurumsal yönetim göstergesi olarak sıklıkla kullanılan çalışmalar (Yıldırım, 2007; Beycan, 2013; Turan ve Bayyurt, 2013; Acaravcı vd., 2015; Aytekin ve Sönmez, 2016; Kurt vd., 2017 ve Figankaplan, 2019). Halka açıklık oranı hesaplanma yöntemi aşağıda gösterilmiştir;

$$\text{Halka Açıklık Oranı (HAO)} = \text{Halka Açık Sermaye} / \text{Toplam Öz sermaye}$$

4.4.2.9. CEO İkiliği

CEO İkiliği; bir işletmenin CEO'su diğer bir ifadeyle işletmenin genel müdürü de yönetim kurulunda üyelik yapıyorsa CEO ikiliği problemi yani aracılık problemi ortaya çıkabilmektedir. CEO'nun şirket üzerinde sahip olduğu kontrol yetkisi, sonradan yönetsel çıkarıcı bir davranışa neden olabilmektedir. Bu çalışmada CEO ikiliği bağımsız değişken olarak kullanılmıştır ve finansal performans ile arasındaki ilişkinin negatif çıkması beklenmektedir. Bu değişken kukla değişken olarak kullanılmıştır. Eğer bir bankanın genel müdürü aynı anda o bankanın Yönetim Kurulu üyesi ise "1", üyesi değilse "0" verilmiştir. Kurumsal yönetim göstergesi olarak literatürde kullanılan çalışmalar (Aygün ve İç, 2010; Ersoy vd., 2011; Yıldız ve Doğan, 2012; Chaarani, 2014; Al-Amarneh, 2013; Aygün ve Sayın, 2016; ve Kurt vd., 2017). CEO ikiliği hesaplanma yöntemi aşağıda gösterilmiştir.

Bankanın CEO'su aynı zamanda Yönetim Kurulu üyesi ise 1, üyesi değilse 0 verilmiştir.

4.4.3. Kontrol Değişkeni

Bankaların finansal performans ile kurumsal yönetim uygulamaları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların büyük çoğunluğunda geliştirilen ekonometrik modellere bankaların finansal performansını etkileyebilecek içsel faktörler veya

finansal oranlar kontrol değişkenler olarak eklenmiştir. Bu çalışmada kontrol değişkeni olarak sermaye yeterlilik oranı ele alınmıştır.

4.4.3.1. Sermaye Yeterlilik Oranı

Sermaye yeterlilik oranı, bankaların finansal açıdan dayanıklılığını gösteren bir orandır. Bu oran, bankalarda yaşanabilecek olumsuz faaliyetlerin bankaların riskliliğini arttırmakta ve sermaye noksanlığından dolayı sıkıntı yaşayabilmelerine neden olmaktadır. Sermaye yeterlilik oranının olabildiğince yüksek çıkması istenilmektedir. Çünkü sermaye bu oranın yüksek çıkması bankanın riskliliğini düşüğünün ve kalitesinin arttığının göstergesidir. Her bankanın faaliyet raporlarında bu oran açıklanmaktadır. Kurumsal yönetim göstergeleri ile finansal performans arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmaların birçoğunda sermaye yeterlilik oranı kullanılmıştır (Vergili, 2017; Alzoubi, 2018; Güler, 2019; Kayran ve Kıyılar, 2021 ve Kevser, 2021). Sermaye yeterlilik oranının hesaplanma yöntemi aşağıda gösterilmiştir;

$$\text{Sermaye Yeterlilik Oranı (SYR)} = \frac{\text{Özkaynaklar}}{(\text{Kredi Riskine Esas Tutar} + \text{Piyasa Riskine Esas Tutar} + \text{Operasyonel Riskine Esas Tutar})}$$

Aşağıda Tablo 4.2’de araştırmada kullanılan bağımlı değişken, bağımsız değişken ve kontrol değişkeninin hesaplanma biçimleri ve kodları gösterilmiştir.

Tablo 4.2: Araştırmada kullanılan değişkenler

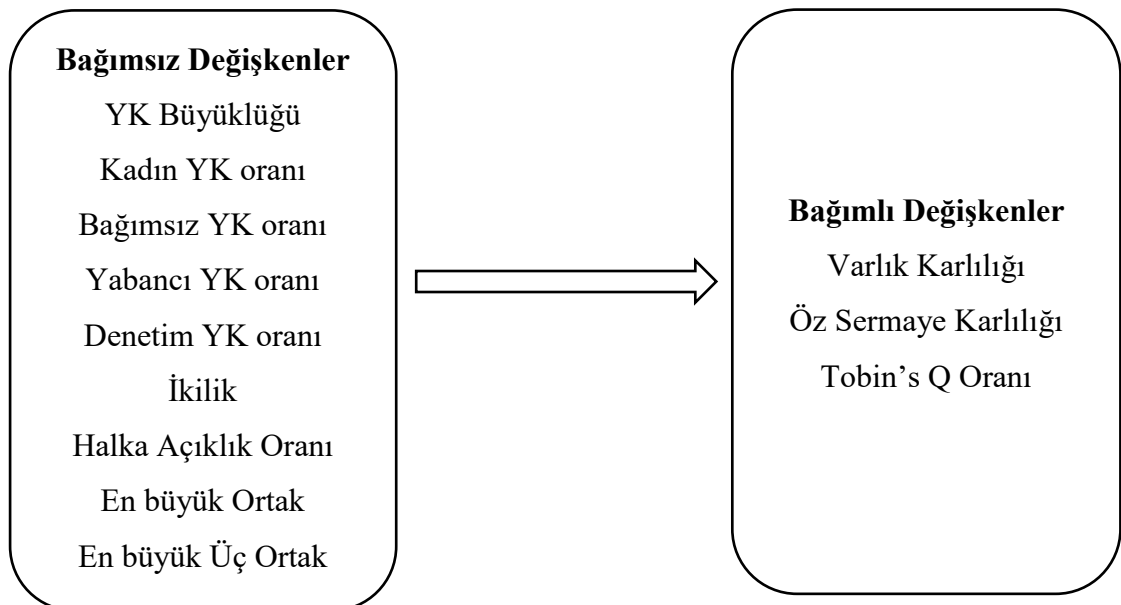
Değişkenler	Açıklamalar	Sembol
Bağımlı Değişkenler		
Varlık Karlılığı	Net Kar/Toplam Varlıklar	ROA
Öz Sermaye Karlılığı	Net Kar/Toplam Öz sermaye	ROE
Tobin’s q Oranı	Piyasa Değeri/Defter Değeri	TOBIN
Bağımsız Değişkenler		
YK Büyüklüğü	Bankaların YK üye sayısıdır.	YKB
Kadın YK oranı	Kadın YK sayısı/Toplam YK sayısı	KADIN

Bağımsız YK oranı	Bağımsız YK sayısı/Toplam YK sayısı	BAGIM
Yabancı YK oranı	Yabancı YK sayısı/Toplam YK sayısı	YABANCI
Denetim YK oranı	Denetim YK sayısı/Toplam YK sayısı	DENETIM
İKİLİK	Genel müdürün yönetim kurulu üyesi olma durumu (0-1)	DUALITY
Halka Açıklık Oranı	Halka açık hisse senedi/Toplam hisse senedi	HAO
En büyük Ortak	En Büyük Ortağın Sermaye Tutarı / Toplam Sermaye	BUYUK
En büyük Üç Ortak	En Büyük Üç Ortağın Sermaye Tutarı / Toplam Sermaye	BUYUK3
Kaldıraç Oranı		
Borç Seviyesi	Toplam Borçlar/Toplam Varlıklar	SERM

4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatürde yapılan incelemeler neticesinde araştırmanın amacı ve değişkenleri esas alınarak araştırmanın modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Kurumsal yönetim uygulamalarının bankaların finansal performansı üzerindeki etkisine ölçmeye yönelik Şekil 4.1’de araştırmanın modeli geliştirilmiştir.

Şekil 4.1: Araştırmanın modeli



$$\textbf{Model 1: } (ROA)_{it} = \beta_{it} + \beta_2 (YKB_{it}) + \beta_3 (KADIN_{it}) + \beta_4 (BAGIM_{it}) + \beta_5 (YABANCI_{it}) + \beta_6 (DENETIM_{it}) + \beta_7 (DUALITY_{it}) + \beta_8 (HAO_{it}) + \beta_9 (BUYUK_{it}) + \beta_{10} (BUYUK3_{it}) + \beta_{11} (SERM_{it}) + e_{it}$$

$$\textbf{Model 2: } (ROE)_{it} = \beta_{it} + \beta_2 (YKB_{it}) + \beta_3 (KADIN_{it}) + \beta_4 (BAGIM_{it}) + \beta_5 (YABANCI_{it}) + \beta_6 (DENETIM_{it}) + \beta_7 (DUALITY_{it}) + \beta_8 (HAO_{it}) + \beta_9 (BUYUK_{it}) + \beta_{10} (BUYUK3_{it}) + \beta_{11} (SERM_{it}) + e_{it}$$

$$\textbf{Model 3: } (TOBIN)_{it} = \beta_{it} + \beta_2 (YKB_{it}) + \beta_3 (KADIN_{it}) + \beta_4 (BAGIM_{it}) + \beta_5 (YABANCI_{it}) + \beta_6 (DENETIM_{it}) + \beta_7 (DUALITY_{it}) + \beta_8 (HAO_{it}) + \beta_9 (BUYUK_{it}) + \beta_{10} (BUYUK3_{it}) + \beta_{11} (SERM_{it}) + e_{it}$$

Modellerde: **ROA:** Aktif karlılığı; **ROE:** Öz sermaye karlılığı; **TBQ:** Tobin q; **YKB:** Yönetim kurulu üye sayısı; **BAGIM:** Bağımsız yönetim kurulu üye oranı; **KADIN:** Kadın yönetim kurulu üye oranı; **YABANCI:** Yabancı yönetim kurulu üye oranı; **DENETIM:** Denetim kurulu üye sayısı; **DUALITY:** CEO ikililiği; **BUYUK:** En büyük hissedar pay oranı; **BUYUK3:** En büyük üç hissedar pay oranı; **HAO:** Halka açıklık oranı; **SERM:** Sermaye yeterlilik oranı.

Kurumsal yönetim uygulamaları, banka yapısına ve faaliyetlerine önemli düzenlemeler getirmekte, bu durum da bankanın performansını yükseltmektedir. Araştırma iyi yönetilen bankaların iyi de performans gösterebileceği varsayımını baz alarak, kurumsal yönetim uygulamaları göstergeleri ile finansal performans göstergeleri arasında bir ilişki var olup olmadığını test etmeyi amaçlamaktadır. Aşağıda Tablo 4.3'te ise analizlerde kullanılmak üzere kurulmuş olan modellere ilişkin sınanacak/kullanılacak hipotezlere yer verilmiştir.

Tablo 4.3: Araştırmada kurulmuş hipotezler

Modeller	Hipotezler
Model 1: $(ROA)_{it} = \beta_{it} + \beta_2 (YKB_{it}) + \beta_3 (KADIN_{it}) + \beta_4 (BAGIM_{it}) + \beta_5 (YABANCI_{it}) + \beta_6 (DENETIM_{it}) + \beta_7 (DUALITY_{it}) + \beta_8 (HAO_{it}) + \beta_9 (BUYUK_{it}) + \beta_{10} (BUYUK3_{it}) + \beta_{11} (SERM_{it}) + e_{it}$	H ₁ : Yönetim Kurulu üye sayısı ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H ₂ : Kadın yönetim kurulu üye oranı ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır H ₃ : Bağımsız yönetim kurulu üye oranı

Aktif karlılık oranı ile ilgili hipotezler.	ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₄: Yabancı yönetim kurulu üye oranı ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₅: Denetim Kurulu üye oranı ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₆: CEO ikiliği ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₇: Halka açıklık oranı ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₈: En büyük ortağın sahiplik oranları ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₉: En büyük üç ortağın sahiplik oranları ile aktif karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Model 2: $(ROE)_{it} = \beta_{it} + \beta_2 (YKB_{it}) + \beta_3 (KADIN_{it}) + \beta_4 (BAGIM_{it}) + \beta_5 (YABANCI_{it}) + \beta_6 (DENETIM_{it}) + \beta_7 (DUALITY_{it}) + \beta_8 (HAO_{it}) + \beta_9 (BUYUK_{it}) + \beta_{10} (BUYUK3_{it}) + \beta_{11} (SERM_{it}) + e_{it}$ Özsermaye karlılık oranı ile ilgili hipotezler.	H₁₀: Yönetim Kurulu üye sayısı ile öz sermaye karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₁₁: Kadın yönetim kurulu üye oranı ile öz sermaye karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₁₂: Bağımsız yönetim kurulu üye oranı ile öz sermaye karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₁₃: Yabancı yönetim kurulu üye oranı ile öz sermaye karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₁₄: Denetim Kurulu üye oranı ile öz sermaye karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₁₅: CEO ikiliği ile öz sermaye karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₁₆: Halka açıklık oranı ile öz sermaye karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₁₇: En büyük ortağın sahiplik oranları ile öz sermaye karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₁₈: En büyük üç ortağın sahiplik oranları ile öz sermaye karlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Model 3: $(TOBIN)_{it} = \beta_{it} + \beta_2 (YKB_{it}) + \beta_3 (KADIN_{it}) + \beta_4 (BAGIM_{it}) + \beta_5 (YABANCI_{it}) + \beta_6 (DENETIM_{it}) +$	H₁₉: Yönetim Kurulu üye sayısı ile tobin q oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır H₂₀: Kadın yönetim kurulu üye oranı ile

$\beta_7 (DUALITY_{it}) + \beta_8 (HAO_{it}) + \beta_9 (BUYUK_{it}) + \beta_{10} (BUYUK3_{it}) + \beta_{11} (SERM_{it}) + e_{it}$ Tobin's q oranı ile ilgili hipotezler.	tobin q oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₂₁: Bağımsız yönetim kurulu üye oranı ile tobin q oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₂₂: Yabancı yönetim kurulu üye oranı ile tobin q oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₂₃: Denetim Kurulu üye oranı ile tobin q oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₂₄: CEO ikiliği ile tobin q oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır H₂₅: Halka açıklık oranı ile tobin q oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₂₆: En büyük ortağın sahiplik oranları ile tobin q oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır. H₂₇: En büyük üç ortağın sahiplik oranları ile tobin q oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
---	---

4.6. Araştırmanın Analizi ve Bulguları

Ekonometrik analizlerde herhangi bir konuda hem zamana göre hem de birimlere göre analiz yapılması gerektiğinde, genellikle bu analizler zamana ve birime göre ayrı ayrı yapılmaktadır. Zamana göre yapılan analizler zaman serileri analizi olmakta, birimlere göre yapılan analizler ise yatay kesit analizi olmaktadır. Zaman serileri ve yatay kesit analizinin birleştirilmesini ve uygun modellerin test edilmesini sağlayan yöntem panel veri analizi denilmektedir (Greene, 2003, s. 612). Zaman serisi ve yatay kesit verilerinin birleştirilmesi ile oluşturulan verilere “Longitudinal veya Havuzlanmış Veri” (Pooled Data) denilmektedir. Yatay Kesit birimlerinin değişmeden aynı kaldığı, bu nedenle zamana göre aynı birimler kümesinin değişimini gösteren havuzlanmış veya longitudinal veriler panel veri analizinin temelini oluşturmaktadır. Panel veri, N sayıda birim ve her birime karşılık gelen T sayıda gözlemden oluşmaktadır. Örneğin bir bankanın bir yılda verdiği kredi miktarı panel veriyi oluşturmaktadır.

Panel veriler kullanılarak oluşturulan panel veri modelleri yardımıyla ekonomik ilişkilerin tahmin edilmesi yöntemine “Panel Veri Analizi” denilmektedir. Bu analizde genelde, yatay kesit biriminin (N) sayısının dönem sayısından fazla olduğu durumlarda çalışmaktadır. Bu bölümde önce araştırmaya katılan bankaların yönetim ve sahiplik yapısı ile ilgili tanımlayıcı istatistikler incelenecektir. Ardından değişkenlerin oranlarına göre korelasyon analizi uygulanarak bankaların yönetim ve sahiplik yapısı ile muhasebe ve piyasa esaslı performans göstergeleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Algılanan durumlar ile LLC, IPS, ADF panel birim kök testi, Hausman testi, Korelasyon analizi ve Panel veri analizi Eviews 9.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Analizlerin sonuçlarına göre yorumlar yapıp araştırmanın nihai sonucuna ulaşılmaktadır. Aşağıda Tablo 4.4’te tanımlayıcı istatistikler gösterilmiştir.

Tablo 4.4: Tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	Mean	Median	Maximum	Minimum	Std. Sapma	Gözlem Sayısı
BAGIM	0.26	0.27	2.66	0.00	0.26	121
BUYUK	59.55	51.06	99.88	25.01	22.96	121
BUYUK3	72.88	71.16	99.88	48.80	16.04	121
CEO	0.95	1.00	1.00	0.00	0.19	121
DENETIM	2.61	2.00	6.00	2.00	0.86	121
HAO	26.88	25.22	51.20	0.120	16.60	121
KADIN	0.098	0.10	0.33	0.00	0.08	121
ROA	1.28	1.40	3.01	-2.20	0.77	121
ROE	12.18	12.87	30.45	-32.00	6.74	121
SERM	16.01	15.50	30.80	12.53	2.43	121
TOBIN	1.15	0.93	6.70	0.30	0.87	121
YABANCI	0.30	0.38	1.00	0.00	0.26	121
YKB	10.29	11.00	14.00	5.00	2.08	121

Not: Tabloda; **ROA:** Aktif karlılığı; **ROE:** Öz sermaye karlılığı; **TBQ:** Tobin q; **YKB:** Yönetim kurulu üye sayısı; **BAGIM:** Bağımsız yönetim kurulu üye oranı; **KADIN:** Kadın yönetim kurulu üye oranı; **YABANCI:** Yabancı yönetim kurulu üye oranı; **DENETIM:** Denetim kurulu üye sayısı; **DUALİTY:** CEO ikililiği; **BUYUK:** En büyük hissedar pay oranı; **BUYUK3:** En büyük üç hissedar pay oranı; **HAO:** Halka açıklık oranı; **SERM:** Sermaye yeterlilik oranı.

Tablo 4.4’de Türk Bankacılık sektöründe yer alan bankaların, yönetim ve sahiplik yapısına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerine yer verilmiştir. Çalışmada 11 bankanın 2010-2020 yıllarına ait veriler kullanılmıştır. Sonuçlara göre ortalama yönetim kurulu üyesi 10,29 kişi ve ortalama kadın yönetim kurulu üye oranı % 9, Yabancı yönetim kurulu üye oranı % 30 olarak, CEO ikilik oranı % 95 olarak ve bağımsız yönetim kurulu oranı % 26 olarak hesaplanmıştır. En büyük 3 hissedarın ortalama sermaye ise % 72,88 olarak tespit edilmiştir.

Çalışmada panel veri analizi yapılmadan önce bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığının belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum regresyon analizlerinde istenmeyen bir durumdur. Bu nedenle bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının 0.80’nin üzerinde olmaması istenmektedir. Analiz sonucuna göre değişkenler arasında 0,80 ve üzerinde herhangi bir basit korelasyona rastlanılmamıştır. Bu durumda değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmamaktadır. Değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisi Tablo 4.5’te incelenmiş olup yüksek korelasyon olmadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.5: Korelasyon analizi

Değişkenler	ROA	ROE	TOBIN
BAGIM	-0.1064	-0.0760	0.0720
BUYUK	-0.0666	0.0361	0.4312
BUYUK3	-0.0855	0.0081	0.4008
CEO	0.1002	-0.0490	0.13150
DENETIM	-0.1256	-0.0898	-0.0221
HAO	0.1018	-0.0005	-0.3850
KADIN	-0.0299	-0.0774	0.1042
YABANCI	-0.1770	-0.1478	0.4309
YKB	0.0678	0.0891	-0.2451
SERM	0.0893	0.0198	0.2532

Tablo 4.5’de Türk Bankacılık sektöründe yer alan bankaların yönetim ve sahiplik yapısı ile muhasebe ve piyasa esaslı performans göstergeleri arasındaki ilişki

incelenmiştir. Analiz sonuçları incelediğinde ROA ve ROE ile yönetim kurulu büyüklüğü (YKB) arasında pozitif bir ilişki; bağımsız yönetim kurulu oranı (BAGIM) arasında negatif bir ilişki vardır. Benzer bir şekilde piyasa esaslı performans göstergesi olan Tobin's q ile YKB arasında negatif ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bağımsız yönetim kurulu oranı, kadın yönetim kurulu oranı ve sahiplik yoğunlaşması ile Tobin's q oranı arasında pozitif bir ilişki vardır. Kontrol değişkenler olan kaldıraç oranı ile ROA, ROE, TOBIN arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Panel veri analizlerinde modellerden önce, değişkenlerin durağan olup olmadığı incelenmesi gerekir. Birim köklü sahip veriler ile ekonometrik analiz yapıldığında, sahte regresyon sonuçlarla karşılaşılabilen başka bir ifade geleneksel t, R² ve F testi değerleri sapmalı sonuçlar vermektedir. Bu bağlamda öncelikle birim kök testlerine ihtiyaç vardır (Tatoğlu, 2013, s. 171). Bağımsız ve bağımlı değişkenlere ait durağanlık testi hipotezleri şöyledir;

H_0 : Seride genel birim kök vardır ($H_0: p_i = p = 1$).

H_1 : Seride genel birim kök yoktur ($H_0 = p_i = p < 1$).

Levin, Lin ve Chu (2002), bireysel birim kök testlerinin, dengeden aşırı derecede kalıcı sapmalara sahip alternatif hipotezlere karşı sınırlı güce sahip olduğunu savunmuştur. Bu özellikle küçük örneklemelerde önemli hale gelmektedir. LLC, her kesit için farklı birim kök testleri uygulamasına izin veren daha güçlü bir panel birimi kök testi önermektedir. Alternatif hipotez, paneldeki her zaman serisinin durağan olduğu alternatif karşı bir birim kök içerdiği yönündedir. Im, Peseran ve Shin panel birim kök testi LLC testi temel varsayımı olan yatay kesit birimlerinin otoregresif katsayısının homojen olması gerekmektedir şartını kaldırarak katsayıların heterojen olmasına izin vermektedir. Diğer bir ifadeyle, Levin, Lin ve Chu (2002), Harris ve Tzavalis (1999) ve Breitung (2000) gibi panel birim kök testleri, tüm birimlere ait serilerin ortak bir otokorelasyon katsayısına sahip olunması gerekir varsayımına karşı her birimin kendi otokorelasyon katsayısına sahip olabileceği varsayımı ileri sürülmüş ve ρ birimlere göre değer almaya başlamıştır (Tatoğlu, 2013, s. 212).

Tablo 4.6: LLC, IPS, ADF panel birim kök testi sonuçları

Değişkenler	İstatistik			
	LLC	IPS	ADF	P
ROA	567,89	327,99	433,89	0,000*
ROE	524,88	452,77	420,64	0,000*
TOBIN	519,67	127,90	322,78	0,000*
BAGIM	456,02	273,06	283,98	0,000*
BUYUK	837,90	653,89	533,72	0,000*
BUYUK3	278,09	453,89	241,73	0,000*
CEO	378,08	256,98	218,45	0,000*
DENETIM	443,89	527,89	423,57	0,000*
HAO	573,98	266,43	252,73	0,000*
KADIN	763,78	672,54	211,78	0,000*
YABANCI	447,23	278,87	630,02	0,000*
YKB	873,66	278,98	382,19	0,000*

* işareti %1 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 4.6’de araştırmada kullanılan değişkenlerin durağanlığı incelenmiştir. Seriler arasında ekonometrik analizlerde istatistik olarak anlamlı ilişkiler belirlemek için bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birim köklü olmaması gerekmektedir. Değişkenlere ait serilerde trend varsa, sonuçlar yanıltıcı/sahte olabilir. Bu yüzden tahmin modellerinde durağanlık testi ile bu durum belirlenmelidir. Tablo 4.6’ten anlaşılacağı üzere test edilen birim kök test sonucunda değişkenlerde birim kök olmadığını veya durağan olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, değişkenlerin durağanlığından dolayı serilerin birim kök olduğunu iddia eden boş hipotez (H_0) kabul desteklenmemiştir.

Geliştirilen modellerde sabit veya rassal etkiler tekniklerinden hangisinin uygun olduğu karar vermek amacı ile Hausman testinden yararlanılmıştır. Bu test sonucunda rassal etkiler modellerinde belirlenmiş katsayılar ile sabit etkiler modellerinde tespit edilmiş, katsayılar karşılaştırılması yapılmakta ve katsayılar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemezse rassal etkiler modeli kullanılmaktadır

($p > 0.05$). Ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilirse ($p < 0.05$) sabit etkiler modellerinden faydalanması gerekmektedir (Ocak, 2013, s. 114).

H_0 : Rassal etkiler vardır.

H_1 : Rassal etkiler yoktur

Sabit etkiler modeli, şirketler özelinde etkisini sabit terim biçiminde sunmakta ve μ_i bazı bireysel özellikler ile sabit özelliklerini içerisine almakta ve bunlar zaman içinde sabit biçimde kalmaktadır Sabit etkiler yönteminden yararlanabilmek için, bir takım etkilerin mevcut olması, zaman içinde bu etkilerin sabit kalması gerekmektedir (Greene, 2000, s. 49). Rassal etkiler yönteminde sabit etkiler yönteminden ayrı olarak yatay kesite ait etkilerin ortalamaları ve varyansı belirgin olan dağılımlardan gelmektedir. Rassal etkiler yönteminde yatay kesite ait etki rassal olan dağılımlardan geldiği varsayılmaktadır (Uludağ ve Gökmen, 2010, s. 79). Aşağıda Tablo 4.7’de Hausman testi yapılmıştır.

Tablo 4.7: Hausman testi

Model	Chi ² testi	P
Model 1: $(ROA_{it}) = \beta_{it} + \beta_2 (YKB_{it}) + \beta_3 (KADIN_{it}) + \beta_4 (BAGIM_{it}) + \beta_5 (YABANCI_{it}) + \beta_6 (DENETIM_{it}) + \beta_7 (DUALITY_{it}) + \beta_8 (HAO_{it}) + \beta_9 (BUYUK_{it}) + \beta_{10} (BUYUK3_{it}) + \beta_{11} (SERM_{it}) + e_{it}$	75,75	0.000*
Model 2: $(ROE_{it}) = \beta_{it} + \beta_2 (YKB_{it}) + \beta_3 (KADIN_{it}) + \beta_4 (BAGIM_{it}) + \beta_5 (YABANCI_{it}) + \beta_6 (DENETIM_{it}) + \beta_7 (DUALITY_{it}) + \beta_8 (HAO_{it}) + \beta_9 (BUYUK_{it}) + \beta_{10} (BUYUK3_{it}) + \beta_{11} (SERM_{it}) + e_{it}$	63,60	0,000*
Model 3: $(TOBIN_{it}) = \beta_{it} + \beta_2 (YKB_{it}) + \beta_3 (KADIN_{it}) + \beta_4 (BAGIM_{it}) + \beta_5 (YABANCI_{it}) + \beta_6 (DENETIM_{it}) + \beta_7 (DUALITY_{it}) + \beta_8$	98,21	0,000*

$$(\text{HAO}_{it}) + \beta_9 (\text{BUYUK}_{it}) + \beta_{10} (\text{BUYUK3}_{it}) + \beta_{11} (\text{SERM}_{it}) + e_{it}$$

* işareti %1 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 4.7’de panel veri analizi modellerinde sabit etkiler mi veya rassal etkiler mi olmasına karar vermek için Hausman testi kullanılmıştır. Hausman testinin sonuçları incelendiğinde tespit edilen p değeri 0,05’ten küçük olduğu için sabit etkiler modeli daha doğru sonuçlar vereceğini göstermektedir. Başka bir ifade ile modelde kullanılmış olan bankaların ve zamanın etkisi rassaldır önermesi ve açıklayıcı değişkenler ile ε arasında korelasyon yoktur diyen boş hipotez reddedilmiştir.

Tablo 4.8’da yönetim kurulu ve sahiplik yapısının varlık karlılığı üzerindeki etkisi sabit etkiler modelinin dirençli tahminci (PCSE) modeli tahmin edilmiştir. Bu yöntem modelde ortaya çıkan oto korelasyon, çoklu bağlantı ve değişen varyans problemlerine karşı dirençlidir.

Tablo 4. 8: Yönetim kurulu ve sahiplik yapısının varlık karlılığı üzerindeki etkisi

Değişkenler	Katsayılar	Std. Hata	T-istatistik	Olasılık (Prob)
BAGIM	-0.2903	0.2767	-1.04	0.296
BUYUK	0.0044	0.0061	0.71	0.476
BUYUK3	-0.0005	0.0088	-0.06	0.948
CEO	0.4684	0.3830	1.22	0.223
DENETİM	-0.1253	0.0923	-1.35	0.177
HAO	0.0005	0.0087	0.06	0.949
KADIN	-0.6848	0.9282	-0.73	0.462
SERM	0.0448	0.0315	1.42	0.158
YABANCI	-0.8686	0.3540	-2.45	0.015*
YKB	0.0607	0.0417	1.45	0.147
R²	0.401	Düzeltilmiş R²	0.350	
F-İstatistik	0.000	F Değeri	11.231	
Gözlem sayısı	121	DW İstatistiği	1.876	

YKB: Yönetim kurulu üye sayısı; **BAGIM:** Bağımsız yönetim kurulu üye oranı; **KADIN:** Kadın yönetim kurulu üye oranı; **YABANCI:** Yabancı yönetim kurulu üye oranı; **DENETİM:** Denetim kurulu üye sayısı; **DUALİTY:**

CEO ikiliği; **BUYUK**: En büyük hissedar pay oranı; **BUYUK3**: En büyük üç hissedar pay oranı; **HAO**: Halka açıklık oranı; **SERM**: Sermaye yeterlilik oranı.

* işareti %1 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 4.8’de gösterilen analiz sonuçları incelendiğinde; yönetim kurulu üye sayısı, Kadın yönetim kurulu üye sayısı, Yabancı yönetim kurulu üye sayısı, Denetim kurulu üye sayısı, CEO ikiliği, Halka açıklık oranı, En büyük ortağın sermaye payı, En büyük üç ortağın sermaye payı ile varlık karlılığı (ROA) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$). Buna karşın yabancı yönetim kurulu oranı ile varlık karlılığını negatif etkilemektedir ($p<0,05$). Başka bir ifade ile bankaların yönetim kurulu içerisinde yabancı yönetim kurulu arttıkça varlık karlılığı (ROA) azalmaktadır. Sonuç olarak araştırmada geliştirilen H_4 hipotezi desteklenmiş; H_1 - H_3 ve H_5 - H_9 hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.9’da yönetim kurulu ve sahiplik yapısının öz sermaye karlılığı üzerindeki etkisi sabit etkiler modelinin PCSE modeli tahmin edilmiştir. Bu yöntem modelde ortaya çıkan oto korelasyon, çoklu bağlantı ve değişen varyans problemlerine karşı dirençlidir.

Tablo 4. 9: Yönetim kurulu ve sahiplik yapısının özsermaye karlılığı üzerindeki etkisi

Değişkenler	Katsayılar	Std. Hata	T-istatistik	Olasılık (Prob)
BAGIM	-2.0561	2.3976	-0.85	0.393
BUYUK	0.1079	0.0533	2.02	0.045**
BUYUK3	0.0280	0.0770	0.36	0.716
CEO	-2.0154	3.3189	-0.60	0.544
DENETIM	-0.8983	0.8005	-1.12	0.264
HAO	0.0660	0.0753	0.87	0.382
KADIN	-12.890	8.0420	-1.60	0.111
SERM	0.2479	0.2733	0.90	0.366
YABANCI	-8.3865	3.0676	-2.73	0.007*
YKB	0.6440	0.3613	1.78	0.077**
R²	0.385	Düzeltilmiş R²	0.321	

F-İstatistik	0.000	F Değeri	13.241
Gözlem sayısı	121	DW İstatistiği	2.014

YKB: Yönetim Kurulu üye sayısı; BAGIM: Bağımsız yönetim kurulu üye oranı; KADIN: Kadın yönetim kurulu üye oranı; YABANCI: Yabancı yönetim kurulu üye oranı; DENETİM: Denetim kurulu üye sayısı; DUALİTY: CEO ikiliği; BUYUK: En büyük hissedar pay oranı; BUYUK3: En büyük üç hissedar pay oranı; HAO: Halka açıklık oranı; SERM: Sermaye yeterlilik oranı.

*, **, *** sırasıyla %1, %5 ve %10 önem düzeylerini göstermektedir.

Tablo 4.9’da gösterilen analiz sonuçları incelendiğinde; yönetim kurulu üye sayısı, Kadın yönetim kurulu üye sayısı, Bağımsız yönetim kurulu üye sayısı, Denetim kurulu üye sayısı, CEO ikiliği, Halka açıklık oranı, En büyük üç ortağın sermaye payı ile öz sermaye karlılığı (ROE) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur ($p>0,05$). Buna karşın Yabancı yönetim kurulu üye sayısı ve En büyük ortağın sermaye payı öz sermaye karlılığını etkilemektedir ($p<0,05$). Başka bir ifade ile bankaların yönetim kurulu içerisinde yabancı yönetim kurulu arttıkça Öz sermaye karlılığı (ROE) azalmakta buna karşın en büyük ortağın sermaye payı arttıkça ROE’de artmaktadır. Sonuç olarak araştırmada geliştirilen H_{13} ve H_{17} hipotezi desteklenmiş; H_{10} - H_{12} , H_{14} - H_{16} ve H_{18} hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 4.10’de yönetim kurulu ve sahiplik yapısının piyasa performans göstergesi olan Tobin’s q oranı üzerindeki etkisi sabit etkiler modelinin PCSE modeli tahmin edilmiştir. Bu yöntem modelde ortaya çıkan oto korelasyon, çoklu bağlantı ve değişen varyans problemlerine karşı dirençlidir.

Tablo 4.10: Yönetim kurulu ve sahiplik yapısının Tobin q oranı üzerindeki etkisi

Değişkenler	Katsayılar	Std. Hata	T-istatistik	Olasılık (Prob)
BAGIM	0.1287	0.2588	0.4973	0.619
BUYUK	0.0008	0.0057	0.1541	0.877
BUYUK3	0.0179	0.0083	2.1522	0.033
CEO	0.5492	0.3583	1.5327	0.128
DENETİM	-0.0547	0.0864	-0.6330	0.528
HAO	0.0036	0.0081	0.4479	0.655
KADIN	-0.4701	0.8683	-0.5414	0.589

SERM	0.0323	0.0295	1.0970	0.275
YABANCI	1.1018	0.3312	3.3265	0.001*
YKB	-0.1480	0.0390	-3.7957	0.000*
R²	0.288	Düzeltilmiş R²	0.236	
F-İstatistik	5.231	F Değeri	19.241	
Olasılık (Prob)	0.000	DW İstatistiği	2.014	
Gözlem sayısı	121			

YKB: Yönetim Kurulu üye sayısı; **BAGIM:** Bağımsız yönetim kurulu üye oranı; **KADIN:** Kadın yönetim kurulu üye oranı; **YABANCI:** Yabancı yönetim kurulu üye oranı; **DENETİM:** Denetim kurulu üye sayısı; **DUALİTY:** CEO ikililiği; **BUYUK:** En büyük hissedar pay oranı; **BUYUK3:** En büyük üç hissedar pay oranı; **HAO:** Halka açıklık oranı; **SERM:** Sermaye yeterlilik oranı.

* işareti %1 anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 4.10’da verilen analiz sonuçları incelendiğinde; kadın yönetim kurulu üye sayısı, Bağımsız yönetim kurulu üye sayısı, Denetim kurulu üye sayısı, CEO ikililiği, Halka açıklık oranı, En büyük ortağın sermaye payı, En büyük üç ortağın sermaye payı ile tobin’s q oranı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur($p>0,05$). Buna karşın Yönetim Kurulu üye sayısı, Yabancı yönetim kurulu üye sayısı piyasa performansını etkilemektedir ($p<0,05$). Tobin’s q ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında negatif buna karşın yabancı yönetim kurulu üye sayısı ile Tobin’s q arasında pozitif bir ilişki vardır. Başka bir ifade ile bankaların yönetim kurulu sayısı arttıkça piyasa performansı azalmakta buna karşın yabancı yönetim kurulu üye sayısı arttıkça piyasa performansı da artmaktadır. Sonuç olarak araştırmada geliştirilen H_{19} ve H_{22} hipotezi desteklenmiş; H_{20} - H_{21} ve H_{23} - H_{27} hipotezleri desteklenmemiştir. Piyasa performans göstergesi olan Tobin’s Q oranı üzerindeki değişikliklerin %33,83’ü kurumsal yönetim uygulamaları ile açıklanmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde finansal piyasaların küreselleşmesiyle birlikte çok uluslu birçok işletme kurulmuş ve bu işletmelerle birlikte dünya piyasaları birbirlerinden daha fazla etkilenir hale gelmiştir. Herhangi bir ülke piyasasında meydana gelen bir gelişmenin etkisi diğer ülke piyasalarında daha fazla hissedilmeye başlamıştır. Dolayısıyla çok uluslu işletmelerde patlak veren skandallar ve yaşanan iflasların etkisi dünya piyasalarında çok çabuk hissedilerek küresel krizlerin yaşanmasına neden olmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda işletmelerde yaşanan skandallar ve sonrasında meydana gelen iflasların temelini işletmelerin kötü yönetilmesinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim, tamda bu noktada işletmelerin kötü yönetimlerine son vermek amacıyla işletmelerde yaşanabilecek skandallar ve iflasların önüne geçerek yönetimde etkinliği arttırmayı hedefleyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle kurumsal yönetim, işletmelerin hissedarları, çalışanları ve diğer tüm menfaat sahiplerinin çıkarlarını koruyan bir sistemdir. Kurumsal yönetim sistemi içerisinde işletmeler için en önemli mekanizma ise yönetim kuruludur. Özellikle halka açık işletmelerde kurumsal yönetim ilkelerinin iyi bir şekilde uygulanabilmesi, etkin bir şekilde çalışan yönetim kuruluyla mümkündür. Yönetim kurulu hissedarlarına uzun dönemde devamlı kazanç sağlamak amacıyla, kararlar alarak işletmeye aktif bir şekilde yön veren en üst yürütme organıdır. Bu yönüyle yönetim kurulu yapısı, firmaların finansal performanslarına doğrudan etki edebilmektedir. Bu nedenle hissedarların işletmeyi yönetmek adına görevlendirdiği yönetim kurullarının yapısının finansal performans göstergeleri üzerindeki etkisinin ölçülmesi ve ortaya konulması önemli bir husustur.

Bankaların günümüz ekonomileri için vazgeçilmez konumda olmaları, gelişen finansal piyasalar ile anonim şirketlere ortak olması ve reel ekonomiye doğrudan kaynak aktarma gibi işlevlerinin olması uygulanacak kurumsal yönetim ilkelerinin önemini artırmaktadır. Sermayeyi elinde bulunduran kişilerden sermayeye ihtiyacı olan kişi ve kurumlara aktaran bankalar bu faaliyeti gerçekleştirirken risk yönetiminde uzmanlaşması zorunludur. Bankalar kanun ve yönetmeliklerde belirtilen görevleri yerine getirebilmesi için kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması gerekmektedir.

Kurumsal yönetim bağlamında yönetim kurulu özellikleri ile banka performansı arasındaki ilişki son dönemlerde özellikle araştırmacılar, yatırımcılar, yöneticiler ve denetleyici ve düzenleyici otoriteler tarafından daha fazla ilgi gören bir çalışma konusu haline gelmiştir. Hem finansal kurumlar hem de finans dışı kurumlar için yönetim kurulu, firma içi kurumsal yönetim kontrol mekanizmalarından biri olup firma ortakları (hissedarları) ile firma üst yönetimi arasında aracılık rolü üstlenerek firma ortaklarının çıkarlarını gözetmektedir. Aynı zamanda firmanın en üst düzey yürütme organı olan yönetim kurulu, ortakların yatırım yaptıkları firmaya ilişkin gelecekteki muhtemel riskler ve kurumsal performans hakkında güvenilir bilgiler sağlamaktan sorumlulardır.

Bu çalışmada Türk Bankacılık sisteminde faaliyette bulunan kurumsal yönetim uygulamaları ile performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Diğer bir ifade ile bankaların yönetim kurulu büyüklüğü, yönetim kurulu bağımsızlığı, kadın yönetim kurulu üyeliği ve yabancı yönetim kurulu üyeliği gibi yönetim kurulu özellikleri ile banka performansı arasındaki ilişki ampirik olarak analiz edilmiştir. Bu amaçla çalışmada Türk bankacılık sisteminde yer alan 11 bankanın 2010-2020 yılları arasındaki faaliyet raporlarından elde edilen veriler kullanılmıştır. Analiz kapsamında söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla panel veri analizinden faydalanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda yönetim kurulu büyüklüğünü temsil eden değişken ile ortalama varlık kârlılığı değişkeni anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Buna karşın piyasa performans göstergesi olan Tobin's q ile yönetim kurulu büyüklüğü arasında negatif bir ilişki vardır. Bu bulgu Belkhir (2009), Aygün vd. (2010), Pathan ve Faff (2013), Liang vd. (2013) ve Sakawa ve Watanabel (2018) tarafından rapor edilen bulgulara benzer ancak Garcia-Meca vd. (2015), Gafoor vd. (2018) ile AlQudah vd. (2019) bulgularından farklıdır. Ortalama öz kaynak kârlılığı değişkeni ile yönetim kurulu büyüklüğü değişkeni arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Yönetim kurulu büyüklüğüne ilişkin ulaşılan bu sonuç literatürdeki birçok çalışma (örn: Pathan ve Faff, 2013; Liang vd., 2013; Doğan ve Yıldız, 2013) ile uyumludur.

Banka yönetim kurulunun bağımsız üye oranı ile muhasebe ve piyasa esaslı performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Bağımsız yönetim kurulu oranı değişkenine ilişkin ulaşılan bu bulgu Pathan ve Faff (2013), Sakawa ve Watanabel (2018) ve Ersoy ve Aydın (2018) tarafından yapılan çalışmalarda ulaşılan bulgularla farklılık göstermekte ancak Liang vd. (2013), Garcia-Meca vd. (2015) ile Gafoor vd. (2018) tarafından rapor edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Banka yönetim kurulunun kadın üye oranı ile muhasebe ve piyasa esaslı performans göstergeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Tespit edilen bu ilişki Pathan ve Faff (2013) ve Garcia-Meca vd. (2015) çalışmalarından farklılaşmaktadır. Yabancı yönetim kurulu oranı ile ortalama varlık kârlılığı ve öz sermaye kârlılığı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç Liang vd. (2013), Garcia-Meca vd. (2015), Georgantopoulos ve Filos (2017), Ersoy ve Aydın (2018) ile AlQudah vd. (2019) bulguları ile aynı yöndedir. Yönetim kurulunun yabancı yönetim kurulu oranı ile ortalama öz kaynak kârlılığı arasında negatif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu çalışmada ulaşılan bulgular bir taraftan yatırımcılar, araştırmacılar ve düzenleyici ve denetleyici otoriteler diğer taraftan da bankaların üst düzey yönetimi açısından büyük önem taşımaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamaları ile banka performansını araştıran bu araştırmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle elde edilen kurumsal yönetim ile bulgular Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat bankaları açısından yorumlanmalıdır. Ayrıca 2010-2020 yıllarının verilerinden yararlanılması ise çalışmanın bir diğer kısıtıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda kurumsal yönetim uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişki bankaların mülkiyet yapıları ve türleri açısından incelenebilir. Ayrıca, yönetim kurulunda yer alan üyelerin eğitimi, yaşı ve tecrübesi de analize dâhil edilerek çalışma genişletilebilir. Bunun dışında gelecek çalışmalarda dinamik panel veri regresyon analizi gibi ekonometrik yöntemler kullanılarak yönetim kurulu özelliklerinin banka performansı üzerindeki etkisi araştırılabilir

KAYNAKÇA

- Acaravcı, S., Kandır. S. ve Zelka. A. (2015). Kurumsal yönetim BİST şirketlerin performanslarına etkisinin araştırılması. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 171-183. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/niguiibfd/issue>.
- Aghabaki, M. (2014). *Kurumsal yönetim ilkeleri ile firma değeri ve hisse senedi getiri oranı arasındaki ilişkisi: İMKB’de bir uygulama*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Erzurum. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Akgül, B. (2009). *Kurumsal yönetim ilkeleri uyarınca banka yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi*. (Doktora Tezi). T.C. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Akgün, K. (2007). *Türk bankacılık sektöründe operasyonel risk yönetimi üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Akın, A. ve Aslanoğlu, S. (2007). İşlevsel ve yapısal açıdan Türk bankacılık sisteminde kurumsal yönetim işleyişi. *Bankacılar Dergisi*. 61, 28-42. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/islevsel_ve_yapisal_acidan_Turk_bankacilik.pdf.
- Akışık, O. (2005). İç kontrol sistemi ve bağımsız denetim içindeki yeri. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 4(14), 89-101. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/vanyyuiibfd/issue/40188/498819>.
- Aksoy, D. (2011). *Türkiye’deki mevduat bankalarının finansal performanslarının ölçümü üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150-161. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/16341/333493>.
- Akyol, S. (2018). Türkiye’de mevduat sigorta sisteminin genel analizi. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 1(1),1-11. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/611189>.
- Al-Amarneh, A. (2014). Corporate governance, ownership structure and bank performance in Jordan. *International Journal of Economics and Finance*, 6(6), 192-202. Doi: 10.5539/ijef.v6n6p192.
- Alp, A. ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal yönetim nasıl yönetilmeli?*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Alparslan, M. (2002). Şeffaflığın önemi üzerine bir değerlendirme. Türkiye Bankalar Birliği, *Bankacılık ve Araştırma Grubu*. Erişim adresi: <https://www.tbb.org.tr>.
- Alqudah, A. M., Azzam, M. J., Aleqab, M. M., ve Shakhatreh, M. Z. (2019). The impact of board of directors characteristics on banks performance: Evidence from jordan. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. Erişim adresi: <https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-board-of-director-s-characteristics-on-banks-performance-evidence-from-jordan-8017.html>.
- Alzoubi, T. (2018). Determinants of bank profitability: Islamic versus conventional banks. *Banks and Bank Systems*, 13(3), 106-113. doi: 10.21511/bbs.13(3).2018.10.
- Andres, P. ve Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking and Finance*, 32(12), 2570-2580. Erişim adresi: https://econpapers.repec.org/article/eeejbfina/v_3a32_3ay_3a2008_3ai_3a12_3ap_3a2570-2580.htm.
- Aras, G. (2007). Basel II bankacılık düzenlemeleri ve iç denetim. *İç Denetim Dergisi*, (17), 24-26. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/744574-Basel-ii-bankacilik-duzenlemeleri-ve-ic-denetim-prof-dr-guler-aras-yildiz-teknik-univ-versitesi-aras-yildiz-edu-tr.html>.

- Arslan, T. Ö. (2018). *Kurumsal yönetim derecelendirme notunun hisse senedi performansına ekişi: Borsa İstanbul 100 endeksinde bulunan yüksek kurumsal yönetim derecesine sahip şirketler üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Atılğan, Ö. (2017). Yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı ve kadın üye oranı ile finansal performans ilişkisi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 315-354. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/627769>.
- Ayan, E. (2007). *Bankacılık risklerinin yönetiminde Basel-II uzlaşısı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Aydın, N. (2012). *Dünya’da ve Türkiye’de bankacılığın gelişimi*. Metin Toprak ve Metin Coşkun (Eds.). Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş (ss.52-78) Eskişehir, Türkiye: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aydın, Ş. (2020). *Kurumsal yönetim ile bankaların finansal performansı arasındaki ilişki BİST kurumsal yönetim endeksindeki bankalar üzerine bir araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Aygün, M. ve İç. S. (2010). Genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu üyesi olması firma performansını etkiler mi?. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (47), 192-201. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mufad/issue/35626/395985>.
- Aygün, M. ve Sayın, C. (2016). Kurumsal yönetim ve denetim kalitesi: Borsa İstanbul şirketleri üzerine bir inceleme. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(618), 51-58. Erişim adresi: http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/files/articles/152820006141_4.pdf.

- 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. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2700/35597>.
- Aytekin, M. ve Sönmez, A. R. (2016). Kurumsal yönetim uygulamalarının işletme performansına etkisi. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 30-39. Erişim adresi: <http://tursbad.hku.edu.tr/tr/pub/issue/24633/345937>.
- Aytekin, S. ve İbiş, A. (2014). Mülkiyet yapısının işletmelerin finansal performansı üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: BIST metal eşya, makina endeksi (XMESY) üzerinde bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (40), 119-130. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4782/65931>.
- Babuşcu, Ş. (2005). *BASEL II düzenlemeleri çerçevesinde bankalarda risk yönetimi*, Ankara: Akademi Yayıncılık.
- Badak, Z. (2010). *Kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda Türk ticaret kanunu tasarısı ile yönetim kurulları konusunda yapılan değişiklikler*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: https://docplayer.biz.tr/57607849-Kurumsal-yonetim-ilkeleri_dogrultusunda-turk-ticaret-kanunu-tasarisi-ile-yonetim-kurullari-konusunda-yapilan-degisiklikler-zehra-badak.html.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, (2006). *T.C. Resmi Gazete*, 26333, 1 Kasım 2006. Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/11/20061101-16.htm>.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, (2010). Krizden istikrara Türkiye tecrübesi. Çalışma Tebliği, Ankara. Erişim adresi: https://www.bddk.org.tr/ContentBddk/dokuman/duyuru_0395_02.pdf
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, (2013). *T.C. Resmi Gazete*, 28812, 5 Kasım 2013. Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2013/11/20131105.htm>.

- Başkan, T. D. (2006). *Kurumsal yönetimde güven ve sigorta şirketlerinde uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Başkaya, S. (2019). *Halka açık şirketlerin kâr yönetimi eğilimler ve kurumsal yönetimin etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Baykal, C. M. (2007). Hukuki Boyutlarıyla Finansal Krizler. *Bankacılar Dergisi*, (60), 33- 48. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/hukuki_boyutlariyla_finansal_krizler.pdf.
- Bayrakdaroğlu, A. (2010). Mülkiyet yapısı ve finansal performans: İMKB örneği. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2(2), 11- 20. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ebd/issue/4856/66789>.
- Bayraktar, S. G. (2012). *Bankacılık sisteminde kurumsal yönetimin önemi ve bankalara ilişkin bir karşılaştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Bekçioğlu, S. ve Güngör A. B. (2005). İyi Yönetişim. IV. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi 13-14 Mayıs 2005*, s. 285. Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.
- Belhaj, S. ve Mateus. C. (2016). Corporate governance impact on bank performance evidence from europe. *Corporate Ownership & Control*, 13(4), 583-597. Doi: <https://doi.org/10.22495/cocv13i4c4p8>.
- Belkhir, M. (2009). Board of directors' size and performance in the banking industry. *International Journal of Managerial Finance*, 5(2), 201-221. Erişim adresi: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17439130910947903/full/html>.

- Bertinetti, G. S., Cavezzali, E. ve Gardenal, G. (2013). The effect of the enterprise risk management implementation on the firm value of european companies. *Working Paper 10, Department of Management*, 1-22. Erişim adresi: <https://econpapers.repec.org/paper/vnmwpdman/46.htm>.
- Beycan, M. (2013). *Kurumsal yönetim ve Türk bankacılık sektörü üzerine etkileri*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- BIS (1998), *Framework For Internal Control Systems In Banking Organisations*, Erişim noktası: <https://www.bis.org/publ/bcbsc131.pdf>.
- Bolgun, E. ve Akçay, B. (2005). *Risk Yönetimi*. İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Bostancı, S. M. (2020). *Katılım bankaları ile mevduat bankalarının finansal performanslarının oranlar yoluyla karşılaştırılması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Burak, E. (2017). *Kurumsal yönetim ilkeleri ve insan kaynakları uygulamalarının işletme performansına etkisi*. (Doktora Tezi). T.C. Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Chaarani, H. E. (2014). The Impact of Corporate Governance on the Performance of Lebanese Banks. *The International Journal of Business and Finance Research*, 8(5), 35-46. Erişim adresi: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2456004.
- Coşar, N. (2010). *Türkiye’de Bankacılığın Tarihsel Gelişimi*, Ed. Nevin Coşar ve Melike Bildirici. Tarihi Siyasi Sosyal Gelişmelerin Işığında Türkiye Ekonomisi (1908-2008). Bursa: Ekin Basım Yayın.

- Coşkun, N., Ardor, H.N., Çermikli, H., Eruygur, H.O., Öztürk, F., Tokatlıoğlu, İ., Gökan, A. ve Dağlaroğlu, T. (2012). *Türkiye’de bankacılık sektörü piyasa yapısı, firma davranışları ve rekabet analizi*. İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.
- Çalışkan ve İçke, (2009). Kurumsal yönetim uygulamalarının Türk bankacılık sektöründeki durumu, İ.Ü. *Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü*, 122-148. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/7909>
- Çelik, M., Öztürk, F., Ayas, N. ve Koç, İ. (2005). Bankalarda kurumsal yönetim ve bir uygulama. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim*. Bankacılık Kurumsal Yönetim Paneli 12 Ekim 2004 (ss.155-160). Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.
- Çetenak, E. H. (2012). *İşletme grubu ilişkisinin firma performansına etkisi: İMKB’de bir uygulama*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Çetinkaya, F. (2014). *Bankalarda kurumsal yönetim ilkeleri ve BİST kurumsal yönetim endeksinde yer alan bankalar üzerine bir çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Çil, C. G. (2019), *Türkiye’de Basel uygulamaları ve Basel III çerçevesinde Türk finansal sistemi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. Erişim adresi: <https://acikerisim.sakarya.edu.tr/bitstream/handle/20.500.12619/90107/T08379.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Darçın, Ş. (2019). *Kurumsal yönetimde iç denetim biriminin rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

- Delikanlı, İ. U. (2012). Bankacılık İşlemleri ve Banka Türleri. M. Toprak, & M. Coşkun içinde, *Bankacılık ve Sigortacılığa Giriş* (s. 24-51). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Deloitte, (2006). *Nedir bu kurumsal yönetim?*. Kurumsal Yönetim Serisi, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayını. Erişim adresi: http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/nedir_bu_kurumsal_yonetim.pdf.
- Demirkol, Ö. F ve Aba. E. (2012). Basel II sermaye yeterliliği uzlaşısı süreci içinde gelen ek düzenlemeler seti: Basel III kriterleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 253-265. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/niguiibfd/issue/19751/211408>.
- Dinçer, B. (2013). Kurumsal yönetimin farklı teoriler yoluyla değerlendirilmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (36), 15-26. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55855>.
- Orbay Dizdar, P. (2018). *Bankalarda kurumsal yönetim ilkeleri*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Dizgil, E. (2020). *Kurumsal yönetim uygulamalarının finansal kararlar ve firma performansına etkisi: BİST 100 ile BİST kurumsal yönetim endeksi karşılaştırması*. (Doktora Tezi). T.C. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Doğan, M. ve Topal, Y. (2016). Yönetim kurulundaki yabancı üye sayısının ve yabancı sahipliğinin finansal performans üzerindeki etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 16(1), 31-48. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/561849>.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal yönetim*, Ankara: Siyasal Yayınevi.

- Doğan, M. (2013). Katılım ve Geleneksel bankaların finansal performanslarının karşılaştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (58), 175-188. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mufad/issue/35643/396420>.
- Doğan, M. ve Yıldız, F. (2013). The impact of the board of directors' size on the bank's performance: Evidence from Turkey. *European Journal of Business and Management*, 5(6), 130-140. Erişim adresi: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.735.1074&rep=rep1&type=pdf>.
- Ege, İ., Topaloğlu, E. E. ve Özyamanoğlu, M. (2013). Finansal performans ile kurumsal yönetim notları arasındaki ilişki: BİST üzerine bir uygulama. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 5(9), 100-117. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kilisiibfakademik/issue/19257/204551>.
- Ekşi, G. G. (2014). *Türk bankacılık sisteminde kurumsal yönetim süreci: Borsa İstanbul'da bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Eldemir, S. (2019). *Kamu yönetiminde kurumsal yönetim ilkeleri ve bir kurumsal derecelendirme model önerisi*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Erdem, M. S., Coşkun, M. ve Yörük, N. (2005). Türk bankacılık sektöründe kurumsal yönetim uygulamalarının bankaların finansal performansı üzerine etkilerinin ölçülmesi. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim 13-14 Mayıs 2005* (ss. 172-186). Düzenleyen Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.
- Erdoğan D.C. ve Demir Y. (2015). BIST kurumsal yönetim endeksine tabi olmanın firmanın finansal performansına etkisi: 2007-2013 BİST 100 örneği, *Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Metinleri*, (4), 1-9. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbm/issue/47427/598602>.

- Eroğlu, C. A. (2003). *Kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde kamunun aydınlatılması*. Sermaye Piyasası Kurulu Hukuk İşleri Dairesi Yeterlilik Etüdü. Erişim adresi: <https://www.spk.gov.tr/SiteApps/Yayin/YayinGoster/403>.
- Ersoy, E., Bayrakdaroğlu, A. ve Şamiloğlu, F. (2011). Türkiye’de kurumsal yönetim ve firma performansı (Tobin-Q ve Anormal Getiri) arasındaki ilişkinin analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 48(554), 71-84. Erişim adresi: <https://acikerisim.nevsehir.edu.tr/bitstream/handle/20.500.11787/2812>.
- Ersoy, E., ve Aydın, Y. (2018). Yönetim kurulu yapısı ve banka karlılığı arasındaki ilişki: dinamik panel veri analizi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 8(2), 248-264. doi: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.479433>.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (31), 199-223. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5888/77885>.
- Eryazgan, D. (2019). *Kurumsal yönetim ve finansal raporların zamanında sunumu: BİST kurumsal yönetim endeksinde yer alan işletmeler üzerinde bir inceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Figankaplan, T. (2019). Bankaların kurumsal yönetim uygulamaları ile finansal performansları arasındaki ilişki: Bir panel veri analizi. *Bankacılar Dergisi*, (110), 114-128. Erişim adresi: <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TXpVME5qUXlNZz09>.
- G20/OECD. (2015). Kurumsal yönetim ilkeleri. *OECD’nin G20 Bakanlar ve Merkez Bankası Başkanlarına Raporu*. Ankara: OECD. Erişim adresi: <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf>.

- Gadirov, C. (2003). *Faiz politikası ve finansal sistemin istikrarı: Türkiye deneyi (1980-2002)*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Gafoor, C. A., Mariappan, V, ve Thyagarajan, S. (2018). Board characteristics and bank performance in India. *IIMB Management Review*, 30(2), 160-167. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.01.007>.
- 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. Doi: 10.1016/j.jbankfin.2014.12.002.
- Gençtürk, M. ve Usul, H. (2003). Finansal krizlerin hisse yoğunluğu açısından şirket performansına etkileri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 5(3), 125-132. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28343/301279>.
- Georgantopoulos, A. G., ve Filos, J. (2017). Corporate governance mechanisms and bank performance: evidence from the Greek banks during crisis period. *Investment Management and Financial Innovations*, 14(1). Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/317021570_Corporate_governance_mechanisms_and_bank_performance_Evidence_from_the_Greek_banks_during_crisis_period.
- Gör, Y. (2016). *Kurumsal yönetim uygulamalarının denetim kalitesine etkisi: Bağımsız denetim şirketleri üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Greene, W. H. (2000). *Econometric Analysis*, New Jarsey: Prentice Hall.

- Güler, S. (2019). Banka kârlılık oranlarının panel veri analizi ile değerlendirilmesi: Türkiye’de faaliyet gösteren mevduat ve katılım bankalarının karşılaştırılması. *İzmir Democracy University Social Science Journal*, 2(2), 173-190. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/idosos/issue/51534/563006>.
- Günel, M. (2001). *Türk bankacılık sektörünün sorunları ve geleceği*. Ankara: Ankara Ticaret Odası.
- Gündoğdu, A. (2016). *Küresel kriz sonrası gelişmeler ışığında bankacılığın temelleri*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Güriş, S. (2018). *Uygulamalı panel veri ekonometrisi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Heves, M. (2011). *Bankalarda kurumsal yönetim ve risk yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- <https://tkbb.org.tr/banka-bilgileri>
- https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_Listesi.asp?tarix=2/4/2022
- İlgar, M. Z. ve İlgar, S. C. (2019). Paydaş analizi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 1835-1860. Doi: <https://doi.org/10.26466/opus.574116>.
- Kahraman, C. (2008). *Kurumsal yönetim anlayışının özel sermayeli bankaların yapısı ve işleyişi üzerine etkileri*. (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kahraman, O. (2019). *Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mevduat bankalarının çok kriterli karar alma yöntemleriyle analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

- Kandırallıoğlu, P. Ç. (2003). *Türk banka hukukunda mevduat sahiplerinin korunması*. (Yüksek Lisan Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Karayel, M. ve Doğan, M. (2014). Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ve finansal performans ilişkisi BİST 100 şirketlerinde bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 75-88. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/194232>.
- Kavdır, S. (2015). *Kurumsal yönetim ve Türkiye mevzuatındaki yeri*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kaya, E. ve Arslantürk Çöllü, D. (2020). Bankerlerden günümüze Türk bankacılık tarihinin kronolojik olarak değerlendirilmesi, *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(4), 1-36. Doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1701>
- Kaya, F. (2012). *Bankacılık giriş ve ilkeleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Kaya, M. (2014). *Kurumsal yönetim ilkelerinin muhasebe mesleki etik kuralları açısından değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kayran O. ve Kıyılar M. (2021). Türkiye'deki mevduat bankalarına yönelik bir araştırma: Bankalarda gelir çeşitlendirmesinin performans üzerine etkileri. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(2), 419-439. Erişim adresi: <https://www.acarindex.com/gumushane-universitesi-sosyal-bilimler-enstitusu-elektronik-dergisi/turkiye-deki-mevduatbankalarına-yonelik-bir-arastirma-bankalarda-gelir-cesitlendirmesinin-performansuzerine-etkileri-229852>.

- Kayran, O. (2020). *Bankalarda gelir çeşitlendirmesinin performans üzerine etkileri ve Türkiye'deki mevduat bankalarına yönelik bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Keküllüoğlu, T. D. (2008). *Hisse senetleri İMKB'de işlem gören ticari bankalarda kurumsal yönetim ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kevser, M. (2021). Banka türlerinin karşılaştırmalı finansal performans analizi: Türkiye için ampirik bir araştırma. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 23(1), 61-80. Doi: 10.31460/mbdd.775080.
- Kılıcı, H. (2017). Kurumsal yönetimde kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinin yeri ve önemi. *Journal Of Emerging Economies And Policy*, 2(1), 28-54. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/430169>
- Kılınç, E. (2020). *Katılım ve Mevduat bankalarının farkındalık düzeyinin karşılaştırılması: İç Anadolu bölgesinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kır, K. C. (2009). *Türkiye'deki mevduat bankalarının kurumsal yönetim uygulamaları üzerine bir araştırma ve öneriler*, (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kim, P. K. ve Rasiah, D. (2010). Relationship between corporate governance and bank performance in malaysia during the pre and post asian financial crisis. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. (21), 39-63. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/287836442_Relationship_between_corporate_governance_and_bank_performance_in_Malaysia_during_the_pre_and_post_Asian_financial_crisis.

- Köse, A. (2018). *Türkiye'deki ticari bankaların faiz dışı gelirlerinin banka performansı üzerine etkisinin kamu, özel, yabancı sermayeli bankalarda karşılaştırmalı incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kula, V. ve Baykut, E. (2013). Kurumsal yönetim endeksinde yer almanın mevduat bankalarının performansına etkisi: BİST örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(2):121-136. Doi: 10.5578/JSS.7204.
- Kurnaz, E. (2019). *BDDK kuruluşundan sonra Türkiye'de ticari kredilerin büyümeye etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kurt, A. (2020). *Kurumsal yönetim ve finansal performans ilişkisi: Borsa İstanbul kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketlerde bir uygulama*. (Doktora Tezi). T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Kurt, G., Gümüş, Y. ve Altunal, I. (2017). Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim ve finansal performans ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 104 - 121. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iibfdkastamonu/issue/30656/318081>.
- Liang, Q., XU, P., ve Jiraporn, P. (2013). Board characteristics and Chinese bank performance. *Journal of Banking & Finance*, 37(8), 2953-2968. Erişim adresi: <https://ideas.repec.org/a/eee/jbfin/v37y2013i8p2953-2968.html>.
- Masulis, R. W., Wang, C. ve Xie, F. (2012). Globalizing the boardroom-the effects of foreign directors on corporate governance and firm performance. *Journal of Accounting and Economics*, (53), 527– 554. Doi: 10.1016/j.jacceco.2011.12.003.

- Maury, B. ve Pajuste, A. (2005). Multiple large shareholders and firm value. *Journal of Banking and Finance*, 29(7), 1813-1834. Erişim adresi: https://econpapers.repec.org/article/eeejbfina/v_3a29_3ay_3a2005_3ai_3a7_3ap_3a1813-1834.htm.
- Menteş, S. A. (2011). Gender iversity at the board and financial performance: a study on ise (Istanbul Stock Exchange). *Middle Eastern Finance and Economics*, 14, 6-15. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/profile/S-Mentes/publication/322488312_Gender_Diversity_at_the_Board_and_Financial_Performance_A_Study_on_ISE_Istanbul_Stock_Exchange/links/5a70771daca272e425ec1396/Gender-Diversity-at-the-Board-and-Financial-Performance-A-Study-on-ISE-Istanbul-Stock-Exchange.pdf.
- Mesutoğlu, T. (2008), *Türk bankacılık sisteminde kurumsal yönetim ve bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Moldasheva, G. (2015). Corporate governance practices in emergign markets: evidence from kazakhstan financial system. *Corporate Ownership & Control*, 13(1), 889-906. Doi: <https://doi.org/10.22495/cocv13i1c8p8>.
- Ocak, M. (2013). Yönetim kurulu ve üst yönetimde yer alan kadınların finansal performansa etkisi: Türkiye'ye ilişkin bulgular. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 60, 107-126. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mufad/issue/35646/396442>.
- Oxelheim, L. ve Randøy, T. (2003). The impact of foreign board membership on firm value. *Journal of Banking & Finance*, (27), 2369– 2392. Erişim adresi: https://econpapers.repec.org/article/eeejbfina/v_3a27_3ay_3a2003_3ai_3a12_3ap_3a2369-2392.htm.
- Özçelik, H. (2018). Kurumsal yönetim temelinde muhasebe bilgi kalitesinin geliştirilmesi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, Özel Sayı, 532-547. Doi: <https://doi.org/10.29067/muvu.341191>.

- Özel, Ö. (2010). *Türev ürünlerin bankalarda risk yönetimi amacıyla kullanımı ve muhasebeleştirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Özger, E. (2009). *Kurumsal yönetim ve imalat sektöründe bir uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Özince, E. (2005). Finansal istikrar, Basel II ve bankalar açısından etkileri. *Bankacılar Dergisi*, (58), 18-22. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/dosyalar/arastirma_ve_raporlar/finansal_istikrar.pdf.
- Özsoy, Z. (2011). *Kurumsal yönetim ve yönetim kurulları*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Öztürk, K. (2015). *Türk bankacılık sektöründe karlılığın belirleyicileri ve ürün hizmet pazarlamasının kârlılık üzerindeki rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Paslı, A. (2005). *Anonim ortaklık kurumsal yönetimi*. Ankara: Çağa Hukuk Vakfı Yayınları.
- Pathan, S. ve Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance?. *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573-1589. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.12.016>.
- Sağlan, M. (2018). *Kurumsal yönetim ilkeleri'nin ve mali performans göstergelerinin kobi'lerin performansına etkisi: BİST üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tez). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Sakawa, H. ve Watanabel, N. (2018). Board structures and performance in the banking industry: Evidence from Japan. *International Review of Economics & Finance*, 56, 308-320. Erişim adresi: <https://daneshyari.com/article/preview/7355436.pdf>.

- Sarı, A. (2013). *İşletmelerde kurumsal yönetim açısından iç kontrol ve iç denetimin önemi*. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Savaş, F. (2009). *Veri zarflama analizi ve bankacılık sektöründe etkinlik ölçümü uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Say, S. (2019). *Kurumsal yönetimin firma performansı üzerindeki etkisi: Borsa İstanbul kurumsal yönetim endeksine bir uygulama*. (Doktora Tezi). T.C. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Serinkaya, İ. (2008). *Kurumsal yönetim uygulamalarının firma değeri üzerindeki etkisi ekonometrik bir analiz*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2005). *Kurumsal yönetim ilkeleri*. Ankara. Erişim adresi: <https://ecgi.global>.
- Shrader, C. B. Blackburn, V. ve Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: an exploratory study. *Journal of Managerial*, 9(3), 355-376. Erişim adresi: <https://dr.lib.iastate.edu/entities/publication/ec08f9b5-c9dc-4647-91ef-b53aa43d4225>.
- Sönmez, A. R. (2019). *Kurumsal yönetim uygulamalarının çalışma sermayesi yönetimine etkisi: BİST imalat şirketlerinde bir uygulama*. (Doktora Tezi). T.C. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

- Şeker, Y. (2020). *Finansal raporlama kalitesi ile çevresel sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik uluslararası bir araştırma*. (Doktora Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Şendur, Y. (2019). *Kurumsal yönetim uygulamalarının kâr dağıtım politikasına etkisi: BİST' de bir uygulama*. (Doktora Tezi). Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Şenel, C. ve Şekeroğlu, S. (2019). Yatırım ve Kalkınma bankalarının etkinliklerinin VZA yöntemiyle analizi ve Türk bankacılık sektöründe bir uygulama. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 565-580. Erişim adresi: http://www.makalesistemi.com/panel/files/manuscript_files_publish/e61942b4897972dd6a60f8037db34c7c/32ef29fe3beb3f8a056b0fa68ad05030/2e24d0380db5b73.pdf.
- Şengül, E. D. ve Püskül, A. S. (2011). İMKB kurumsal yönetim endeksindeki şirketlerin yönetim kurulu yapısı ve işletme performansının değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 33-50. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4773/65701>.
- Takur, S. (2019). *Katılım bankalarının finans sektöründeki yeri: Iğdır Üniversitesi öğrencilerinin katılım bankası algısı üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Tanrıöven, C., Küçükkaplan, İ. ve Başçı, E. S. (2005). Kurumsal Yönetimde Sahiplik Yapısı ve İMKB'de Faaliyet Gösteren Bankalar İçin Bir Uygulama. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim 13-14 Mayıs* (ss.133-154). Düzenleyen Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.

- Tanyıldız, H. (2007). *Türk bankacılık sisteminde BASEL II kriterleri çerçevesinde risk yönetimi*, (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Balıkesir. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Taş, E. (2006). *Türkiye’de kurumsal yönetim ve bankalar üzerine bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Tatoğlu, F. Y. (2013). *Panel Veri Ekonometrisi: Stata Uygulamalı (2.Baskı)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tekin, U. ve Bektaş, İ. (2015). *Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü 60. Yıl Sempozyumu 11 Aralık 2015*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tekinalp, Ü. (2015). *Basel III’ün Türk muhasebe standartlarının uygulanmasına ve sermaye ortaklıklarının denetlenmesine olan etkisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Temiz, D. (2020). *Kurumsal yönetim ilkelerinin hisse getirilerine etkisi: Borsa İstanbul’da bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yaşar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bornova. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Terzi, S., Kıymetli, İ. ve Solak, B. (2014). Kurumsal yönetim uygulamalarının denetim kalitesine etkisi: Borsa İstanbul’da Ampirik bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(23), 191-206. Doi: <https://doi.org/10.17130/ijmeh.2014.10.23.652>.
- Topcu, A. (2007). *Kurumsal yönetim uygulamalarının firma değeri üzerine etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

- Tuna, A. (2008). *Basel II çerçevesinde bankalarda kurumsal yönetim ve Türkiye’deki ticari bankalar üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). T.C. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Tuna, K. (2007). Bankalarda kurumsal yönetim. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Bankacılık Araştırma Merkezi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 209-221. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/100845>.
- Tuna, K. (2013). *Bankalarda kurumsal yönetim*. Ankara: Nobel akademik yayıncılık.
- Tuna, K. (2016). Kurumsal yönetim endeksinde yer alan işletmelerde etkin iç kontrol ve bağımsız denetim göstergeleri. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 18 (1), 159-183. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1157982>.
- Tunay, K. B. ve Silpar A. M. (2006). Türk ticari bankacılık sektöründe karlılığa dayalı performans analizi-1. *Türkiye Bankalar Birliği Araştırma Tebliğleri Serisi*, (1), 10-47. Erişim adresi: [https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma ve Raporlar/TBB.pdf](https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma%20ve%20Raporlar/TBB.pdf).
- Turan, Ü.ve Bayyurt, N. (2013). Kurumsal yönetim, mülkiyet yapısı ve performans. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 50(585), 27-40. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/788392>.
- Tükenmez, M., Gençyürek. A. G. ve Karakelleoğlu. M. İ. (2017). Kurumsal yönetim derecelendirme notlarının şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkisi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 1-8. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esam/issue/27274/287133>.
- Türedi, H., Karakaya, G. ve İldem M. (2015). Kurumsal yönetim ve iç denetim ilişkisi. *Sayıştay Dergisi*, (96), 55-74. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61551/919178>.
- Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği. (2002). *Kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu: yönetim kurulunun yapısı ve işleyişi*. (Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336). İstanbul: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği.

- Uludağ, B. K. ve Gökmen, H. (2010). Türk bankacılık sektörünün kârlılığının dinamik yaklaşımla test edilmesi, *14. Ulusal Finans Sempozyumu, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 3 – 6 Kasım 2010 – Konya, 135- 152.
- Uzunay, S. (2018). *Kurumsal yönetim uygulamalarında iç denetimin önemi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Üçgün, S. (2008). *Basel II kriterleri kapsamında operasyonel risk yönetimi ve Basel II kriterlerinin Türkiye de uygulanabilirliği*. (Yüksek Lisans Tezi), T.C. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Ünal, S. ve Yüksel, R. (2017). Finansal performans ve hisse senedi getirisi ilişkisi: BİST sürdürülebilirlik endeksindeki bankalar üzerine bir inceleme. *Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 264-270. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijmeh/issue/54601/744464>.
- Vergili, G. (2017). BIST’ te İşlem gören bankaların topsıs yöntemiyle performanslarının değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 95-112. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/690382>.
- Yağcılar, G. G. (2010). *Türk bankacılık sektörünün rekabet yapısının analizi*. (Doktora Tezi). T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Yağlı, İ. (2016). *Türkiye’deki kurumsal yönetim uygulamalarının firma performansına etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Yalçın, Z. (2011). *Türkiye’de kurumsal portföy yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

- Yazıcı, M. (2013). *Bankacılığa giriş*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yenici, S. ve Dölen T. (2013). İMKB’de işlem gören firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun firma değeri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 199-213. Doi: <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.19.332>.
- Yenigün, T. (2008). *Kurumsal yönetim ve işletme içi denetim*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Yetiz, F. (2016). Bankacılığın doğuşu ve Türk bankacılık sistemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 107-117. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/niguiibfd/issue/19762/211698>.
- Yıldırım, M. (2007). *Türkiye’de kurumsal yönetim ve şirketlerin finansal performansları üzerine etkileri*. (Doktora Tezi). T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.
- Yıldırım, M. ve Demireli, E. (2009). Kurumsal yönetim, mülkiyet ve kontrol yapıları ve şirketlerin finansal performanslarına etkileri (İMKB İmalat sanayi örneği). *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 46(532), 81-96. Erişim adresi: http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/files/articles/152820004520_5.pdf.
- Yıldız, F. ve Doğan, M. (2012). Genel müdürün yönetim kurulu üyesi olması halinin menkul kıymet yatırım ortaklığı firmalarının performansına etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 353-366. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20821/222858>.
- Yurt, S. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetimin arasındaki etkileşimin veri zarflama analizi: BİST kurumsal yönetim endeksi firmaları üzerinde bir uygulama*. (Yüksek Lisans Tez). T.C. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

Yücel, B. (2007). *Türk bankacılık sektörü'nün Avrupa birliği bankacılık sektörüne uyum süreci: Bu süreçte yapılan eğitim faaliyetleri ve bir alan araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). T.C. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>.

Zengin, A. N. ve Altıok, Y. A. (2017). Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (48), 684-702. Erişim adresi: <https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/principles-and-standards-of-corporate-governance.pdf>.

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu. (2020). Türkiye Bankalar Birliği, 25983, Nisan 2020. Erişim adresi: [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7665/Bankacilik_Kanunu_\(Tr\)_Nisan_2020.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/Dokuman/7665/Bankacilik_Kanunu_(Tr)_Nisan_2020.pdf).

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ORCID	
Adı Soyadı	Esra TAŞSÜMER
Doğum Yeri	
Doğum Tarihi	

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölüm	Bankacılık ve Finans

YÜKSEK LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	Bankacılık ve Finans

KATILDIĞI

Kurslar	Çarşamba Ticaret ve Sanayi Odası Staj
Projeler	

İLETİŞİM

Adres	
E-mail	



