

## YÖNETİM KURULU ÖZELLİKLERİNİN BANKALARIN RİSK ALMA EĞİLİMİ ÜZERİNDE ETKİSİ<sup>1</sup>

Tarık SAKA, Sibel ÇAPRAZ<sup>2</sup>

Gönderim tarihi: 22.07.2019

Kabul tarihi: 20.08.2022

### Özet

Son dönemlerde yaşanan krizler bağlamında, risk alma eğilimindeki artışın önemi dikkate alındığında, şirket yönetiminin yönetim kurullarının risk alma eğilimini etkileyen faktörlerin tespiti son derece önemlidir. Bu çalışmada, iyi bir kurumsal yönetimin uygulanmasında önemli rolü bulunan yönetim kurullarının sahip olduğu özelliklerin, bankaların risk alma eğilimine etkisi incelenmiştir. 2005–2016 dönemleri kapsamında, hisse senetleri Borsa İstanbul Banka Endeksinde işlem gören 12 bankaya ait veriler kullanılarak Panel Veri Analizi yapılmıştır. Sonuçta, bağımsızlık ve yaş değişkenlerinin yönetim kurulunun risk alma eğilimi üzerine etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Eğitim düzeyi, cinsiyet, tecrübe ve toplam üye değişkenlerinin ise risk alma eğilimi üzerinde pozitif etkisi mevcuttur ancak bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir. İkilik değişkeni ise, yönetim kurulunun risk alma eğilimine negatif bir etki yapmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. İkilik değişkeninin negatif olması, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün farklı kişiler olduğu durumu, yönetim kurulunun risk alma eğilimini arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu, Banka Endeksi , Panel Veri, Z Skor.

**JEL Sınıflaması:** G34, C23, G30.

## THE IMPACT OF BOARD CHARACTERISTICS ON THE BANKS' RISK TAKING

### Abstract

Since recent financial crises increase the importance of risk taking behaviors, factors that affects risk taking behaviors is crucial. In this study, effect of the characteristics of the board of directors, which has an importance role in application of corporate governance, on risk taking tendency of banks have been analyzed. For 2005- 2016, Panel Data Analysis was applied using data of 12 banks whose stock certificates were traded in stock market in banking index of Istanbul. In result independence and age have negative effect on risk taking tendency. However, this effect is not statistically significant. The level of education, gender, experience, number of total members have positive but insignificant impact on risk taking tendency. Duality has negative and statistically significant impact on risk taking tendency. The negative sign of duality variable means that, if the chairman of the board and general manager are different person, risk taking tendency has been increasing.

**Keywords:** Corporate Governance, Board of Directors, Banking Index, Panel Data Analysis, Z Score.

**JEL Classification:** G34, C23, G30.

<sup>1</sup> Çalışma Tarık SAKA'nın Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Finansal Ekonomi Tezli Yüksek Lisans Programında, 2.yazar Prof.Dr.Sibel ÇAPRAZ danışmanlığında yazmış olduğu "Yönetim Kurulu Özelliklerinin Bankaların Risk Alma Eğilimi Üzerinde Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Prof.Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Uygulamalı Bilimler Fakültesi, ORCID: 0000-0003-4430-9803

## 1. Giriş

Günümüzde dünyasında anonim şirketler, ülkelerin refah seviyelerinin belirlenmesinde kilit rol üstlenmişlerdir. Bu nedenle anonim şirketlerin iyi yönetilmesi, istikrarlı bir ekonominin ön şartı haline gelmiştir. Şirketlerin bütün paydaşlar adına iyi yönetilmesi için kurumsal yönetim kavramı geliştirilmiştir. Kurumsal yönetim İngilizce’de “corporate governance” olarak tanımlanmakta olup Türkçe karşılığı ise yaygın olarak kurumsal yönetim, yönetişim gibi terimlerle ifade edilmektedir. SPK’nın 2003 yılında yayımlanmış olduğu ilkelere “Kurumsal Yönetim İlkeleri” adını vermesinden sonra kavramın kurumsal yönetim olarak kullanımının benimsendiğini görülmektedir (Metiner, 2006, s.5).

Kurumsal yönetim hukuk, ekonomi ve işletme gibi çeşitli alanları içinde bulundurup hissedarlar, çalışanlar ve diğer menfaat sahiplerini yakından ilgilendiren bir konudur. Birden çok disiplini içinde bulunduran kurumsal yönetim kavramının farklı tanımları bulunmaktadır. Dünya Bankası kurumsal yönetimi; “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak tanımlamaktadır (Öztürk ve Demirgüneş, 2008, s.396; Başat, 2010, s.3). OECD’nin kurumsal yönetim tanımına göre, bir şirketin yönetimi, yönetim kurulu, hissedarlar ve diğer paydaşlar arasındaki bir dizi ilişkiyi kapsar. İyi bir kurumsal yönetim yönetim kurulunu, üst yönetimi, hissedarları ve diğer paydaşları şirketin amaçları doğrultusunda çalışmaya teşvik edebilmeli ve yürütülen faaliyetleri kolaylıkla denetleme imkânı sağlamalıdır (Kılınç, 2016, s.6). Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ise; kurumsal yönetim kavramını, hissedarlarının ve kamunun çıkarlarına engel oluşturmayacak biçimde, finansal ve beşeri kaynakları kendisine çekerek işletme faaliyetlerinin verimli bir şekilde ilerlemesini sağlayarak, hissedarları için istikrarlı bir şekilde ekonomik getiri sağlamasına imkân tanıyan kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamaları bütünüdür ([www.tkyd.org](http://www.tkyd.org)). Türk Sanayici ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) kurumsal yönetimi; en geniş ifade ile modern dünyada bir amaca ulaşmak için oluşturulan bir kurumun doğru yönetimi amacıyla sorumluluk, şeffaflık, eşitlik ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda şirketlerin yeniden yapılandırılması ve genel anlamıyla, beşeri ve maddi sermayeyi şirkete çekerek kurumları yönlendirme ve icraatın başarımını araştırma süreci şeklinde tanımlamaktadır (Başat, 2010, s.3).

Yönetim kurulları, hissedarların yani pay sahiplerinin çıkarlarını temsil etmekle yükümlüdür. İşletmelerde pay sahipliğinin artması ve her pay sahibinin yönetimde bulunması mümkün olmadığından, işletmeler hissedarlar tarafından yetkilendirilen yönetim kurullarınca yönetilirler. Yönetim kurulu; işletme stratejilerini incelemek, yönetimi izlemek, iş-

letme faaliyeti hakkında değerlendirmeler yapmak, çıkar çatışmalarını önlemek, muhasebe, raporlama ve iletişim sistemlerinin bütünlüğünü sağlamak zorundadır. Yönetim kurulları, hissedarlar adına denetim işleri, üst düzey yöneticilerin işe alınması ve çıkarılması, mali haklar gibi konuları hissedar çıkarılarını maksimize edecek şekilde yönetirler. (Sayan Akıncı, 2011, s.26; İzçiler, 2014, s.14).

Bu çalışmanın amacı 2005-2016 yıllarını kapsayan dönemdeki uygulamaya dâhil edilen bankaların yönetim kurullarının taşıdığı özelliklerin bankaların risk alma eğilimi üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmada bağımsız değişken olarak tecrübe, ikilik, cinsiyet, bağımsızlık, eğitim düzeyi, toplam üye ve yaş değişkenleri kullanılmıştır. Bağımlı değişken olarak bankaların risk alma eğilimlerini ölçebilmek için literatürde yaygın olarak kullanılan Z skor oranı kullanılmıştır.

Bu kapsamda, çalışmanın ikinci bölümünde kurumsal yönetim temel ilkeleri ve teorilere yer verilmiş üçüncü bölümde yönetim kurulu ve risk arasındaki ilişkiye yönelik literatür taramasına, dördüncü bölümde çalışmada kullanılan veri ve metodoloji açıklanmış, beşinci bölümde çalışmada kullanılan ampirik bulgular yorumlanmış ve son bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## **2. Kurumsal Yönetimin Temelleri**

### **2.1. Kurumsal Yönetim İlkeleri**

Kurumsal yönetim kavramının 4 temel ilkesi şeffaflık, hesap verme yükümlülüğü, sorumluluk, eşitlik ilkeleridir. Şeffaflık ilkesi; Şirketin mali durumu, performansı, mülkiyet ve yönetim yapıları ile ilgili, ticari sır niteliğinde olmayan bilgileri, yeterli, açık ve karşılaştırılabilir bilgilerin zamanında kamuya açıklanmasıdır. Hesap verme yükümlülüğü; şirketin faaliyetleriyle ilgili şirket yönetiminin aldığı kararları tüm paydaşların sorgulamasına imkân tanımaktadır (Tuzcu, 2004, s.21; Kalaycıoğlu, 2011, s.62). Eşitlik ilkesi, şirketin yönetim kurulunun gerçekleştirdiği faaliyetlerinde pay ve menfaat sahiplerinin arasında oluşabilecek çıkar çatışmalarının önlenmesi ve adaletli davranılmasını ifade etmektedir (Ekşi, 2009, s.20). Sorumluluk ilkesi; işletmelerin tüm paydaşlara, kanunlara ve toplumsal değerlere uygun bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmek için yönetim kurulunun sorumluluğunu iştaret etmektedir (Dinç ve Abdioğlu, 2009, s.161).

## 2.2. Kurumsal Yönetim Teorileri

### 2.2.1. Vekalet (Agency) Teorisi

Gelişen finansal piyasalar sebebiyle, büyük işletmelerde ortaya çıkan mülkiyet yapılarındaki değişiklikler ve pay sahipliğinin artması gibi sebeplerle ortaklıklar oluşmaya başlamıştır. Karmaşık ortaklık yapısı içerisinde işletmelerin mülkiyetini elinde tutan veya yüksek paya sahip ortak, ellerinde bulunan yönetim hakkını vekâlet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir (Ülgen ve Mirze, 2007, s.427). Vekâlet teorisi, şirket için ortak sonuçları hedefleyen ancak kişisel olarak amaçları ve çıkarları farklı olan kişilerin yardımlaşmaları neticesinde ortaya çıkabilecek sorunları inceleyen ve çözüm önerisinde bulunan bir yaklaşımdır. Vekâlet ilişkisinde; ortak amaçlara ulaşmak isteyen taraflardan biri vekâlet veren iken diğer taraf ise vekil sıfatına sahiptir (Başat, 2010, s.6). Vekâlet teorisinde; halka açık anonim ortaklıklarda vekil ile vekâlet veren arasında işletmenin faaliyetleri ile ilgili olarak farklı bilgi düzeylerinin oluşmasına bilgi asimetrisi denilmektedir. Vekâlet veren, vekil ile yapılan sözleşme şartlarının, vekil tarafından yerine getirilip getirilmediğini gözlemleyebilmesi için işletme faaliyetleri ile ilgili tam bilgiye sahip olması gerekmektedir. Hissedarın tam bilgiye sahip olabilmesi maliyetli ve zaman gerektiren faaliyet olduğu için, vekâlet ilişkisinin olduğu her durumda vekâlet veren adına bilgi asimetrisi oluşacaktır (Koçer, 2006, s.12).

### 2.2.2. Temsil Teorisi

Kurumsal yönetim anlayışı içinde temsil teorisinin yönetim kurullarına yüklediği misyon vekâlet teorisine göre farklılık göstermektedir. Temsil teorisine göre; yöneticiler kurumun temsilcisi olduğu için yöneticilerin kontrol altında tutulmalarına gerek yoktur çünkü onlar zaten kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde tutarlar (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008). Temsil teorisi asil ile vekil arasındaki ilişki konusunda vekâlet teorisinin tam tersi bir bakış açısı sunar. Buna göre, organizasyonlarda asil ve vekil arasında her iki tarafın çıkarlarından kaynaklanan bir çatışma yoktur. Vekil asilin temsilcisi olarak organizasyonun çıkarlarına kendi kişisel çıkarlarının üzerinde tutar ve organizasyonun başarısı onu motive etmek için yeterlidir (Donaldson ve Davis, 1991). Bu teoriye göre, yöneticiler çalıştıkları şirkete sadakatle bağlıdırlar ve onun değerinin artırılması için hizmet ederler (Muth ve Donaldson, 1998).

### 2.2.3. Kaynak Bağımlılığı Teorisi

Kaynak bağımlılığı teorisine göre; işletmeler belirledikleri bir amaca ulaşabilmek için gerekli şartları aktörler tek başına sağlayamıyorsa karşılıklı bağımlılık ortaya çıkmaktadır. Bu durumda bir kaynak, girdinin az bir kısmını oluşturuyor olsa bile işletme için önemli konumda bulunmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 1978). Bu nedenle bu tür belirsizliklerin işletme performansına olumsuz etkisini ortadan kaldırmak için işletmeler dış çevreleriyle etkili iletişim kurmalıdır (Pfeffer, 1973). Kaynak bağımlılığı teorisi yönetim kurulunda dış üye bulunmasının gerekliliğini firmanın ihtiyaç duyduğu çeşitli kaynakları işletmeye daha kolay taşıyabilmek gerekliliğine dayandırmaktadır. Sorunsuz ve sürekli bulunan kaynakların da işletmenin performansına olumlu etkileyeceği savunulmaktadır.

### 3. Literatür

Ergeneli ve Arslan (2001), bankacılık sektöründe yönetici pozisyonunda yer alan kişilerin risk alma eğilimleri üzerinde demografik ve kurumsal özelliklerin etkisini araştırmışlardır. İstatistikî test sonuçlarına göre; bankacılık sektöründe bulunma süresinin, çalışanların yaş aralığının ve çalıştıkları kurumlara göre kişilerin risk alma eğiliminin etkilediği görülmüştür. Ebeveynlerin mesleği, medeni durumu, gelir seviyesi, öğrenim durumu ve cinsiyeti, bankaların şube tipi değişkenlerinin ise yöneticilerin risk alma eğilimini etkilemediği görülmüştür.

Pathan (2009), çalışmada banka yönetim kurulu yapısının risk alma eğilimi incelemiştir. Çalışmada risk alma ölçütü olarak, bankaların günlük hisse senedi fiyatlarının standart sapması dikkate alınmıştır. Sonuç olarak, küçük bankalardaki yönetim kurullarının daha fazla risk almaya istekli olduğu tespit edilmiştir.

Rachdi ve Ameer (2010), çalışmalarında yönetim kurulu yapısının performansa ve risk alma davranışına etkisini incelemişlerdir. Yönetim kurulu büyüklüğü ile yönetim kurulu başkanının hisse oranı, risk alma isteğini etkilerken; bağımsızlık, toplam varlık, yönetim karakteri gibi değişkenleri etkilememiştir. Yönetim kurulu yapısı, yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye sayısı ve CEO mülkiyeti düşük ise performansın düşük olduğu gözlemlenmiştir.

O'Sullivan (2012), kurumsal yönetimin performansının risk üzerindeki etkisi ABD bankacılık sektörü kapsamında incelenmiştir. Yönetim kurulu büyüklüğü toplam riski azaltırken, yönetim kurulu bağımsızlığı ile piyasa riski, operasyonel risk ve toplam risk arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Güçlü yöneticiye sahip şirketlerde operasyonel risk düşerken, piyasa riski ile arasında ilişki bulunmamaktadır.

Rugangira (2012), kurumsal yönetim ile yönetim kurulu teşviklerinin risk alma üzerindeki etkisini incelemiştir. Yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız üye sayısının, banka riskliliği ile negatif ilişkili olduğu vurgulanmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin sahipliğinin risk alma isteğini arttırdığı belirtilmiştir.

Srairi (2013), MENA ülkelerindeki bankaların sahiplik yapısına bağlı olarak, ülke ve bankaya özgü özelliklere göre risk alma davranışlarını incelemiştir. Sonuç olarak; aile şirketleri bünyesindeki bankaların daha düşük riskli olduğu ortaya konulmuştur. Devlet bankalarının ise bürokratlar tarafından yönetildiğinden, özel bankalara göre kredi riskinin daha fazla olduğu belirtilmiştir.

Berger vd.(2014), çalışmalarında yönetim kurulu üyelerinin eğitiminin, cinsiyetinin ve yaşlarının risk alma eğilimlerini araştırmışlardır. İstatistikî testler sonuçlarına göre; yaş ortalamasındaki düşüşlerin bankaların risk alma eğilimini arttırdığı, doktora yapan sayısı arttıkça risk alma isteğinde azalma olduğu ve kadın yönetim kurulu üyelerinin istikrarlı ve iyi sermayeyi tercih etmelerine rağmen kadın üye oranının artması risk alma eğilimini arttırdığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Topaloğlu Bozkurt (2015), bankaların risk alma isteklerine, para politikası ve yurt dışından sağlanan kaynakların etkisini incelemiştir. İstatistikî sonuçlara göre, bankaların risk alma istekleri para politikasının duruşundan etkilenmiştir. Yurtdışından sağlanan kaynakların ise risk alma üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Yurt dışından sağlanan kaynaklarla bankaların riskliliğinin azaldığı vurgulanmıştır.

Özdemir vd. (2016), çalışmada bankaların taşıdığı toplam riski etkileyen faktörleri, kurumsal yönetim kavramları kapsamında incelemiştir. Bankanın toplam riskinde kurumsal yönetim ilkelerinin etkili olduğu görülmüştür. İkilik ve toplam üyenin bankanın toplam riskini negatif etkilediğini belirtmişlerdir. Kredi/mevduat oranı ve sermaye oranının toplam riski ile negatif yönlü ilişki bulunurken GSYİH ile pozitif yönlü ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Zigraiova (2016), banka yönetim kurullarının yapısının risk alma eğilimlerini Çek Cumhuriyeti bankacılık sektöründe incelenmiştir. İstatistikî test sonuçlarına göre, eğitim düzeyi ve bayan üye sayısı oranı riski azaltıcı etki göstermektedir. Risk alma eğilimi üzerinde yaş ortalamasının etkisi bulunmazken, yabancı yönetim kurulu üyesinin ise riski arttırıcı etkisi olduğu vurgulanmıştır.

Mollah vd. (2017), İslami bankalardaki kurumsal yönetim ve yönetim kurulu yapısının, risk üzerindeki etkisini incelenmiştir. Sonuç olarak bankaların yönetimleri ülkelere göre

farklılık gösterse de risk ve performans açısından geleneksel bankalara göre risklerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Literatürde yer alan çalışmalar yönetim kurulu özelliklerinin risk alma etkisinden ziyade işletme performansını ne yönde etkilediğine odaklanılmıştır. Yapılan çalışmalarda performans ölçülürken sınırlı sayıda yönetim kurulu özelliği dikkate alınmıştır. Tek yönetim kurulu özelliğine odaklanarak yapılan çalışmalarda ikilik, cinsiyet ve bağımsız üye durumları yoğun olarak incelenmiştir. Bu çalışma, gelişmekte olan Borsa İstanbul'daki bankacılık endeksinde hisse senetleri işlem gören bankaların yönetim kurulu özelliklerini genel olarak incelemiş olup, kullanmış olduğu risk alma eğilimi ölçüsü, örneklem dönemi ve gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'de faaliyet gösteren bankacılık sektörüne ilişkin bulgular sunması nedeniyle mevcut literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

#### 4. Veri ve Metodoloji

Çalışmaya BİST Banka Endeksinde hisse senedi işlem gören kamu ve özel sermayeli 12 tane banka dâhil edilmiştir. BİST Banka Endeksinde işlem gören bankaların listesi Ek 1'de sunulmuştur. 2005-2016 yılları arasındaki dönemi kapsayan 12 bankaya ait 1152 aylık gözlem değeri kullanılmıştır. Bağımlı değişken olarak bankaların risk alma eğilimlerini ölçebilmek için literatürde yaygın olarak kullanılan Z skor oranı kullanılmıştır. Z skor oranının hesaplanması için bankaların faaliyet raporlarından ve Türkiye Bankalar Birliğinden elde edilen çeyrek dönemlik veriler Eviews paket programında Quadratic yönetimi ile frekans dönüştürme işlemine tabi tutularak aylık veriler elde edilmiştir. Z Skoru, bankaların aylık olarak hesaplanan ROA ile EOA oranlarının toplanarak bankaların ROA'larının standart sapmasına bölünmesi ile elde edilmektedir. Aktif getiri oranı (ROA) net kar/ toplam aktifler şeklinde hesaplanırken EOA oranı ise öz kaynaklar (sermaye) /toplam aktifler oranları kullanılarak hesaplanmıştır. Genel olarak banka riskini ölçmek için kullanılan Z Skor; değerinin yükselmesi riskin azaldığını gösterirken, düşmesi ise banka riskinin arttığını göstermektedir.

$$ZSKOR_{i,t} = (ROA_{i,t} + EOA_{i,t}) / (SDROA_{i,t})$$

Çalışmada kullanılan bağımsız değişkenler bankaların yayımladıkları faaliyet raporlarından ve Türkiye Bankalar birliği (TBB) raporlarından elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan bağımsız değişkenler; Toplam Üye (TU), Eğitim Düzeyi (ED), Tecrübe (T), Bağımsızlık (B), Yaş (Y), Cinsiyet (CİN) değişkenlerini ifade etmektedir. İkilik (İ) değişkeni ise, kukla değişken olarak kullanılmış olup ikilik olması halinde 1, olmaması durumunda 0 değerini almıştır. Çalışmada kullanılan değişkenlere ait açıklamalar Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1:** Çalışmada Kullanılan Değişkenler

Değişkenler	Açıklama
(ZSKOR)	Banka riskini ölçmek için aylık olarak hesaplanan ROA ve EOA oranlarının toplanılmasıyla elde edilen sonucun, ROA'nın standart sapmasına bölünmesiyle bulunmuştur.
(B)	Bağımsız yönetim kurulu üye sayısının, toplam yönetim kurulu üye sayısına oranıdır.
(CİN)	Kadın yönetim kurulu üye sayısının, toplam yönetim kurulu üye sayısına oranıdır.
(ED)	Doktora yapan yönetim kurulu üyelerinin toplam yönetim kurulu üye sayısına oranıdır.
(İ)	Yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün aynı kişi olması durumudur.
(TC)	Yönetim kurulu üyelerinin bankacılık sektöründeki tecrübe süreleridir.
(TU)	Yönetim kurulunu oluşturan, toplam yönetim kurulu üye sayısıdır.
(Y)	Yönetim kurulunu oluşturan üyelerin, yaş toplamalarının ortalamasıdır.

Değişkenlere ait özet istatistikleri veriler Tablo 2' de verilmiştir.

**Tablo 2:** Özet İstatistikler

	ZSKOR	B	CİN	ED	İ	TC	TU	Y
<b>Ortalama</b>	32,7708	0,0919	0,0747	0,1456	0,0069	28,5651	9,8750	54,0323
<b>Medyan</b>	28,0000	0,0000	0,0700	0,1339	0,0000	28,5605	10,0000	54,0909
<b>Maksimum</b>	214,0000	0,4200	0,3300	0,3846	1,0000	37,7000	14,0000	62,6000
<b>Minimum</b>	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	19,5555	6,0000	44,6428
<b>Standart Sapma</b>	26,6580	0,1388	0,0873	0,1047	0,0833	3,8956	1,8991	4,2131
<b>Çarpıklık</b>	4,0878	1,0986	0,9080	0,2550	11,8746	-0,1307	-0,3486	-0,0790
<b>Basıklık</b>	23,3950	2,5543	2,9902	2,3300	142,0070	2,4480	2,8255	2,3859
<b>JB İstatistiği</b>	2896,808	30,1594	19,7901	4,2548	119321,8	2,2386	3,1000	2,4123
<b>(p-değeri)</b>	0,0000	0,0000	0,0000	0,1191	0,0000	0,3264	0,2124	0,2993

Yönetim kurulu özelliklerinin bankaların risk alma eğilimi üzerindeki etkisini ölçmek için panel veri analizinden yararlanılmıştır.

$$ZSKOR_{it} = c + TU_{i,t} + CİN_{i,t} + B_{i,t} + İ_{i,t} + Y_{i,t} + TC_{i,t} + ED_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \text{ Eşitlik [1]}$$

Çalışmada regresyon analizi yapılırken orijinal seriler kullanılmıştır. Panel veri regresyonunun tahmini gerçekleştirilirken genel olarak sabit etkiler modeli (fixed effect model) ve rassal etkiler modeli (random effect model)'den faydalanılmıştır. Hatalarda sabit etkilerin ve rassal etkilerin varlığı sırasıyla FOLS ve LM testleriyle analiz edilmektedir. Katsayıların birimlere ve zamana göre değişiklik gösterdiğinin kabul edildiği modellere sabit



etkiler modeli denilmektedir. Sabit etkiler modelinde, sabit terimlerde ki farklılıklarla birimlerdeki davranış farklılıkları ispat edilmeye çalışılmaktadır (Kanat, 2011, s.52; Daşdelen, 2018, s.58). 2. eşitlikte FOLS eşitliği yer almaktadır.

$$F_{OLS} = \left( \frac{(R\hat{\beta}_{OLS,U} - r)' [R(X^*X^*)^{-1}R']^{-1} (R\hat{\beta}_{OLS,U} - r)}{S_{OLS,U}} \right) \left( \frac{df}{p} \right) \\ = \left( \frac{S_{OLS,R} - S_{OLS,U}}{S_{OLS,U}} \right) \left( \frac{df}{p} \right) \text{ Eşitlik [2]}$$

2. eşitlikte ki  $df = T - K$ ,  $S_{OLS,R} = \hat{u}_{OLS,R}' \hat{u}_{OLS,R}$  ve  $S_{OLS,U} = \hat{u}_{OLS,U}' \hat{u}_{OLS,U}$  ve “U” ve “R”  $\beta^*$  ve  $\sigma^2$ 'in kısıtlanmış ve kısıtlanmamış tahminlerini ifade eder. Normallik varsayımı altında  $F_{OLS} F_{p,T-K}$  dağılımını göstermektedir. Bu dağılımda çift ve tek yönlü sabit etkilerin varlığına ilişkin farklı testler uygulanmaktadır. Uygulanan ilk test,  $H_1: \mu = 0, \lambda = 0$  hipotezi ele alınarak çift yönlü sabit etkilerin varlığı test edilmektedir. İki yönlü modelde zaman  $\lambda$  simgesi ile ifade edilir iken,  $\mu$  simgesi yatay kesit etkisini göstermektedir. Eğer  $H_1$  hipotezi reddedilemezse, sabit etkilerin modele dâhil edilmesinin gerekli olmadığı belirlenir;  $H_1$  hipotezi reddedilirse  $H_2: \mu = 0 \mid \lambda \neq 0$  ve  $H_3: \lambda = 0, \mu \neq 0$  tek yönlü hipotezlerine bakılması gereklidir. Rassal bir etkinin model de bulunup bulunmadığını test etmek için LM testi kullanılmıştır. Model de rassal etkinin varlığını yatay kesit ve zaman etkilerinin ortak varyansının sifıra eşit olup olmamasıyla test edilmiştir. Çift yönlü rassal etkinin varlığı  $H_1: \sigma_\mu^2 = \sigma_\lambda^2 = 0$  hipotezi ile test edilirken, tek yönlü rassal etkilerin varlığı  $H_2: \sigma_\mu^2 = 0 \mid \sigma_\lambda^2 > 0$  ve  $H_3: \sigma_\lambda^2 = 0 \mid \sigma_\mu^2 > 0$  hipotezleri ile teste tabi tutulmaktadır. Hipotezlerin test edilmesinde yararlanılan LM testi  $\chi^2$  dağılımına sahiptir. (Çelik ve Akarım, 2012, s.5). LM testi aşağıdaki 3. eşitlikte gösterilmektedir.

$$LM = LM_\mu + LM_\lambda$$

$$LM = \frac{NT}{2(T-1)} \left[ \frac{\sum_{i=1}^N (\sum_{t=1}^T \hat{u}_{it})^2}{\sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^T \hat{u}_{it}^2} - 1 \right]^2 + \frac{NT}{2(N-1)} \left[ \frac{\sum_{t=1}^T (\sum_{i=1}^N \hat{u}_{it})^2}{\sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^T \hat{u}_{it}^2} - 1 \right]^2 \text{ [Eşitlik 3]}$$

3. eşitlikte, N yatay kesit gözlem sayısını belirtirken, T zaman gözlem sayısını ifade etmektedir. Hatalarda hem sabit etkilerin hem de rassal etkilerin kullanılabilceği gözlemlenmiştir. Hangi tahmincinin daha uygun olduğunu bulmak için Hausman testi yapılmıştır.  $y = bX + u$  şeklindeki doğrusal bir modelde, y bağımlı değişkeni simgelerken, x bağımsız değişkeni simgelemektedir. u ise hata terimini göstermektedir.  $\beta$ :  $\beta_0$  ve  $\beta_1$  olmak üzere iki tahminciye yer verilmektedir.  $H_0 =$  Her iki tahmincide tutarlı ve  $\beta_1$  etkindir.  $H_1 = \beta_0$  tutarlı ancak  $\beta_1$  tutarlı değildir. Sabit etkiler modeli ve rassal etkiler modeli arasında seçim yapılırken,  $\beta_0$  sabit etkiler tahmincisini ve  $\beta_1$  rassal etkiler tahmincisini ifade eder.  $H_0$  hipotezi reddedilmezse her iki tahminci tutarlı fakat sadece rassal etkiler tahmincisi etkin olduğu

için rassal etkiler tahmincisi kullanılacaktır.  $H_0$  hipotezi reddediliyorsa, bu durum karşısında rassal etkiler tahmincisi tutarsızken, sabit etkiler tahmincisi tutarlı çıkacağı için sabit etkiler tahmincisi kullanılır (Çelik, 2014, s.77).

## 5. Çalışmanın Bulguları

Yönetim kurulu özelliklerinin risk alma üzerindeki etkisini test edebilmek için panel veri regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Panel regresyon ile test edilmeden önce sabit etkiler modeli mi yoksa rassal etkiler modelinin mi kullanılacağına karar vermek amacıyla sırasıyla  $F_{OLS}$  ve LM testleri yapılmıştır.

**Tablo 3:** Sabit Etkiler  $F_{OLS}$  Testi Sonuçları

	$H_1$	$H_2$	$H_3$
<b>F-değeri</b>	4,0071	6,7437	1,7523
<b>p-değeri</b>	0,0000	0,0000	0,0695

Tablo 3' ten ulaşılan sonuçlara göre,  $H_1: \mu = 0, \lambda = 0$  hipotezi %1 anlamlılık düzeyinde reddedilmektedir.  $H_2: \mu = 0, \lambda \neq 0$  ve  $H_3: \lambda = 0, \mu \neq 0$  hipotezlerine baktığımızda ise,  $H_2$  hipotezi %1 anlamlılık düzeyinde reddedilirken;  $H_3$  hipotezi ise %10 anlamlılık düzeyinde reddedilmektedir. Sonuçları yorumladığımızda ise, hem zaman boyutunda hem de yatay kesit boyutunda çift yönlü bir sabit etkinin varlığından söz edebiliriz.

Hatalarda rassal etkilerin varlığı LM testi ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo.4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Rassal Etkiler Modeli LM Testi Sonuçları

	$H_1$	$H_2$	$H_3$
<b><math>\chi^2</math> değeri</b>	18,4112	18,1185	0,2926
<b>p-değeri</b>	1,78E-05	2,08E-05	0,5885

Tablo 4' deki sonuçlara bakıldığında  $H_1: \sigma_\mu^2 = \sigma_\lambda^2 = 0$  hipotezi reddedilmektedir ve en az bir boyutunda rassal etkinin olduğu görülmektedir.  $H_2: \sigma_\mu^2 = 0 | \sigma_\lambda^2 > 0$  hipotezi %1 anlamlılık düzeyinde reddedilmektedir.  $H_3: \sigma_\lambda^2 = 0 | \sigma_\mu^2 > 0$  hipotezi ise kabul edilmektedir. Sonuçlara bakıldığında yatay kesit boyutunda rassal etkiye ulaşılrken, zaman boyutunda rassal etki bulunmamaktadır.

Hatalarda hem sabit etkilerin hem de rassal etkilerin kullanılabilceği gözlemlenmiştir. Hangi tahmincinin daha uygun olduğunu bulmak için Hausman testi yapılmıştır. Tablo.5'te verilmiştir.

**Tablo 5:** Hausman Test Sonuçları

<b>Ki-kare değeri</b>	64,4894
<b>p-değeri</b>	0,0000

Hausman testi sonucunda,“ $H_0$ : Rassal etkiler modeli daha uygundur.” hipotezi reddedilmektedir. Bu durumda modelin tahmininde sabit etkiler modelinin kullanılmasına karar verilmiştir. Hatalarda değişen varyansın varlığına ise Lagrange çarpanı (LM) testi ile bakılmıştır. Tablo.6’ da değişen varyans testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 6:** Değişen Varyans LM Test Sonuçları

<b>Ki-kare değeri</b>	281,4507
<b>p-değeri</b>	0,0000

Tablo 6’daki sonuçlara göre,“ $H_0$ : Hatalarda değişen varyans yoktur.” hipotezi %1 anlamlılık düzeyinde reddedilmektedir. Bu sonuçlar, hatalarda değişen varyans probleminin olduğunu göstermektedir. Bu nedenle modelin iki yönlü sabit etkiler modeli ile tahmininde, değişen varyans problemi, White (1980) değişen varyansa uyumlu kovaryans matris tahmincisi kullanılarak düzeltilmiştir.

**Tablo 7:** Panel Veri Regresyon Tahmini Sonuçları

<b>Bağımlı Değişken: ZSKOR</b>					
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>De-</b>	<b>Katsayı</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t-istatistiği</b>	<b>Olasılık</b>
<b>C</b>		54,6853	71,9097	0,7604	0,4485
<b>B</b>		-12,2963	20,5170	-0,5993	0,5501
<b>CİN</b>		1,4443	54,0080	0,0267	0,9787
<b>ED</b>		5,0078	18,6235	0,2688	0,7885
<b>İ</b>		-38,9364	21,3426	-1,8243	0,0707
<b>TC</b>		2,5668	1,7640	1,4550	0,1484
<b>TU</b>		0,1487	1,5488	0,0960	0,9236
<b>Y</b>		-1,7793	1,7429	-1,0208	0,3095
<b>R<sup>2</sup></b>		0,5540			
<b>F</b>		4,8839			0,0000

**Not:** Panel veri regresyon modeli iki yönlü sabit etkiler tahmincisi ile analiz edilmiştir. Z skor (bankanın risk alma eğilimi) bağımlı değişkendir. İ (yönetim kurulu başkanı ile genel müdürü aynı kişi ise 1, değil ise 0) kukla değişkendir. B (yönetim kurulu bağımsız üye sayısı), CİN (cinsiyet), ED (eğitim düzeyi), TC (tecrübe), TU (toplam üye), Y (yaş) bağımsız değişkenlerdir.

Yönetim kurulunun risk almasını etkileyen faktörleri tespit etmek için yapılan iki yönlü sabit etkiler yöntemi test sonucuna göre, sabit terim katsayısı 54,6853 olup istatistiksel olarak anlamlı değildir. Sabit terimin bu değeri, çalışmadaki bağımsız değişkenlerde hiç değişim olmasa dahi bağımlı değişkenin alacağı değeri belirtmektedir (Çelik, 2014, s.79). Bağımsızlık değişkeninin katsayısı negatif olup, istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu bulgular literatür ile uyumluluk göstermektedir (Pathan, 2009). Cinsiyet değişkeninin katsayısı pozitif çıkmış olup, bu bulgu istatistiksel olarak anlamsızdır. Literatürle de uyumluluk göstermektedir (Zigraiova, 2016). Eğitim düzeyinin katsayısı pozitif çıkmış olup, istatistiksel olarak anlamsızdır. Yönetim kurulunun eğitim düzeyinin işareti literatür ile uyumlu olup pozitif ve anlamsız çıkmıştır (Ergeneli ve Arslan, 2001). Literatürde negatif etkinin olduğu çalışmalar da mevcuttur (Berger vd., 2014; Zigraiova, 2016). İkilik değişkeninin bulguları literatürle aynı sonuçlarda çıkmış olup, katsayısı negatif ve istatistiksel olarak anlamlıdır (Özdemir vd., 2016). Bankalarda genel müdür ile yönetim kurulu başkanının aynı kişi olması risk alma eğilimini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim kurulu üyelerinin tecrübe katsayısı pozitif olup, istatistiksel olarak anlamsızdır. Bu bulgu Ergeneli ve Arslan, 2001'in bulgusundan farklıdır. Yönetim kurulu toplam üyesinin katsayısı pozitif olup, istatistiksel olarak anlamlı değildir. Yönetim kurulu toplam üye sayısının riski düşürdüğü sonucuna ulaşan çalışmalarda mevcuttur (Özdemir vd., 2016; Rachdi ve Ameer, 2010; Rurangira, 2012; O'Sullivan, 2012). Yaş değişkeni katsayısı negatif ve istatistiksel olarak anlamlı değildir (Zigraiova, 2016). Yaş değişkeninin risk alma eğilimini anlamlı etkilediği sonuçlarda mevcuttur (Ergeneli ve Arslan, 2001; Berger vd., 2014).

Modelin  $R^2$  değerinin yüzde 55.40 olması, modele dâhil edilen kukla ve bağımsız değişkenlerin yönetim kurulunun risk alma eğilimini yüzde 55 düzeyinde açıkladığını göstermektedir. F istatistik değeri ise 4,8839 olup, istatistiksel olarak yüzde 1 düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuç modelin genel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Finansal sistem içinde çok önemli bir yere sahip olan bankaların, reel ekonomiye kaynak aktarma yanında ihtiyari veya zorunlu olarak şirketlere ortak olması, bankalar için uygulanacak kurumsal yönetim ilkelerinin önemini artırmaktadır. Bu çalışmada, Borsa İstanbul alt endekslerinden olan banka endeksinde hisse senedi faaliyet gösteren kamu ve özel bankaların yönetim kurulu özelliklerinin risk alma üzerine etkisi panel regresyon analizi yöntemi ile araştırılmıştır. Yönetim kurulunun risk alma isteği araştırılırken birden çok yönetim kurulu özelliği dikkate alınarak çalışmanın etkinliği arttırılmaya çalışılmıştır. Literatürde yönetim kurulu ifadesinde tek bir özellik kullanılarak performans üzerine yoğunlaşan

çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında yönetim kurulunun genel özellikleri kullanılmış olup işletme için risk alma isteğini Z skor bağımlı değişken ile açıklamaktadır. Çalışmada 2005-2016 yıllarını kapsayan dönemde ki uygulamaya dâhil edilen bankaların yönetim kurulu üyelerinin özellikleri bağımsızlık, ikilik, eğitim düzeyi, yaş, tecrübe ve toplam üye bağımsız değişken kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, bağımsızlık ve yaş değişkenlerinin yönetim kurulunun risk alma eğilimi üzerine etkisi negatif ve istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bağımsız yönetim kurulu üye sayısının, toplam yönetim kurulu üye sayısına oranı ve yönetim kurulunu oluşturan üyelerin, yaş ortalamalarının risk alma üzerinde istatistiksel olarak bir etkisi gözlenmemiştir. Eğitim düzeyi, cinsiyet, tecrübe ve toplam üye değişkenlerinin ise risk alma eğilimi üzerinde pozitif etkisi mevcuttur ancak bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir. İkilik değişkeni ise, yönetim kurulunun risk alma eğilimine negatif bir etki yapmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Yönetim kurulunun risk alma eğilimini ikilik değişkeninin etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İkilik değişkeninin negatif olması, yönetim kurulu başkanı ve genel müdürün farklı kişiler olduğu durumun, yönetim kurulunun risk alma eğilimini arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

Banka sektöründe, risk yönetim faaliyetlerinin etkin uygulanmadığı durumlarda aşırı risk alma eğilimi görülmekte ve bu da kırılganlığı artırmaktadır. Banka sektörünün genel ekonomi için önemi düşünüldüğünde, bu durumun finansal istikrarsızlığa yol açacağı açıktır. Kırılganlığın azaltılması ve finansal istikrarın sağlanması adına, çalışmanın bulgularının önemli politik etkileri bulunmaktadır.

Gelecek çalışmalarda, araştırmada analize dahil edilmeyen farklı yönetim kurulu karakteristikleri, örneğin, yönetim kurulu üyelerinin etnik kökeni, uzmanlık alanları, mezun oldukları üniversite gibi diğer özellikleri analize dahil edilebilir. Bunun yanısıra, örneklem kriz ve kriz dışı etkileri görmek adına, iki farklı döneme ayrılarak analiz her biri için tekrarlanabilir (Fernandes vd., 2021). Aynı zamanda, risk alma ölçüsü olarak kullanılan Z Skor yerine, sistematik risk, kredi riski, operasyonel risk, piyasa riski gibi farklı risk ölçütleri de kullanılabilir

## Kaynakça

- ARSLAN, Özgür ve Azize ERGENELİ; (2001), “Banka Yöneticilerinin Risk Algısını Etkileyen Faktörler”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, ss. 39-55.
- BAŞAT, Rıdvan; (2010), "İşletmelerde Yönetim Kurulunun Yapısı, İşleyişi ve Performans Üzerine Etkisi: Denizli İli Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- BERGER, Allen N., Thomas, KICK ve Klaus SCHAECK; (2014), “Executive Board Composition And Bank Risk Taking”, *Journal of Corporate Finance*, ss.48-65
- ÇELİK, Sibel ve Yasemin Deniz AKARIM; (2012), “Likitide Riski Yönetimi: Panel Veri Analizi ile İMKB Bankacılık Sektörü Üzerine Ampirik Bir Uygulama”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), ss.1-17.
- ÇELİK, Sibel; (2014), “Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Hisse Senedi Likiditesi: Borsa İstanbul Örneği”, *Bankacılar Dergisi*, Sayı: 90, ss.68-82.
- DAŞDELEN, Sümeyye; (2018), “Terör Olaylarının Sermaye Piyasasına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- DİNÇ, Engin ve Hasan ABDİOĞLU; (2009), “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB–100 Şirketler Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Balıkesir, ss. 157-183.
- DONALDSON, Lex & James H. DAVIS; (1991), “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns”, *Australian Journal of Management*, 16(1), pp.49-65.
- DONALDSON, Lex & Melinda M. MUTH; (1998), “Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach”, *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), pp.5-28.
- EKŞİ, Cihan; (2009), “Yönetim Kurulu Üyeliği Ve Şirket Performansı: Türk Firmaları İçin Bulgular”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.  
<http://tkyd.org/tr/sss-kurumsal-yonetim-nedir.html>(Erişim Tarihi: 18.05.2019)
- FERNANDES, C., Farinha, J., Martins, F.V. *et al.* The impact of board characteristics and CEO power on banks’ risk-taking: stable versus crisis periods. *J Bank Regul* **22**, 319–341 (2021). <https://doi.org/10.1057/s41261-021-00146-4>
- İZCİLER, Dilek; (2014), “Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KANAT, Mustafa Şenol; (2011), “Hisse Senedi Getirilerinin Etkileyen Faktörlerin Analizi: İMKB de Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- KALAYCIOĞLU, Ozan; (2011), “Kurumsal Yönetim Bağlamında Yönetim Kurulu Yapılarının İhracat Performansına Etkileri: Türkiye Örneği”, Yüksek lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- KILINÇ, Enver; (2016), “İşletmelerde Yönetim Kurulu Üye Özelliklerinin Yönetim Kurulu Performansına Etkisi”, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KOÇER, Burak; (2006), “İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB’de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Uygulama”, Ankara: SPK Yayınları, Yayın 201.
- METİNER, Bülent; (2006), “Kurumsal Yönetim İlkeleri Doğrultusunda Halka Açık Şirketlerde İdeal Yönetim Kurulu Yapılanması”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- MOLLAH, Sabur, HASSAN, M. Kabir, AL FAROOQUE, Omer ve Asima MOBAREK; (2017), “The Governance, Risk-Taking, and Performance of Islamic Banks”, *Journal of Financial Services Research*, 51(2), ss. 195-219
- OSULLIVAN, Jennifer; (2012), “Corporate Governance, Performance and Risk-Taking in the U.S. Banking Industry”, University of New Orleans Theses and Dissertations.
- ÖZDEMİR, Kenan, Emel YÜCEL ve Yıldırım Beyazıt ÖNAL; (2016), “Bankalarda Kurumsal Yönetim Ve Risk İlişkisi: Türkiye Uygulaması”, *Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, Cilt 8, Sayı 2, ss.21-33
- ÖZTÜRK, Mutlu Başaran ve Kartal DEMİRGÜNEŞ; (2008), "Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 19, Konya, ss. 395-411
- PATHAN, Shams; (2009), "Strong Boards, Ceo Power And Bank Risk-Taking", *Journal of Banking & Finance* 33.7, ss.1340-1350
- PFEFFER, Jeffrey; (1973), “Size, Composition, And Function Of Hospital Boards Of Directors: A Study Of Organization-Environment Linage”, *Administrative Science Quarterly*, 18, pp. 349-364
- PFEFFER, Jeffrey ve Gerald R, SALANCIK; (1978), “The External Control Of Organizations”, Harper&Row, New York, 1978.
- RACHDI, Houssem ve InesGhazouani AMEUR; (2011), “Board characteristics, performance and risk taking behaviour in Tunisian banks”, *International Journal of Business and Management*, ss.66-88
- RUGANGİRA, Paul Kato; (2012), “Corporate Governance, Financial Distress, And Risk-Taking In The USA Banking Sector”, The University of Leeds Leeds University Business School.

- SAYAN AKINCI, Gizem; (2011), “Aile İşletmelerinde Yönetim Kurulunun Yapısal Özelliklerinin Firma Performansına Etkisi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SELEKLER GÖKSEN, Nisan ve Abdülmecit KARATAŞ; (2008), “Board Structure And Performance in An Emerging Economy: Turkey”, *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(2), pp.132-147
- SRAİRİ, Samir; (2013), “Ownership Structure And Risk-Taking Behaviour in Conventional And Islamic Banks: Evidence For MENA Countries”, *Borsa İstanbul Review*, 13(4), ss.115-127
- TUZCU, Arcan (2004), “Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı: İMKB-100 Örneği”, Turhan Kitabevi, Ankara.
- TOPALOĞLU BOZKURT, Ayça; (2015), “Bankacılık Sektörü Risk Alma Davranışı Ve Para Politikası”, Uzmanlık Yeterlik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar Genel Müdürlüğü, Ankara.
- ÜLGEN, Hayri ve S. Kadri MİRZE; (2007), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- ZİGRAİOVA, Diana, (2016); “Management Board Composition of Banking Institutions and Bank Risk-Taking: The Case of the Czech Republic”, IES Working Paper, No. 02/2016

## Ekler

### Ek 1: BIST Banka Endeksi

1.	Akbank
2.	Deniz Bank
3.	Garanti Bankası
4.	ICBC Turkey
5.	Qnb Finansbank
6.	Şeker Bank
7.	TSKB
8.	Türk Katılım Bankası
9.	Türkiye Halk Bankası
10.	Türkiye İş Bankası C
11.	Vakıf Bankası
12.	Yapı ve Kredi Bankası