

KURUMSAL YÖNETİM KAPSAMINDA VİZYON, MİSYON VE DEĞERLER: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME*

Dr. Bülent BALKAN^a
Dr. Sezer BOZKUŞ KAHYAOĞLU^b

Ampirik Araştırma
(Empirical Research)

*Muhasebe ve Vergi
Uygulamaları Dergisi
Nisan 2018; Özel Sayı: 485-507*

ÖZ

Kurumsal yönetim kavramı genel olarak eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine kurulmaktadır. Bankalar açısından kurumsal yönetim ise, belirlenmiş hedefler ve düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm paydaşların hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde bankaların yönetilmesini ifade eder. Kurumsal yönetimin bankalarda uygulanmasında temel ilke, bankaların misyon ve vizyonunun belirlenmesi, kurumsal değerlerin ve etik kuralların oluşturularak kamuoyuna açıklanmasıdır.

Bu çalışmada Türkiye'deki özel ve kamu sermayeli mevduat, katılım, kalkınma ve yatırım bankalarının misyon, vizyon, değerleri ve etik kodları ele alınarak analitik incelemesi yapılmıştır. Bu kapsamda bahse konu bankaların misyon ve vizyonlarında vurgulanan temel konular ile değerlerin iş ve sosyal değerler açısından ve temel değerlere uygunluk açısından değerlendirilmesi yapılmıştır. Özellikle, Türk Bankacılık Sektörü'nde açıklanan kurumsal yönetim ilkelerinin değerlere yansımaları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın sonucunda Türk Bankacılık Sektörü'nde yer alan özel ve kamu sermayeli mevduat, katılım, kalkınma ve yatırım bankalarının vizyon, misyon ve değerler açısından benzerlik ve farklılıkları değerlendirilerek uluslararası standartlar çerçevesinde iyi uygulama önerileri sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kurumsal Yönetim, Vizyon, Misyon, Etik Değerler, Korelasyon Analizi.

JEL Kodları: G10, G21, G34.

* Bu makale, 13-17 Aralık 2017 tarihinde Erzurum'da düzenlenen 4.Uluslararası Muhasebe ve Finans Araştırmaları Kongresinde sunulmuş olan özet bildirinin genişletilmiş tam metnidir.

^aDr. Bankacı, Hukukçu, Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi, CİCP, bulentbalkan@bkare.com.tr

^bGazi Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Yarı Zamanlı Öğretim Üyesi, CIA, CFE, CFSA, CRMA,CİCP, SMMM, sezerbozkus@gazi.edu.tr

VISION, MISSION, AND VALUES IN THE CONTEXT OF CORPORATE GOVERNANCE: A REVIEW ON TURKISH BANKING SECTOR

ABSTRACT

The concept of corporate governance is founded on the principles of equality, transparency, accountability and responsibility in general. Corporate Governance, from the point of view of banks, refers to the fact that banks should be governed by securing rights and interests of all stakeholders in accordance with defined goals and regulations and ethic codes of the banking industry. The basic principle in regard of the implementation of corporate governance in banks stated that vision and mission should be defined, corporate values and ethics code should be announced publicly.

This paper commenced to discuss the analytical examination of the mission-vision statements, values and ethics codes of the public and/or private banks in Turkey, operating in different fields of, namely, deposit, participation, development and investment. In this context, the scope of the analysis covered key topics emphasized in mission and vision statements of the associated banks and the values have been evaluated in terms of general business and social values and whether confirmed by core values or not. In particular, the emphasis was on the evaluation of values as a reflection of corporate governance principles in Turkish banking sector. In conclusion, an evaluation has been performed on similarities and differences of the respective banks, in terms of vision, mission, and values and good practice guidelines have been presented within the parameters of the international standards.

Keywords: Corporate Governance, Vision, Mission, Values, Correlation Analysis.

JEL Codes: G10, G21, G34.

1. GİRİŞ

Bankacılık para toplama ayrıcalığı nedeni ile imtiyazlı bir meslektir. Yalnızca düzenleyici otoritenin vereceği imtiyaz/izin ile kurulabilir. Bu imtiyaz bankalara diğer şirketlere göre farklı yükümlülükler de getirir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kurumsal yönetim diğer tüm şirketler için zorunlu olmamakla birlikte, bankaların uymakla sorumlu olduğu bir kurallar bütünü oluşturur.

Bankacılık, ekonomideki yeri, önemi, belirleyiciliği ve para arzını dahi etkileyebilecek gücü nedeni ile stratejik öneme sahip bir sektördür. Böyle bir sektörü oluşturan kurumların iyi yönetilmesi düzenleyici otoritenin en önemli önceliklerinden birisi olmuştur. Misyon, vizyon ve değerler hem stratejik yönetimin, hem de kurumsal yönetimin en önemli bileşenlerinden biridir.

Kurumsal yönetim kavramı genel olarak eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine kurulmaktadır. Bankalar açısından kurumsal yönetim ise, belirlenmiş hedefler ve düzenlemeler ile bankacılık etik

kuralları doğrultusunda, tüm paydaşların hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde bankaların yönetilmesini ifade eder. Kurumsal yönetimin bankalarda uygulanmasında temel ilke, bankaların misyon ve vizyonunun belirlenmesi, kurumsal değerlerin ve etik kuralların oluşturularak kamuoyuna açıklanmasıdır.

Para toplama ayrıcalığı bankacılığı bir "güven müessesesi" haline getirmektedir. Bir bankanın en büyük değeri bilançosunda görünmeyen bir unsur olan "itibar"dır. (Balkan, Bankacılık Etiği, 2018: s.vii) Bir bankanın itibarı yasalara ve mevzuata uyumun yanında, paydaşları ve toplumla olan ilişkilerinde değerler ile hareket etmesinde ve adalet, güvenilirlik, saygı ve hoşgörü, mesleki sorumluluk, sosyal sorumluluk gibi mesleki etik değerlere ymasında yatar.

Bu çalışmada Türkiye'deki özel ve kamu sermayeli mevduat, katılım, kalkınma ve yatırım bankalarının misyon, vizyon, değerleri ve etik kodları ele alınarak analitik incelemesi yapılmıştır. Öncelikle bankaların misyon, vizyon ve değerlerinin yazılı hale getirilip getirilmediği, etik ilkelerini belirleyip belirlemedikleri, daha sonra değerlerin iş ve sosyal değerler açısından ve evrensel değerlere uygunluğu ve özellikle kurumsal yönetim ilkelerinin değerlere yansımaları üzerinde durulmuştur.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Erol ve Kanbur, çalışmalarında ilk 100 büyük şirketin misyon, vizyon ifadelerinin içerik analizini yapmışlar ve kendine güven, liderlik, yenilikçilik ve rekabetçiliğin Türkiye'de ilk 100 büyük şirketin baskın girişimcilik özellikleri olduğunu belirlemişlerdir. (Erol & Kanbur, 2014: s. 115)

Kılıç, "stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki" adlı çalışmasında; vizyon ve misyon kavramlarının örgütsel değerler ile ilişkilendirilmeksizin doğru anlaşılmasa, stratejik yönetim paradigmasının uygulamada hiçbir işe yaramayacağını belirtmektedir. Kılıç'a göre özellikle, kamu ve özel sektör yöneticilerinin bu kavramları doğru kullanma ve stratejik yönetim sürecine dahil etmede "değer" kavramının değerini yeterince anlamadıklarını, kurumların bu kavramları benzer örgütlerden "aynen" kopyaladıklarını ve bundan dolayı da bu sürece anlam katacak örgütsel değerler ve ilkeler konusunun gözden kaçırıldığını ifade etmektedir. (Kılıç, 2010: s. 94,95)

Latif ve Muslu, "Türk işletmelerinin misyon ve vizyon kavramlarında anlam karmaşası" çalışmasında (100) sanayi şirketinden (41)'inin misyon bildirgesini oluşturmadığı, (38)'inin de vizyon bildirgesinin

bulunmadığını,(3) işletmenin misyon ve vizyonu birbirinden ayırmayarak aynı başlık altında yayınladıklarını belirleyerek, işletmelerin bu kavramlara pek yakın olmadıkları sonucuna varmışlardır. Bu Yazarlar, Türkiye'de işletmelerin misyon ve vizyon kavramlarının algılanmasından başlayarak oluşturulması ve iletilmesine kadar olan süreçte bir anlam karmaşası olduğuna, teori ile uygulama arasında bir uyum olmadığına işaret etmişlerdir. (Latif & Muslu, 26: s.27,28)

Huberts, Kolthoff ve van den Heuvel, (Leo W.J.C. Huberts, 2003, s. 8,9,13,14) iş dünyasındaki değerler üzerinde çalışmışlar ve iş dünyası ile kamu sektörünün değerleri üzerinde benzerlik ve farklılıkları üzerinde durmuşlardır. Yazarlar farklı ve ortak değerleri tablolar halinde yayınlamışlardır.

Aşçıgil, (Aşçıgil) kamu sektörü ve özel sektörde yaygın olarak görülen değerler üzerinde çalışarak her iki sektör arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları belirlemeye yönelik çalışma yapmıştır. Buna göre sorumluluk, hesap verebilirlik, dürüstlük, uzmanlık, güvenilirlik gibi değerler benzerlik alanlarını oluşturur iken, girişimcilik, yenilikçilik, müşteri odaklılık, kârlılık,sürdürülebilirlik, kendini gerçekleştirmek gibi özel sektöre has değerler özel sektör açısından farklılık gösteren noktalar olarak ortaya çıkmıştır. Kamuda da itaatkârlık farklı bir değer olarak ortaya çıkmaktadır.

Aytar ve Soylu (Aytar & Soylu, 2017: s.128,129) tarafından vizyon ve misyon ifadelerine yönelik içerik analizi çalışması yapılmıştır. Çalışmada özet olarak; kamu ve özel sektör işletmelerinin de sermaye yapısına göre misyon ve vizyon ifadeleri arasında farklılık bulunduğu ortaya konmuştur. Kamu bankalarının sermaye yapılarına bağlı olarak kendisinin serbest piyasa ekonomisi içerisinde bankacılık faaliyetlerini yürütme işlevine odaklandığı, yerli, özel ve yabancı bankaların değer ve değer yaratma gibi kavram ve temalar üzerinde yoğunlaştıkları belirtilmiştir. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermenin (3)tip bankada da ortak olduğu gözlenmiştir. Çalışanların memnuniyetine sadece yabancı bankaların misyonları içerisinde yer verildiği bulgularına ulaşılmıştır. Vizyon açısından ise, kamu bankalarının hizmet anlayışını dikkate aldıkları belirtilmiştir. Bankacılık sektörünün vizyon ifadeleri genel olarak ele alındığında ise; "banka, lider ve Türkiye" kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Türk Bankacılık Sektörünün vizyon ifadeleri genelinde, finansal hizmet sunumu açısından Türkiye'de öncü, lider, yenilikçi banka olma amacının net olarak belirtildiği sonucuna varılmıştır.

3. BANKALARDA KURUMSAL YÖNETİMİN TEMEL UNSURLARI OLARAK VİZYON MİSYON VE DEĞERLER

Bu çalışmada ise vizyon, misyon ve değerlerin bir bütün olduğu, kurumların vizyon ve misyonlarının değer setleri ile şekillendiğinden hareket edilmiştir. Bu nedenle çalışmamızda vizyon ve misyon bildirimlerinden çok, değer setleri ele alınarak içerik analizi yapılmıştır. Değer setleri ile bankaların sermaye tipleri ile banka tipleri arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Ayrıca bankaların değer setleri ile, evrensel değerler, iş değerleri ve sosyal değerler ile kurumsal yönetim değerleri arasındaki ilişkiler bir model kapsamında değerlendirilmiştir.

3.1. Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetimin İngilizcesi olan "Corporate Governance" şirketlere yön vermek şeklinde Türkçe'ye çevrilebilir. "Corporate" kelimesi anonim ortaklık anlamında iken "governance" kelimesi Latince kökenli "gubernare" kelimesine dayanır ve yön verme anlamına gelir. (Paslı, 2005: s.9) Millstein (1998) (Millstein, 1998: s.27,28) ise kurumsal yönetimi geleneksel kâr elde etme ve dağıtmanın ötesine geçerek hissedarların, yöneticilerin, çalışanların, müşterilerin, alacaklıların, fon sağlayıcıların ve devlet gibi tüm diğer çıkar gruplarının haklarının da önemsendiği bir anlayışolarak tanımlar. Gürbüz ve Ergincan'a göre ise Kurumsal Yönetim şirketin sahipliği ile yönetim arasındaki ilişkiler sistemini temsil eder ve şirketin yönetimi, yönetim kontrolü ve performansına odaklanır (Gürbüz & Ergincan, 2004: s.6).

Aktan'a göre, kurumsal yönetim dar anlamı ile ele alındığında şirket yönetimi ile hissedarlar ve paydaşlar arasındaki ilişkileri düzenleyen, tüm paydaşların haklarını korumayı ve şirket yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir iken; geniş anlamı ile iyi şirket yönetimi (good corporate governance) anlamına gelmektedir. İyi şirket yönetimi yukarıda tanımladığımız dar anlamda kurumsal yönetimin ötesinde bunlara ek olarak, değişim yönetimi, stratejik yönetim, sinerjik yönetim, toplam kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi modern yönetim ilkelerinin ve yönetim tekniklerinin etkin bir şekilde şirkete uygulanmasını ve kurumsal kültür olarak adlandırılacak resmi olmayan (informel) kurallar ile desteklenmesini ifade etmektedir (Aktan, 2006: s.2,5).

Kurumsal yönetimin evrensel kabul ve geçerliliği olan ana ilkeleri adillik, hesap verebilirlik, şeffaflık ve sorumluluktur. Bu ilkeler ışığında kurumsal yönetim, kurumun en yüksek performansı göstermesini, en kârlı, en başarılı ve en rekabetçi olmasını hedefler. Kurumsal yönetim etik kurallar,

kanunlara uyma, çevrenin korunması gibi bir dizi alanla örtüşen genel bir yaklaşımdır (Tusiad, 2002: s.9).

Kurumsal yönetim felsefi olarak Montesquieu'nun "checks and balances" (kontrol ve denge) düşüncesine dayanır. Amaç, gücün kötüye kullanılmasını engellenmesi için dengelenmesidir. Kurumsal yönetimin temel düşüncesi, bir yandan çıkar gruplarının sahip oldukları gücün dengelenmesine ilişkin şirketin finansal kontrolünün şeffaf ve güvenilir şekilde sağlanmasını gerçekleştirmek, diğer yandan da şirketlerin aynı zamanda hukuka itaatini, iş akışı ve risk yönetimi konularını içermektedir. Aksi takdirde menfaat gruplarının sahip oldukları gücün amaca uygun dengelenmesi mümkün olmaz (Pulaşlı, 2003: s.5,6).

Kurumsal yönetim etik kurallar, kanunlara uyma, çevrenin korunması gibi bir dizi alanla örtüşen genel bir yaklaşımdır. Kurumsal yönetim aslında özel sektör için oluşturulan ve özel sektörde uygulanan bir kavramdır. Kurumsal yönetimin esası organizasyonun iç ve dış paydaşlarının etkin bir kontrol sisteminden yarar sağlaması ve bu konuda hesap sormasıdır. Kamu kurumları farklı bir bağlam içinde çalışırlar ve bu sebeple, çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalırlar. Bununla birlikte, sorunları benzerdir. Kurumsal yönetim yaklaşımı, gerek kamu sektörünü, gerek özel sektörü etkileyerek her iki alanı birbirine yaklaştıran ve her iki alanda da etik uygulamaları destekleyen bir yaklaşım olarak etğin her iki alanda da etkisi ve etkinliğinin artmasına katkıda bulunmuştur.

Halka açık şirketlerde hâkim gücü elinde tutan ortak ya da profesyonel yöneticilerin yönetim ve denetim süreçlerindeki eksikliklerden faydalanarak diğer paydaşların aleyhine kullanması, son dönemde şirket yolsuzluklarının en tipik görüntüsü olarak ortaya çıkmaktadır. Enron, Worldcom ve en son İtalya'daki Parmalat krizi bu şekilde ortaya çıkan şirket yolsuzluklarının en bilinenleridir.

OECD tarafından geliştirilen "Kurumsal Yönetim İlkeleri" de 2004 yılında kamuoyuna açıklanmıştır. OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri, ülkelere rehber olmak ve ülkeler arasında uyum sağlamayı amaçlamaktadır. İlkeler bağlayıcı olmayıp tavsiye niteliğindedir. OECD'nin Kurumsal Yönetim İlkeleri altı ana başlık altında toplanmıştır (OECD Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2004). 1) Etkin Kurumsal Yönetim Çerçevesi Temelinin Tesisi 2) Hissedarların Hakları ve Temel Sahiplik İşlevleri 3) Hissedarların Adil Muamele Görmesi 4) Kurumsal Yönetimde Paydaşların Rolü 5) Kamuya Duyuru Yapma ve Şeffaflık 6)Yönetim Kurulunun Sorumlulukları.

3.2. Bankacılıkta Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetim konusundaki OECD prensiplerinin bankacılık alanına uyarlanması açısından başlangıç belgesi, Eylül 1999 tarihinde yayınlanan ‘‘Bankalarda Kurumsal Yönetim’’ belgesidir. Bu belge ile Basel Komitesi, OECD prensiplerinin bankalar için taşıdığı önemi vurgulayarak, kurumsal yönetim konusuna dikkat çekmiş ve bankalar ile denetim otoritelerine kurumsal yönetim konusundaki yenilikleri aktarmayı amaçlamıştır (Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Ve Araştırma Grubu, 1999).

Türk hukukuna göre bankalar anonim şirket olarak kurulmakla birlikte, bankalar artık normal bir anonim şirketten çok daha farklı özellikler, sınırlamalar ve düzenlemelerle farklı bir yapıya doğru yol almaktadır. Bu farklı yapıyı yönlendiren kurumsal yönetim ilkeleridir. Bankaların anonim şirket olarak kurulmasının nedeni de, kurumsal yönetimle ilgilidir. Bankalar Kanunu’nun gerekçesinde anonim şirket tipinin kurumsal yönetimin en iyi uygulandığı şirket tipi olduğu için tercih edildiği açıkça belirtilmiştir (5411 sayılı Bankacılık Kanunu hükümet gerekçesi, 2005). Bankalar, kendilerine özgü düzenlemelerle normal bir anonim şirketten oldukça farklılaştırılmışlardır. Örneğin anonim şirkette yönetim kurulu 3 kişi (tek kişilik anonim şirkette tek kişi) olabilir iken, bankalarda yönetim kurulu en az 5 kişi olmak zorundadır. Banka kurucularının belirli şartlara haiz olması gerekir. Banka tüzel kişiliğinin belirli şartları sağlaması ve yeterli sermayeye sahip olması gerekir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, bankaların açacağı pozisyon, bulunduracağı sermaye, tutacağı likidite oranı ve kullanabileceği kaldıraç oranı yasal düzenlemelerle belirlenmiştir. Yöneticilerin belirli eğitim ve deneyime sahip olması gereklidir. Bankaların sahip olacağı iç denetim, iç kontrol, risk yönetimi ve dış denetim sistemleri özel ve sıkı düzenlemelere tabidir. Bankalar, yine paydaşları ve müşterileri ile ilişkilerinde kurumsal yönetimin şekillendirdiği bankacılık ve müşteri sırrı, etik ilkeler, bankacılığa özgü ve ağır yaptırımlara tabi suç ve ceza düzeni ve mevduatın korunması düzenlemeleri ile özel bir şirket türü olma yolunda gitmektedirler (Balkan, Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetimin Krizlerin Çözümüne Etkileri Yayınlanmamış Doktora tezi, 2014: s.37).

Türk Bankacılığı’nda kurumsal yönetim, Bankacılık Kanunu ve onun alt düzenlemelerinde ele alınmıştır. 5411 sayılı Bankacılık Kanunu’nda kurumsal yönetim başlığı altında; yönetim, iç sistemler, yetkili kuruluşlar, finansal raporlama adı altında dört ana başlık bulunmaktadır. Yönetim başlığı altında; yönetim kurulu, denetim komitesi, genel müdür ve yardımcıları ile çalışma ve imza yetkisi yasağı, yemin ve mal beyanı ve karar defteri konuları, iç sistemler başlığı altında; iç kontrol sistemi, risk yönetimi sistemi ve iç denetim sistemi, yetkili kuruluşlar başlığı altında;

bağımsız denetim kuruluşları, değerlendirme ve derecelendirme kuruluşları, destek hizmeti kuruluşları ve finansal raporlama başlığı altında ise muhasebe ve raporlama sistemi, konsolide finansal raporlar, raporların imzalanması, sunulması ilanı ve denetimi, sorumluluk ve belgelerin saklanması konuları düzenlenmiştir. Ancak, bunlara ek olarak, kanunun diğer maddelerinde de kurumsal yönetimle ilişkili düzenlemeler bulunmaktadır. Bankaların bir kısmı ise halka açık şirket niteliğinde olup bunlar açısından uyulması gereken kurallar ise Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri'nde yer almaktadır. Ayrıca, bankalar, anonim şirket olarak kurulmak zorunda olduklarından dolayı, Türk Ticaret Kanunu'na da tabidirler. Özellikle yeni Türk Ticaret Kanunu ile kurumsal yönetim ilkeleri sınırlı kalmakla birlikte, bu açıdan da bankaları etkilemektedir (Balkan, Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetimin Krizlerin Çözümüne Etkileri Yayınlanmamış Doktora tezi, 2014: s.82,83).

Bankaların Kurumsal Yönetim İlkeleri'ne ilişkin Yönetmeliği'nde, kurumsal yönetim; "...banka üst yönetiminin bankayı, belirlenmiş hedefler, kanun, kanuna istinaden çıkarılan düzenlemeler ile ilgili diğer mevzuat, ana sözleşme ve banka içi düzenlemeler ile bankacılık etik kuralları doğrultusunda, tüm menfaat ve pay sahipleri ile tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerini koruyacak biçimde yönetimi" şeklinde tanımlanmıştır. Yönetmelikte bankalar için yedi adet kurumsal yönetim ilkesi belirlenmiştir (Bankaların Kurumsal Yönetim ilkelerine ilişkin Yönetmelik, 2006). Bu ilkeler aşağıdaki gibidir:

İlke 1- Banka içerisinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler oluşturulmalıdır.

İlke 2- Yetki ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli ve uygulanmalıdır.

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.

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

İlke 5- Bankanın müfettişleri ile bağımsız denetim elemanlarının çalışmalarından etkin olarak yararlanılmalıdır.

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

İlke 7- Kurumsal yönetimde şeffaflık sağlanmalıdır.

İlk ilke olan banka içerisinde kurumsal değerler ve stratejik hedefler oluşturulması kapsamında misyon, vizyon ve kurumsal değerler üzerinde özellikle durulmuş ve bu konuyla ilgili olarak banka yönetim kuruluna (ve bankaya) şu sorumluluklar yüklenmiştir:

- Banka yönetim kurulu bankanın misyonu ile vizyonunu belirlemeli ve kamuya açıklamalıdır.
- Yönetim kurulu, öncelikle bankanın devamlılık arz eden faaliyetlerini yönlendirecek stratejileri belirlemeli,
- (Banka yönetim kurulu)kendisi, üst yönetim ve diğer personel adına kurumsal değerlerin ve etik kuralların oluşturulmasında öncülük etmelidir.
- Oluşturulacak kurumsal değerler ve etik kurallar, problemlerin zamanında ve gereğince değerlendirilmesinin önemini yansıtmalı, hem banka içi hem de banka dışı işlemlerde rüşvet, yolsuzluk gibi yasa dışı ve etik olmayan davranışların önüne geçilmesine yönelik olmalıdır.
- Kurumsal değerlere ve etik kurallara uygun olmayan eylem ve işlemlerin personel tarafından banka içerisinde ilgili mercilere güvenli bir şekilde iletilmesini sağlayacak uygun iletişim kanalları oluşturulmalıdır.
- Yönetim kurulu, üst düzey yönetimin bankanın faaliyetleri veya dâhil olduğu grup içerisindeki rolü dolayısıyla oluşabilecek muhtemel çıkar çatışmalarının belirlenmesine, bunların önlenmesine ya da yönetilmesine yönelik gerekli politikaların uygulanmasını sağlamalıdır.
- Yönetim kurulu, banka içerisinde belirlenen politikalara uygunluğun izlemesine ve ilgili yönetim seviyelerinde muhtemel sapmaların rapor edilmesine imkân verecek sistemleri oluşturmalıdır.

3.3.Misyon ve Vizyon

Misyon ve vizyonun ortak özelliklerine baktığımızda; misyon ve vizyon kurumun önem verdiği konuların ne olduğunu yansıtmaktadır. Kurum için bir amaç hissi yaratmaktadır. Kurumun farklı organlarına rehberlik etmek için geniş bir çerçeve oluşturmaktadır ve aynı zamanda kurum içinde işbirliğini özendirilmektedir. Gelecekle ilgili kuruma ilham vermelidir. Kurum için farklı olanı, onu diğer kurumlardan ayıran özellikleri ortaya koymalıdır. Burada önemli olan nokta, misyon ve vizyonun diğer bir özelliği de durağan ve değişmez olmamaları, zaman içinde değişebilmeleridir.

3.3.1.Misyon

Misyon, sözlükteki tanımıyla; görev, amaç, bir kimseye veya bir kurula verilen özel görev anlamlarına gelmektedir (TDK Türkçe Sözlük, 1998: s.1571).

Misyon, organizasyonun varoluş gayesini ifade eder.Genellikle şu üç soruya yanıt verir:(1) Organizasyon ne yapar? (2) Kimlere hizmet götürür? (3) Diğer organizasyonlardan farklılığı nedir? Bu soruları çeşitlendirmek mümkündür.Niçin varız? Ne yapmak istiyoruz? Ne olmak istiyoruz? Biz hangi işteyiz? Asıl işimiz ne? Neyi başarmak istiyoruz? Kimlere hizmet vermek istiyoruz? Kendimizi nasıl tanımlıyoruz? Diğer kurumlardan farkımız ne? soruları kurumun kendini tanımlamasına yardımcı olacak temel sorulardır.

Öğretide misyon kavramını açıklayan üç temel yaklaşım vardır. Birincisi misyonu iş stratejisi terimleri ile açıklayan yaklaşım, ikincisi felsefe terimleri, değerler ve etik ile açıklayan yaklaşım, üçüncüsü ise askeri bir tanım olup operasyonun etkinliği olarak tanımlayan yaklaşımdır (Murphy, 1998: s.31).

Stratejik bakış açısı

Kurumun varoluş nedenini ortaya koyan misyon bildiriminin amacı, kurum içindeki çeşitli unsurları ortak bir amaç çerçevesinde birleştirmek, örgüte stratejik bir yön göstermek ve kaynakların bu kapsamda kullanılmasını sağlamaktır. Bu anlamda misyon ifadesi "kurumun anayasası" olarak değerlendirilebilir (Kılıç, 2010: s.91).

Felsefe ve etik bakış açısı

İlk yaklaşımına aksine, misyon örgütü bir bütün olarak bir arada tutan kültürel yapıdır. Örgütün temel değerlerini esas alan bu yaklaşıma göre; güçlü normlar ve değerler insanların davranışlarını, çalışma şekillerini ve örgütün amaçlarının ortaya konmasını etkiler (Murphy, 1998: s.32).

Askeri bakış açısı

Askeri tarihçilere göre savaşın on ilkesinden en önemlisi; amacın seçilmesi ve devam ettirilmesidir. Amaca (vizyona) ulaşmak için stratejiler oluşturulur (Murphy, 1998: s.32).

Bu üç yaklaşımı birleştirmeye çalışan yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır. Bunlardan birisi, Ashridge Misyon Modeli'dir. Bu yaklaşımı ortaya koyan Campbell ve Yeung misyonu amaç, strateji, davranış standartları ve değerlere dayandırır. *Amaç*; Kurum neden vardır? *Değerler*; Kurumun temel inançları nelerdir? *Strateji*; Kurumun rekabetçi konumu ve farklılık yaratan özellikleri, *Davranış standartları*; Temel değerlere dayalı politikalar

ve davranış kalıplarını ifade eder (Campbell & Yeung, 1993: s.10). Bu yaklaşımın temelinde kurumun temel değerleri ön plana çıkmakta ve misyon kurumu bir arada tutan ve değerlere dayanan bir yapıştırıcı olarak kurumun ve örgütün amaçlarını etkileyen bir unsur olarak tanımlanmaktadır.

Misyonu daha iyi anlamak için diğer tanımlara da göz atmakta fayda vardır. Arman Kırım için nasıl tanımlandığının çok önemli olduğuna işaret etmektedir. Biz hangi işteyiz? ve Asıl işimiz ne? Örneğin, bir otobüs firmasında bu sorunun yanıtı iki şekilde verilebilir; Biz otobüsçüyüz diyebilirsiniz veya biz taşımacıyız diyebilirsiniz. Kendinizi otobüsçü olarak tanımlarsanız, yapmanız gerekenler farklı; taşımacı olarak tanımlarsanız yapmanız gerekenler farklı olacaktır (Kırım, 2004: s.16).

Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir. Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya bir misyona sahiptir. Kurumun her türlü çalışmasında davranışlarını biçimlendiren bu misyon, kurumun sahiplerinin ve yöneticilerinin inanç ve değerlerine göre oluşur. Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır (Doğan Özlem Etik-Ahlak Felsefesi 2004 İnkılap Kitabevi: s.144).

Günümüzde yaratılan işlerde değer yaratan yönetim tarzının "müşteri odaklı" olması nedeniyle etkili bir misyon açıklamasının müşterilerin ve diğer sosyal paydaşların değer verdiği konuları da kapsamı önerilmektedir (Ülgen & Mirze, 2013: s.68,69).

3.3.2. Vizyon

Vizyon; bir organizasyonun ulaşmak istediği noktayı ifade eder. Organizasyonun geleceğini biçimlendiren organizasyonun hayalleri, gitmek istediği noktadır. Oraya varıldığında nasıl bir şey olacağını ilham eden, başarı neye benzeyecek sorusuna yanıt veren genellikle bir cümlelik bir açıklamadır. Vizyon, belirli bir zaman sürecinde gerçekleştirilebilir/başarılabilir olmalıdır. Aynı zamanda vizyon, sabit değildir ve değiştirilebilir.

Collins ve Porras'a göre vizyon iki temel unsurdan oluşur. Birincisi temel ideoloji olup örgütün neyi temsil ettiği ve neden var olduğunu açıklar. Temel ideoloji temel değerler ve esas amaç etrafında şekillenir. Temel ideoloji; "... biz kimiz?, neden varız?, neyi temsil ediyoruz?" sorularının cevabıdır. Zor zamanlarda yol gösterirler, başarıya gitmelerine rehberlik ederler. İkinci temel unsur vizyonlaştırılmış gelecektir. Örgütün gelecekte ne olmak istediği, neyi başarmaya kararlı olduğu, uzun vadede neye yöneldiğidir. Ulaşılamayacak kadar yüksek ya da çok kolay da başarılabilecek

kadar alt düzeyde tanımlanmamalıdır. Aksi halde güdüleyici ve yönlendirici olamazlar (Collins & Porras, 1996).

3.4.Değerler

Sözlüğe göre *değer*; nesne ve olayların bir toplum, bir sınıf ya da bir insan bakımından taşıdığı önemi belirleyen niteliği veya bir toplum, bir sınıf ya da bir insan için önem taşıyan nesne ve olayları ifade eder (Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük). Arda'ya (Arda, 2003: s.126) göre değerler insanlar veya gruplar tarafından, toplumsal yaşamda rehber olması için neyin istenen, uygun, güzel, iyi veya kötü olduğu yönünde kültürel olarak tanımlanmış standartlardır, soyut kavramlardır.

Felsefi açıdan değerlere baktığımızda Ioanna Kuçuradi'ye (Kuçuradi, 2003: s.8) göre felsefede değer problemi özünde bir değerlendirme problemidir. Çünkü "...İyi nedir?, güzel nedir?, faydalı nedir?, doğru nedir?" gibi sorulara cevap aranırken, insanlar aslında bir değerlendirme çalışması yapmaktadır. Saygı, dürüstlük, adalet, eşitlik gibi kişiler arası ilişkilerin temel noktalarını incelemek, sanat, bilim, moral gibi insan başarısıyla ilgili özellikleri incelemek de farklı değerleri problem olarak değerlendirmektedir.

Değerler davranışlarımızın kıymet yargıları olup, davranışlarımızdaki ilkeler ve standartlardır. Değerler eylemlerimizin seçimini etkiler ve yapılması iyi olan veya kötü olup kaçınılması gerekenin ne olduğunu ifade eder. Normlar, belli durumda ahlaki olarak doğru olan davranışı ifade eder. Değerler ve normlar eylem seçiminde rehberlik yapar ve yaptığımızı değerlendirmek ve haklı çıkarmak için ahlaki bir temel teşkil ederler. Bütünlük ve dürüstlük ahlaki değerler ve normlar (etik) çerçevesi içinde hareket eder. Dolayısıyla etik yönetimlerin yapacağı ilk iş, "...kuruma yön veren değerleri tanımlamak ve onlara hayat vermektir." (Leo W.J.C. Huberts, 2003: s.3)

Değerler, kararlarımızı alırken bize yol gösteren, neyin doğru, haklı, iyi ve adil olduğuna işaret eden inançlarımızdır. Frank Navran değerleri sahip olduğumuz temel inançlarımız olarak tanımlamaktadır. Değerler, neyin doğru, iyi ve adil olduğunu tanımlamak için kullandığımız ilkelerdir. Değerler, doğruyla yanlış, iyiyi kötüyü birbirinden ayırt ederken bize yol gösterir ve standartlarımızı oluştururlar (Balkan, Etik Kültürün Kurumlarda Geliştirilmesinde İş Etiği ve Kamu Etiği İlişkisi, 2017).

Collins ve Porras'a (Collins & Porras, 1996: s.73) göre temel değerler az sayıda ve yol gösterici nitelikte olan, kurumun temel ve süre giden inançları olup bazen rekabette dezavantaj bile getirirler, feda edilemeyen değerlerdir.

Değerler işletme kültürünün ardında yatan inanç ve moral ilkelerdir. Değerler işletme içindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırır (Yurtseven, 1998: s.29).

Evrensel etik değerler ile kastedilen din, kültür,zaman ve koşulların farklılıklarına rağmen mümkün olduğunca önemini koruyan standartlardır.

Bu çalışmamızda evrensel etik değerler olarak belirlenen değerler şöyledir: Güvenilirlik (Dürüstlük, doğruluk, itimat, sadakat dahil), Saygınlık (insan haklarına saygı dahil), Sorumluluk (Hesap verebilirlik dahil), Hakkaniyet (tarafsızlık ve eşitlik dahil), Özen göstermek (gereksiz zarardan kaçınmak dahil), Kurumsal vatandaşlık (Yasalara uymak ve çevreyi korumak dahil)

İş değerleri genel değerlerden iş ortamına uygun olarak türetilmiş değerlerdir. Kişiler kendileri açısından uygun değerleri iş ortamına aktararak bu yeni ortama aktarmışlardır. İş değerleri, arzu edilen eylemler ile ilgili inançlar ve kişinin iş hayatı ile ilgili hedeflerini açıklar (Lyons, 2003, s. 48). Bu çalışmamızda iş değerleri olarak sınıflanan değerler şunlar olmuştur: Müşteri odaklılık, yaratıcılık, dinamizm, akılcılık, takım çalışması, verimlilik, duyarlılık, sonuç odaklılık, yenilikçilik, liderlik, hizmet, gelişim, iletişim, yerel davranmak, kurum aidiyeti, girişimcilik, ilişki bankacılığı, etik değerler, liderlik, sürdürülebilirlik, farklı bakış açısı, disiplin, profesyonellik, çalışana değer vermek, gizlilik, büyüme, başarılı olma, ortaklık, kalite, güçlü finansman, işbirliğine odaklanma, sağlam bankacılık, çalışkanlık ve öz disiplin, paylaşım, ekonomiye katkı, üstün hizmet, memnuniyet,paydaş odaklılık, sürekli iyileşme, tanıma ve takdir.

Sosyal değerler toplumun fertlerini birbirine yaklaştıran, bir arada tutan, toplumun devamını sağlayan temel yargılar, değerler olarak tanımlanmıştır (TDK Türkçe Sözlük, 1998: s.2014). Bu çalışmamızda sosyal değerler olarak sınıfladığımız değerler şunlar olmuştur: özgüven, azim, özgürlük, insan, saygı, farklı görüş ve kültürlere açıcılık, samimiyet.

Kurumsal yönetim değerleri; genel olarak, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri olarak belirlenir. Eşitlik, tüm paydaşlara eşit davranılması ve çıkar çatışmasından kaçınılmasını ifade eder. Şeffaflık, şirket ile ilgili bilgilerin zamanında, doğru ve kolayca erişilebilecek şekilde kamuya duyurulmasını, hesap verebilirlik yönetim kurulu üyelerinin şirkete ve pay sahiplerine karşı olan hesap verme yükümlülüğünü ortaya koyar. Sorumluluk, yöneticilerin faaliyetlerinin mevzuata, esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder (SPK, 2005: s.2,3).

5. VERİLER VE YÖNTEM

Bu çalışmada kullanılan veriler ve kullanılan yönteme ilişkin özet bilgiler aşağıda belirtilmiştir.

Çalışmanın temel hipotezi Türk Bankacılık Sistemi'nde belirlenen değerlerin evrensel değerler ile ilişkisinin olduğuna yönelik bir durum analizidir. Bundan dolayı, söz konusu analizde "değerler"i temsil etmek amacıyla, nitel değişkenler sayısallaştırılmıştır. Söz konusu nitel değişkenler Eylül 2017 tarihi itibarıyla Türkiye Bankalar Birliği (TBB) sayfasında tanımlanan banka sınıflamalarına ve bu sınıflandırmaya eklenen Katılım bankalarına dayalı olarak her bir banka için "değerler", ilgili bankanın kurumsal web sayfasından alınmıştır. Bu "değerler"e ilişkin bilgiler, yazarlar tarafından tablo haline getirilerek analiz için hazırlanmıştır. Böylece, bu çalışmanın üçüncü bölümde verilen literatür bağlamında Türk Bankacılık Sektörü'nün vizyon, misyon ve değerlerinin kamuoyu ile paylaşılan verileri bütüncül (konsolide) hale getirilmiştir. Bütünleştirilen verilerden hareketle; bankaların değerlerinin karakteristik özelliklerinin evrensel değerlere göre durumu analiz edilmiştir. Buna göre Türk Bankacılık Sektörü'nde yer alan bankaların TBB nezdinde yapılan sınıflaması esas alınarak, bu sınıflama çerçevesinde ilgili bankaların temel "değerler"ine yönelik ilişkinin ortaya konması amacıyla "değerler"i temsil eden sayısallaştırılmış değişkenler arasındaki korelasyon hesaplanarak bulgular değerlendirilmiştir.

Türk Bankacılık Sektörü'ne ilişkin "değerler" in bankaların sınıflamasına göre gruplaması yapılmıştır. Bu gruplama yoluyla Türk Bankacılık Sektörü için aynı özelliklere sahip kümeler içinde gruplar oluşturulması hedeflenmiştir. Gruplamalar sırasıyla aşağıdaki gibidir. (TBB, 2017) (Türkiye Katılım Bankaları Birliği, 2017):

1. Özel Sermayeli Bankalar
2. Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar
3. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar
4. Özel Sermayeli Mevduat Bankaları
5. Kamusal Sermayeli Mevduat Bankalar
6. Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları
7. Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları
8. Kamusal Sermayeli Katılım Bankaları
9. Yabancı Sermayeli Katılım Bankaları

Yazarlar tarafından bütüncül hale getirilen verilere dayalı olarak; Türk Bankacılık Sektörü'nün bütününe ilişkin aşağıda belirtilen bilgilere ulaşılmıştır:

Bankaların vizyon, misyon, değerler ile etik kodlarına yönelik bilgilerinin kurumsal web sitelerinde kamuoyu ile paylaşılan mevcut durumu çerçevesinde Eylül 2017 itibariyle;

- Bankaların %88'inin "vizyon ve misyon" açıklaması yaptığı, ancak %12'sinin "vizyon ve misyon" açıklamasını henüz yapmadığı belirlenmiştir.
- Bankaların %61'inde "değerler" ile ilgili bilgiler bulunurken, %39'unun "değerler" konusunda bir bildirim olmadığını tespit edilmiştir.
- Bankaların Etik Kodları ile ilgili uygulamalarının ise biraz daha karmaşık olduğu gözlemlenmiştir. Şöyle ki; bankaların %24'ü Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Etik İlkelerini doğrudan kabul ederken, %2'si Kamu Gözetim Etik Kurulu (KGEK) Sözleşmesini kabul ettiğini belirtmiş, %2'si Etik Kodlarının olduğunu, ancak personeli dışında açıklamadığını ifade etmiştir. Genel olarak, Etik Kodların bankaların %35'inin kurumsal web sitelerinde bulunduğu ve kalan %37'sinde ise Etik Kodlarının henüz olmadığı anlaşılmıştır.

Burada (9) grupta ele alınan bankaların "değerler"inden oluşan bütüncül tabloların istatistiksel analizi aşağıda açıklanmıştır.

6. ANALİZ SONUÇLARI

Türk Bankacılık Sektörü'nde kamuoyu ile paylaşılan "değerler" in korelasyon analizinden elde edilen ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan temel bulgular aşağıda özetlenmiştir.

6.1. Özel Sermayeli Bankalar

Özel sermayeli bankaların "değerler" i arasındaki ilişkinin derecesini ifade eden korelasyon katsayıları Tablo 1'de görülmektedir. Söz konusu değerler, "Şeffaflık/ Açıklık / Hesap Verebilirlik", "Çevrenin Korunması ve Toplumsal Fayda" ve "Hizmet" için bulgular istatistiksel olarak anlamlılığı ifade etmekle birlikte, korelasyon katsayıları düşüktür (Korelasyon katsayısı (+1 ile -1 arasında değerler almakta olup genel kabul olarak; %70'in altında bulunan korelasyon katsayısı düşük olarak değerlendirilmektedir. İşaret ilişkinin yönünü, rakamsal büyüklük ise ilişkinin gücünü ifade etmektedir.) Bu bulgu, söz konusu anlamlılık düzeyleri açısından homojen kabul edilebilir. Ancak ilişkinin derecesinin düşüklüğü açısından ise, "değerler" arasında güçlü bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan

değerlendirildiğinde; ilgili "değerler" in bir küme olarak gruba ait (özel sermayeli bankalar) bir bütünü temsil etmediği ifade edilebilir.

Tablo-1:Özel Sermayeli Bankaları Ayıran Temel Değerler

Şeffaflık/ Verebilirlik	Açıklık/Hesap	Çevrenin Korunması ve Toplumsal Fayda	Hizmet
,433**		,292*	,292*
0,001		0,038	0,038

(*) %1 güven aralığında anlamlıdır.(**) %5 güven aralığında anlamlıdır.

6.2. Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankalar

Türkiye'de kurulmuş yabancı sermayeli bankalara ait "değerler" in ("Çalışanlara Değer Vermek" ile "Başarılı Olmak/Kazanmak") arasındaki ilişkiyi belirten korelasyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ve bulgular Tablo 2'deki gibidir. Ancak, "değerler" e ilişkin korelasyon katsayısı düşük bulunmuştur. Bu grubu oluşturan bankaların "değerler" i homojen bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte, bu "değerler" in ilişki düzeyinin düşük olduğundan, kurumsal yapıda çalışanlara değer vermek ile başarılı olmak/kazanmak uygulamalarının söz konusu bankaların açıklamalarına yansıtacak biçimde ifade edilmesi gerekmektedir.

Tablo-2:Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Sermayeli Bankaları Ayıran Temel Değerler

Çalışanlarına Değer Vermek	Başarılı Olmak /Kazanmak
,387**	,313*
0,005	0,025

(*) %1 güven aralığında anlamlıdır.(**) %5 güven aralığında anlamlıdır.

6.3. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankalar

Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonunun (TMSF) bünyesinde bulunan bankaların "değerler" i arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve aynı zamanda ilişki düzeyinin "Yasal Düzenleme ve Standartlara Uygun Davranma" için düşük (0,43) bulunduğu, "Gizlilik" için ise ilişki düzeyinin daha yüksek (0,70) olduğu Tablo 3'de görülmektedir. Bu analizler elde edilen en yüksek değer "Gizlilik" ile ilgili bulunmuş olup bu "değer", banka grubunu yansıtmaktadır.

Tablo-3: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna Devredilen Bankaları Ayıran Temel Değerler

Yasal Düzenleme ve Standartlara Uygun Davranma	Gizlilik
,429**	,700**
0,002	0,000

(*) %1 güven aralığında anlamlıdır. (**) %5 güven aralığında anlamlıdır.

6.4. Özel Sermayeli Mevduat Bankaları

Özel sermayeli mevduat bankalarının "değerler"i arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu; bu "değerler" in sırasıyla "Hizmet Odaklılık" ve "Gelişim" başta olmak üzere "Azim", "Açık İletişim", "Yerel Davranmak", "Kurum Aidiyeti", "Girişimcilik", "İtibar", "İlişki Bankacılığı", "Likidite", "Farklı Bakış Açısı" ve "Özgürlük" olduğu Tablo 4'deki gibi belirtilmektedir. Ancak, istatistiksel olarak anlamlı bulunan bu ilişkilerin düzeyinin düşük bulunduğu görülmektedir. Bunun anlamı, bu grupta yer alan bankaların kamuoyu ile paylaştığı "değerler" istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte, bütünü yansıtmamaktadır.

Tablo-4: Özel Sermayeli Mevduat Bankaları Ayıran Temel Değerler

Hizmet	Gelişim	Azim	Açık İletişim	Yerel Davranmak	Kurum Aidiyeti	Girişimci	İtibar	İlişki Bankacılığı	Likidite	Farklı Bakış Açısı	Özgürlük
,439**	,321*	,306*	,306*	,306*	,306*	,306*	,306*	,306*	,306*	,306*	,306*
0,001	0,021	0,029	0,029	0,029	0,029	0,029	0,029	0,029	0,029	0,029	0,029

(*) %1 güven aralığında anlamlıdır. (**) %5 güven aralığında anlamlıdır.

6.5. Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları

Kamusal sermayeli mevduat bankalarının "değerler"i arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve bahse konu "değerler" in "Dinamizm", "Takım Çalışması/Takım Ruhu", "Verimlilik", "Duyarlılık", "Özgüven", "Sosyal Sorumluluk", "Sonuç Odaklılık", "Sadakat" ve "Liderlik" olduğu Tablo 5'deyere almaktadır. Kamusal sermayeli mevduat bankalarında

ilişkinin düzeyi genel olarak düşük olmakla birlikte, "Verimlilik", "Duyarlılık", "Özgüven" ile "Sadakat" (0,56) katsayısı ile daha fazla öne çıkmıştır. Kamu sermayeli mevduat bankalarında da "değerler" bütünü yansıtmamaktadır.

Tablo-5:Kamusal Sermayeli Mevduat Bankaları Ayıran Temel Değerler

Dinamizm	Takım Çalışması/ Takım Ruhu	Verimlilik	Duyarlılık	Özgüven	Sosyal Sorumluluk	Sonuç Odaklılık	Sadakat	Liderlik
,379**	,321*	,566**	,566**	,566**	,292*	,379**	,566**	,292*
0,006	0,021	0,000	0,000	0,000	0,038	0,006	0,000	0,038

(*) %1 güven aralığında anlamlıdır.(**) %5 güven aralığında anlamlıdır.

6.6. Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları

Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankalarının "değerleri" nin ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı çıktığı Tablo 6'da belirtilmiştir. Bu "değerler""*Güçlü Finansal Yapı*", "*İstikrar*", "*Güçlü Ve Doğru İletişim*", "*Eşitlik, Şeffaflık/ Açıklık/Hesap Verebilirlik*" ve "*Etkinlik*" ten oluşmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu "değerler" ile ilgili anlamlı çıkan bu ilişkinin düzeyi genel olarak düşük bulunmuştur. Buna göre, bu grupta bulunan bankaların değerlerinin bütünü yansıtmadığı ifade edilebilir.

Tablo-6:Özel Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları Ayıran Temel Değerler

Şeffaflık/ Açıklık/Hesap Verebilirlik	Güçlü ve Doğru İletişim	İstikrar	Etkin	Güçlü Finansal Yapı	Eşitlik
,299*	,387**	,387**	0,240	,387**	,387**
0,033	0,005	0,005	0,090	0,005	0,005

(*) %1 güven aralığında anlamlıdır.(**) %5 güven aralığında anlamlıdır.

6.7. Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları

Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları'na ait olan "değerler" in ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu Tablo 7'de görülmektedir.

Bununla birlikte, diğer banka gruplarında olduğu gibi bu grup için de "değerler" in ilişki düzeyine yönelik korelasyon katsayısının düşük çıktığı belirlenmiştir. Bu durum Tablo 7'de belirtilen "değerler" olan "*İnsan*", "*Etkin*", "*Pozitif Yaklaşım*" ve "*Çalışanların Gücü*" açısından grubun bütününe yansıtmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-7:Yabancı Sermayeli Kalkınma ve Yatırım Bankaları Ayıran Temel Değerler

İnsan	Etkin	Pozitif Yaklaşım	Çalışanların Gücü
,317*	,317*	,485**	,485**
0,024	0,024	0,000	0,000

(*) %1 güven aralığında anlamlıdır.(**) %5 güven aralığında anlamlıdır.

6.8. Kamusal Sermayeli Katılım Bankaları

Kamusal Sermayeli Katılım Bankalarının "değerler"i arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı çıktığı ve bu "değerler"in sırasıyla "*Müşteri Odaklılık*", "*Sosyal Sorumluluk*", "*Yenilikçilik*", "*Sürdürülebilirlik*", "*Adillik*", "*Sorumluluk*", "*Ortak Değerlere Saygı*", "*İşbirliği*", "*Samimiyet*", "*Çalışkanlık ve Öz disiplin*" olup Tablo 8'de yer almaktadır. Bu "değerler" arasında ilişki düzeyi diğerlerine göre yüksek olan "*Adillik*"(0,69) ve "*Çalışkanlık ve Öz disiplin*" (0,70) bu grubun bütününe yansıtılmaktadır.

Tablo-8:Kamusal Sermayeli Katılım Bankaları Ayıran Temel Değerler

Müşteri Odaklılık	Sosyal Sorumluluk	Yenilikçi	Sürdürülebilirlik	Adil	Sorumluluk	Ortak Değerlere Saygı	İşbirliği	Samimiyet	Çalışkanlık ve Özdisiplin
,299*	,379**	,408**	,317*	,693**	,317*	,480**	,480**	,480**	,700**
0,033	0,006	0,003	0,024	0,000	0,024	0,000	0,000	0,000	0,000

(*) %1 güven aralığında anlamlıdır.(**) %5 güven aralığında anlamlıdır.

6.9. Yabancı Sermayeli Katılım Bankaları

Yabancı Sermayeli Katılım Bankaları'nın "değerler"i arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 9'da belirtilmektedir. Bu değerler sırasıyla "*Sosyal Sorumluluk*", "*Yenilikçi*", "*Profesyonellik*", "*Gizlilik*", "*Ortak Değerlere Saygı*", "*İşbirliği*", "*Odaklanma*", "*Samimiyet*", "*Sağlam*"

Bankacılık"(İslami finans prensiplerine uygun çalışmak), "*Üreterek Paylaşım*", "*Üstün Hizmet Kalitesi*", "*Ülke Ekonomisine Katkı*" ve "*Memnuniyet*" ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte "değerler" in ilişki düzeyi genel olarak düşük çıktığından grubun bütünü yansıtmadığı ifade edilebilir.

Tablo-9:Yabancı Sermayeli Katılım Bankaları Ayıran Temel Değerler

Sosyal Sorumluluk	Yenilikçi	Profesyonellik	Gizlilik	Ortak Değerlere Saygı	İşbirliği	Odaklanma	Samimiyet	Sağlam Bankacılık	Üreterek Paylaşım	Üstün Hizmet Kalitesi	Ülke Ekonomisine Katkı	Memnuniyet
,292*	,295*	,379**	,379**	,379**	,379**	,566**	,379**	,566**	,566**	,566**	,566**	,566**
0,038	0,038	0,006	0,006	0,006	0,006	0,000	0,006	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

(*) %1 güven aralığında anlamlıdır.(**) %5 güven aralığında anlamlıdır.

7. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Güven ve itibar müessesesi olarak ifade edilen bankaların kurumsal yönetim ilkelerine uyum düzeyi diğer işletmeler ile kıyaslandığında ortaya çıkardığı etkileri açısından daha fazla önem taşımaktadır. Bunun yakından izlenmesi amacıyla bankacılık sisteminin denetim ve gözetimi sürekli olarak gerçekleştirilmektedir. Burada önemli olan nokta, bankaların yasal gerekliliklerin ötesinde, kurumsal yönetim ilkelerini, vizyon, misyon ve değerlerini bir rekabet aracı olarak ele aldıkları gözlenmektedir. Özellikle hedef müşterilerine yönelik vermek istedikleri mesajlar ve pazardaki stratejik konumlandırmalarında etkili olduğu değerlendirilebilir. Bankacılık faaliyetlerinde özel, kamu ve yabancı bankaların kendi içinde değerlerini ortaya koyarken farklılaştığı belirlenmiştir. Değerlerin ilişkisinin banka gruplarında genel olarak istatistiksel olarak anlamlı çıktığı belirlenmekle birlikte, ilişki düzeyinin çoğunlukla düşük bir düzeyde kaldığı ve bundan dolayı da bütünü yansıtmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, TMSF bünyesinde olan bankaların "*Gizlilik*" değerleri ile Kamusal Sermayeli Katılım Bankaları'nın "değerler"i arasında yer alan olan "*Adillik*" ve "*Çalışkanlık ve Öz disiplin*" için korelasyon katsayıları yüksek bulunmuştur. Bunun anlamı, bahse konu "değerler" in, ilgili banka grubunun bütünü yansıttığı sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak da, Türk Bankacılık Sektörü'nde hem kurumsal yönetim hem de evrensel değerler olan şeffaflık

açıklık ve hesap verebilirliğin ön plana çıktığı ve banka değerleri içinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular, ilgili literatür ve beklentiler ile uyumlu olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın, süreçlerde yer alan başta söz konusu değerler konusunda karar vericiler ile üst düzey yöneticilere uygulanacak anketlerle birlikte yapılması yoluyla yeni çalışmalara kaynaklık edecektir. Böylece, kurumsal açıdan ortaya konan değerlendirmeler, mikro düzeyde banka yöneticilerinin bakış açısıyla da analiz edilerek katkı sunulacaktır.

KAYNAKÇA

5411 sayılı Bankacılık Kanunu hükümet gerekçesi. (2005). *5411 sayılı Bankacılık Kanunu hükümet gerekçesi*. www.tbb.org.tr: http://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Yasal_Duzenlemeler/TBMM_Dokumanlari/5411_Hukümet_Gerekçesi.doc adresinden alınmıştır

Aktan, C. C. (2006). Kurumsal Yönetim . C. C. Aktan içinde, *Kurumsal Şirket Yönetimi İyi Şirket Yönetimi İçin Kurallar Ve Kurumlar* . Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.

Arda, E. (2003). *Sosyal Bilimler El sözlüğü*. istanbul: Alfa Yayınları.

Aşçıgil, S. F. (tarih yok). *iş etiği ve kamu kuruluşları; özel sektörden ne öğrenebiliriz?* 4 1, 2017 tarihinde https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/: https://www.tbmm.gov.tr/etik_komisyonu/.../makale_IsEtigiKamu-SemraAscigil.pdf adresinden alındı

Aytar, O., & Soylu, Ş. (2017). Türk Bankacılık Sektöründe Misyon Ve Vizyon İfadelerine Yönelik Bir İçerik Analizi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari İlimler Fakültesi Dergisi* , 117-131.

Balkan, B. (2018). *Bankacılık Etiği*. Ankara : Nobel Yayınevi.

Balkan, B. (2017). *Etik Kültürün Kurumlarda Geliştirilmesinde İş Etiği ve Kamu Etiği İlişkisi*. Ankara: Kamu Görevlileri Etik Kurulu.

Balkan, B. (2014). Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Yönetimin Krizlerin Çözümüne Etkileri Yayınlanmamış Doktora tezi. İstanbul.

Bankaların Kurumsal Yönetim ilkelerine ilişkin Yönetmelik. (2006, 11 1). 1 Kasım 2006 tarih ve 26333 sayılı Resmi Gazete.

Campbell, A., & Yeung, S. (1993). Creating a sense of Mision. *Long Range plannig* , 10-20.

Collins, J., & Porras, J. I. (1996). Building your Company's Vision. *Harvard Business Review* , 65-77.

Doğan Özlem Etik-Ahlak Felsefesi 2004 İnkılap Kitabevi .

Erol, Y., & Kanbur, E. (2014). Misyon ve Vizyon ifadelerine göre Türkiyenin ilk 100 büyük şirketinin girişimcilik özellikleri. *Business and Economics Research Journal* , 149-166.

Gürbüz, A. O., & Ergincan, Y. (2004). *Kurumsal Yönetim : Türkiyedeki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler*. İstanbul: Literatür Yayınları , İstanbul, 2004.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosya Ekonomi* , 82,97.

Kırım, A. (2004). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kuçuradi, İ. (2003). *İnsan ve Değerleri*. İstanbul: Türkiye Felsefe Kurumu.

Latif, H., & Muslu, Ş. (26). Türk İşletmelerinin Misyon ve Vizyon Kavramlarında Anlam Karmaşası. *İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* , 12-32.

Leo W.J.C. Huberts, E. W. (2003). *The Ethics Of Government And Business: What Is Valued Most*. Oeiras Portekiz: Leo W.J.C. Huberts,Emile W. Kolthoff,Hans van den Heuvel, EGPA'nın 'Yönetimde Etik ve Dürüstlük' Çalışma Grubunun ilk atölyesine sunulan çalışma, Oeiras Portekiz, Eylül 2003 (The Ethics Of Government And Business: What Is Valued Most).

Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. Ottawa: Eric Sprott School of Business Carleton University.

Millstein, I. (1998). *Corporate Governance – Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets*. Paris. : OECD .

Murphy, J. (1998). The Concepts of vision and mission revisited. *SBL Research Review* , 27-33.

OECD Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD publication Service.

Paslı, A. (2005). *Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi* . Çağa Hukuk Vakfı Yayınları.

Pulaşlı, H. (2003). *Corporate Governance Anonim Şirket Yönetiminde Yeni Model*. Ankara: Banka Ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü.

SPK. (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri, İkinci Baskı*, . SPK.

TBB. (2017). *TBB. 2017*. <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/bankalar/64>. www.tbb.org.tr. adresinden alınmıştır

TDK Türkçe Sözlük. (1998). *Türkçe Sözlük 9.baskı*. Ankara: Türk Dil Kurumu.

Tusiad. (2002). *Kurumsal Yönetim En iyi uygulama Kodu ; Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyisi*. İstanbul: Tusiad.

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük. (tarih yok). *Büyük Türkçe Sözlük*. 1 1, 2018 tarihinde Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a5caf187ff7b1.42958156 adresinden alındı

Türkiye Bankalar Birliği Bankacılık Ve Araştırma Grubu. (1999). *Bankalarda Kurumsal Yönetim , Basel Bankacılık Gözetim Komitesi*. 12 2017 tarihinde http://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/2kurumsal.doc adresinden alındı

Türkiye Katılım Bankaları Birliği. (2017). *Banka genel bilgileri*. 11 1, 2017 tarihinde <http://www.tkbb.org.tr/banka-genel-bilgileri> adresinden alındı

Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.

Yurtseven, H. (1998). Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı. *Yönetim* , 26-33.