



## BANKALARIN YÖNETİM KURULLARINDAKİ CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ VE FİNANSAL PERFORMANS İLİŞKİSİ

**Damla EKER<sup>1</sup>****Ahmet KURTARAN<sup>2</sup>**

### ÖZET

Bu çalışmanın amacı Türk bankacılık sektöründe yer alan bankaların finansal performansları üzerinde cinsiyet çeşitliliğinin etkisi olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Çalışmada vekalet teorisinden hareketle Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK)'na kayıtlı Türkiye'de faaliyet gösteren 46 bankanın yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğiyle finansal performansları arasındaki ilişki 2011-2013 yılları için incelenmiştir. Çoklu regresyon analizine göre yönetim kurullarındaki kadın oranı ve yönetim kurulu başkanının cinsiyetiyle finansal performans göstergesi olarak kullanılan öz sermaye kârlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna ek olarak yönetim kurullarında kadın bulunan ve bulunmayan bankaların aktif kârlılıkları arasındaki fark Mann Whitney U testiyle analiz edilmiş ve test sonucunda söz konusu bankaların aktif kârlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu çalışma bankacılık sektörü için yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği ve finansal performans arasında Türkiye'de yapılan ilk çalışmalardan olması bakımından önem taşımaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Cinsiyet Çeşitliliği, Finansal Performans, Vekalet Teorisi, Bankacılık Sektörü.

**Jel Kodları:** G21, G38.

## RELATIONSHIP BETWEEN GENDER DIVERSITY OF BANKS BOARDS AND FINANCIAL PERFORMANCE

### ABSTRACT

The aim of this study is to determine whether the effects of gender diversity on the financial performance of banks in the Turkish banking sector. In this study with reference to agency theory relationship between financial performance of 46 banks registered Banking Regulation and Supervision Agency and their gender diversity on board was examined between the years of 2011-2013. Multiple regression analysis was used, return on equity regarded as financial performance indicator and it was not found significant relationship associated with women ratio and gender of board chairman. In addition, the difference between the asset profitability of the banks with and without women on the board of directors was analyzed by the Mann Whitney U test and no statistically significant difference was found in the test result. This study has importance because it is one of the first studies on board gender diversity and financial performance relationship for the Turkish banking sector.

**Keywords:** Gender Diversity, Financial Performance, Agency Theory, Banking Sector.

**Jel Codes:** G21, G38.

### 1. GİRİŞ

Son yıllarda şirketlerin yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğiyle birlikte yönetim kurullarında kadınların yeterli seviyede temsil edilip edilmediği ve üst pozisyonlardaki kadın sayısı artışının şirket performanslarına etki edip etmediği araştırmacılar tarafından üzerinde durulan bir konu haline gelmiştir. Çeşitli ülkelerde yayınlanmış olan kurumsal yönetim ilkeleri ve raporlarında kadınların yönetim kurullarında yer almalarına ilişkin düzenlemelerin yapılması da cinsiyet çeşitliliği ve şirket performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

Avrupa'da halka açık büyük şirketlerin yönetim kurullarında 2003 yılı için % 9 olan kadın oranı, 2012 verilerine göre % 13,7'ye yükselmiştir (www.barobirlik.org.tr, 2012). Avrupa Komisyonu'nun hedefi 2020'ye

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı MYO Yönetim Organizasyon Bölümü, damlaeker@ktu.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, kurtaran@ktu.edu.tr



kadar yönetim kurullarının % 40'ının kadınlardan oluşmasını öngörmekte ve bu durum Avrupa Parlamentosu tarafından desteklenmektedir. Norveç, İspanya, Fransa, Hollanda, İtalya ve Belçika gibi ülkelerde yasalardan kaynaklanan zorunluluklarla kadınların yönetim kurulunda temsil edilme kotaları belirlenmiş; Birleşik Krallık, Finlandiya ve İsveç gibi ülkelerde ise bu girişim gönüllülük esas çerçevesinde sürmektedir (Redman, 2012).

Dünyada ve özellikle Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde üzerinde çalışılan işletmelerin üst yönetiminde kadınların yer alması konusu Türkiye'nin de gündemine yavaş da olsa girmektedir. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından hazırlanan 11 Şubat 2012'de resmi gazetede yayınlanan Seri: IV, No:57 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ'de Kurumsal Yönetim İlkelerine 'Yönetim Kurulunda en az bir kadın üye bulundurma' ilkesi getirilmiştir. (Seri: IV, No:57; Resmi Gazete, 2012). Bu düzenleme zorunlu bir uygulama gerektirmemekte, bir tavsiye niteliği taşımaktadır. Gönüllülük esasına benzer anlayış içeren düzenleme erkek baskın resmi kadınlar lehine değiştirmeyi amaçlamaktadır (Redman, 2012).

Kritik pozisyonlarda kadın temsili konusunda Türkiye'de mevcut durum şu şekilde özetlenmiştir:

- ✓ Borsa İstanbul'da yer alan şirketlerin % 44,1'inin yönetim kurullarında kadın yer almamaktadır,
- ✓ Yönetim kurulu üyeleri arasında kadın oranı 2013'te % 11,7 iken bu oran 2014'te % 11,9 olarak tespit edilmiştir,
- ✓ Türkiye'de bankaların kurmak zorunda olduğu kredi komitelerinde toplamda altı kadın üye bulunmaktadır ve bunlar toplam üyelerin % 9,2'sini oluşturmaktadır (Tahaoglu, 2014).

Türkiye'de faaliyet gösteren bankalar açısından duruma bakıldığında bu sektörde çalışanların % 51,7'si kadın olmasına rağmen bu bankaların sadece 5 tanesinin genel müdürü kadın ve söz konusu bankaların hepsi yabancı sermayelidir. Bunun yanında sektörde görev yapan 403 yönetim kurulu üyesinin 31'i kadınlardan oluşmaktadır. Bu oran sektörün yüzde 8'ine tekabül etmektedir (Dalkılıç, 2015).

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde finansal performans ve yönetim kurulundaki kadın varlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Aşağıda, yönetim kurullarındaki kadın varlığıyla finansal performans arasında ilişki bulamayan çalışmalar, negatif ilişki bulan çalışmalar ve pozitif ilişki bulan çalışmalar gruplandırılıp açıklanacaktır.

### 2.1. Yönetim Kurulundaki Kadın Varlığıyla Finansal Performans Arasında Herhangi Bir İlişki Bulunmamasıyla Sonuçlanan Çalışmalar

Marimuthu vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada firmaların yönetim kurullarındaki etnik çeşitlilik ve cinsiyet çeşitliliğinin aktif ve öz sermaye kârlılıkları üzerindeki etkisi 2000-2006 yılları arasında Malezya Borsası Top 100 endeksinde finans dışı sektörlerde yer alan firmalar için incelenmiş ve cinsiyet çeşitliliğiyle finansal performans arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Carter vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada yönetim kurullarında ve komitelerde cinsiyet çeşitliliği ve etnik çeşitliliğin finansal performans üzerine etkisi 1998-2002 yılları arasında Standard & Poor's 500 endeksinde yer alan firmalar için incelenmiş söz konusu firmaların Tobin Q oranları ve aktif kârlılıkları ile cinsiyet çeşitliliği arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Alvarado vd. (2011) tarafından 2005-2007 yılları arasında Madrid menkul kıymetler piyasasında yer alan 146 firma için gerçekleştirilen çalışmada firmaların yönetim kurullarındaki kadın varlığıyla söz konusu firmaların aktif kârlılıkları, özsermaye kârlılıkları, satışlardaki büyüme ve Tobin Q ile ölçülen finansal performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Al-Mamun vd. (2013)'nin çalışmasında 2008-2010 yılları arasında Pakistan Karachi menkul kıymetler piyasasında KSE30 endeksinde yer alan otuz firmanın yönetim kurullarındaki kadın varlığıyla söz konusu firmaların ekonomik katma değerleri arasındaki ilişki incelenmiş ve cinsiyet çeşitliliğiyle ekonomik katma değer arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.



## 2.2. Yönetim Kurulundaki Kadın Varlığıyla Finansal Performans Arasında Negatif İlişki Bulunmasıyla Sonuçlanan Çalışmalar

Loscocco vd. (1991) çalışmalarında İngiltere’de kadınların kontrol ettiği küçük işletmelerle erkeklerin yönettiği küçük işletmelerin finansal performanslarını karşılaştırılmıştır. Kadınların yönettiği firmaların erkeklerin yönettiği firmalardan daha az satış hacmine ulaştığı ve daha az gelir yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların iş hayatındaki dezavantajlarına da açıklama getirilen çalışmada kadınların tecrübe eksikliği ve kârlı sektörlerde daha az yoğunlaşmaları nedeniyle kadın kontrolü altındaki şirketlerin finansal performans açısından erkek kontrollü şirketlerden daha başarısız olduğu ortaya konulmuştur.

Haslam vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada Londra menkul kıymetler borsasında FTSE 100 endeksinde yer alan firmalarda 2001-2005 yılları arasında yönetim kurulundaki kadın varlığıyla firmaların aktif ve özsermaye kârlılıklarıyla Tobin Q oranı arasındaki ilişki incelenmiş, yönetim kurullarındaki kadın varlığıyla aktif ve özsermaye kârlılığı arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bununla beraber yönetim kurullarındaki kadın varlığının Tobin Q oranını düşürdüğü ortaya konulmuştur.

Salim (2010) tarafından yapılan çalışmada Endonezya menkul kıymetler piyasasındaki 169 şirket için yönetim kurulu karakteristiğinin aktif kârlılığı ve Tobin Q ile ölçülen finansal performans üzerine etkisi 2007 yılı için incelenmiştir. Çalışmada yönetim kurulundaki kadın sayısı ile Tobin Q arasında negatif bir ilişki bulunmuştur.

## 2.3. Yönetim Kurulundaki Kadın Varlığıyla Finansal Performans Arasında Pozitif İlişki Bulunmasıyla Sonuçlanan Çalışmalar

Liu vd. (2013)’nin gerçekleştirdiği çalışmada Çin Shanghai ve Shenzen menkul kıymet piyasalarında yer alan şirketler için 1999-2011 yılları arasında kadın yönetim kurulu üyeleri ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda yönetim kurulundaki kadın sayısı arttıkça şirketlerin satış ve aktif kârlılıklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bjarnadóttir (2013) çalışmasında yönetim kurulundaki kadın varlığı ve faiz ve vergi öncesi kâr ile öz sermaye kârlılığı arasındaki ilişkiyi 2002-2011 yılları arasında 159 Danimarka ve 205 Norveç firması üzerinde incelemiştir. Çalışma sonucunda yönetim kurulundaki kadın sayısı ile şirketlerin öz sermaye kârlılıkları ve faiz ve vergi öncesi kârları arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Ocak (2013) tarafından Türkiye’de faaliyette bulunan holding, banka, sigorta, aracı kurumlar, yatırım ortaklıkları, yatırım fonları, finansal kiralama, faktöring, girişim sermayesi şirketleri, maden, doğalgaz ve petrol çıkaran işletmeler hariç tutularak 2008-2012 yılları arası 101 işletme üzerinde yapılan çalışmada yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin oranı ve söz konusu firmaların aktif kârlılıkları arasında pozitif ilişkinin olduğunu ortaya konulmuştur.

Ugedo ve Vera (2014) tarafından 2003-2008 yılları arasında İspanya’daki küçük ve orta ölçekli firmalar üzerinde yapılan çalışmada yönetim kurullarındaki kadın varlığının firmaların aktif kârlılıklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Karayel ve Doğan (2014), çalışmalarında Borsa İstanbul 100 endeksinde yer alan firmaların yönetim kurullarındaki kadın varlığıyla firmaların aktif ve öz sermaye kârlılıkları ile Tobin Q oranları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda yönetim kurullarında kadın üye bulundurma ile firmaların aktif kârlılıkları arasında pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Conyon ve He (2017) tarafından yapılan çalışmada yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ve firmaların finansal performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığı 2007-2014 yılları arasında 3000 Amerikan firması için incelenmiştir. Çalışma sonucunda yönetim kurullarında kadınların yer alması ve kadın oranındaki artışın firmaların Tobin Q oranları ile aktif kârlılıklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

## 3. TEORİK ÇERÇEVE

Literatüre hâkim üç teori cinsiyet çeşitliliğinin işletmelerde uygulanması gerektiğini vurgulayarak, modern işletmelerde farklı karar alma seviyelerinde yer alan kadınlarla şirket performansı arasındaki ilişkinin test edilmesine işaret eder. Bu teoriler vekâlet teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi ve kaynak tabanlı teoriden oluşmaktadır.

Kaynak bağımlılığı ve kaynak tabanlı teoriler cinsiyet çeşitliliğinin üst yönetimde uygulanmasının üzerinde durur. Kaynak bağımlılığı teorisi, firmanın başarısında kritik olan faktörlere ulaşmada ve problem çözme



kapasitesinin tam olarak arttırılabilmesinde çeşitliliğin bir araç olabileceğini savunurken, kaynak tabanlı görüş ise kadın ve erkeklerin etkileşiminden doğan sinerjinin dolayısıyla çeşitlendirmenin rekabetçi avantajın kaynağı olabileceğine odaklanır (Alvarez vd., 2010:58-59).

Vekâlet teorisine göre bir işletme; pay sahipleri, yöneticiler, çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler gibi farklı kesimlerin arasındaki sözleşmelerden oluşur (Ülgen ve Mirze, 2010:465). Bu teoriye göre bir şirketi mevcut ve potansiyel işlem maliyetlerinden korumak için bir kontrol mekanizmasına ihtiyaç vardır. Bu bağlamda yönetim kurulları firma yönetiminin gözetimi ve izlenmesi için anahtar faktör konumundadır. Vekâlet teorisi perspektifinden yönetim kurulu çeşitliliği ile yönetim kurulu bağımsızlığı birbiriyle ilişkilidir ve yönetim kurulu ne kadar bağımsızsa yönetimi o kadar etkin kontrol edebilir (Jensen ve Meckling, 1976; Fama ve Jensen, 1983). Vekâlet teorisi artan yönetim kurulu bağımsızlığının ve yöneticilerin daha iyi gözetlenmesinin bir sebebi olarak yönetim kurullarında yüksek oranda cinsiyet çeşitliliğinin var olmasını iddia eder ve bu sebeple çeşitlendirmenin yöneticiler üzerindeki kontrol mekanizmasını güçlendirebileceğini öne sürer (Alvarez vd., 2010: 59). Dolayısıyla söz konusu teoriye göre cinsiyet çeşitliliği yönetim kurulunun bağımsızlığını arttıracak ve bu da şirket paydaşlarının lehine olacaktır (Mallette and Fowler, 1992). Bu teori yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğiyle şirket performansı arasında kaynak bağımlılığı ve kaynak tabanlı teoriye göre daha doğrudan bir ilişki kurar.

#### **4. VERİ VE METODOLOJİ**

##### **4.1. Örneklem ve Veri Seti**

Bu çalışmada Vekâlet teorisi çerçevesinde yönetim kurullarındaki kadın varlığıyla Türkiye'deki bankaların finansal performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada analiz birimleri olarak BDDK'ya kayıtlı Türkiye'de faaliyette bulunan 46 banka ele alınmıştır. Söz konusu 46 bankaya ait 2011-2013 yılları arasında 137 gözlem üzerinden yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ile finansal performansları arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bankaların finansal performanslarıyla ilgili veriler ve yönetim kurulu bilgileri söz konusu bankaların kurumsal web sitelerinde yer alan yıllık faaliyet raporlarından elde edilerek düzenlenmiştir.

##### **4.2. Hipotezler**

Vekâlet teorisi perspektifinden teorik çerçeve bölümündeki açıklamalara dayanarak bankaların finansal performansları ve cinsiyet çeşitliliği arasındaki ilişkiye dair aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H<sub>1</sub>: Bankaların yönetim kurullarında kadın varlığı ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Bankaların yönetim kurullarındaki kadın oranıyla finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Bankaların yönetim kurulu başkanlarının kadın olmasıyla finansal performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

##### **4.3. Araştırma Modeli ve Analiz Yöntemi**

Çalışmada analiz yöntemleri olarak çoklu regresyon analizi ve Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Her ne kadar parametrik testler daha güvenilir ve açıklayıcı olsa da çalışmada kullanılan iki bağımlı değişkenden biri olan aktif kârlılık oranı normal dağılıma sahip olmadığı için regresyon analizine dahil edilememiştir. Bu sebeple söz konusu bankaların yönetim kurullarında en az bir kadın olanlar ile hiç kadın olmayanlar arasında aktif kârlılığı bakımından fark olup olmadığı Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir.

##### **4.3.1. Çoklu Regresyon Analizi**

Çoklu regresyon analizi bir bağımlı değişkenle birçok bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi analiz etmek için kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Hair vd., 2010).

Regresyon analizinde bağımlı değişken olarak bankaların öz sermaye kârlılıkları kullanılmıştır. Öz sermaye kârlılığı (ÖKO), ilgili yılın dönem net kârının toplam öz kaynaklara oranlanmasıyla hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenler ise, ilgili literatürde yer alan değişkenler incelenerek seçilmiştir. Buna göre çalışmanın bağımsız değişkenlerini, yönetim kurulu başkanının cinsiyeti, yönetim kurullarındaki kadın oranı, yönetim kurulu büyüklüğü ve aktif büyüklüğü oluşturmaktadır.



Yönetim kurulu başkanı cinsiyeti (YKBC) kukla değişken olarak yer almış, bu değişkene yönetim kurulu başkanı kadın ise 1, kadın değil ise 0 değeri verilmiştir. Yönetim kurulundaki kadın oranı(YKKO), yönetim kurulunda yer alan kadın sayısının yönetim kurulundaki toplam kişi sayısına oranlanmasıyla elde edilmiştir. Yönetim kurulu büyüklüğü(YKB), yönetim kurulundaki toplam kişi sayısı olarak analize dahil edilmiştir. Aktif büyüklüğü(AB), bankaların toplam aktiflerinin logaritması alınarak analize dahil edilmiştir. Çalışmada geliştirilen regresyon modeli aşağıdaki gösterilen şekilde kurulmuştur.

$$\text{ÖKO} = \beta_0 + \beta_1 \text{YKBC} + \beta_2 \text{YKKO} + \beta_3 \text{YKB} + \beta_4 \text{AB} + \varepsilon$$

Yukarıdaki eşitlikte ÖKO bağımlı değişkeni;  $\beta_0$  sabit terimi; YKBC, YKKO, YKB ile AB bağımsız değişkenleri;  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  ve  $\beta_4$  değerleri regresyon katsayılarını ifade eder ve bağımsız değişkenlerdeki bir birim artışın bağımlı değişkende yaratacağı değişim miktarlarını gösterir.  $\varepsilon$  ise modelde yer almayan değişkenleri temsil eder ve hata terimi olarak modele dahil olur.

#### 4.3.2. Mann Whitney U Testi

Mann Whitney U testi parametrik olmayan bir testtir ve bağımsız iki grup arasındaki farkların sınanması için kullanılır (Kalaycı,2010: 99). Bağımsız iki grubun belli değişkenlere ait ortalama farkları sınanmak istendiğinde verilerin homojen olmaması, normal dağılıma uymaması veya örneklem büyüklüğünün 30'dan küçük olması durumunda bu testin kullanılması uygundur.

Bankaların yönetim kurullarında en az bir kadın olanlar ile hiç kadın olmayanlar arasında aktif kârlılığı bakımından fark olup olmadığı Mann Whitney U testiyle sınanmıştır. Aktif kârlılığı (AKO), ilgili yılın dönem net kârının toplam aktiflere oranlanmasıyla hesaplanmıştır.

### 5. ANALİZ VE BULGULAR

Analize konu olan bankaların söz konusu yıllar itibarıyla yönetim kurullarındaki toplam üye sayısı, yönetim kurullarındaki kadın üye sayısı ve oranı Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1.** Yönetim Kurulu Üye Sayısı, Yönetim Kurulu Kadın Sayısı ve Yönetim Kurulu Kadın Oranı

| Yıllar | YK Toplam Üye | YK Kadın Sayısı | YK Kadın Oranı |
|--------|---------------|-----------------|----------------|
| 2011   | 370           | 40              | % 11           |
| 2012   | 382           | 37              | % 9,7          |
| 2013   | 387           | 48              | % 12,5         |

Tablo 2'de değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Buna göre Türkiye'de faaliyet gösteren 46 bankanın yönetim kurullarında ortalama olarak % 12 kadın bulunduğu görülmektedir. Bunun yanında söz konusu bankaların % 7'sinin yönetim kurulu başkanı kadındır. Analizde kullanılan verilerin aktif kârlılık oranı haricinde normal ve normale yakın dağıldığı Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılarak söylenebilir.

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler

| Değişkenler | Gözlem Sayısı | En Küçük Değer | En Büyük Değer | Ortalama | Standart Sapma | Skewness | Kurtosis |
|-------------|---------------|----------------|----------------|----------|----------------|----------|----------|
| AKO         | 137           | -% 21          | % 11           | % 0,1    | 0,0356         | -3,707   | 24,461   |
| ÖKO         | 137           | -% 31          | % 37           | % 0,9    | 0,0793         | -0,605   | 5,591    |
| YKKO        | 137           | % 0            | % 75           | % 12     | 0,1702         | 1,730    | 2,834    |
| YKB         | 137           | 3              | 14             | 8,32     | 2,4940         | -0,50    | -0,700   |
| AB          | 137           | 16             | 26             | 22,40    | 2,3320         | 1,993    | 2,771    |



Kullanılan değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 3'te görülmektedir. Değişkenler arasındaki en büyük en büyük korelasyon katsayısının % 55 düzeyinde görülmektedir. Dolayısıyla değişkenler arasında otokorelasyon probleminin olmadığı söylenebilmektedir.

**Tablo 3.** Korelasyon Katsayıları

|        | YKBC              | AB                | YKB               | YKKO              | ÖKO   |
|--------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------|
| ÖKO    | 0,168<br>(0,025)  | 0,489<br>(0,000)  | 0,201<br>(0,009)  | -0,019<br>(0,414) | 1,000 |
| YKORAN | 0,419<br>(0,000)  | -0,289<br>(0,000) | -0,355<br>(0,000) | 1,000             |       |
| YKB    | -0,177<br>(0,020) | 0,550<br>(0,000)  | 1,000             |                   |       |
| AB     | -0,022<br>(0,000) | 1,000             |                   |                   |       |
| YKBC   | 1,000             |                   |                   |                   |       |

\*Parantez içindeki değerler anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

Kurulan model Anova varyans analiziyle test edilmiş ve 12,564 F değeri ve 0,000 anlamlılık düzeyiyle modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu yani kullanılan bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni anlamlı şekilde açıklayabildiği görülmüştür. Kurulan regresyon denkleminin sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Analiz sonucunda düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri % 25 ve R<sup>2</sup> değeri % 27 olarak bulunmuştur dolayısıyla kullanılan bağımsız değişkenlerin öz sermaye kârlılığını % 27 oranında açıkladığı söylenir.

Tablo 3'te bulunan korelasyon katsayısı değerlerinin yanı sıra Tablo 4'te görülmekte olan 1,471 Durbin Watson değeri değişkenler arasında otokorelasyon probleminin olmadığını desteklemektedir. Ayrıca değişkenlere ait VIF değerleri oldukça düşük ve dolayısıyla tolerans değerleri 1'e yakın olduğu için değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi olmadığı görülmektedir.

Tablo 4'te görüldüğü üzere Türkiye'de BDDK'ya kayıtlı bankaların:

- ✓ Yönetim kurullarındaki kadın oranı ile öz sermaye kârlılıkları arasındaki ilişki pozitif yönlü (0,027) ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır (0,514).
- ✓ Yönetim kurulu büyüklüğüyle öz sermaye kârlılıkları arasında negatif yönlü ilişki bulunmuş (-0,001) ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır (0,615).
- ✓ Aktiflerinin doğal logaritması ile öz sermaye kârlılıkları arasındaki ilişki pozitif yönlü olup (0,018) bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (0,000).
- ✓ Yönetim kurulu başkanının kadın olması ile öz sermaye kârlılığı arasında pozitif yönlü (0,047) ancak istatistikî olarak anlamsız (0,075) bir ilişki bulunmuştur.

**Tablo 4.** Regresyon Analizi Sonuçları

|                            | Katsayılar    | t Değeri | Anlamlılık Değeri | Tolerans Değeri | VIF Değeri |
|----------------------------|---------------|----------|-------------------|-----------------|------------|
| Sabit                      | -0,310        | -5,012   | 0,000             |                 |            |
| YKKO                       | 0,027         | 0,655    | 0,514             | 0,721           | 1,387      |
| YKB                        | -0,001        | -0,505   | 0,615             | 0,648           | 1,543      |
| AB                         | <b>0,018*</b> | 5,912    | <b>0,000*</b>     | 0,672           | 1,488      |
| YKBC                       | 0,047         | 1,793    | 0,075             | 0,805           | 1,243      |
| R <sup>2</sup>             | 0,276         |          |                   |                 |            |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | 0,254         |          |                   |                 |            |
| Durbin -Watson             | 1,471         |          |                   |                 |            |

\* α=% 5 düzeyinde anlamlılık düzeyine göre



Tablo 5’te söz konusu yılları içinde analizde yer alan bankaların yönetim kurullarında kadın olan ve olmayan bankaların aktif kârlılıklarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almakta Tablo 6’da ise Mann Whitney U testi sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 5. Tanımlayıcı İstatistikler**

|                       | <b>Yönetim Kurullarında Kadın Olan Bankalar</b> | <b>Yönetim Kurullarında Kadın Olmayan Bankalar</b> |
|-----------------------|---|--|
| <b>Gözlem Sayısı</b>  | 77  | 59   |
| <b>AKO ortalaması</b> | 0,017   | 0,010  |
| <b>Standart Sapma</b> | 0,0371143                                       | ,0338291   |

Tablo 5’ten görüldüğü üzere yönetim kurulunda en az bir kadın olan bankaların aktif kârlılık oranı ortalaması 0,017; yönetim kurulunda hiç kadın olmayan bankaların aktif kârlılık oranı ortalaması ise 0,010 olarak hesaplanmıştır. Tablo 6’daki Mann Whitney U testi sonucuna göre aktif kârlılığı oranları arasındaki farklar anlamlılık değeri 0,05’ten büyük olduğu için istatistikî olarak önemsizdir. Diğer bir ifadeyle yönetim kurullarında kadın bulunan ve bulunmayan firmalar arasında aktif kârlılıkları açısından istatistiksel olarak bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 6. Mann Whitney U Testi Sonucu**

|                          |          |
|--------------------------|----------|
| <b>Mann Whitney U</b>    | 2147,000 |
| <b>Z</b>                 | 5150,000 |
| <b>Anlamlılık Değeri</b> | 0,584    |

\*= 0,05 anlamlılık düzeyine göre

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada bankaların yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğiyle finansal performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, bağımsız değişkenlerden yalnızca bankaların aktif büyüklüğünün öz sermaye kârlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Mann Whitney U testi analiziyle, yönetim kurulunda en az bir kadın olan ve hiç kadın olmayan bankaların aktif kârlılıkları arasındaki fark incelenmiş ve söz konusu bu farkın önemsiz olduğu sonucuna varılmıştır. Yönetim kurullarındaki kadın oranıyla finansal performans arasında herhangi bir ilişki olmadığını gösteren bu çalışma Loscocco vd (1991), Haslam vd (2010) ile Salim (2011)’in çalışmalarını destekler niteliktedir. Türkiye’de Ocak (2013) ile Karayel ve Doğan (2014)’ın BIST şirketleri üzerinde yaptıkları çalışmaların sonucunda yönetim kurullarındaki kadın varlığının söz konusu şirketlerin finansal performanslarını pozitif yönde etkiledikleri ortaya konulmuş olsa da bu çalışmada BDDK’ya kayıtlı bankalar üzerinde cinsiyet çeşitliliğinin bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna ek olarak yönetim kurulu başkanının kadın olmasının da öz sermaye kârlılığı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ortaya konulmuştur.

Bu bulgulardan hareketle çalışma kapsamında geliştirilen üç hipotez de reddedilmiştir. Hipotezlerin reddedilmesinde hususunda Farrel ve Herch (2005)’in çalışmalarında öne sürdüğü üzere yönetim kurullarında kadın üyelerin artış amacının finansal performans veya ekonomik kaygılardan ziyade toplumsal beklentileri karşılamak ve baskıları hafifletmek olduğu yorumu da yapılabilir. Ayrıca yönetim kurullarında yer alan bu az sayıdaki kadın üyelerin yalnızca aile şirketi şeklindeki bankalarda aile üyesi olması sebebiyle yer alıyor olabileceği yorumu da yapılabilir.

Vekalet teorisi bağlamında yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin yönetim kurullarındaki bağımsızlığı artırarak üst yönetimin gözlenmesini ve kontrolünü etkin hale getireceği ve bununla birlikte işletmelerin finansal performansının artacağı öne sürülmektedir. Giriş bölümünde açıklandığı üzere kadınların yönetim kurulları ve çeşitli komitelerde yer alması ile ilgili düzenlemeler çeşitli ülkelerde yapılmaktadır. Ancak özellikle Türkiye’de halka açık işletmeler için yapılan düzenlemelerin tavsiye niteliğinde olması ve konuya



bankalar yönünden bakıldığında cinsiyet çeşitliliğiyle ilgili herhangi bir düzenleme olmaması yönetim kurullarındaki kadın varlığı ve sayısının yetersiz kalmasının önemli bir nedeni olmaktadır. Bu bağlamda gerek yönetim kurullarında kadın bulunan gerekse yönetim kurullarındaki kadın sayısı fazla olan bankaların çoğalması, kadınların yönetim kurullarında ve dolayısıyla finansal performansını etkilemede daha etkin olarak rol almasının ve daha sağlıklı değerlendirmeler ve karşılaştırmalar yapılmasının önünü açabilir.

Çalışmada BDDK'ya kayıtlı 46 bankanın cinsiyet çeşitliliği ve finansal performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada yalnızca 2011-2013 yıl aralığının kullanılması, cinsiyet çeşitliliği göstergesi olarak yönetim kurulu başkanı cinsiyeti ve yönetim kurullarındaki kadın oranının kullanılması, kadın üyelerin iş deneyimi, yaşı, eğitimi gibi niteliklerin analizde yer almaması bu çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bundan sonra yapılacak çalışmalarda bu göstergeler yönetim kuruluna bağlı komitelerdeki ve üst yönetimdeki kadın varlığı dahil edilerek, kadın üyelerin nitelikleri de dikkate alınarak genişletilebilir. Ayrıca halka açık bankalar üzerinde çalışılarak finansal performans göstergesi olarak hisse getirileri de kullanılabilir.

## KAYNAKÇA

AL- MAMUN, Abdulllah ve diğerleri (2013), "Gender Diversity and Economic Performance of Firms: Evidences from Emerging Market", "**Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing**, 5(2), 100-110.

ALVARADO, Nuria Reguera ve diğerleri (2011), "Gender diversity on Boards of Directors and Business Success", **Investment Management and Financial Innovations**, 8(1), 199-209.

BJARNADÓTTIR, Kristín Hanna (2013), **Gender diversity in boardrooms Does it matter for firms' financial performance? Evidence from Denmark and Norway**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aarhus University.

CARTER, D.A. ve diğerleri (2010), "The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance", **Corporate Governance: An International Review**, 18(5), 396-414.

CONYON, M.J. ve HE, L. (2017), "Firm performance and boardroom gender diversity: A quantile regression approach", **Journal of Business Research**, 79, 198-211.

DALKILINÇ, Sümeyye (2015), "Bankalarda Kadınlar Çalışıyor Erkekler Yönetiyor", [Erişim Adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/bankalarda-kadınlar-calisiyor-erkekler-yonetiyor/322277>, Erişim Tarihi:18.10.2015].

FAMA, E. F., ve JENSEN, M. C. (1983), "Separation of ownership and control", **Journal of Law and Economics**, 26(2), 301-325.

FARRELL, K. A. ve P. L. HERSCH (2005), "Additions to Corporate Boards: The Effect of Gender", **Journal of Corporate Finance**, 11(1-2): 85-106.

GALLEGO-ALVAREZ, Isabel ve diğerleri (2010), "The Influence of Gender Diversity On Corporate Performance", **Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review**, 13(1), 53-88.

HAIR, Joseph F. ve diğerleri (2010), **Multivariate Data Analysis**, Seventh Edition, Prentice Hall.

HASLAM, S. A. ve diğerleri (2010), "Investing with Prejudice: The Relationship Between Women's Presence on Company Boards and Objective and Subjective Measures of Company Performance", **British Journal of Management**, 21(2), 484-497.

JENSEN, M. C. ve MECKLING, W. H. (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure", **Journal of Financial Economics**, 3(4), 305-360.

KALAYCI, Şeref (Ed.) (2010), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

KARAYEL, Mete ve DOĞAN, Mesut (2014), "Yönetim Kurulunda Cinsiyet Çeşitliliği ve Finansal Performans İlişkisi: BIST100 Şirketlerinde Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(2), 75-88.

Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, no: 56)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri: IV, No: 57) (2012) , **T.C Resmi Gazete**, 28201.





LIU, Yu ve diğerleri (2013), “Do Women Directors Improve Firm Performance in China”, **Journal of Corporate Finance**, 28(2014), 169-184.

LOSCOCO J. A. ve diğerleri (1991), “Gender and Small Business Success: An Inquiry into Women’s Relative Disadvantage”, **Social Forces**, 70(1), 65-85.

MALLETTE, P., ve Fowler, K. L. (1992), “Additional evidence on equity ownership on the adoption of ‘poison pills’”, **Academy of Management Journal**, 35(5), 1010–1035.

MARIMUTHU, Maran ve diğerleri (2009), “Ethnic and Gender Diversity in Boards of Directors and Their Relevance to Financial Performance of Malaysian Companies”, **Journal of Sustainable Development**, 2(3), 139-148.

MARTIN-UGEDO, Juan Francisco ve MINGUEZ-VERA, Antonio (2014), “Firm Performance and Women on the Board: Evidence from Spanish Small and Medium-Sized Enterprises”, **Feminist Economics**, 20(3), 136-162.

OCAK, Murat (2013), “Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye’ye İlişkin Bulgular”, **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:60, 107-126.

REDMAN, Berna Toksoy (2012), “Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye’deki Gelişmeler”, [Erişim Adresi: <http://www.tusiad.org/bilgi-merkezi/fikir-ureten-fabrikadan/ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler/>, Erişim Tarihi: 22.07.2015].

SALIM, D. (2010), “Board Diversity and Firm Performance: The Indonesian Evidence”, **Corporate Ownership and Control**, 1(9), 524-539.

TAHAOĞLU, Çiçek (2014), “Şirketlerin % 44’ünün Yönetim Kurulunda Hiç Kadın Yok”, [Erişim Adresi: <http://bianet.org/bianet/kadin/160080-sirketlerin-44-unun-yonetim-kurulunda-hic-kadin-yok>, Erişim Tarihi: 28.06.2015].

TÜBAKKOM, “Birinci Kadın Avukatlar Kurultayı. (2012). Erişim Adresi <http://www.barobirlik.org.tr/Print-13030&lightbox>

ÜLGEN, Hayri ve Mirze, S. Kadri (2010), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.