

# KURUMSAL YÖNETİŞİM İLKELERİ IŞIĞINDA KRİZ YÖNETİMİ AÇISINDAN KRİZİ FIRSATA ÇEVİRME: TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Dr. A. Aslan ŞENDOĞDU<sup>1</sup>  
Selçuk Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler M.Y.O.  
[asandogdu@gmail.com](mailto:asandogdu@gmail.com)

## ÖZET

Kriz, tehdit ve fırsat boyutları olan bir kavram olup, kurumsal yönetişimin temel ilkelerini uygulayan örgüt yönetimleri, kriz dönemlerinde krizi fırsata çevirme başarısı elde edebilmektedir. Krize en duyarlı sektörlerin başında gelen bankacılık sektörü bu özelliği nedeniyle uygulama alanı olarak seçilmiştir. Araştırmanın temel amacı; “Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Çerçevesinde Krizi Firsata Çevirme Yaklaşımları”nı ölçmektir. Bu bağlamda, görgül araştırma ile elde edilen verileri, Türk Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren banka yöneticileri açısından aydınlatıcı bulgulara dönüştürmek ve yararlı önerilerde bulunmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetişim, Kriz Yönetimi, Krizi Firsata Çevirme.

**Converting the Crisis into an Opportunity in the Light of Corporate Governance Principles for the Crisis Management: A Case Study at the Turkish Bank Business**

## ABSTRACT

The crisis is a kind of term that covers menace and opportunity dimensions and the corporate management that use the basic principles of the corporate governance can get the ability of converting the crisis into an opportunity. The banking business is chosen as it is the most vulnerable sector during those periods. The main aim of the study is; “Evaluating the approach of the ability of converting the crisis into the opportunities of the Turkish Banks within the principles of corporate governance applications”. In this sense, the data obtained through the empirical research will help the executive staff of the bank management and put forward useful suggestions and provide enlightening scientific findings for them.

**Key words:** Corporate Governance, Crisis Managent, Converting the Crisis into an Opportunity.

---

<sup>1</sup> A. Aslan Şendoğdu, **Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Çerçevesinde Basel II Kriterleri Açısından Türk Bankacılık Sektöründe Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma** adlı Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2009, özetidir.

## GİRİŞ

Kurumsal yönetişimin tarihsel süreçteki izlerine bakıldığında 1929 Dünya Ekonomik Buhranına kadar ulaşmakla birlikte, esas çalışmalar 1990'lar ve yoğun olarak ta yüzyılım sonlarındadır. ABD enerji devi Enron, Arthur Andersen skandallarına ilaveten, WorldCom, Global Crossing skandalları ve Avrupa'da yaşanan Parmalat (İtalya), Ahold (Hollanda) ve Çin'deki Yanguangxia şirketlerinin yaşamış olduğu benzeri finansal fiyasko ve skandallar sonrasında, OECD, IMF, IOSCO gibi uluslararası örgütlerce yapılandırılan tavsiye kararları ışığında ulusal seviyede çok çeşitli hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Nihayetinde, OECD, 1999 yılında "Kurumsal Yönetişim İlkeleri"ni yayınlarak, kavramı bir disiplin haline getirmiştir.

Kriz yönetiminde odaklanılması gereken temel önceliklerinden birisi, kriz belirtilerinin ortaya çıkması ya da sezilmesi durumlarında kriz ortamını bütünüyle engelleyebilmek olmalıdır. Bir işletmenin temel önceliği, kriz ortamına hiç girmemek olmalıdır. Ancak, bütün çabalara karşın kriz ortamına girilmişse, bu durumda kriz ortamından en az kayıpla çıkmak ve krizi fırsata çevirmek için gerekli faaliyetlerde bulunması gerekmektedir.

Kurumsal yönetim ve kriz yönetimi temeline inildiğinde, türbülanslı dönemlerin yerine istikrara kavuşmaya yönelik çabalar paydası altında birleşmektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, Türk Bankacılık Sektöründe, kurumsal yönetim ve kriz yönetiminde, krizi fırsata çevirme bağıntısını kuramsal boyutta inceleyerek, görgül yaklaşımla elde edilen verileri, aydınlatıcı bulgulara dönüştürmek, banka yöneticilerine ve konunun ilgililerine yararlı öneriler halinde sunmaktır.

## 1. BÖLÜM KURUMSAL YÖNETİŞİM

Kurumsal yönetim, bir örgütün nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgilidir. Bu açıdan bakıldığında, kurumsal yönetişimin asıl ilgilendiği, üst yöneticilerin çalışmalarında denetim ve sivil toplum örgütlerine hesap verebilirliğidir (Finlay, 2000: 560). Kurumsal yönetim, yönetim kuruluna atıfta bulunur. Yönetimsel yanıt vermeyi sağlamak için kurumsal yatırımcı ve iştirakçiler firma stratejisini izlerler (Wright vd., 1998: 73).

Yönetişim yönetimden farklı olarak; yönetim, iletişim ve etkileşim kavramlarının birleşiminden oluşmuştur ve birlikte yönetmek anlamına gelmektedir. Son yıllarda yaygın olarak kullanılmaya başlanan "yönetişim (governance)" kavramı, yöneticiler ile yönetilenler arasındaki iletişimin (<http://www.ruveyda.com/yonetisim.htm>), önemini ortaya çıkarması açısından büyük değer taşımaktadır.

Ararat vd. (2003)'e göre; daha az gelişmiş piyasalardaki kurumlar zayıftır ve sahiplik tek elde yoğunlaşmıştır. Aytaç vd. (2000) tarafından Türkiye'de yapılan araştırmada; incelenen 203 firmanın % 45'inde oy hakkının % 50'nin üzerindeki oranının bir hissedarın kontrolünde olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Yurtoğlu (2000) tarafından Türkiye'de yapılan

araştırmada incelenen 257 şirketin 99 tanesinde en az % 50 hisseye sahip olan bir hissedarın varlığı tespit edilmiştir. 227 şirkette ise 5 ya da daha az hissedarın en az % 50 hisseye sahip olduğu belirlenmiştir (Ararat vd., 2003: 59). Çalışmalardan çıkan sonuç ise, şirketlerin büyük ölçüde aile şirketi şeklinde bir yapılanma gösterdikleri ve zayıf kurumsallaşmaya sahip oldukları şeklinde dir.

Kurumsal yönetişimin öneminin artmasına neden olan başlıca gelişmeler, özel sektörün ne çıkan işlevi, ülkelerin ekonomik olarak birbirlerine olan bağımlılıklarının artması ve dünya çapında yaşanan krizler ile şirket skandalları olarak kabul görmektedir (Atamer, 2006: 9).

ABD’de yaşanan Enron, Arthur Andersen skandallarına ilaveten, WorldCom, Global Crossing skandalları ve Avrupa’da yaşanan Parmalat (İtalya), Ahold (Hollanda) ve in’deki Yanguangxia şirketlerinin yaşamış olduğu benzeri finansal fiyasko ve skandallar sonrasında, OECD, IMF, IOSCO gibi uluslararası örgütlerce yapılandırılan tavsiye kararları işığında ulusal seviyede çok çeşitli hukuki düzenlemeler yapılmıştır. Benzeri fiyaskoların tekrerrn nleme amaçlı ve mağdurların zararını giderici (Kayacan, 2005: 3), kötüye kullanan taraflara yaptırım uygulayıcı önemli adımlar atılmıştır.

Kurumsal yönetişim alanındaki son yıllardaki modern gelişim doğrultusunda, OECD lkelerinde konuyla ilgili olarak řu temel ilke belirlenmiştir: “Kurumsal yönetişim yapısı, ilgililerin haklarını mevzuatta öngörüldüğü şekilde tanınalı, zenginlik ve iş alanları yaratılmasında örgütler ile ilgililer arasında etkin bir işbirliğini ve mali yönden güçlü işletmelerin ayakta kalmasını teşvik etmelidir” (Colley vd., 2004: 79). Bu bağlamda, kurumsal yönetişimin ilkeleri dört başlıkta toplanmıştır:

- Şeffaflık İlkesi (Transparency Principle),
- Hesap Verebilirlik İlkesi (Accountability Principle),
- Adillik İlkesi (Fairness Principle),
- Sorumluluk İlkesi (Responsibility Principle).

OECD Kurumsal Yönetişim İlkelere TÜSİAD 2000 yılında, Türkçe’ye çevirerek, “Kurumsal Yönetim İlkelere” adı altında kitap olarak yayınlamıştır. SPK’da bu ilkeleri 2003’de web sitesinden Türkçe ve İngilizce olarak yayınlamış ve bu ilkelerin uygulanmasının Türk sermaye piyasalarına, işletmelerine ve tasarruf sahiplerine önemli katkılar sağlayacağını duyurmuştur (Berghe vd., 2002: 146). SPK Kurumsal Yönetişim hedeflerini aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Kayacan, 2006: 61):

- Hissedar haklarının güçlendirilmesi,
- Finansal raporlama sürecinde Şeffaflığın artırılması,
- Muhasebe yeknesaklarının geliştirilmesi,
- Yaptırımların ve bunların icrasının geliştirilmesi,
- Yönetim kurullarının bağımsızlığı,
- Őirketler ve iflas hukukunun güçlendirilmesi,
- Rekabetin teşvik edilmesi,
- Haksız kazancın önüne geçilmesi.

Öte yandan, son yıllardaki kurum skandalları sonucu yeni bir dizi yasa ve düzenlemeler yapılmıştır. Bunların en ünlüsü 2002 yılında yürürlüğü konulan Sarbanes-Oxley kanunlarıdır. Bu kanun, ABD’de son 50 yılın en radikal değişikliklerini içermekte, şirketlerin kurumsal yönetim ve denetimindeki zayıflıkları rapor etmede çok serttir ve en ağır cezaları içermektedir (<http://216.239.59.104/search?q=cache:2vpRO3TasFsJ:iibf.ogu>). Sarbanes Oxley kanunu Amerika’da şeffaflığı teşvik etmek için çok geniş ve kapsamlı olarak tasarlanmıştır (Bessire, 2005: 426). Sarbanes Oxley kanunu, iş devamlılığı ve risk yönetimi planı üzerinde durmakta, bu alandaki en iyi uygulamaların kurumlara adapte edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Jackson, 2005: 138). Sarbanes-Oxley Kanunu’nun yürürlüğe girmesi ile birincil amaç ABD’de yaşanan şirket ve muhasebe skandallarının ardından kamuoyunun güveninin tekrar kazanılmasıdır (Gökalp, 2005: 108-109).

Türkiye’de kurumsal yönetimin karmaşıklığını daha iyi anlayabilmek için, kamu ve özel sektörün her ikisinde de profesyonel yöneticilerin ortaya çıkışına bakmak gerekir. Her iki sektörde de bürokratik girişimci ve bürokratik yönetici ile birlikte sanayinin gelişimine bağlı olarak özellikle de devlet bağlamında politik sermayenin önemi artmıştır. İş dünyasında elit kesimde süreklilik ve değişim, politik-ekonomik çevredeki değişikliklerle yakın ilişki içerisinde olduğu görülmektedir (Yamak, 2006: 215-216). Bu bağlamda, sağlıklı bir yapının ortaya çıkması güç görünmektedir.

## 2. BÖLÜM KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZİ FIRSATA ÇEVİRME

Kriz kavramı, çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır. Mindszenty, Watson ve Koch (1988)’e göre; “bir kriz herhangi bir tehdit ya da kaos yaratıcı bir olay ve genellikle bir şeyden acı çekme şeklinde olabilir”. Barton (1993) ise krizi, “kriz esasında, potansiyel negatif sonuçlara sahip tahmin edilemeyen olaydır” (Reid, 2000: 1), şeklinde tanımlamaktadır.

Kriz, Yunanca’da “karar” anlamına gelen “krisis” kavramından gelmektedir. Bu özel bir karar anını değil, bir sürecin içinde bir durumdan diğerine geçiş başlarken ortaya çıkan bir “kararsızlık” anını ifade etmektedir (Tutar, 2004: 13). Krizin olası üç sonucu şunlardır (Fearn, 1996: 63):

1. İşletmedeki yıkımın, davaların ve kilit yönetime yönelik olası suçlamaların işteki yangına yol açması.

2. İşletmenin varlığını devam ettirmesi adına belki büyük ölçüde finansal pozisyona bağlı olarak, halkın gözünde imaj ve saygı kaybetmesi.

3. İşletmenin çok zor koşullarda, kamuoyundaki savaşı kazanması ve belki de öncekinden daha iyi konuma gelmesi.

Çince’de kriz tehdit ve fırsat kavramlarını bünyesinde barındırmaktadır. Bu bağlamda, kriz iyi yönetilebilirse fırsata dönüşebilir ve kriz öncesinden daha güçlü bir konuma gelinebilir.

Sanayi-ötesi çağda, kriz olgusu sosyo-ekonomik yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmesi ve kriz sürecine karşı reaktif değil, proaktif bir örgütsel davranış sergilemelidir (Öğüt, 2003: 285).

Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin yakalanarak değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütü, kriz durumuna karşı hazırlamaktır (Can, 1999: 318).

Etkin yönetici kriz durumunda etkileme gücünü de kullanarak (Çoroğlu, 2003: 26), çalışanlarına krizden çıkma konusunda yol gösterici olmalıdır. Karizmatik liderliğin ortaya çıkması için bir ön şart değilse de, kriz bunun ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Hurst, 2000: 174). Bu bağlamda, kriz yönetiminde lider ve ekibinin başarısının, krizi fırsata çevirmede etkili olacağı ifade edilebilir.

### **3. BÖLÜM TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KRİZLER VE FIRSAT BOYUTU**

Türk Bankacılık Sektörü, 1990'lar ve 2000'lerin başında ekonomi ve siyaset alanındaki kırılgan yapıya paralel olarak krizlere açık bir yapı sergilemiştir. Yaşanılan ilk ciddi kriz Nisan 1994 Krizi olmakla birlikte, yıkıcı etkileri açısından birbiri ardına gelen Kasım 2000 ve özellikle de Şubat 2001 krizleri onarılması çok güç yaralar açmıştır.

5 Nisan 1994 krizi ile Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinde de Dünya Bankası'ndan büyük montanlı krediler alınmıştır (Kavalsky, 2006: 7-8). Bu bağlamda, Türk Bankacılığı'nda her kriz döneminde alınan bu tür dış kaynaklı kredilerin, anapara yanında faiz yükünün de ağır olduğu göz önüne alınırsa bir çeşit borç bağımlılığı yarattığı söylenebilir. Yaşanılan Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizleri öncesinde, kurumsal yönetişimin –şeffaflık, adillik, hesap verebilirlik ve sorumluluk– temel ilkelerinin, hiçe sayıldığı görülmektedir.

Krizlerin bir yönünün de fırsat boyutu olduğu göz önüne alınırsa, Türk Bankacılık Sektörü'nün bu açıdan 2000-2001 dönemini takip eden zaman diliminde başarılı bir sınav verdiği söylenebilir. BDDK'nın kurulması ve aktif bir biçimde sektörü disipline etmesiyle başlayan süreçte, 1 Kasım 2005 tarihinde yürürlüğe giren 5411 Sayılı Bankalar Kanunu reform niteliğinde pek çok maddeyi içermektedir. Bunların başında, sektöre yeni girişlerin önünü tıkayan, güçlü sermaye yapılanmasını şart koşan ve banka birleşmelerini teşvik ederek bankaların ekonomik açıdan sağlamlaşmasını sağlayan sermaye boyutuna getirilen nakden ödenmiş sermayesinin asgari 30 Milyon TL (5411 Sayılı Bankalar Kanunu madde 7/f) olması gelmektedir. Ayrıca, kurumsal yönetim, etik ilkeler ve denetim sistemine getirilen yeniliklerde sistemi sağlamlştırma yönünde önemli adımlar olmuştur.

2008'in ortalarından itibaren şiddetini artıran Küresel Kriz'in ABD ortaya çıkışının temel nedenlerinin başında gösterilen mortgage kredisi için bir

karşılaştırma yapılırsa, Türkiye’de mortgage kredi kullanıcı sayısı 70 milyonluk nüfus içinde sadece 500 bin civarındadır. Kredi dönüşünde sorun yaşansa bile bunlar hiçbir bankayı zora sokacak ölçekte görünmemektedir (Ekinci, <http://www.ekonews.com/index> ). Ayrıca riskli açılımlara imkan veren türev piyasaların gelişmemiş olması bir bakıma avantaj olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda, bankacılık sektörümüzü bekleyen zorluk, konut kredisi kaynaklı ve türev piyasa açılımlı olmasa da dünya ile etkileşimli olma ve ekonomik resesyon kaynaklı olacaktır.

Kriz boyutundaki öğrenme ve değerlendirme kapsamında, hiçbir zaman krizin tamamen atlatıldığı veya bir daha söz konusu olmayacağı fikrine ulaşılmaması, olası gelişmelere karşı tedbirin elden bırakılmaması (Çelik, 1995: 109), bağlamında, krize karşı gerekli tedbirlerin alınması gerektiği söylenebilir. Bu konuda TCMB, BDDK ve SPK’nın küresel krizin etkilerini azaltmaya yönelik önlem paketlerinin açıklanmasının, küresel krize karşı duyarlılık açısından memnuniyet verici olduğu değerlendirilebilir.

## **4. BÖLÜM GÖRGÜL ARAŞTIRMA**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Kısıtları**

Araştırmanın temel amacı; “Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bankaların Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Çerçevesinde Krizi Fırsata Çevirme Yaklaşımları”nı ölçmektir. Bu bağlamda, görgül araştırma ile elde edilen verileri, Türk Bankacılık Sektöründe faaliyet gösteren banka yöneticileri ve konunun ilgilileri için yararlı ve aydınlatıcı bulgulara dönüştürmektir.

Araştırmanın kısıtları; Görgül araştırmanın hazırlanması ve evrenin belirlenmesi sürecinde, 31 Mart 2009 tarihi itibarıyla, Türkiye’de faal olan tüm bankalar ve tüm katılım bankalarının genel müdürlük üst düzey yöneticileri esas alınmıştır. Bu bağlamda, Türkiye Bankalar Birliği’ne kayıtlı 45 banka ve Katılım Bankaları Birliği’ne kayıtlı 4 bankanın genel müdürlük üst düzey yöneticileri (Genel Müdür, Genel Müdür Yrd., Daire Bşk/Birim Md., Yön. Kur. Bşk., Yön. Kur. Bşk. Yrd., Yön. Kur. Üyesi) uygulama alanı olarak baz alınmıştır. Araştırma evreninde bulunan bütün bankaların üst düzey yöneticilerinin hepsine birden ulaşmak mümkün olmadığından, her bankayı temsil eden bir üst düzey yönetici ve bu üst düzey yöneticilerin toplamı, araştırmanın örneklemini olarak belirlenmiştir.

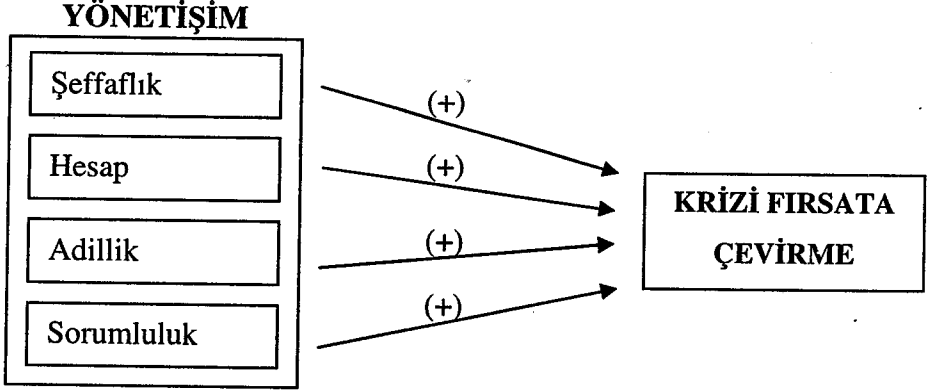
Kurumsal Yönetişim ve Kriz Yönetiminin bankanın üst düzey yönetimince ele alınması ve uygulamanın tepe yönetimini öncelikli olarak ilgilendirdiği göz önüne alınırsa sınırlamanın anlamlı olduğu öngörülmektedir.

### **4.2. Araştırmanın Modeli**

Kurumsal yönetişimin gereklerini tam olarak uygulayan bankaların, müşterileri nezdinde güven ve saygınlığı yanı sıra, olası krizlere karşı direncinin artacağı ve krizi fırsata çevirebileceği, bu bağlamda, küresel rekabet ortamında yabancı bankaların sektöre katılımlarını artırmaları da göz önüne alındığında bu durumun stratejik rekabet üstünlüğü sağlayacağı varsayılmaktadır.

Sebe-sonuç ilişkisini ortaya koyan modelde, kurumsal yönetim uygulamaları ile krizi fırsata çevirme arasındaki ilişki ölçülmüştür. Araştırmanın bağımsız değişkeni “Kurumsal Yönetişim”, bağımlı değişkeni ise “Krizi Fırsata Çevirme”dir. Araştırmanın modeli aşağıda yer almaktadır.

### Şekil 1. Kurumsal Yönetişim ve Krizi Fırsata Çevirme İlişkisi



Araştırmada, kurumsal yönetim (şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk) ve krizi fırsata çevirme arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

#### 4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma evreni, Türkiye Bankalar Birliği'nin Mart 2009 verilerine göre, Türkiye'de faaliyet gösteren 45 banka ve Katılım Bankaları Birliği'ne bağlı 4 katılım bankasının tümüdür. Ulaşılabilir bir sayı (49) olmasından dolayı örneklem olarak evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Bunun için anket formu yöntemi ile erişimden yararlanılmıştır.

Araştırma için kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; demografik özelliklere ilişkin 4 soru, ikinci bölümde; bankaya ilişkin 4 soru sorulmuştur. Üçüncü bölüm araştırmanın amacına yönelik 43 sorudan oluşmaktadır.

Araştırma soruları, ağırlıklı olarak Likert tipi önem derecelendirme sorularından oluşmakta olup, bunun yanı sıra çoktan seçmeli ve sabit seçenekli sorularda yer almaktadır. Derecelendirme soruları, kurum üst düzey yöneticilerinin ilgili yargıya atfettikleri göreceli değerlerin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

#### 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bağımsız değişkeni “Kurumsal Yönetişim” ile bağımlı değişkeni “Krizi Fırsata Çevirme” arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

H<sub>1</sub>: Yönetişim faaliyetlerinden şeffaflık uygulamaları ile bankaların krizi fırsata çevirme faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: Yönetişim faaliyetlerinden hesap verilebilirlik uygulamaları ile bankaların krizi fırsata çevirme faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Yönetişim faaliyetlerinden adillik uygulamaları ile bankaların krizi fırsata çevirme faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: Yönetişim faaliyetlerinden sorumluluk uygulamaları ile bankaların krizi fırsata çevirme faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

## 4.5. Araştırma Bulguları

### 4.5.1. Örneklemin Özellikleri

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine bakıldığında, tamamının üniversite (% 61,8) ve yüksek lisans/doktora (% 38,2) mezunu olduğu, erkek egemen toplum özelliğini yansıttığı (erkek % 94,1, kadın % 5,9) ve ağırlıklı yaş ortalamasının 40-49 aralığında (% 50) olduğu görülmektedir.

### 4.5.2. Araştırma Sonuçları

Kurumsal yönetişimin alt boyutları olan şeffaflık, hesap verilebilirlik, adillik ve sorumluluk ile krizi fırsata çevirme faaliyetlerine ilişkin ortalama, standart sapma, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve cronbach's alpha değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alfa Değerleri**

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5
1.Şeffaflık	4,4338	0,5341	(0,71)				
2. Hesap verebilirlik	4,3897	0,6803	0,76**	(0,90)			
3.Adillik	4,6544	0,5331	0,47**	0,74**	(0,90)		
4. Sorumluluk	4,4632	0,5440	0,29	0,46**	0,75**	(0,85)	
5.Krizi Fırsata Çevirme Faaliyetleri	3,9044	0,5936	0,28	0,26	0,19	0,39*	(0,75)

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 1.'de görüldüğü üzere pearson korelasyon analizi sonucunda yönetişim faaliyetlerinin alt boyutu olan sorumluluk ilkesi ile krizi fırsata çevirme faaliyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0.39$ ,  $p<0.05$ ). Bu bağlamda, H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Yani bankaların sorumluluk ilkesi uygulamaları arttıkça krizi fırsata çevirme faaliyetlerinin de artacağı ifade edilebilir. H<sub>4</sub> hipotezinin kabul edilmesine gerekçe olarak, bankaların sorumluluk ilkesi gereği, krizi fırsata çevirme



faaliyetlerine önem verdiği ve bu alana odaklandığı, üst düzey yöneticilerin sorumluluktan kaçmadığı ve proaktif bir yaklaşım sergilediği ifade edilebilir.

Ancak, yönetim faaliyetlerinin diğer alt boyutları olan şeffaflık, hesap verilebilirlik ve adillik ilkeleri ile krizi fırsata çevirme faaliyetleri arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilememiştir. Bu sonuca göre  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  reddedilmiştir.

Kurumsal Yönetişim faaliyetlerinin krizi fırsata çevirme faaliyetleri üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla, basit regresyon analizi uygulanmıştır.

**Tablo. 2. Regresyon Analizi Sonucu**

Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	F	Beta	S. E.	t value	Sig.
Yönetişim Faaliyetleri	0,111	0,083	4,006	0,334	0,208	2,002	0,05

$p < 0,05$ ; Bağımlı değişken: Krizi fırsata çevirme uygulamaları

Kurumsal Yönetişim faaliyetlerinin krizi fırsata çevirme uygulamalarını etkilediği ( $p=0,05$ ), belirlilik (determinasyon) katsayısı (düzeltilmiş  $R^2$ ) 0,083 olarak hesaplanmış olup, krizi fırsata çevirme uygulamalarındaki değişimin % 8,3'nün kurumsal yönetim faaliyetleri tarafından açıklandığı ifade edilebilir. Beta katsayısının ( $\beta=0,334$ ) pozitif değer alması ilişkinin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir.

## SONUÇ

"Türkiye'de Faaliyet Gösteren Bankaların Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Çerçevesinde Krizi Fırsata Çevirme Yaklaşımları"nı ölçmeyi amaçlayan bu çalışmada, banka ve katılım bankası toplamı 49 genel müdürlükten 41 tanesine ulaşılmış olup, toplam içerisinde % 84'lük orana karşılık gelmektedir. Bu işletmelerden, 32'si banka, 2'si katılım bankası olmak üzere, 34 tanesinden dönüşüm gerçekleşmiş olup, dönüşüm gerçekleşme oranı % 83'tür. Bu oran anlatım sonuçlarının sağlıklı değerlendirilmesi bakımından anlamlı ve tatmin edicidir.

Kurumsal yönetim ile krizi fırsata çevirme arasındaki ilişki analizlerinden, Korelasyon analizi sonucunda yönetim faaliyetlerinin alt boyutu olan sorumluluk ilkesi ile krizi fırsata çevirme faaliyetleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0.39$ ,  $p < 0.05$ ). Bu bağlamda,  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

Bankaların sorumluluk ilkesi uygulamaları arttıkça krizi fırsata çevirme faaliyetlerinin de artacağı ifade edilebilir. Bu bağlamda,  $H_4$  hipotezi kabul edilmesine gerekçe olarak, bankaların sorumluluk ilkesi gereği, krizi fırsata çevirme faaliyetlerine çok fazla önem verdiği ve bu alana odaklandığı söylenebilir. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin reaktif değil, proaktif bir yaklaşım içerisinde olduğu ifade edilebilir.

Sorumluluk ilkesi oldukça geniş kapsamlı olup tüm pay sahipleri ve paydaşları kapsamaktadır. Bir güven müessesesi olduğu bilinen bankaların, sağlam banka imajının gereği olarak tüm kesimlere karşı sorumluluklarını tam ve hatasız yerine getirmesi zorunludur. Sorumluluk ilkesinin gereklerinin yerine getirilmesi her zaman önemli olmasına karşın, kriz dönemlerinde bu ilke bir kat daha önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, sorumluluk ilkesini tam olarak uygulayan bankaların krizi fırsata çevirme açısından rekabet avantajı sağlayacağı söylenebilir.

Ancak, yönetim faaliyetlerinin diğer alt boyutları olan şeffaflık, hesap verilebilirlik ve adil ilkeleri ile krizi fırsata çevirme faaliyetleri arasında anlamlı bir korelasyon tespit edilememiştir. Bu sonuca göre H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> reddedilmiştir.

Tadesse (2004), uygulamalı araştırmalarında, bankacılık krizlerinde şeffaflığın daha da azaldığının altını çizmektedir (Diamond, 2001: 37-71). Nier (2005) ise, daha fazla bilgilerini paylaşan, şeffaflığı fazla bankaların, krize düşüldüğünde daha az riske maruz kalacağını vurgulamaktadır (Nier, 2005: 342-354).

Bauer vd. (2008), Japon firmalarında yaptıkları araştırmada, yönetim kurulunun hesap verebilirliği ile kurum performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir (Bauer vd., 2008: 236-251).

Araştırmanın sonuçları ışığında, banka yöneticilerine de birtakım önerilerde bulunmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu öneriler şöyle sıralanabilir:

- Araştırma konusu, bankalarda hep üst düzey yönetici ekip içerisinde çalışma konusu yapılmakta, orta düzey yöneticiler ise konunun dışında kalmaktadır. Bunun yerine beyin fırtınası yöntemiyle konunun uzmanı orta düzey yöneticilerden de yararlanılmasının olası çözüm yollarına hız katacağı düşünülmektedir.
- Konunun önemi açısından, çözüm yollarının bir parçası olmak üzere tüm banka çalışanları da kapsam içerisinde değerlendirilebilir. Bazen hiç beklenmedik çözümler, hiç beklenmedik kişilerden çıkabilir. Bu açıdan çözüme yönelik değerli fikirlerin ödüllendirileceği, bu yolla sinerji sağlayacak bir atmosferin oluşturulması için tüm çalışanlar yüreklendirilip, teşvik edilebilir. Bu yolla, konunun çözümünün sadece üst yönetimden beklenmesi yerine, konu hakkında düşüncesi olan herkesten yararlanılacak bir ortam tesis edilmesi aynı zamanda diğer çalışanlarda kendisine değer verildiği hissini uyandıracak ve işgören sadakatini artıracaktır.
- Kar odaklı bir yönetim anlayışı işletmelerin çoğunda egemen anlayış olarak kabul görmektedir. Kurumsal yönetişimin temel ilkeleri ışığında bankaların tüm pay sahipleri ve paydaşları da içerisine alacak, empatik bir yaklaşım sergilemesinin, banka açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ararat, Melsa, Mehmet Uğur; "Corporate Governance in Turkey: an Overview and Some Policy Recommendations", *Corporate Governance Journal*, Vol: 3, No: 1, 2003.
- Atamer, Melis; "Halka Açık Anonim Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Doğrudan Yabancı Yatırımlar Açısından Değerlendirilmesi", *Hazine Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi*, Ankara, Şubat 2006.
- Bauer, Rob, Bart Frijns, Roger Otten, Alireza Tourani; "The Impact of Corporate Governance on Corporate Performance: Evidence from Japan", *Pacific-Basin Finance Journal*, Vol: 16, 2008.
- Berghe, Lutgart Van den, Christoph Van der Elst, Steven Carchon, Abigail Levrau; **Corporate Governance in a Globalising World : Convergence or Divergence?-A European Perspective-**, Kluwer Academic Publishers, New York, USA, 2002.
- Bessire, Dominique; "Transparency: a Two-Way Mirror", *Journal of Social Economics*, Vol: 32, No: 5, 2005.
- Can, Halil; **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
- Colley, John L., Jacqueline L. Doyle, George W. Logan, Wallace Stettinius; **What Is Corporate Governance?**, McGraw-Hill Companies, New York, USA, 2004.
- Çelik, Adnan; **İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 1995.
- Çoroğlu, Coşkun; **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2003.
- Diamond, Douglas W., Raghuram G. Rajah; "Banks Short Term Debt and Financial Crises: Theory, Policy Implications and Applications", *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, Vol: 54, 2001.
- Ekinci, İbrahim; "Global Kriz Türkiye'yi Nasıl Etkiler?", 01 Ekim 2008, <http://www.ekonews.com/index>.
- Fearn, Kathleen; **Crisis Communications**, Lawrence Erlbaum Associates Inc., New Jersey, 1996.
- Finlay, Paul; **Strategic Management**, Pearson Education Limited, London, 2000.
- Gökalp, Füsün; "Genel Hatlarıyla Sarbanes-Oxley Kanunu ve Türkiye'deki Şirketlere Etkisi", *Analiz Muhasebe-Finansman Araştırma ve Uygulama Dergisi*, Cilt: 5, Yıl: 14, Sayı: 14, Ekim 2005.
- <http://216.239.59.104/search?q=cache:2vpRO3TasFsJ:iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler>
- <http://www.ruveyda.com/yonetisim.htm>
- Hurst, David K.; **Kriz ve Yenilenme**, (Çev: E. Gürdemir), Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2000.

- Jackson, Peggy M., **Sarbanes Oxley for Nonprofits: A Guide to Building Competitive Advantage**, John Wiley&Sons Inc., USA, 2005.
- Kavalsky, Basil G.; **World Bank in Turkey 1993-2004: An IEG Country Assistance Evaluation**, World Bank Publications, Washington, 2006.
- Kayacan, Murad; "Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Ulusal Finansal Raporlama Standartları Açısından Gelişmeler", *İzmir Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası 10. Türkiye Muhasebe Standartları Sempozyumu*, Girne-Kıbrıs, 06-10 Aralık 2006.
- Kayacan, Murad; "The Impacts of Globalization and New Corporate Agenda: Global Integrity Issue", *Istanbul Commerce University International Conference Series* as of May 25-29<sup>th</sup>, 2005.
- Nier, Erlend W.; "Bank Stability and Transparency", *Journal of Financial Stability*, Vol: 1, 2005.
- Öğüt, Adem; "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 9, 2003.
- Reid, Janine L.; **Crisis Management**, John Wiley&Sons Inc., Kanada, 2000.
- Şendoğdu, A. Aslan; **Kurumsal Yönetişim Uygulamaları Çerçevesinde Basel II Kriterleri Açısından Türk Bankacılık Sektöründe Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2009.
- Tutar, Hasan; **Kriz ve Stres Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Wright, Peter, Mark J. Kroll, John Parnell; **Strategic Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- Yamak, Sibel; "Changing Institutional Environment and Business Elites in Turkey", *Society and Business Review Journal*, Vol: 1, No: 3, 2006.
- 5411 Sayılı Bankalar Kanunu.