

## 2005-2011 YILLARI ARASINDA TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN MEVDUAT BANKALARININ YÖNETİM KURULLARI BÜYÜKLÜKLERİNE GENEL BİR BAKIŞ

Ahmet B. OĞUZ\*

### ÖZET

Bu araştırmada 2005-2011 yılları arasında Türkiye'de faaliyette bulunan ve ortaklık yapısında değişiklik olmayan 14 mevduat bankasının yönetim kurullarının yıllara göre sayısal büyüklükleri incelenmiştir. Araştırma için banka seçiminde, bankaların 2011 yıl sonu bilanço büyüklükleri (aktif, sermaye ve mevduat değerleri) dikkate alınmış ve seçilen bankaların sektörel temsil niteliğinin yeterli olduğu belirlenmiştir. Araştırma süresi içinde gerek kamu gerekse özel bankaların yönetim kurulu üye sayılarında genel olarak artış görülmüştür. Sadece iki bankanın yönetim kurulu üye sayısında artış gerçekleşmemiştir (Garanti Bankası'nda 2008 yılı hariç üye sayısı 9, Tekstilbank'ta ise tüm süre için 6 olmuştur).

**Anahtar Sözcükler:** *Kurumsal Yönetim, Banka Yönetim Kurulları, Yönetim Kurulu Büyüklükleri*

## A GENERAL LOOK TO THE SIZE OF THE BOARDS OF COMMERCIAL BANKS ACTIVE IN TURKEY BETWEEN 2005- 2011

### ABSTRACT

In this research, changes in the size of the boards of 14 commercial banks, which were active in Turkey between 2005 and 2011 and did not have a shareholder change, are studied. The banks' 2011 balance sheet sizes (assets, capital and deposit) were taken into consideration and the selected banks were found to be sufficient to represent the sector. Within the research period, all the banks showed an increase in the members of the board. The two exceptions were Garanti Bankası and Tekstilbank (Garanti Bankası had 9, except 2008, and Tekstilbank had 6 members constantly).

**Keywords:** *Corporate Governance, Bank Board of Directors, Size of The Board of Directors*

---

\* Zorlu Holding, Nispetiye Caddesi, Akmerkez B3 Blok Kat 11, Etiler, Beşiktaş, İstanbul, Eposta: ahmet@ahmetoguz.com

## **GİRİŞ**

Yönetim kurulu bir kuruluşun en üst seviyedeki temsil, karar alma ve yürütme organıdır. Kuruluşlar varlıklarını yönetim kurullarının aldıkları kararlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetler sayesinde sürdürürler. Kararların alınmasındaki temel hedef kuruluşun piyasa değerinin mümkün olan en üst seviyeye çıkarılmasıdır. Bunu gerçekleştirirken paydaşların uzun vadeli ve istikrarlı kazancı yönetim kurulunun öncelikli hedefleri arasındadır (Aygün, Taşdemir ve Çavdar, 2010).

Bu hedefe ulaşmada yönetim kurulları, üstlendikleri karar alma ve gözetim fonksiyonları nedeniyle son derece önemlidirler. Bunun yanı sıra, bankaların ekonomide üstlendikleri önemli rol gereği, yönetim kurulları çok büyük sorumluluk taşımaktadırlar.

Bankaların yapılarına göre yönetim kurullarında bulundukları üye sayısı değişiklik göstermektedir. Ayrıca son yıllarda Türkiye’de kurumsal yönetim çalışmalarına verilen önem bankaların yönetim kurulu yapılarını da etkilemektedir. Bankalar yönetim kurulu üye sayılarını arttırmakta ve çeşitli komiteler kurarak yönetim kurulu üyelerinin daha etkin görev almalarını sağlamaktadırlar.

Bankaların yönetim kurullarının yapısı, yönetim açısından topluma ve paydaşlarına karşı taşıdığı önem; yakın zamanda dünyada ve Türkiye’de yaşanan krizler (1994 Türkiye, 1997 Uzakdoğu, 2001 Türkiye, 2007 küresel bankacılık krizi) sonrasında daha belirgin hale gelmiştir (Cihangir, 2005; Güloğlu ve Altunoğlu, 2002; Pathan, Skully ve Wickramanayake, 2007). Bankaların başarısızlığı, bulaşıcı bir etki ile toplumun ve ekonominin geneli üzerinde ödeme riski gibi önemli makroekonomik etkiler yaratabilir (Bank For International Settlements, 2006). 2007 yılında yaşanan küresel bankacılık krizi, yakın zamanda bu şekilde yaşanan en önemli krizlerden biridir. Bankalar başta konut kredisi (mortgage) portföyleri olmak üzere finansal türev ürünlerini kötü yönetmeleri nedeniyle, etkisi halen sürmekte olan, küresel çapta bir krize sebep olmuşlardır.

Bankaları diğer ticari kuruluşlardan ayıran en önemli unsur tâbi oldukları yoğun kontrol ve düzenleyici kanunlardır. Türkiye’de banka ve finans kuruluşları Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu tarafından denetlenmekte ve ilgili kanunlar yine aynı kurum tarafından düzenlenmektedir. Kanun koyucunun hedefleri, paydaşların hedefleri ile çakışsa dahi, bankacılık sektörü için esas paydaşlardan biridir (Diamond, 1984).

## **2005-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Faaliyet Gösteren Mevduat Bankalarının Yönetim Kurulları Büyüklüklerine Genel Bir Bakış**

Türkiye’de bankaların yönetim kurullarının yapılandırılmasına ilişkin esaslar 19 Ekim 2005 tarih 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ile belirlenmiştir. Buna göre Türkiye’de faaliyette bulunan bankaların yönetim kurulları genel müdür dâhil beş kişiden az olamaz.

Bu çalışma; esas olarak 2005 – 2011 yılları arasında, Türk bankacılık sektöründeki özel ve kamu sermayeli mevduat bankalarının yönetim kurulu büyüklükleri arasında benzerlik olup olmadığının tespiti amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın bir diğer amacı, 2007 yılında küresel boyutta yaşanan finans krizinin merkezinde yer alan bankalar ve banka yönetim kurullarının kriz sonrası artan kurumsal yönetim bilincinin, banka yönetim kurullarının sayısal yapıları üzerinde bir etkisinin olup olmadığını incelemektir.

### **LİTERATÜR**

Son yıllarda şirket yönetim kurulları ve üyeleri hakkında çok sayıda akademik çalışma gerçekleştirilmiştir (Belkhir, 2008). 2008 yılına kadar yapılan çalışmalar daha çok banka dışındaki kuruluşların yönetim kurullarını kapsamıştır. Bankaların tabi oldukları yasal düzenlemelerin varlığı, bankalar üzerinde sınırlı sayıda çalışma gerçekleştirilmesinin sebeplerinden birisi olarak gösterilmektedir (Belkhir, 2008). Yaşanan finansal kriz, 2007 sonrasında dikkatleri banka yönetim kurullarının üzerinde yoğunlaştırmıştır (Ferreira, Kirchmaier ve Metzger, 2010; Mehran, Morrison ve Shapiro, 2011). Kriz sonrasında uygulamaya alınan yasal düzenleme önerilerinde de banka yönetim kurulları üzerinde odaklanılmıştır (Kirkpatrick, 2009; Walker, 2009). Yönetim kurullarının sayısal yapıları hakkında çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Jensen, 1993; Lipton ve Lorsch, 1992). Yapılan bir araştırmada, genel olarak yönetim kurulunun üye sayısı arttıkça, yönetim kurulu etkinliğinin azaldığı tespit edilmiştir (Belkhir, 2008).

Finansal kuruluşlar, gerçekleştirmekte oldukları bankacılık işlemleri, risk yönetimi ve parasal transferlerde hane halkları arasında oluşan bilgi asimetrisinin azalmasını sağlamaları nedeniyle bir ekonomide anahtar rol oynamaktadırlar (Merton ve Bodie, 2005).

Bankalar, finansal olmayan kuruluşlara göre daha az saydam olduklarından risk derecelendirmeleri ve gerçek değerlerinin belirlenmesi daha zordur (Morgan, 2002). Finansal olmayan kuruluşların bilançolarındaki borç miktarı ortalama %40 civarındayken bu oran bankalarda bilanço büyüklüğünün %90’ını bulmaktadır (Mehran vd., 2011).

## Ahmet B. Oğuz

Yapılan bir çalışmada (Adams ve Mehran, 2008), bankaların yönetim kurulları büyüklüğü ile bankaların değeri arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu ve benzeri çalışmalar (Andres ve Vallelado, 2008) göstermektedir ki bankaların değerleri yönetim kurullarının kontrol ve yönlendirmesi, dolayısı ile yönetim kurullarının yapıları ile doğrudan ilgilidir (Mariscal, Alonso ve Melino, 2009). Ancak, kuruluşların farklı ihtiyaçları gözönüne alınırsa, her kuruluş için standart bir yapılandırma tanımlanması mümkün değildir (Pearce ve Zahra, 1992; Zahra ve Pearce, 1989).

Bankaların ekonomi içinde taşıdıkları rol nedeniyle kurumsal yönetim uygulamaları kendileri için farklı özellikler gösterse de, banka yönetimi ile ilgili sorunlar, mal alım satımı ile uğraşan kuruluşların karşılaştıkları yönetim sorunlarından çok büyük farklılıklar göstermemektedir (Andres ve Vallelado, 2008). Banka ve ticari kuruluşların yönetim kurulları arasındaki yapısal farklılıklar bankacılık sektöründe görülmekte olan kapsamlı kanuni düzenlemelerden kaynaklanmaktadır (Mariscal vd., 2009).

Banka yönetim kurulları diğer ticari işletme yönetim kurulları gibi belli yönetmelik ve uygulama esaslarına göre oluşturulmaya başlanmıştır (Mariscal vd., 2009). Bankaların yönetim kurulları ile ilgili akademik araştırmalar, kurumsal yönetim mekanizmaları ve finansal performansları üzerinde yoğunlaşmıştır (Adams ve Mehran, 2008). Ancak, son yıllarda yönetim kurullarının finansal olmayan performanslarına yönelik çalışmalar da gerçekleştirilmiştir (Boone, Casares, Karpoff ve Raheja, 2007; Lehn Patro ve Zhao, 2009). Akademik çalışmalar, kurumsal yönetim ve şirket performansı ilişkisi yanı sıra, uygulanan kurumsal yönetim mekanizmalarının belirlenme esaslarını da kapsamaya başlamıştır (Adams ve Mehran, 2008; Belkhir, 2008). Yönetim kurullarının banka performansı üzerindeki doğrudan etkisi inkâr edilemez. Her ticari kuruluş gibi bankalar da yönetim kurullarının yönlendirmeleri ve gözetimi altında faaliyet göstermektedirler.

1996-2005 yıllarını kapsayan bir çalışmada banka yönetim kurullarındaki ortalama üye sayısının 16-20 arasında değiştiği tespit edilmiştir (Andres ve Vallelado, 2008).

Gerçekleştirilen bu çalışmalar göstermiştir ki, yönetim kurulunun, banka değeri üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu etki yönetim kurulunun gözetim ve yönetim fonksiyonundan kaynaklanmaktadır (Mariscal vd., 2009). Dolayısıyla yönetim kurulunun yapısı banka performansı ve değeri açısından son derece önemlidir.

**2005-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Faaliyet Gösteren Mevduat Bankalarının Yönetim Kurulları Büyüklüklerine Genel Bir Bakış**

**METODOLOJİ**

Çalışmada, 2005-2011 yılları arasında faaliyette bulunan ve buna bağlı olarak, yönetim kurulunun değişmesine sebep olan hissedar değişikliğine uğramamış mevduat bankalarına ait veriler kullanılmıştır. Ayrıca, 2011 yılında Libya’da gerçekleşen siyasi ve askeri durum nedeniyle yönetimine BDDK tarafından geçici olarak el konulan Arap Türk Bankası çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. 31.12.2011 itibariyle Türkiye’de üçü kamu bankası olmak üzere toplam 28 mevduat bankası faaliyette bulunmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Mevduat Bankaları (31.12.11)**

<b>Özel Sermayeli Bankalar</b>	
1)	Adabank A.Ş.
2)	Akbank T.A.Ş.
3)	Alternatif Bank A.Ş.
4)	Anadolubank A.Ş.
5)	Şekerbank T.A.Ş.
6)	Tekstil Bankası A.Ş.
7)	Turkish Bank A.Ş.
8)	Türk Ekonomi Bankası A.Ş.
9)	Türkiye Garanti Bankası A.Ş.
10)	Türkiye İş Bankası A.Ş.
11)	Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.
<b>Tas. Mevd. Sig. Fonuna Devredilen Bankalar</b>	
12)	Birleşik Fon Bankası A.Ş.
<b>Yabancı Sermayeli Bankalar</b>	
13)	Arap Türk Bankası A.Ş.
14)	Bank Mellat
15)	Citibank A.Ş.
16)	Denizbank A.Ş.
17)	Deutsche Bank A.Ş.
18)	Eurobank Tekfen A.Ş.
19)	Fibabanka A.Ş.
20)	Finans Bank A.Ş.
21)	Habib Bank Limited
22)	HSBC Bank A.Ş.
23)	ING Bank A.Ş.
24)	JPMorgan Chase Bank N.A.
25)	Société Générale (SA)
26)	The Royal Bank of Scotland N.V.
27)	Turkland Bank A.Ş.
28)	WestLB AG

**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Banka Bazında Seçilmiş Tablolara - Aralık 2011  
www.tbb.org.tr

## Ahmet B. Oğuz

Çalışma kapsamına alınan 14 banka (Tablo 2) toplam mevduat bankalarının %50'sini, mevduat bankaları sermaye tabanının %78'ini (ödenmiş sermaye itibariyle), yine mevduat bankaları toplam aktif büyüklüğünün %88'ini ve mevduat toplamının %89'unu temsil etmektedirler (Tablo 3). Bu temsil oranları bankaların geneli hakkında sağlıklı bir analiz yapılması için yeterli görülmüştür.

**Tablo 2: Çalışmaya Dahil Edilen Bankalar**

Akbank	Şekerbank
Alternatifbank	Türk Ekonomi Bankası
Anadolubank	Tekstilbank
Garanti Bankası	Turkish Bank
Halkbank	Vakıfbank
HSBC	Yapı ve Kredi Bankası
İş Bankası	Ziraat Bankası

**Tablo 3: Çalışmaya Dahil Edilen Mevduat Bankalarının 2011 Yılı Sonu Seçilmiş Finansal Büyüklükleri (Milyon TL)**

	<b>Aktif</b>	<b>Sermaye (tamamı ödenmiş)</b>	<b>Mevduat</b>
Akbank	133,552	4,000	76,814
Alternatifbank	6,445	300	3,643
Anadolubank	5,781	600	3,667
Garanti	146,642	4,200	84,543
Halkbank	91,124	1,250	66,247
HSBC	24,132	652	13,247
İş Bankası	161,669	4,500	98,313
Şekerbank	14,399	1,000	9,078
TEB	38,092	2,204	22,887
Tekstilbank	3,489	420	2,464
Turkishbank	896	80	549
Vakıfbank	89,184	2,500	60,939
Yapı ve Kredi	108,103	4,347	63,517
Ziraat	160,681	2,500	113,067
<b>Toplam</b>	<b>984,189</b>	<b>28,553</b>	<b>618,975</b>
Sektör Toplamı*	1,119,119	36,492	698,920
Temsil %	88	78	89

**Kaynak:** Türkiye Bankalar Birliği web sitesi ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr))

\* Mevduat bankalarının toplam

## 2005-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Faaliyet Gösteren Mevduat Bankalarının Yönetim Kurulları Büyüklüklerine Genel Bir Bakış

Çalışmada kullanılan yönetim kurullarına ilişkin veriler bankaların internet sitelerinde yayımlanan yıl sonu faaliyet raporlarından çıkartılarak listelenmiştir. Gerçekleştirilen istatistiksel değerlendirmede, bankaların yönetim kurulu üye sayılarının ortalama değerlerinin yanısıra maksimum ve minimum değerleri belirlenmiştir. Elde edilen bulgular karşılaştırılarak tartışılmıştır. Çalışmada değerlendirmeye alınan bankaların yönetim kurulu üyelerinin çalışma dönemi içindeki yıllar itibariyle yönetim kurulu üye sayısı çıkartılmıştır.

### BULGULAR

Araştırma süresi olan 2005-2011 yılları arasında bankalardaki yönetim kurulu ortalama üye sayısında genel olarak artış görülmüştür. 2005 yılında ortalama yönetim kurulu üye sayısı 7.86 iken 2011 yılında 9.43 olmuştur (Tablo 4).

**Tablo 4: Araştırmaya Dahil Edilen Bankaların Yıllara Göre Yönetim Kurulu Üye Sayıları**

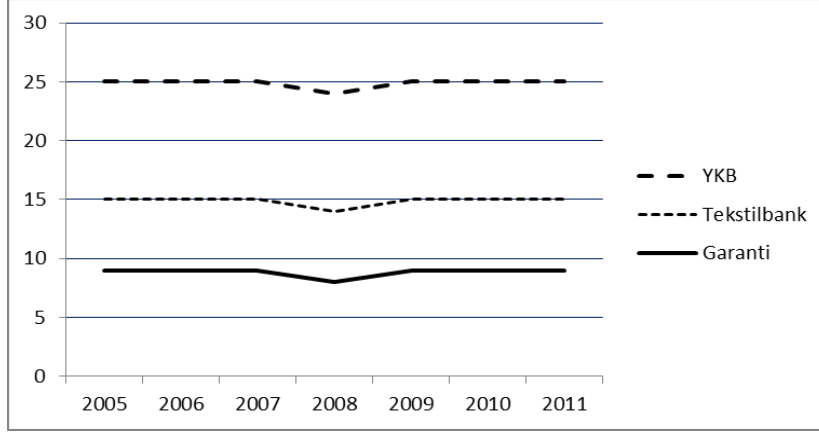
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Akbank	9	10	10	9	10	9	10
Alternatifbank	9	9	9	9	10	10	11
Anadolubank	6	6	8	9	9	9	9
Garanti	9	9	9	8	9	9	9
Halkbank	7	7	7	8	9	9	9
HSBC	8	10	10	8	8	8	8
İş bankası	7	11	11	11	11	11	11
Şekerbank	9	8	11	11	11	12	11
TEB	9	9	9	9	8	9	10
Tekstilbank	6	6	6	6	6	6	6
Turkishbank	6	7	7	10	10	10	10
Vakıfbank	8	9	10	9	9	9	9
Yapı ve Kredi	10	10	10	10	10	10	10
Ziraat		7	9	9	8	8	9
<b>Toplam</b>	110	118	126	126	128	129	132
<b>Ortalama</b>	7.86	8.43	9.00	9.00	9.14	9.21	9.43

**Kaynak:** Bankaların yıllık faaliyet raporları (2005-2011)

2005-2011 yılları arasında en az yönetim kurulu üyesine sahip olan banka altı üye ile Tekstilbank olmuştur. İnceleme süresinin tamamında Tekstilbank'ın yönetim kurulu üye sayısı yasal zorunluluk olan 6'da kalmıştır. Tekstilbank'ın üye sayısının bu kadar düşük olması bankanın büyüklüğü ve tek bir hakim ortağın bulunmasından (%75.50 GSD Holding A.Ş.) kaynaklanabilir.

## Ahmet B. Oğuz

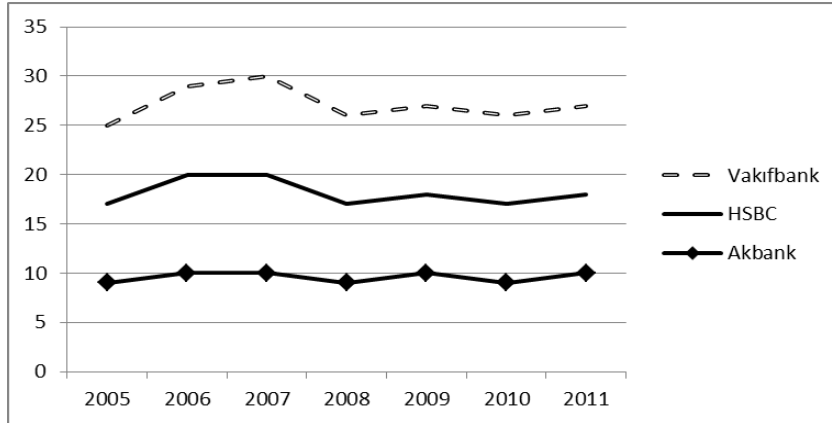
Yönetim kurulu üye sayısı hiç değişmeyen bankalar Tekstilbank ve Yapı ve Kredi Bankası olarak belirlenmiştir. Yapı ve Kredi Bankası'nın üye sayısı 10 olarak kalmıştır. Garanti Bankası'nın üye sayısı ise bir yıl (2008) dışında dokuz olarak gerçekleşmiştir (Şekil 1). Yapı ve Kredi ve Garanti bankalarında üye sayısının değişmemesinin sebebi, banka büyüklüğü ve faaliyetleri dikkate alındığında, yönetim kurulu üye sayısında optimum seviyeye ulaşılmış olması olabilir.



**Şekil 1: Yönetim Kurulu Üye Sayısı Değişmeyen / En Az Değişen Bankalar**

**Kaynak:** Bankaların yıllık faaliyet raporları (2005-2011)

Akbank, HSBC, Vakıfbank yönetim kurulu üye sayılarında değişiklik göstermekle beraber inceleme döneminde istikrarlı bir yapı sergilemiştir (Şekil 2).



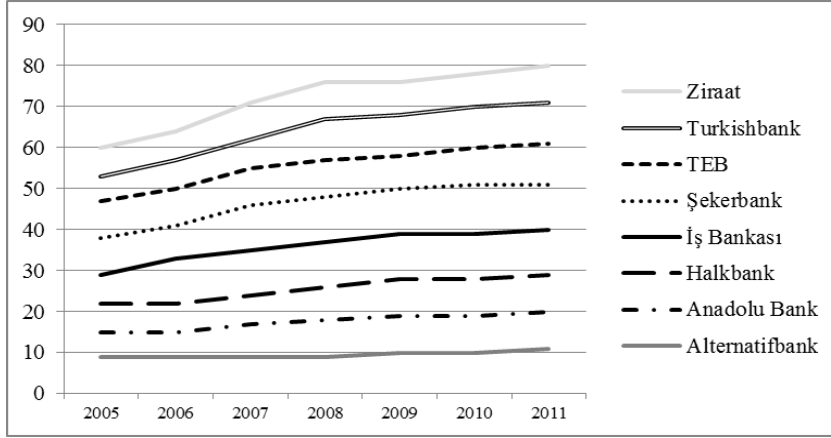
**Şekil 2: Yönetim Kurulu Üye Sayısı Dalgalı Seyreden Bankalar**

**Kaynak:** Bankaların yıllık faaliyet raporları (2005-2011)



### 2005-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Faaliyet Gösteren Mevduat Bankalarının Yönetim Kurulları Büyüklüklerine Genel Bir Bakış

Alternatifbank, Anadolubank, Halkbank, İş Bankası, Şekerbank, TEB, Turkishbank, Ziraat Bankası Yönetim Kurulu üye sayıları düzenli olarak artış göstermiştir (Şekil 3).



**Şekil 3: Yönetim Kurulu Üye Sayısı Düzenli Şekilde Artan Bankalar**

**Kaynak:** Bankaların yıllık faaliyet raporları (2005-2011)

1996-2005 yılları için Kanada, Fransa, İtalya, İspanya, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri’ni kapsayan benzeri bir çalışmada bankalarda ortalama yönetim kurulu üye sayısı 15.78 olarak belirlenmiştir (Andres ve Vallelado, 2008). Adı geçen ülkelerde banka yönetim kurulu üye sayısının Türkiye ile kıyaslandığında fazla çıkması, bu ülkelerin bankalarının faaliyette bulunduğu coğrafi alan ve göstermekte oldukları ticari faaliyet çeşitliliği göz önüne alındığında normal karşılanmalıdır.

**Tablo 5: 2005-2011 Arasında Kamu Ve Özel Sermayeli Mevduat Bankalarının Yönetim Kurullarının Ortalama Üye Sayıları**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Ortalama
Kamu Bankaları	7.33	7.67	8.67	8.67	8.67	8.67	9.00	8.38
Özel Bankalar	8.73	9.45	10.00	9.91	10.09	10.18	10.36	9.82

**Kaynak:** Bankaların yıllık faaliyet raporları (2005-2011)

Araştırma dönemi içinde kamu ve özel bankaların yönetim kurulu üye sayıları arasındaki ilişki de incelenmiştir (Tablo 5). Araştırma sonucuna göre özel bankaların yönetim kurulu üye sayısı ortalamasının kamu bankalarına kıyasla daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma yılları süresince ele alınan bankaların yönetim kurulu sayılarına ilişkin bazı istatistiksel değerlendirmeler Tablo 6'da verilmiştir. Tablo 6'ya göre ortalama yönetim kurulu üye sayısı 6 ile 10.43 arasında değişmiştir. Ele alınan bankaların değişim katsayılarına göre, yönetim kurulu üye sayısında çok fazla değişim olmadığını söyleyebiliriz.

**Tablo 6: İstatistiksel Veriler**

Bankalar	Min.	Max.	Ortalama	Standart Sapma	Varyans	Değişim Katsayısı
Akbank	9	10	9.57	0.5345	0.2857	5.58
Alternatifbank	9	11	9.57	0.7868	0.6190	8.22
Anadolubank	6	9	8	1.4142	2.0000	17.68
Garanti	8	9	8.86	0.3780	0.1429	4.27
HSBC	8	10	8.57	0.9759	0.9524	11.39
İş Bankası	7	11	10.43	1.5119	2.2857	14.50
Şekerbank	8	12	10.43	1.3973	1.9524	13.40
TEB	8	10	9	0.5774	0.3333	6.42
Tekstilbank	6	6	6	0.0000	0.0000	0.00
Turkishbank	6	10	8.57	1.8127	3.2857	21.15
Vakıfbank	8	10	9	0.5774	0.3333	6.42
YKB	10	10	10	0.0000	0.0000	0.00

**Kaynak:** Bankaların yıllık faaliyet raporları (2005-2011)

Yönetim kurullarındaki değişkenlik değişim katsayısı ile saptanmıştır. Yüzde değişim katsayısı 15'ten küçük olanlar düşük derecede değişken, 16-35 arası olanlar orta, ve 36'dan büyük olanlar yüksek derecede değişken olarak sınıflandırılmaktadır (Upchurch, Wilding ve Hatfield, 1988). Anadolubank ve Turkishbank orta değişken olurken diğer bankalar düşük değişken olmuştur.

Bu çalışmanın sonuçları dikkate alındığında bankaların finansal performansının yönetim kurulu üye sayısı üzerinde etkisi olup olmadığı, ayrı bir inceleme konusu olarak ele alınmalıdır. Yine bankaların ortaklık yapılarının yönetim kurulu yapısı üzerindeki etkisi de incelenmesi gereken diğer bir konudur. Banka yönetim kurullarında bağımsız üye sayısının artırılmasına yönelik Sermaye Piyasası Kurulu'nun yönetmelik niteliğinde çalışmaları bulunmaktadır. 2013 yılında bu yönde ciddi değişiklikler gözleneceği beklenmektedir.

Kamu ve özel bankaların yönetim kurulu üye sayıları arasındaki farklılık, finansal performans verileri de göz önüne alınarak ayrı bir çalışmada ele alınmalıdır.

**2005-2011 Yılları Arasında Türkiye’de Faaliyet Gösteren Mevduat Bankalarının Yönetim Kurulları Büyüklüklerine Genel Bir Bakış**

**KAYNAKÇA**

- Adams, R.B. ve Mehran, R. (2008). Corporate Performance, Board Performance, Board Structure, and Their Determinants in the Banking Industry. Staff Reports 330. Federal Reserve Bank of New York.
- Andres, P. ve Vallelado, E. (2008). Corporate Governance in Banking: The Role of the Board of Directors. Journal of Banking and Finance, 32(12), 2570-2580.
- Aygün, M., Taşdemir A. ve Çavdar, E. (2010). Banka Performansı Üzerinde Yönetim Kurulu Büyüklüğünün Etkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(3), 67-78.
- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Bankacılık Kanunu (19.10.2005 tarih 5411 sayılı). İndirilme Tarihi: 15 Nisan 2012, [http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik\\_Kanunu/Bankacilik\\_Kanunu.aspx](http://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Mevzuat/Bankacilik_Kanunu/Bankacilik_Kanunu.aspx)
- Bank For International Settlements (BIS) Basel Committee (2006). Enhancing Corporate Governance for Banking Organisations. İndirilme Tarihi: 15 Eylül 2012, <http://www.bis.org/publ/bcbs122.pdf>
- Belkhir, M. (2008). Board of Directors’ Size and Performance in the Banking Industry. International Journal of Managerial Finance, 5(2), 201-221.
- Boone, A.L., Casares, E.F., Karpoff, M. ve Raheja C.G. (2007). The Determinants of Corporate Board Size and Composition: An Empirical Analysis. Journal of Financial Economics, 85, 66-101.
- Cihangir, M. (2005). Finansal Krizlerin Banka Birleşmelerine Etkileri: Kasım 2000 ve Şubat 2001 Krizleri Çerçevesinde Kronolojik bir Yaklaşım. Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), 99-116.
- Diamond, D. (1984). Financial Intermediation and Delegated Monitoring. Review of Economic Studies, 51, 393-414.
- Ferreira, D., Kirchmaier T. ve Metzger, D. (2010). Boards of Banks. ECGI Finance Working Paper No.289/2010.
- Güloğlu B. ve Altunoğlu, E.A. (2002). Finansal Serbestleşme Politikaları ve Finansal Krizler: Latin Amerika, Meksika, Asya ve Türkiye Krizleri. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 27.
- Jensen, M.C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. The Journal of Finance, 48(3), 831-880.

**Ahmet B. Oğuz**

- Kirkpatrick, G. (2009). The Corporate Governance Lessons from the Financial Crisis. *OECD Financial Markets Trends* 96:2009/1.
- Lehn, K.M., Patro, S. ve Zhao, M.X. (2009). Determinants of the size and Composition of US Corporate Boards: 1935-2000. *Financial Management*, 38, 747-780.
- Lipton, M. ve Lorsch, J.W. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *The Business Lawyer*, 48(1).
- Mariscal, M.S., Alonso, P.A. ve Melino, E.R. (2009). Board Determinants in Banking Industry: An International Perspective. 22nd Australasian Finance and Banking Conference.
- Mehran, H., Morrison, A. ve Shapiro, J. (2011). Corporate Governance and Banks: What Have We Learned from the Financial Crisis. Federal Reserve Bank of New York Staff Reports No:502.
- Merton, R.C. ve Bodie, Z. (2005). Design of financial systems: towards a synthesis of function and structure. *Journal of Investment Management*, 3(1), 1-23.
- Morgan, Donald P. (2002). Rating Banks: Risk and Uncertainty in an Opaque Industry. *American Economic Review*, 92, 874-888.
- Pathan, S., Skully, M.T. ve Wickramanayake J. (2007). Board Size, Independence and Performance: An Analysis of Thai Banks, 2007. *Asia Pacific Financial Markets*, 14(3), 211-227.
- Pearce II, J.A. ve Zahra, S.A. (1992). Board Composition From a Strategic Contingency Perspective. *Journal of Management Studies*, 29(4), 411-438.
- Upchurch, D.R., Wilding, L.P. ve Hatfield, J.L. (1988). Methods to Evaluate Spatial Variability. In: Hosner , L.R. (Ed) *Reclamation of Surface -Mined Lands*. Boca Raton, Florida: Crc Pres, Inc.
- Walker, D. (2009). A Review of Corporate Governance in UK banks and other Financial Industry Entities: Final Recommendations. İndirilme tarihi: 16 Ağustos 2012, [http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/d/walker\\_review\\_261109.pdf](http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.hm-treasury.gov.uk/d/walker_review_261109.pdf)
- Zahra, S.A. ve Pearce II, J.A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance. *Journal of Management*, 15(2), 291-334.