

YÖNETİM KURULU YAPISI, EĞİTİM DÜZEYİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNETİŞİMİNİN BANKA KÂRLILIĞIYLA İLİŞKİSİ: TÜRK MEVDUAT BANKALARI ÜZERİNE PANEL VERİ ANALİZİ¹

Dr. Öğr. Üyesi Oğuz Şimşek

İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Fakültesi,

Finans ve Bankacılık (İngilizce) Bölümü

osimsek@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7380-4454

Dr. Mehmet Özgür Yaran

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Ticaret ve Finans Enstitüsü

oyaran@ticaret.edu.tr, ORCID: 0009-0002-5435-929X

Araş. Gör. Merdan Uçum

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi,

İşletme Bölümü

merdan.ucum@izu.edu.tr, ORCID: 0009-0006-4241-9506

ÖZ

Bu çalışma, Türk mevduat bankalarında yönetim kurulu yapısı, üyelerin eğitim düzeyi ve sürdürülebilirlik yönetişimi göstergelerinin banka kârlılığıyla ilişkisini incelemektedir. 2020–2025 dönemindeki 19 bankaya ait potansiyel veri çerçevesi 114 banka-yıl gözleminden oluşmakta; aktif kârlılığı (ROA) ve özkaynak kârlılığı (ROE) modelleri sırasıyla 110 ve 109 gözlemle tahmin edilmektedir. ESG skorlarına erişilemediğinden sürdürülebilirlik boyutu komite göstergeleriyle temsil edilmiştir. Banka ve yıl sabit etkili modellerde banka düzeyinde kümelenmiş standart hatalar ve wild cluster bootstrap testleri kullanılmıştır. Politik bağlantılı üye oranı her iki kârlılık göstergesiyle, kurul büyüklüğü ise ROA ile pozitif ilişkilidir. Kurul büyüklüğünün ROE katsayısı bootstrap altında anlamlı değildir. Banka büyüklüğü ve özkaynak oranı pozitif sonuçlar verirken bağımsız, kadın ve yabancı üye oranları ile eğitim göstergeleri için anlamlı ilişki saptanmamıştır. Komite varlığı ve üye sayısı anlamlı bulunmamış; toplantı sıklığı yalnızca ROA modelinde pozitif ilişki göstermiştir. Bulgular, kısa panel ve gözlemsel tasarımın sınırları içinde koşullu ilişkiler olarak değerlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu Yapısı, Eğitim Düzeyi, Sürdürülebilirlik Yönetişimi, Banka Kârlılığı.

Araştırma Alanı: Kurumsal Yönetim, Yönetişim

Araştırma Türü: Araştırma

JEL Kodları: G30, M10

BOARD STRUCTURE, EDUCATIONAL BACKGROUND, SUSTAINABILITY GOVERNANCE, AND BANK PROFITABILITY: A PANEL DATA ANALYSIS OF TURKISH DEPOSIT BANKS

ABSTRACT

This study examines the relationship between board structure, directors' educational background, sustainability governance indicators, and bank profitability in Turkish deposit banks. The potential data frame comprises 114 bank-year observations for 19 banks over 2020–2025; the return on assets (ROA) and return on equity (ROE) models use 110 and 109 observations, respectively. Committee indicators represent sustainability governance because ESG scores are unavailable. Models include bank and year fixed effects, with bank-level clustered standard errors and wild cluster bootstrap tests. The proportion of politically connected directors is positively associated

¹ Bu çalışma, 7–9 Mayıs 2026 tarihlerinde Çanakkale'de düzenlenen 6. Uluslararası Bankacılık Kongresi'nde sunulan aynı başlıklı bildiriden üretilmiştir.

with both profitability measures, whereas board size is positively associated with ROA. The ROE coefficient on board size is not significant under bootstrap inference. Bank size and the equity ratio show positive associations; independent, female, and foreign director proportions and education measures are not significant. Committee presence and membership size are not significant; meeting frequency is positively associated only with ROA. The findings represent conditional associations within the limits of the short panel and observational design.

Keywords: Corporate Governance, Board Structure, Educational Background, Sustainability Governance, Bank Profitability.

Research Field: Corporate Governance, Governance

Research Type: Research Article

JEL Codes: G30, M10

1. GİRİŞ

Bankalar, tasarrufların yatırımlara aktarılması, ödeme sisteminin işletilmesi ve ekonomideki risklerin dağıtılması bakımından temel bir aracılık işlevi üstlenmektedir. Bu işlev, banka performansını yalnızca pay sahiplerini ilgilendiren bir sonuç olmaktan çıkararak mudiler, kreditorler, düzenleyici otoriteler ve finansal sistemin bütünü açısından önemli hâle getirmektedir. Yüksek kaldıraç, aktif ve pasifler arasındaki vade uyumsuzluğu, bilgi asimetrisi ve olası sistemik yayılma etkileri, bankaların kurumsal yönetimini finansal olmayan işletmelerden daha hassas bir konuma taşımaktadır. Bu nedenle yönetim kurulunun gözetim kapasitesi, karar kalitesi ve bileşimi, bankaların kârlılığı ile risk alma davranışını açıklamada merkezi bir yere sahiptir (Adams ve Mehran, 2012; de Andres ve Vallelado, 2008; Pathan ve Faff, 2013).

Yönetim kurulunun bu rolü başlıca iki kuramsal yaklaşım üzerinden açıklanabilir. Vekâlet teorisi, sahiplik ve kontrolün ayrışmasından doğan çıkar çatışmalarına odaklanmakta ve yönetim kurulunu üst yönetimi izleyen bir iç kontrol mekanizması olarak değerlendirmektedir (Fama ve Jensen, 1983; Jensen ve Meckling, 1976). Kaynak bağımlılığı yaklaşımı ise kurul üyelerinin kuruma yalnızca denetim değil; bilgi, uzmanlık, meşruiyet ve dış çevreyle bağlantı sağladığını vurgulamaktadır (Hillman ve Dalziel, 2003). Dolayısıyla kurul yapısının banka kârlılığıyla ilişkisi tek bir mekanizma üzerinden kurulamaz. Etkin gözetim, farklı bilgi kaynaklarına erişim ve karar süreçlerinin koordinasyonu aynı kurul içinde birlikte ortaya çıkmakta; bir özelliğin sağlayabileceği yarar, başka bir örgütsel maliyetle dengelenebilmektedir.

Bu çerçevede yönetim kurulu büyüklüğü en sık incelenen özelliklerden biridir. Üye sayısının artması, kurulun uzmanlık tabanını ve temsil kapasitesini genişletebilir; buna karşılık iletişim ve koordinasyon maliyetlerini artırarak karar alma sürecini yavaşlatabilir. Benzer biçimde bağımsız, kadın, yabancı veya politik bağlantılı üyelerin kurul içindeki payı farklı bilgi ve deneyimlerin karar sürecine taşınmasını sağlayabilir. Ancak bağımsızlığın biçimsel kalması, azınlıkta kalan üyelerin kararları etkileyememesi veya politik bağlantıların gözetim işleviyle çatışması durumunda beklenen yararlar zayıflayabilir. Bankacılık literatüründe kurul yapısı ile performans arasındaki sonuçların örneklem ve döneme göre değişmesi de bu karşıt mekanizmalarla uyumludur (Adams ve Mehran, 2012; Pathan ve Faff, 2013). Türkiye üzerine yapılan çalışmalar, kurul büyüklüğü ve kurul çeşitliliğinin banka performansı açısından

dikkate değer olduğunu göstermekle birlikte, tüm kurul özellikleri için ortak ve değişmez bir ilişkiye işaret etmemektedir (Işık ve İnce, 2016; Yağlı, 2019).

Yönetim kurulunun eğitim düzeyi, kurulun insan sermayesini yansıtan tamamlayıcı bir boyuttur. Bankacılık faaliyetlerinin finansal raporlama, risk yönetimi, düzenlemelere uyum ve stratejik planlama bakımından teknik bilgi gerektirmesi, yükseköğrenim ve lisansüstü eğitim birikimini karar kalitesi açısından önemli hâle getirebilir. Daha yüksek eğitim düzeyine sahip üyelerin karmaşık bilgiyi değerlendirme ve alternatif stratejilerin sonuçlarını öngörme kapasitesinin daha güçlü olması beklenebilir. Nitekim yönetim kurulu üyelerinin ileri eğitim düzeyini ele alan çalışmalar, eğitim bileşiminin banka performansının açıklanmasında kullanılabilecek bir kurul niteliği olduğunu göstermektedir (Trung, 2022). Bununla birlikte diploma düzeyi, sektörel tecrübe, finansal uzmanlık veya karar süreçlerine fiilî katılımı aynı anlama gelmez. Bu nedenle eğitim göstergelerinin etkisi, kurulun diğer özellikleri ve bankaya özgü koşullar kontrol edilerek değerlendirilmelidir.

Kurumsal yönetim tartışmasının son yıllarda belirginleşen diğer boyutu sürdürülebilirliktir. Bankalar çevresel ve toplumsal etkileri yalnızca kendi faaliyetleri üzerinden değil, kredi ve yatırım kararları aracılığıyla da şekillendirmektedir. Bu durum sürdürülebilirlik konularının yönetim kurulu gündemine nasıl taşındığı, kim tarafından izlendiği ve ne sıklıkta ele alındığı sorusunu önemli kılmaktadır. Önceki araştırmalar kurul bileşimi, cinsiyet çeşitliliği ve kurul faaliyetlerinin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim (ESG) performansı ile ilişkili olabileceğini ortaya koymuştur (Birindelli vd., 2018; Menicucci ve Paolucci, 2022; Romano vd., 2020). Ayrıca sürdürülebilirlik komitesi ve kurul toplantı sıklığı gibi düzenlemelerin, sürdürülebilirlik konularının karar süreçlerine yerleşmesinde rol oynayabileceği belirtilmektedir (Atalay vd., 2025; Tumewang vd., 2025). Bununla birlikte bu yönetim düzenekleri, gerçekleşmiş ESG performansının kendisi değildir. Komitenin varlığı, komitedeki üye sayısı ve toplantı sıklığı; bankanın sürdürülebilirlik yönetimi için oluşturduğu örgütsel kapasiteyi göstermekte, çevresel ve sosyal sonuçları doğrudan ölçmemektedir.

Sürdürülebilirlik uygulamalarının finansal sonuçlarla ilişkisi de tek yönlü ve koşulsuz değildir. Bu uygulamalar itibarın güçlenmesi, paydaş güveninin artması ve uzun vadeli risklerin daha iyi yönetilmesi üzerinden performansa katkı sağlayabilir. Buna karşılık yeni bir komite kurulması veya toplantı sayısının artırılması, bu yapıların karar süreçlerine etkili biçimde dâhil edildiği anlamına gelmeyebilir. Bankacılık sektörüne ilişkin bulgular, sürdürülebilirlik faaliyetleri ile finansal performans arasında bağ kurulabileceğini göstermekle birlikte bu bağın kullanılan göstergelere, ülke koşullarına ve yönetim yapısının niteliğine bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Gutiérrez-Ponce ve Wibowo, 2023). Türkiye’de ESG skorları ile banka performansını inceleyen çalışmalar da konuya ilişkin önemli kanıtlar sunmuştur (Çetenak vd., 2022). Ancak ESG skoru bulunmayan bir örneklemede sürdürülebilirlik yönetimi göstergelerini ESG performansının yerine kullanmak ölçüm açısından doğru değildir. Bu ayırım, mevcut çalışmanın kapsamının ve bulgularının yorumlanmasında temel alınmaktadır.

Türk bankacılık sektörü, yoğun düzenleme, bankalar arasındaki ölçek farklılıkları ve son yıllarda yaşanan belirgin makroekonomik dalgalanmalar nedeniyle bu ilişkilerin birlikte incelenmesi için uygun bir araştırma alanıdır. Mevcut ulusal literatürde yönetim kurulu yapısı ile finansal performans arasındaki ilişki ve ESG skorlarının performansla bağlantısı ayrı ayrı ele alınmıştır (Çetenak vd., 2022; Işık ve İnce, 2016; Yağlı, 2019). Buna karşılık kurulun niceliksel yapısını, üyelerin eğitim bileşimini ve sürdürülebilirlik yönetişimi düzeneklerini aynı model çerçevesinde değerlendiren çalışmalar sınırlıdır. Ayrıca kısa zaman boyutuna sahip banka panellerinde heteroskedastisite, seri korelasyon, yatay kesit bağımlılığı ve az sayıdaki küme nedeniyle standart hataların güvenilirliği ayrı bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla hem değişkenlerin kavramsal sınırlarının açık biçimde çizilmesine hem de çıkarımların uygun sağlıklik kontrolleriyle desteklenmesine ihtiyaç vardır.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren 19 mevduat bankasının 2020–2025 dönemine ait verilerini kullanarak yönetim kurulu yapısı, kurulun eğitim düzeyi ve sürdürülebilirlik yönetişimi göstergeleri ile banka kârlılığı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Kârlılık aktif kârlılığı (ROA) ve özkaynak kârlılığı (ROE) ile ölçülmektedir. Yönetim kurulu büyüklüğü ile bağımsız, politik bağlantılı, kadın ve yabancı üye oranları kurul yapısını; eğitim endeksi ve alternatif eğitim oranları kurulun eğitim bileşimini; sürdürülebilirlik komitesinin varlığı, komite üye sayısı ve toplantı sıklığı ise sürdürülebilirlik yönetişimini temsil etmektedir. Banka büyüklüğü ve özkaynakların toplam aktiflere oranı kontrol değişkenleri olarak modellere dâhil edilmektedir. Çalışma, gözlemsel panel veriye dayandığı için sonuçlar nedensel etki olarak değil, bankaya ve yıla özgü gözlenemeyen farklılıklar kontrol edildikten sonra elde edilen ilişkiler olarak yorumlanmaktadır.

Çalışma üç yönden katkı sunmaktadır. İlk olarak yönetim kurulu yapısı, eğitim düzeyi ve sürdürülebilirlik yönetişimini ortak bir ampirik çerçevede ele almaktadır. İkinci olarak sonuçların tek bir kârlılık ölçütüne bağlı kalıp kalmadığını ROA ve ROE modelleri üzerinden karşılaştırmaktadır. Üçüncü olarak sabit etkiler tahminlerini banka düzeyinde kümelenmiş standart hatalar, az sayıdaki küme için wild cluster bootstrap ve alternatif sağlıklik kontrolleriyle değerlendirmektedir. Temel bulgular, yönetim kurulu büyüklüğü ile politik bağlantılı üye oranının özellikle ROA ile pozitif ilişki gösterdiğini; politik bağlantılı üye oranına ilişkin bulgunun ROE modelinde de daha istikrarlı olduğunu göstermektedir. Eğitim göstergeleri ile sürdürülebilirlik komitesinin varlığı ve üye sayısı için sistematik bir ilişki saptanmamıştır. Toplantı sıklığı ROA açısından sınırlı bir bulgu üretmekte, ancak aynı sonuç ROE modelinde tekrarlanmamaktadır. Bu örüntü, kurul özelliklerinin kârlılıkla ilişkisinin kullanılan performans ölçütüne ve istatistiksel çıkarım yöntemine duyarlı olduğunu ortaya koymaktadır. İzleyen bölümde ilgili literatür ve araştırma beklentileri ele alınmakta; daha sonra veri, değişkenler ve yöntem açıklanmakta, ampirik bulgular sunulmakta ve çalışma sonuç ve çıkarımlar bölümüyle tamamlanmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Yönetim kurullarının firma sonuçları üzerindeki rolü tek bir kuramsal yaklaşım ile açıklanabilecek kadar yalın değildir. Vekâlet teorisi, ortaklar ile yöneticiler arasındaki amaç farklılıklarının izleme ve denetim mekanizmaları aracılığıyla sınırlandırılabilceğini savunur. Bu çerçevede yönetim kurulu; yönetimin kararlarını değerlendiren, bilgi asimetrisini azaltan ve kaynakların pay sahipleri aleyhine kullanılmasını engellemeye çalışan temel iç kontrol organıdır. Bununla birlikte bankalarda yüksek kaldıraç, mevduat sahiplerinin korunması, yoğun düzenleme ve sistemik risk gibi özellikler klasik pay sahibi-yönetici çatışmasını genişletmekte; yönetim kurulunu düzenleyici otoriteler, mudiler ve diğer paydaşlar karşısında da sorumlu kılmaktadır. Dolayısıyla kurulun bağımsızlığı, uzmanlığı ve çalışma biçimi yalnızca temsil maliyetlerini değil, bankanın risk alma kapasitesini ve kârlılık üretme biçimini de etkileyebilir (Jensen ve Meckling, 1976; Adams ve Mehran, 2012).

Kaynak bağımlılığı teorisi ise yönetim kurulunun yalnızca bir denetim organı olmadığını; aynı zamanda dış çevreye erişim, meşruiyet, bilgi, itibar ve ilişki ağı sağlayan stratejik bir kaynak olduğunu vurgular. Kurul üyelerinin mesleki birikimleri, kamu ve özel sektör bağlantıları, uluslararası deneyimleri ve farklı paydaş gruplarıyla kurdukları ilişkiler, bankanın belirsizlik karşısındaki hareket alanını genişletebilir. Bu görüşe göre kurul çeşitliliğinin ve uzmanlığının değeri, üyelerin yalnızca kimliklerinden değil, kuruma taşıdıkları bilgi ve bağlantıların karar süreçlerinde ne ölçüde kullanılabildiğinden doğar. Özellikle düzenleyici yoğunluğu yüksek bankacılık sektöründe çevresel bağımlılıkların yönetilmesi, yönetim kurulunun danışmanlık ve kaynak sağlama işlevlerini güçlendirmektedir (Hillman, Withers ve Collins, 2009; de Andres ve Vallelado, 2008).

Üst kademe teorisi, örgütsel tercihlerin ve sonuçların karar vericilerin bilişsel çerçeveleri, deneyimleri ve değerleri tarafından şekillendiğini ileri sürer. Bu nedenle üyelerin eğitim düzeyi, uzmanlık alanı, cinsiyeti, uyuşuğu ve kariyer geçmişi, aynı bilgi setinin nasıl yorumlandığını etkileyebilir. Paydaş teorisi ise bankanın başarısını yalnızca kısa vadeli finansal sonuçlara indirgememekte; çalışanlar, müşteriler, düzenleyiciler, toplum ve çevre ile kurulan ilişkinin de yönetim sorumluluğunun parçası olduğunu belirtmektedir. Bu iki yaklaşım birlikte ele alındığında, yönetim kurulunun bileşimi ile sürdürülebilirlik yönetimi arasında doğal bir bağlantı ortaya çıkar: farklı bilgi ve değer setleri, finansal olmayan risklerin gündeme alınmasını ve paydaş taleplerinin stratejik kararlara aktarılmasını kolaylaştırabilir (Hambrick ve Mason, 1984; Donaldson ve Preston, 1995).

Bu kuramsal çoğulluk, ampirik bulguların neden tek yönlü olmadığını da açıklamaktadır. Aynı kurul özelliği, bir bağlamda denetim kapasitesini yükseltirken başka bir bağlamda koordinasyon maliyetlerini artırabilir; farklı üyeler yeni bilgi sağlarken aynı zamanda iletişim ve uzlaşma süreçlerini zorlaştırabilir. Ayrıca bankanın büyüklüğü, sahiplik yapısı, düzenleyici çevre, ülkenin kurumsal kalitesi ve inceleme dönemi, kurul özelliklerinin finansal sonuçlara dönüşme biçimini değiştirebilir. Bu nedenle yönetim kurulu yapısı ile kârlılık arasındaki ilişkiler, evrensel ve doğrusal etkiler olarak değil; banka

ve dönem sabitleri, zaman etkileri ve uygun kontrol değişkenleri altında sınanması gereken bağlama duyarlı ilişkiler olarak ele alınmalıdır. Türkiye bankacılık sistemine ilişkin çalışmalar da yönetim mekanizmalarının sahiplik ve kurumsal çevreyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir (Bektaş ve Kaymak, 2009; Yılmaz, 2019).

Yönetim kurulu büyüklüğü, kurulun bilgi ve uzmanlık havuzu ile karar alma maliyetleri arasındaki dengeyi temsil eder. Üye sayısının artması, farklı fonksiyonlarda uzman kişilerin kurula katılmasını, komite görevlerinin paylaşılmasını ve dış çevreye erişimin genişlemesini sağlayabilir. Buna karşılık aşırı büyük kurullarda serbest sürücü davranışı, iletişim güçlüğü ve sorumluluğun dağılması görülebilir. Bankacılık sektöründe faaliyetlerin karmaşıklığı ve düzenleyici yük, görece geniş kurulların danışmanlık kapasitesini değerli kılabilse de en uygun büyüklüğün bankanın ölçeğine ve iş modeline bağlı olması beklenir. de Andres ve Vallelado (2008) banka kurullarında büyüklük ile performans arasında ters U biçimli bir ilişki saptamış, Adams ve Mehran (2012) ise büyük banka holdinglerinde pozitif bir bağ bulmuştur. Hokka ve Biber (2023) ise gelişmiş ülke bankalarında kurul büyüklüğünü ROA ve ROE ile negatif ilişkili bulmuştur. Bu ayrışma, etkinin kullanılan performans göstergesine ve örnekleme göre değiştiğini göstermektedir. Eriqat, Tahir ve Zulkafli (2025) ise banka örneklemelerinde kurul büyüklüğünün finansal performansla pozitif ilişkili olduğunu bildirmekte ve bu bulguyu tek bir yönetim kuramıyla değil, vekâlet ve kaynak bağımlılığı yaklaşımlarının birlikte değerlendirildiği çok-teorili bir çerçeveye açıklamaktadır.

Bağımsız üyelerin temel işlevi, yönetimin kararlarını daha tarafsız biçimde izlemek, ilişkili taraf işlemlerini denetlemek ve azınlık pay sahiplerinin çıkarlarını korumaktır. Vekâlet teorisi bağımsız üye oranı yükseldikçe izleme kalitesinin artacağını öngörse de bankacılıkta bağımsızlığın biçimsel statüden ibaret kalmaması gerekir. Bankanın karmaşık ürünlerini, risk profilini ve düzenleyici yükümlülüklerini yeterince tanımayan bir üye, hukuken bağımsız olsa bile etkili gözetim sağlayamayabilir. Bu nedenle bağımsızlık ile sektörel uzmanlık arasında bir denge kurulması önemlidir. Fariha, Hossain ve Ghosh (2022) Bangladeş bankalarında bağımsız üye oranını ROA ve Tobin Q ile negatif ilişkili bulmuş; Gürbüz, Türkoğlu ve Bekci (2023) BIST 100 şirketlerinde benzer yönde bir sonuca ulaşmıştır. Trung (2022) ise kurul niteliklerinin etkisinin denetim komitesi özellikleri ve kurumsal bağlamla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Türkiye bağlamındaki ampirik çalışmalar, yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsız üye oranının firma veya banka performansı üzerindeki etkisinin seçilen dönem, sektör ve model yapısına duyarlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bankalara özgü yoğun düzenleme, devlet ve özel sektör sahipliğinin bir arada bulunması ve kriz dönemlerinin yönetim işlevlerini değiştirmesi, bu duyarlılığın başlıca nedenlerindendir. Bu nedenle kurul büyüklüğü ve bağımsızlık oranını aynı denklemde değerlendirmek, her iki değişkenin birbirinden bağımsız görünen ancak uygulamada iç içe geçen danışmanlık ve gözetim işlevlerini ayırmaya yardımcı olur. Yağlı (2019) ve

Yılmaz (2019), Türk bankalarına ilişkin bulgularında bu duyarlılığa dikkat çekmektedir. Ayrıca banka sabit etkilerinin kullanılması, zaman içinde değişmeyen kurum kültürü ve sahiplik özelliklerinin sonuçları çarpıtma riskini azaltarak kurul yapısındaki değişimin kârlılıkla ilişkisini daha tutarlı biçimde incelemeyi sağlar. Verma vd. (2025) de Hindistan bankalarında kurumsal yönetim mekanizmaları ile banka kârlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyerek kurul özelliklerinin finansal sonuçlarla birlikte değerlendirilmesine ilişkin güncel banka kanıtı sunmaktadır.

Kadın üyelerin yönetim kurullarındaki temsili, hem eşitlik ve meşruiyet hem de karar kalitesi bakımından incelenmektedir. Farklı deneyimlerin kurula taşınması, alternatiflerin daha kapsamlı tartışılmasını ve paydaş odaklı risklerin görünür hâle gelmesini sağlayabilir. Bununla birlikte düşük temsil düzeylerinde kadın üyelerin etkisi sembolik kalabilir; seçilme süreci, komite üyelikleri ve karar gücü dikkate alınmadığında yalnızca oran değişkeni kurul içindeki gerçek etkiyi tam olarak yansıtmayabilir. Adams ve Ferreira (2009), kadın üyelerin gözetim faaliyetlerini güçlendirebildiğini ancak performans sonucunun mevcut yönetim koşullarına bağlı olduğunu göstermektedir. Türk bankacılık sektörüne ilişkin bulgular da çeşitlilik ile finansal performans arasında her koşulda aynı yön ve büyüklükte bir ilişki kurulamayacağını ortaya koymaktadır (Yağlı, 2019). Bu koşulluluğun bir kaynağı da kurul dışındaki kurumsal çevredir. Grau-Grau, Branco ve Bel-Oms (2025), on üç Avrupa ülkesini kapsayan 2013–2022 dönemi verisinde ülke düzeyindeki cinsiyet eşitliğinin, kurul cinsiyet çeşitliliğinin sürdürülebilirlik sonuçları üzerindeki etkisini düzenleyici biçimde zayıflattığını bulmuştur. Dolayısıyla kadın üye oranının anlamı, bankanın içinde bulunduğu toplumsal ve düzenleyici bağlamdan bağımsız yorumlanmamalıdır.

Yabancı üyeler, uluslararası piyasa bilgisi, farklı düzenleyici sistemlere ilişkin deneyim ve küresel ilişki ağı sağlayabilir. Bu kaynaklar özellikle dış finansmana erişim, uluslararasılaşma ve risk yönetimi açısından yararlı olabilir. Öte yandan yerel piyasa dinamiklerine ve kurumsal kültüre uzaklık, bilgi aktarımını sınırlayabilir; dil, zaman ve koordinasyon maliyetleri kurul etkinliğini azaltabilir. Dolayısıyla yabancı üye oranının kârlılığa etkisi, üyelerin yalnızca yabancı olmasına değil, bankanın stratejisiyle uyumlu uzmanlığa ve fiilî katılıma sahip olmasına bağlıdır. Atalay, Altın ve Al Ani (2025), yabancı üyeliğin kurul toplantı sıklığı ve finansal durumla birlikte çeşitlilik mekanizmalarını güçlendirebildiğini göstermekte; Trung (2022) ise Vietnam bankalarında ulusal çeşitliliğin performansla pozitif ilişkili olduğunu bildirmektedir.

Politik bağlantılı yönetim kurulu üyeleri, düzenleyici çevre hakkında bilgi, kamu kurumlarına erişim ve belirsizliği azaltan ilişkiler sağlayabilir. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı bu bağlantıları stratejik bir kaynak olarak görürken, vekâlet yaklaşımı bağımsız gözetimin zayıflaması, ayrıcalıklı işlem beklentisi ve kaynak tahsisinin ekonomik amaçlardan uzaklaşması risklerine dikkat çeker. Faccio (2006), politik bağlantıların firmalar açısından ekonomik olarak önemli sonuçlar doğurabildiğini ve bu etkinin ülkenin kurumsal yapısıyla yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Bankalar bakımından söz konusu ilişki

daha da hassastır; çünkü kamu politikaları, lisanslama, denetim ve kriz müdahaleleri sektörün faaliyet alanını doğrudan şekillendirir. Bu nedenle politik bağlantılı üye oranının kârlılık üzerindeki işareti önceden kesin biçimde belirlenemez; ampirik olarak ve güçlü standart hatalarla sınanmalıdır.

Kurul çeşitliliği değişkenleri aynı modelde yer aldığına her katsayı, diğer kurul özellikleri sabitken ilgili özelliğin marjinal ilişkisini göstermektedir. Bu yaklaşım, örneğin kadın veya yabancı üye oranındaki değişimin kurul büyüklüğü ve bağımsızlıktan ayrı değerlendirilmesine imkân verir; ancak yüksek korelasyon durumunda katsayıların belirsizliği artabilir. Literatürde sonuçların farklılaşmasının bir nedeni de sayı ve oran değişkenlerinin birbirinin yerine kullanılmasıdır. Bankalar arasında kurul büyüklüğü değiştiği için üye sayılarını doğrudan karşılaştırmak yanıltıcı olabilir. Khan ve Baker (2022) ile Hokka ve Biber (2023) de kurul bileşimini oran temelli göstergelerle ölçmüştür. Bu yaklaşım, bankalar arası karşılaştırılabilirliği güçlendirmekte ve kurul bileşiminin nispi yapısını daha doğru yansıtmaktadır.

Yönetim kurulu üyelerinin eğitim düzeyi, üst kademe teorisinin öngördüğü bilişsel kapasite ve bilgi işleme farklılıklarının gözlenebilir bir göstergesidir. Lisansüstü eğitim, karmaşık finansal raporları değerlendirme, analitik problem çözme ve yeni düzenlemelere uyum sağlama kapasitesiyle ilişkilendirilebilir. Bankacılıkta kredi riski, piyasa riski, sermaye yeterliliği ve sürdürülebilirlik kaynaklı finansal riskler giderek daha teknik hâle geldiğinden, kurulun toplu bilgi tabanı stratejik gözetim açısından önem taşımaktadır. Ancak diploma düzeyi tek başına uzmanlık kalitesini garanti etmez; eğitim alanı, mesleki deneyim, sektör bilgisi ve üyelerin kurul tartışmalarına katılımı da belirleyicidir. Hambrick ve Mason (1984) bu tür göstergeleri karar vericilerin bilişsel çerçevesinin gözlenebilir vekilleri saymakta; Fariha vd. (2022) ise kurul niteliklerinin diğer yönetim unsurlarıyla birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle eğitim değişkeni, beşerî sermayenin eksiksiz ölçümü değil, karşılaştırılabilir bir vekil gösterge olarak yorumlanmalıdır.

Eğitim düzeyinin finansal performansla dönüşmesi iki karşıt mekanizma üzerinden açıklanabilir. Birincisi, daha yüksek eğitim düzeyinin bilgi asimetrisini azaltması, yönetimi daha etkili sorgulamayı sağlaması ve karmaşık yatırımların değerlendirilmesini iyileştirmesidir. İkincisi ise benzer eğitim geçmişine sahip üyelerin bilişsel homojenlik üretmesi ve kurulun alternatif görüşlere açıklığını sınırlamasıdır. Ayrıca yüksek eğitilmiş üyelerin katkısı, toplantı gündeminin niteliği ve bilgiye zamanında erişim sağlanmadığında görünür olmayabilir. Bu nedenle eğitim ile kârlılık arasında otomatik ve doğrusal bir ilişki beklemek yerine, kurulun genel bileşimi ve bankanın büyüklüğü gibi koşullar altında ampirik ilişkiyi sınamak gerekir. Trung (2022) Vietnam bankalarında ileri eğitim düzeyini performansla pozitif ilişkili bulurken, Gürbüz vd. (2023) kurul niteliklerinin etkisinin diğer yönetim mekanizmalarıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Kurulun eğitim niteliğini ölçmek için yalnızca yüksek lisans veya doktora sahibi üye oranını kullanmak, farklı eğitim düzeylerinin bileşik etkisini gözden kaçırabilir. Ağırlıklı eğitim endeksi, lisans, yüksek lisans ve doktora derecelerine farklı ağırlıklar vererek kurulun toplam eğitim yoğunluğunu tek bir

ölçüde özetler. Buna karşılık bu endeks, dereceler arasındaki marjinal katkının seçilen ağırlıklarla temsil edildiği varsayımına dayanır. Bu nedenle endeks, tek başına değil; lisansüstü eğitim oranı ve akademik unvan oranı gibi daha dar tanımlı göstergelerle birlikte değerlendirildiğinde kurulun bilgi tabanını daha güvenilir biçimde yansıtır.

Kurul eğitimi ile sürdürülebilirlik yönetimi arasında da tamamlayıcı bir ilişki bulunabilir. İklim riski, insan sermayesi, etik tedarik zinciri ve finansal olmayan raporlama gibi konular; geleneksel muhasebe ve finans bilgisine ek olarak çok disiplinli değerlendirme gerektirir. Eğitim düzeyi yüksek bir kurul, bu konuların finansal etkilerini daha sistematik değerlendirebilir; ancak sürdürülebilirlik konularının gündeme taşınması için organizasyonel bir kanal bulunmadığında söz konusu kapasite kullanılmayabilir. Bu nedenle kurul eğitiminin kârlılıkla ilişkisi, sürdürülebilirlik komitesi ve toplantı faaliyeti gibi yönetim düzenekleriyle birlikte ele alındığında daha anlamlı bir çerçeveye kavuşur. Kurul bileşimi ile ESG sonuçları arasındaki güncel çalışmalar, uzmanlık ve çeşitliliğin etkilerinin kurum içi yönetim yapılarıyla etkileşimli olduğunu göstermektedir (Basile vd., 2026; Alodat ve Hao, 2025).

Sürdürülebilirlik literatürü, ESG performansı, ESG açıklaması ve sürdürülebilirlik yönetimi kavramlarını çoğu zaman yakın anlamlarda kullansa da bu kavramlar aynı şeyi ölçmemektedir. ESG skoru, belirli bir veri sağlayıcının çevresel, sosyal ve yönetim göstergelerini kendi ölçüm yaklaşımıyla bir araya getirdiği değerlendirmedir. Açıklanan bilginin kapsamına ve ölçüm tercihlerine duyarlı olan bu skor, gerçekleşmiş sürdürülebilirlik sonuçlarının eksiksiz bir ölçüsü olarak kabul edilmemelidir. Sürdürülebilirlik raporu veya açıklama endeksi, kurumun kamuya sunduğu bilginin kapsamını ölçer. Sürdürülebilirlik komitesinin varlığı, komitedeki kişi sayısı ve toplantı sıklığı ise yönetim kurulunun bu konuları hangi organizasyonel düzeneklerle ele aldığını gösteren yönetim vekilleridir. Birindelli vd. (2018) ile Tumewang, Almarayeh ve Alharasis (2025) de bu ayrımı gözetenek komite yapılanmasını ESG çıktısından ayrı bir yönetim boyutu olarak ele almaktadır. Dolayısıyla komite göstergelerinden doğrudan “ESG performansı” sonucu çıkarılamaz; bunlar sürdürülebilirlik konularının kurumsallaşma düzeyine ilişkin sınırlı fakat gözlenebilir göstergelerdir.

Sürdürülebilirlik komitesinin kurulması, çevresel ve sosyal risklerin düzenli biçimde gündeme alınmasını, sorumlulukların belirlenmesini ve yönetim kuruluna bilgi akışının yapılandırılmasını sağlayabilir. Bu mekanizma itibar riskini azaltabilir, paydaş ilişkilerini güçlendirebilir ve uzun vadeli risklerin erken tespitine katkıda bulunabilir. Buna karşılık yalnızca komitenin varlığı, etkin çalıştığını göstermez. Yetki alanı belirsiz, kaynakları sınırlı veya karar süreçlerinden kopuk bir komite sembolik nitelikte kalabilir. Bu nedenle komite varlığı ikili bir yönetim göstergesi olarak yararlı olsa da üye sayısı ve toplantı sıklığıyla birlikte değerlendirilmesi gerekir. Uluslararası banka kanıtları, komite yapısı ile ESG sonuçları arasında ilişki bulunduğunu, ancak bu ilişkinin kurul özellikleri ve kurumsal çevreye göre değiştiğini göstermektedir (Tumewang vd., 2025; Basile vd., 2026). Le ve Yang (2026), 28 ülkeden 227 borsaya kote olan bankanın 2002–2024 dönemi panelinde komitenin varlığı ile kârlılık

arasındaki bağı doğrudan sınıamış ve komiteye sahip bankaların finansal performansının daha yüksek olduğunu, bu ilişkinin yönetim kalitesindeki iyileşme ve ESG tartışmalarındaki azalma üzerinden işlediğini bulmuştur. Bulgu, cinsiyet açısından çeşitlenmiş ve bağımsız üye oranı yüksek kurullarda belirginleşmekte, Avrupa bankacılık sistemlerinde güçlü kalırken Asya piyasalarında zayıflamaktadır. Bu, komite varlığının tek başına değil, kurul bileşimiyle birlikte anlam kazandığı yönündeki beklentiye desteklemektedir.

Komite üye sayısı, sürdürülebilirlik konularına ayrılan insan kaynağını temsil edebilir. Daha geniş bir komite farklı uzmanlıkları bir araya getirerek çevresel, sosyal ve yönetim risklerinin çok boyutlu incelenmesini sağlayabilir. Ancak toplam kurul büyüklüğünde olduğu gibi komitenin aşırı genişlemesi koordinasyon maliyetlerini artırabilir. Ayrıca üye sayısının yüksek olması, toplantıya katılım veya karar kalitesi hakkında doğrudan bilgi vermez. Bu nedenle komite üye sayısının finansal performansla ilişkisi, komitenin varlığına göre daha yoğun bir yönetim göstergesi olsa da tek başına etkinlik ölçütü değildir. Ayrıca komite üye sayısı, birçok banka-yıl gözleminde kamuya açıklanmadığı için veri kapsamı bakımından komitenin varlığına göre daha kırılgan bir göstergedir.

Toplantı sıklığı, kurul veya komitenin izleme faaliyetinin yoğunluğunu yansıtan bir başka göstergedir. Düzenli toplantılar, yeni risklerin değerlendirilmesini ve performans takibini kolaylaştırabilir. Bununla birlikte yüksek toplantı sayısı yalnızca güçlü yönetimin değil, krizlerin veya çözülmemiş sorunların da sonucu olabilir. Bu ters yönlülük nedeniyle toplantı sıklığı ile kârlılık arasında bulunan pozitif ilişki doğrudan nedensel bir etki olarak yorumlanmamalıdır. Ayrıca toplantı sayısının içeriği, katılım oranı ve alınan kararların uygulanması bilinmediğinde ölçüm yalnızca faaliyet yoğunluğunu gösterir. Atalay vd. (2025), toplantı sıklığının kurul çeşitliliği ile ESG performansı arasındaki bağlantıyı güçlendirebilen koşullardan biri olduğunu göstermekte; Tuan (2019) ise kurul özelliklerinin sürdürülebilirlik raporlamasıyla ilişkisini Türkiye bağlamında ortaya koymaktadır.

Sürdürülebilirlik yönetimi ile finansal performans arasındaki beklenen ilişki, risk azaltma ve fırsat yaratma kanallarına dayanır. Etkin yönetim; itibar kaybı, düzenleyici yaptırım, operasyonel kesinti ve paydaş çatışması risklerini azaltabilir. Aynı zamanda enerji verimliliği, sorumlu finansman ve müşteri güveni gibi kanallar üzerinden gelir ve maliyet yapısını iyileştirebilir. Buna karşılık yeni süreçlerin kurulması, veri toplama ve raporlama yükümlülükleri kısa vadeli maliyet yaratabilir. Bu nedenle sürdürülebilirlik yönetiminin kârlılığa etkisi dönemsel olarak gecikebilir veya performans göstergesine göre değişebilir. Çetenak, Ersoy ve Işık (2022) Türk mevduat bankalarında ESG skorlarını ROA ile pozitif ilişkili bulurken, Doğan ve Kevser (2021) sürdürülebilirlik raporu uyum skoru ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki saptamamıştır. Bu ayrışma, yön ve anlamlılığın kullanılan ölçüme göre farklılaştığını göstermektedir. Çiğir vd. (2026), Borsa İstanbul'da işlem gören sekiz bankanın 2008–2023 dönemine ait dengesiz panelini kullanarak gecikmeli ESG göstergelerini banka sabit etkileri ve Driscoll–Kraay standart hatalarıyla incelemiştir. Çalışmada takipteki krediler, sermaye yeterliliği,

likidite riski ve net bilanço pozisyonuna ilişkin sonuçlar ESG'nin alt boyutlarına göre farklılaşmaktadır. Bu bulgu doğrudan ROA veya ROE'ye ilişkin bir kârlılık kanıtı sunmamakta; ESG ölçümlerinin farklı risk ve bilanço göstergeleriyle ilişkilerinin aynı yönde olmak zorunda olmadığını göstermektedir.

Kurul çeşitliliği ile sürdürülebilirlik sonuçları arasındaki güncel literatür, yönetim mekanizmalarının birbirinden bağımsız çalışmadığına işaret etmektedir. Kadın ve yabancı üyeler, paydaş taleplerini ve uluslararası uygulamaları gündeme taşıyabilir; sürdürülebilirlik komitesi ise bu bilginin düzenli süreçlere aktarılmasını sağlayabilir. Alodat ve Hao (2025), kurul cinsiyet çeşitliliği ile sürdürülebilirlik komitesinin ESG açıklaması-firma performansı ilişkisini koşullandırabildiğini; Menicucci ve Paolucci (2022) banka kurulu çeşitliliğinin ESG performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Naciti (2019) de kurul bileşiminin sürdürülebilirlik performansı üzerindeki rolünü vurgulamaktadır. Türkiye bağlamında Coşkun ve Özkan (2026), Borsa İstanbul sürdürülebilirlik endeksinde yer alan 46 şirketin 2018–2024 dönemi verisini iki aşamalı sistem genelleştirilmiş momentler yöntemiyle analiz etmiş; kurul büyüklüğü, bağımsızlık, cinsiyet çeşitliliği ve CEO ikiliği göstergelerinin ESG'nin alt boyutları üzerinde farklı etkiler ürettiğini, en güçlü pozitif ilişkinin ise cinsiyet çeşitliliğinde gözlemlendiğini bulmuştur. Bu bulgular, komite değişkenlerinin kurul yapısı ve eğitim göstergeleriyle aynı ampirik çerçevede değerlendirilmesini teorik olarak desteklemektedir.

Literatürün genel görünümü üç temel sonuca işaret etmektedir. Birincisi, yönetim kurulu büyüklüğü ve bağımsızlık gibi geleneksel yönetim değişkenlerinin banka kârlılığı üzerindeki etkileri bağlama duyarlıdır. İkincisi, cinsiyet, yabancı üyelik ve politik bağlantılar kurula farklı kaynaklar sağlasa da bu kaynakların finansal değere dönüşmesi üyelerin gerçek karar gücüne, uzmanlığına ve kurumsal çevreye bağlıdır. Üçüncüsü, eğitim düzeyi ile sürdürülebilirlik komitesi, komite üye sayısı ve toplantı sıklığı gibi daha yeni göstergeler, kurulun bilgi tabanı ve sürdürülebilirlik konularını ele alma kapasitesi hakkında tamamlayıcı bilgi sunmaktadır. Dolayısıyla tek bir kurul özelliğine odaklanan modeller, yönetim sisteminin bütüncül yapısını eksik temsil edebilir (Khan ve Baker, 2022; Birindelli vd., 2018).

Türkiye'deki çalışmalar kurul yapısı ile banka veya firma performansı arasındaki ilişkiyi, sürdürülebilirlik raporlamasını ve ESG göstergelerini ayrı ayrı incelemiştir. Güncel örnekler bu ayrışmayı sürdürmektedir: Ciğer vd. (2026) Türk bankalarında ESG skorlarının risk ve bilanço göstergeleriyle ilişkisine odaklanırken kurul bileşimini modele almamakta; Coşkun ve Özkan (2026) kurul özelliklerini ele almakla birlikte örneklemi finansal kesim dışındaki şirketlerle birlikte kurmaktadır. Bununla birlikte yönetim kurulu bileşimi, kurulun eğitim/beşerî sermaye düzeyi ve sürdürülebilirlik yönetimi vekillerini aynı banka panelinde bir araya getiren çalışmalar sınırlıdır. Ayrıca ESG skoruna erişilemediği durumlarda sürdürülebilirlik komitesinin varlığı, kişi sayısı ve toplantı sıklığının nasıl kavramsallaştırılması gerektiği yeterince açık değildir. Bu boşluk, söz konusu göstergelerin ESG performansı yerine sürdürülebilirlik yönetimi kapasitesi olarak tanımlanmasını ve finansal performansla ilişkilerinin ihtiyatlı biçimde incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu

ayrım, ölçüm geçerliliğini korumakta ve bulguların olduğundan daha geniş yorumlanmasını engellemektedir (Tuan, 2019; Say ve Doğan, 2023).

Bu çalışma, Türk mevduat bankalarında yönetim kurulu büyüklüğü; bağımsız, politik bağlantılı, kadın ve yabancı üye oranları; kurul eğitim endeksi; banka büyüklüğü ve sermaye yapısı kontrolleri ile sürdürülebilirlik yönetişimi göstergelerini ortak bir ampirik çerçevede ele alarak söz konusu boşluğa katkı sunmayı amaçlamaktadır. Finansal performansın aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı üzerinden ayrı modellerle incelenmesi, yönetim değişkenlerinin varlık kullanımı ve ortakların getirisi üzerindeki ilişkilerini karşılaştırmaya olanak verir. Bu tasarımda elde edilen katsayılar nedensel etkiler olarak değil, banka ve yıl etkileri ile gözlenen kontroller altında ortaya çıkan ilişkiler olarak yorumlanmalıdır.

Son olarak, kısa zaman boyutuna ve sınırlı banka sayısına sahip panel verilerde istatistiksel çıkarımın niteliği özel önem taşır. Değişen varyans, seri korelasyon ve bankalar arası ortak şoklar standart hataları bozabilir; az sayıda küme ise geleneksel küme-robust çıkarımı iyimser hâle getirebilir. Bu nedenle model seçiminin havuzlanmış OLS, sabit etkiler ve tesadüfi etkiler karşılaştırmalarıyla gerekçelendirilmesi; yıl etkilerinin modele alınması; banka düzeyinde kümelenmiş sağlam standart hataların ve uygun olduğunda wild cluster bootstrap sınamalarının kullanılması gerekir. Bu yaklaşım, literatürdeki çelişkili bulguların yalnızca ekonomik farklılıklardan değil, örneklem ve tahmin yöntemlerinden de kaynaklanabileceğini dikkate alarak sonuçların daha şeffaf ve yeniden üretilebilir biçimde sunulmasını sağlar.

3. VERİ VE YÖNTEM

3.1. Veri Seti ve Değişkenlerin Ölçümü

Araştırma, 2020–2025 döneminde Türkiye’de faaliyet gösteren 19 mevduat bankasını kapsamaktadır. Banka ve yıl tanımlayıcıları bakımından potansiyel veri çerçevesi $19 \times 6 = 114$ banka-yıl gözleminden oluşmaktadır. Finansal veriler Refinitiv Workspace’ten, yönetim kurulu ve sürdürülebilirlik yönetişimine ilişkin bilgiler ise bankaların faaliyet raporlarından ve kurumsal açıklamalarından derlenmiştir. Finansal değişkenlerdeki eksikler nedeniyle ROA ve ROE ana modellerinin etkin örneklemeleri sırasıyla 110 ve 109 gözlemdir; dolayısıyla tahminler dengesiz panel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Finansal performans, aktif kârlılığı (ROA) ve özkaynak kârlılığı (ROE) olmak üzere iki bağımlı değişkenle ölçülmüştür. Yönetim kurulu yapısı kurul büyüklüğü ile bağımsız, politik bağlantılı, kadın ve yabancı üye oranları üzerinden; kurulun beşerî sermayesi ağırlıklı eğitim endeksi üzerinden; sürdürülebilirlik yönetişimi ise sürdürülebilirlik komitesinin varlığı, komite toplantı sayısı ve komite üye sayısı üzerinden temsil edilmiştir. Banka büyüklüğü ve özkaynakların toplam aktiflere oranı temel kontrol değişkenleridir. Değişkenlerin operasyonel tanımları ve modeldeki rolleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Analizde Kullanılan Değişkenler ve Ölçüm Biçimleri

Değişken	Hesaplama / tanım	Rol
Aktif kârlılığı	Refinitiv Workspace'te raporlanan aktif kârlılığı (ROA); yüzde değer.	Bağımlı
Özkaynak kârlılığı	Refinitiv Workspace'te raporlanan özkaynak kârlılığı (ROE); yüzde değer.	Bağımlı
Yönetim kurulu büyüklüğü	Yönetim kurulundaki toplam üye sayısı.	Yönetişim
Bağımsız üye oranı	Bağımsız üye sayısı / kurul büyüklüğü.	Yönetişim
Politik bağlantılı üye oranı	Politik bağlantılı üye sayısı / kurul büyüklüğü.	Yönetişim
Kadın üye oranı	Kadın üye sayısı / kurul büyüklüğü.	Yönetişim
Yabancı üye oranı	Yabancı üye sayısı / kurul büyüklüğü.	Yönetişim
Eğitim endeksi	(Lisans + 2×Yüksek lisans + 3×Doktora) / kurul büyüklüğü.	Eğitim
Lisansüstü oranı	(Yüksek lisans + Doktora) / kurul büyüklüğü.	Eğitim–sağlamlık
Akademik unvan oranı	Akademik unvan kullanan üye sayısı / kurul büyüklüğü.	Eğitim–sağlamlık
Sürdürülebilirlik komitesi	Komite varsa 1, yoksa 0.	Sürdürülebilirlik
Komite toplantı sayısı	İlgili yıldaki sürdürülebilirlik komitesi toplantı sayısı.	Sağlamlık
Komite üye sayısı	Sürdürülebilirlik komitesindeki üye sayısı.	Sağlamlık
Banka büyüklüğü	Toplam aktiflerin doğal logaritması.	Kontrol
Özkaynak/aktif oranı	Özkaynaklar / toplam aktifler × 100; yüzde değer.	Kontrol

Eğitim endeksi lisans, yüksek lisans ve doktora derecelerine sırasıyla 1, 2 ve 3 ağırlıkları verilerek kurul büyüklüğüne bölünmesiyle hesaplanmıştır. Endeksin ağırlıklandırma tercihinin duyarlılık, yüksek lisans ve doktora sahibi üyelerin oranı ile akademik unvan kullanan üyelerin oranının kullanıldığı alternatif modellerde incelenmiştir. Sürdürülebilirlik komitesi değişkeninde komitenin ilgili yılda bulunması 1, bulunmaması 0 olarak kodlanmış; toplantı ve üye sayıları ayrıca sürekli göstergeler olarak kullanılmıştır. Komite üye sayısındaki eksik gözlemler için atama veya interpolasyon yapılmamış, bu değişkeni kullanan modeller tamamlayıcı sağlamlık analizi olarak değerlendirilmiştir.

Veri hazırlama aşamasında metin olarak tutulan sayısal alanlar dönüştürülmüş, eksik değer kodları standart eksik değer biçimine çevrilmiş ve banka-yıl gözlemlerinin benzersizliği doğrulanmıştır. Beş banka-yıl gözleminde eğitim derecesi toplamı kurul büyüklüğüyle uyuşmadığından, orijinal lisans değeri ayrı bir alanda korunmuş; yüksek lisans ve doktora sayıları sabit tutulup kalan üyeler lisans kategorisine atanarak eğitim endeksi

yeniden hesaplanmıştır. Bu yeniden sınıflandırma, derecelerin birbirini dışlayan eğitim kategorilerini temsil ettiği ve kalan üyelerin lisans mezunu olduğu varsayımına dayanmaktadır. Ana tahminler ham ROA ve ROE değerleriyle yapılmış, uç değer duyarlılığı yalnızca sağlamlık analizinde yüzde 1 ve yüzde 99 yüzdelik sınırlandırmasıyla incelenmiştir.

3.2. Panel Modeli ve Tahminci Seçimi

Yönetim kurulu yapısı, eğitim düzeyi ve sürdürülebilirlik yönetimi ile banka kârlılığı arasındaki ilişki, banka ve yıl sabit etkilerini birlikte içeren iki yönlü panel modeliyle tahmin edilmiştir. Modeldeki katsayılar, aynı bankanın zaman içinde değişen özellikleri ile kârlılık arasındaki koşullu ilişkiyi ölçmektedir. Tahmin edilen temel model aşağıdaki gibidir (Baltagi, 2021; Mundlak, 1978):

$$Y_{it} = \alpha + \beta'X_{it} + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Burada Y_{it} sırasıyla ROA ve ROE'yi; X_{it} ise BSize, Ind, Pol, Fem, For, Edu, Size, Cap ve Sust değişkenlerinden oluşan açıklayıcı değişkenler vektörünü göstermektedir. BSize kurul büyüklüğünü; Ind, Pol, Fem ve For sırasıyla bağımsız, politik bağlantılı, kadın ve yabancı üye oranlarını; Edu eğitim endeksini; Size toplam aktiflerin doğal logaritmasını; Cap özkaynak/aktif oranını; Sust ise sürdürülebilirlik komitesi kuklasını ifade etmektedir. μ_i bankaya özgü ve zaman içinde değişmeyen gözlenemeyen etkileri, λ_t ortak yıl etkilerini, ε_{it} idiyosenkratik hata terimini göstermektedir. Yıl kuklalarında 2020 referans yılıdır. Alternatif modellerde Sust değişkeni toplantı sayısı veya komite üye sayısı ile değiştirilmiştir.

Sabit etkiler tahmincisi, banka ve yıl etkilerinden arındırılmış değişkenler kullanılarak elde edilmektedir. D, sabit terim ile doğrusal bağımlılık yaratmayacak biçimde seçilmiş banka ve yıl kuklalarını içeren tasarım matrisi; X açıklayıcı değişkenler matrisi ve Y bağımlı değişken vektörü olmak üzere tahmincinin gösterimi şöyledir (Baltagi, 2021):

$$\begin{aligned} \hat{\beta}_{FE} &= (X'D_D X)^{-1} X'D_D Y \\ M_D &= I - D(D'D)^{-1} D' \end{aligned} \quad (2)$$

Bu yazımda M_D , banka ve yıl etkilerini arındıran dönüşüm matrisidir. Tahmin, her bağımlı değişken için o modelde mevcut olan banka-yıl gözlemleri üzerinden yapılmıştır. N banka sayısını, T_i i'inci bankanın kullanılabilir gözlem sayısını ve $M = \sum_{i=1}^N T_i$ toplam etkin gözlem sayısını göstermektedir. Model seçimi yalnızca tek bir istatistiksel sınamaya bağlanmamış; panel etkilerinin gerekliliği, sabit-tesadüfi etkiler tercihi ve hata yapısına ilişkin tanılar birlikte değerlendirilmiştir.

3.3. Model Seçimi ve Panel Tanı Sınamaları

İlk aşamada havuzlanmış OLS'ye karşı banka etkilerinin gerekliliği sabit etkiler F testi ve Breusch-Pagan LM testiyle incelenmiştir. Daha sonra sabit ve tesadüfi etkiler tahmincileri Hausman testiyle karşılaştırılmış; kısa ve dengesiz panel yapısında bu karşılaştırmayı tamamlamak üzere Mundlak'ın ilişkili

tesadüfi etkiler (correlated random effects, CRE) yaklaşımı uygulanmıştır. Yıl kuklalarının ortak anlamlılığı ayrıca Wald kısıt testiyle değerlendirilmiştir. Aşağıdaki gösterimler, Tablo 4'te raporlanan sınamaların temel istatistiklerini ve sıfır hipotezlerini özetlemektedir.

Açıklayıcı değişkenler arasındaki ikili ilişkiler Pearson korelasyon katsayılarıyla, çoklu doğrusal bağlantı ise yardımcı OLS regresyonlarından elde edilen varyans büyütme faktörü (VIF) ile incelenmiştir. VIF bir hipotez testi değildir; katsayı belirsizliğine ilişkin bir tanı ölçüsüdür (O'Brien, 2007).

$$r_{jk} = \frac{\sum_{a=1}^M (x_{aj} - \bar{x}_j)(x_{ak} - \bar{x}_k)}{\sqrt{\sum_{a=1}^M (x_{aj} - \bar{x}_j)^2 \sum_{a=1}^M (x_{ak} - \bar{x}_k)^2}} \quad (3)$$

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

Korelasyon katsayısında toplamlar ilgili değişken çifti için ortak gözlemler üzerinden alınır. R_j^2 , j'inci açıklayıcı değişkenin diğer açıklayıcı değişkenler üzerine kurulan yardımcı regresyonundaki belirleme katsayısıdır. Değişken eleme kararı tek bir eşik değere dayandırılmamış; korelasyonlar, VIF değerleri ve değişkenlerin kuramsal rolleri birlikte değerlendirilmiştir.

Bankaya özgü sabit etkilerin birbirinden farklı olmadığı $H_0: \mu_1 = \dots = \mu_N$ hipotezi sınanmıştır. Kısıtlı model havuzlanmış OLS, kısıtsız model banka sabit etkili modeldir. Test istatistiği şöyledir (Baltagi, 2021):

$$F = \frac{(SSR_P - SSR_{FE})/q}{SSR_{FE}/(M - K_{FE})} \quad (4)$$

SSR_P ve SSR_{FE} sırasıyla havuzlanmış ve sabit etkiler modellerinin hata kareleri toplamıdır; q sınanan kısıt sayısını, K_{FE} sabit etkiler modelindeki tahmin edilen parametre sayısını ve M etkin gözlem sayısını gösterir. Banka etkileri için $q = N - 1$ 'dir. H_0 'ın reddedilmesi, bankaya özgü etkileri dışlayan havuzlanmış modelin yetersiz olduğuna işaret eder.

Tesadüfi banka etkisinin varyansının sıfır olduğu $H_0: \sigma_\mu^2 = 0$ hipotezi sınanmıştır. Aşağıdaki denklem testin dengeli paneldeki temel biçimini göstermektedir (Breusch ve Pagan, 1980). Dengesiz panel için genelleştirme Baltagi ve Li (1990) tarafından geliştirilmiştir:

$$LM_{BP} = \frac{NT}{2(T-1)} \left[\frac{\sum_{i=1}^N (\sum_{t=1}^T \hat{e}_{it})^2}{\sum_{i=1}^N \sum_{t=1}^T \hat{e}_{it}^2} - 1 \right]^2 \quad (5)$$

$\hat{e}_{it}$ havuzlanmış model kalıntısını, N banka sayısını ve T dönem sayısını ifade eder. Dengesiz panelde banka başına farklılaşan T_i gözlem sayıları, Baltagi ve Li'nin (1990) genelleştirmesinde dikkate alınır. Bu sınamada, tesadüfi banka etkisinin varlığına yöneliktir; değişen varyans sınaması değildir.

Sabit ve tesadüfi etkiler tahmincileri, tesadüfi etkiler varsayımı altında açıklayıcı değişkenlerle banka etkileri arasında korelasyon bulunmadığını ifade eden H_0 altında karşılaştırılmıştır. Temel istatistik şöyledir (Hausman, 1978):

$$H = (\hat{\beta}_{FE} - \hat{\beta}_{RE})' [\hat{V}_{FE} - \hat{V}_{RE}]^{-1} \times (\hat{\beta}_{FE} - \hat{\beta}_{RE}) \quad (6)$$

$\hat{\beta}_{FE}$ ve $\hat{\beta}_{RE}$ ortak katsayı vektörlerini, $\hat{V}_{FE}$ ve $\hat{V}_{RE}$ ise bunlara ilişkin kovaryans matrislerini göstermektedir. H_0 'ın reddi, tesadüfi etkiler tahmincisinin dayandığı bağımsızlık varsayımına karşı kanıt oluşturur ve sabit etkiler yaklaşımını destekler. Varyans farkı matrisinin pozitif tanımlı olmayabildiği durumlar nedeniyle Hausman sonucu Mundlak sınaması ve hata yapısı tanılarıyla birlikte yorumlanmıştır.

Hausman testini tamamlamak için açıklayıcı değişkenlerin banka içi ortalamaları tesadüfi etkiler modeline eklenmiş ve bu ortalamaların ortak anlamlılığı sınanmıştır (Mundlak, 1978). CRE gösterimi şöyledir:

$$Y_{it} = \alpha + \beta'X_{it} + \bar{X}_i'\pi + \mu_i + \lambda_t + \varepsilon_{it} \quad (7)$$

$$\bar{X}_i = \frac{1}{T_i} \sum_{t=1}^{T_i} X_{it}, \quad H_0: \pi = 0$$

π katsayılarının ortak olarak sıfır olması, banka etkileri ile açıklayıcı değişkenlerin banka ortalamaları arasında sistematik ilişki bulunmadığı varsayımıyla uyumludur. H_0 'ın reddedilmesi, geleneksel tesadüfi etkiler modeline karşı sabit etkiler veya CRE yaklaşımını destekler. Bu çalışmada hem Hausman hem Mundlak sonuçları ana tahminlerde banka sabit etkilerinin tercih edilmesiyle uyumludur.

Mundlak ortalamalarının, yıl kuklalarının ve alternatif açıklayıcı değişken kümelerinin birlikte anlamlılığı doğrusal kısıtlar üzerinden değerlendirilmiştir. Genel Wald istatistiği ve yıl etkileri için sıfır hipotezi şöyledir (Baltagi, 2021):

$$W = (R\hat{\theta} - r)'[R\hat{V}R']^{-1}(R\hat{\theta} - r), \quad (8)$$

$$H_0: \lambda_{2021} = \lambda_{2022} = \dots = \lambda_{2025} = 0$$

$\hat{\theta}$ tahmin edilen parametre vektörünü, R kısıt matrisini, r sıfır hipotezindeki kısıt değerlerini ve $\hat{V}$ kullanılan kovaryans matrisini göstermektedir. Yıl etkileri sınamasında 2021–2025 kuklaları birlikte sıfıra eşitlenmiş; Mundlak sınamasında ise banka ortalamalarının katsayıları birlikte sınanmıştır. W istatistiği uygun koşullarda q serbestlik dereceli ki-kare dağılımıyla değerlendirilir.

Banka bazında hata varyanslarının eşitliği $H_0: \sigma_1^2 = \dots = \sigma_N^2$ hipotezi altında Modified Wald testiyle sınanmıştır. Sabit etkiler modelinden elde edilen kalıntılar için temel gösterim şöyledir (Baum, 2001):

$$\begin{aligned}\hat{\sigma}_i^2 &= \frac{1}{T_i} \sum_{t=1}^{T_i} \hat{e}_{it}^2 \\ \hat{V}_i &= \frac{\sum_{t=1}^{T_i} (\hat{e}_{it}^2 - \hat{\sigma}_i^2)^2}{T_i(T_i - 1)} \\ W_{MW} &= \sum_{i=1}^N \frac{(\hat{\sigma}_i^2 - \hat{\sigma}^2)^2}{\hat{V}_i}\end{aligned}\quad (9)$$

$\hat{\sigma}_i^2$, i'inci bankanın hata varyansı tahminini; $\hat{V}_i$, bu tahminin varyansını; $\hat{\sigma}^2$, ortak hata varyansı tahminini; N, banka sayısını ve T_i , kullanılabilir gözlem sayısını göstermektedir. W_{MW} istatistiği H_0 altında yaklaşık olarak N serbestlik dereceli ki-kare dağılımıyla değerlendirilir. Kısa zaman boyutunda testin sonlu örneklem özellikleri sınırlı olabileceğinden sonuçlar, kümelenmiş çıkarım ve diğer tanımlarla birlikte ele alınmıştır.

Birinci derece otokorelasyon Wooldridge'in panel seri korelasyon testiyle incelenmiştir. İlk farklara dönüştürülen modelden elde edilen kalıntılar, bir dönem gecikmeleri üzerine sabit terimsiz olarak regresyona tabi tutulmuştur. Sıfır hipotezi, düzey modelinin idiyosenkratik hatalarında birinci derece seri korelasyon bulunmamasıdır. Testin temel gösterimi şöyledir (Drukker, 2003):

$$\begin{aligned}\hat{v}_{it} &= \rho \hat{v}_{i,t-1} + v_{it}, \quad H_0: \rho = -\frac{1}{2} \\ F_W &= \frac{(\hat{\rho} + 1/2)^2}{\text{Var}(\hat{\rho})}\end{aligned}\quad (10)$$

Burada $\hat{v}$, ilk fark regresyonundan elde edilen kalıntıları göstermektedir. Düzey hatalarında birinci derece seri korelasyon bulunmadığında ilk fark hataları arasındaki ilgili katsayı $-1/2$ olur; bu nedenle yardımcı regresyonda sıfır yerine $-1/2$ değeri sınanır. Yardımcı regresyonun kovaryans matrisi banka düzeyinde kümelenmiştir (Drukker, 2003).

Bankaların hata terimlerinin ortak şoklardan etkilenip etkilenmediği Pesaran'ın yatay kesit bağımlılığı (CD) yaklaşımıyla sınanmıştır. Dengesiz panelde ortak gözlem sayısı banka çiftlerine göre değişebildiğinden, temel gösterim ortak dönem sayısını T_{ij} ile ifade edecek biçimde yazılmıştır (De Hoyos ve Sarafidis, 2006; Pesaran, 2021):

$$CD = \sqrt{\frac{2}{N(N-1)}} \sum_{i=1}^{N-1} \sum_{j=i+1}^N \sqrt{T_{ij}} \hat{\rho}_{ij} \quad (11)$$

T_{ij} , i ve j bankaları için birlikte gözlenen dönem sayısını; $\hat{\rho}_{ij}$ ise bu ortak dönemlerde hesaplanan kalıntı korelasyonunu göstermektedir. Dengeli panelde $T_{ij} = T$ olur ve denklem standart Pesaran CD biçimine indirgenir. H_0 , bankalar arasında hata korelasyonu bulunmadığını ifade eder. H_0 'ın

reddedilmesi, banka düzeyinde kümelemenin tek başına kapsamadığı bankalar arası hata bağımlılığına işaret eder.

3.4. Sağlam İstatistiksel Çıkarım ve Duyarlılık Analizleri

Modified Wald ve Wooldridge sınamalarının reddedilmesi, hata varyansının banka bazında farklılaşabildiğini ve panel içi seri korelasyon bulunduğunu göstermektedir. Bu nedenle ana modellerde banka düzeyinde kümelenmiş standart hatalar kullanılmıştır. Sabit etkiler dönüşümünden sonraki kümelenmiş kovaryans tahmincisinin temel biçimi şöyledir (Arellano, 1987; Cameron ve Miller, 2015):

$$\hat{V}_{CL} = (\tilde{X}'\tilde{X})^{-1} \left[\sum_{i=1}^N \tilde{X}_i' \hat{u}_i \hat{u}_i' \tilde{X}_i \right] (\tilde{X}'\tilde{X})^{-1} \quad (12)$$

$\tilde{X}_i$, i'inci bankanın sabit etkilerden arındırılmış açıklayıcı değişkenler matrisini; $\hat{u}_i$ ise aynı bankanın tüm gözlem dönemlerine ait kalıntı vektörünü göstermektedir. Kümelenmiş tahminci aynı bankanın yıllar arası hata bağımlılığına izin verir; ancak bankalar arasındaki hata bağımlılığını kendiliğinden kapsamaz. Az sayıdaki küme için wild cluster bootstrap uygulanmış; yatay kesit bağımlılığı ise sonuçların yorumlanmasında bir çıkarım sınırlılığı olarak dikkate alınmıştır.

Ana modellerde yalnızca 19 banka kümesi bulunduğundan, banka düzeyinde kümelenmiş standart hatalara dayalı p-değerleri 9.999 tekrarlı wild cluster bootstrap ile tamamlanmıştır. Her yinelemede aynı bankanın tüm kalıntılarına ortak bir rassal ağırlık uygulanmış ve Webb'in altı noktalı ağırlıkları kullanılmıştır (Cameron vd., 2008; Roodman vd., 2019):

$$u_{it}^{*(b)} = \hat{u}_{it} w_i^{(b)} \quad (b = 1, \dots, B)$$

$$p^* = \frac{1}{B} \sum_{b=1}^B 1\{|t_b^*| \geq |t_{obs}|\} \quad B = 9.999 \quad (13)$$

$w_i^{(b)}$, b'inci yinelemede i'inci bankaya uygulanan Webb ağırlığını; t_b^* , bootstrap test istatistiğini; t_{obs} , gözlenen test istatistiğini; B, tekrar sayısını ve $1\{\cdot\}$, gösterge fonksiyonunu ifade eder. Bootstrap sonuçları küçük küme sorununu hafifletmek için raporlanmış, ancak banka kümeleri arasındaki bağımlılığın tamamen ortadan kalktığı varsayılmamıştır. Denklem (13), banka içinde ortak ağırlık kullanılmasını ve iki yönlü bootstrap p-değerinin hesaplanmasını şematik olarak göstermektedir.

Yatay kesit bağımlılığı sınaması ROE modelinde anlamlı, ROA modelinde ise %10 düzeyinde sınırdadır. Banka düzeyinde kümelenmiş standart hatalar ve aynı küme yapısına dayanan wild cluster bootstrap, banka içi hata bağımlılığını dikkate almakta; bankalar arasındaki bağımlılığı kendiliğinden kapsamamaktadır. Driscoll-Kraay yaklaşımı bu tür bağımlılığa karşı kullanılabilir de güvenilirliği yeterli zaman boyutuna dayanmaktadır (Driscoll ve Kraay, 1998; Hoechle, 2007). Altı yıllık panelde bu sınırlılık devam

ettiğinden özellikle ROE'ye ilişkin istatistiksel anlamlılık sonuçları ihtiyatla yorumlanmalıdır.

ROA ve ROE'nin yüzde 1 ve yüzde 99 yüzdeliklerinde sınırlandırılmasıyla yapılan winsorlaştırma aşağıdaki şekilde tanımlanmıştır:

$$Y^w = \min\{\max(Y, q_{0,01}), q_{0,99}\} \quad (14)$$

Ayrıca açıklayıcı değişkenlerin bir dönem gecikmeli değerleriyle zamansal sıralama kontrolü yapılmıştır. Gecikmeli modeller ters nedensellik ihtimalini tartışmaya yardımcı olsa da zamanla değişen atlanmış değişkenleri ortadan kaldırmadığından nedensellik testi olarak yorumlanmamıştır. Böylece nihai çıkarım, sabit etkiler modeli, banka düzeyinde kümelenmiş standart hatalar, wild cluster bootstrap ve tamamlayıcı duyarlılık analizlerinin birlikte değerlendirilmesine dayandırılmıştır.

4. AMPİRİK BULGULAR

4.1. Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 2. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişken	N	Ortalama	Std. sapma	Min.	Maks.
ROA (%)	112	2,082	1,449	-1,850	6,290
ROE (%)	109	22,896	15,769	-31,777	60,818
Kurul büyüklüğü	114	9,623	1,588	6	12
Bağımsız üye oranı	114	0,243	0,153	0	0,455
Politik bağlantılı üye oranı	114	0,284	0,266	0	1
Kadın üye oranı	114	0,162	0,105	0	0,500
Yabancı üye oranı	114	0,306	0,279	0	0,778
Eğitim endeksi	114	1,689	0,224	1,222	2,091
Ln(toplam aktifler)	110	26,397	1,919	21,840	29,860
Özkaynak/aktif (%)	110	9,110	2,822	4,724	20,080
Sürdürülebilirlik komitesi	114	0,763	0,427	0	1

Not: Betimsel istatistikler ham örnekleme dayandığı için gözlem sayıları değişkene göre farklılık göstermekte; regresyon modellerinde ortak eksiklikler nedeniyle etkin örneklem 109-110 gözleme inmektedir. Sürdürülebilirlik komitesi kuklasının ortalaması, gözlemlerin yaklaşık %76,3'ünde komite bulunduğunu göstermektedir. ROA ve ROE yüzde olarak ölçülmüştür; katsayı yorumlarında değişim yüzde puan cinsinden ifade edilmektedir.

Ortalama yönetim kurulu büyüklüğü yaklaşık 9,6 üyedir. Bağımsız üyelerin ortalama payı %24,3, kadın üyelerin payı %16,2 ve yabancı üyelerin payı %30,6'dır. Politik bağlantılı üye oranının standart sapmasının yüksek olması, bankalar ve yıllar arasında belirgin bir farklılaşmaya işaret etmektedir. ROE'nin ROA'ya göre daha yüksek oynaklık göstermesi ve negatif minimum

değerler, bazı banka-yıl gözlemlerinde zarar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum ROE için uç değer duyarlılığının ayrıca kontrol edilmesini gerektirmiştir.

Tablo 3. Açıklayıcı Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyonları

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Kurul büyüklüğü	1,000								
2. Bağımsız üye	0,361	1,000							
3. Politik bağlantı	0,160	0,110	1,000						
4. Kadın üye	-0,128	0,105	-0,496	1,000					
5. Yabancı üye	0,015	-0,006	-0,438	0,344	1,000				
6. Eğitim endeksi	0,305	-0,139	-0,030	0,244	0,085	1,000			
7. Ln(aktifler)	0,254	0,019	0,393	-0,112	-0,597	0,159	1,000		
8. Özkaynak/aktif	-0,111	0,058	-0,245	0,153	0,080	-0,112	-0,298	1,000	
9. Sürd. komitesi	0,246	0,110	0,118	0,136	-0,127	0,248	0,518	-0,166	1,000

Not: Matriste alt üçgen gösterilmiştir. En yüksek mutlak korelasyon yabancı üye oranı ile banka büyüklüğü arasındadır ($r=-0,597$). OLS yardımcı regresyonunda en yüksek VIF 2,63, ortalama VIF 1,71'dir.

Korelasyonların hiçbirini yaygın biçimde kullanılan 0,80 eşiğine yaklaşmamaktadır. Politik bağlantılı üye oranı ile kadın üye oranı arasındaki $-0,496$; yabancı üye oranı ile banka büyüklüğü arasındaki $-0,597$ korelasyon dikkat çekmekle birlikte, VIF değerleri kullanılan yardımcı modelde yüksek çoklu doğrusal bağlantıya işaret etmemektedir. Bununla birlikte havuzlanmış verilerden elde edilen bu tanımlar, banka ve yıl etkilerinden arındırılmış değişkenler arasındaki bağlantıyı bütünüyle temsil etmez. Bu nedenle değişkenler yalnızca korelasyon gereğiyle modelden çıkarılmamıştır.

4.2. Model Seçimi ve Tanısal Sınamalar

Tablo 4. Model Seçimi ve Panel Tanı Testleri

Sınama	ROA	ROE
Sabit etkiler – havuzlanmış F	5,23 (<0,001)	7,92 (<0,001)
Breusch–Pagan LM	14,62 (0,0001)	25,44 (<0,001)
Hausman	24,47 (0,0109)	29,78 (0,0017)
Mundlak / CRE ortalamaları	27,25 (0,0013)	37,58 (<0,001)
Yıl etkileri ortak testi	32,00 (<0,001)	39,87 (<0,001)
Modified Wald: değişen varyans	1100,65 (<0,001)	1291,02 (<0,001)
Wooldridge: seri korelasyon	10,103 (0,0055)	7,735 (0,0128)
Pesaran türü yatay kesit testi	-1,776 (0,0757)	2,81 (0,005)
Nihai tahminci	FE + küme SH	FE + küme SH

Not: Parantez içinde p-değerleri verilmiştir. FE: sabit etkiler; RE: tesadüfi etkiler; küme SH: banka düzeyinde kümelenmiş standart hatalar. ROA yatay kesit bağımlılığı sonucu %5 düzeyinde reddedilmemekte, %10 düzeyinde sınırdadır.

Model seçimi ve tanı sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, bankaya özgü etkilerin dışlandığı havuzlanmış OLS yerine sabit etkiler yaklaşımı desteklenmektedir. Her iki modelde Hausman ve Mundlak sınamalarının

birlikte anlamlı olması, gözlenemeyen banka etkileri ile açıklayıcı değişkenler arasında korelasyon bulunduğuna ve sabit etkiler tahmincisinin tercih edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

4.3. Ana Regresyon Bulguları

Tablo 5. Yönetişim, Eğitim ve Sürdürülebilirlik Göstergelerinin Finansal Performansla İlişkisi

Değişken / gösterge	ROA	ROE
Kurul büyüklüğü	0,431*** (0,102)	4,389** (1,785)
Bağımsız üye oranı	0,409 (1,286)	-10,822 (16,951)
Politik bağlantılı üye oranı	4,447*** (1,156)	57,950*** (16,265)
Kadın üye oranı	1,251 (1,209)	15,000 (14,882)
Yabancı üye oranı	0,628 (1,225)	11,595 (17,807)
Eğitim endeksi	-0,592 (0,911)	-1,527 (8,064)
Ln(toplam aktifler)	2,219*** (0,438)	27,373*** (6,789)
Özkaynak/aktif oranı	0,319*** (0,077)	2,078*** (0,650)
Sürdürülebilirlik komitesi	0,223 (0,267)	3,417 (2,785)
Yıl kuklaları	Evet	Evet
Banka etkileri	Sabit	Sabit
Gözlem / banka	110 / 19	109 / 19
Within R ²	0,804	0,815
Model testi	F=101,64***	F=76,06***

Not: Katsayılar raporlanmış, banka düzeyinde kümelenmiş standart hatalar parantez içinde gösterilmiştir. *** p<0,01; ** p<0,05; * p<0,10. 2020 referans yıldır.

ROA modeli bir bütün olarak anlamlıdır (F=101,64; p<0,001) ve banka içi değişimin yaklaşık %80,4'ünü açıklamaktadır. Yönetim kurulu büyüklüğünün katsayısı pozitif ve %1 düzeyinde anlamlıdır ($\beta=0,431$; p=0,001). Aynı bankada kurul büyüklüğünün bir üye artması, diğer değişkenler sabitken ROA'da yaklaşık 0,43 yüzde puanlık artışla ilişkilidir. Politik bağlantılı üye oranı da pozitif ve anlamlıdır ($\beta=4,447$; p=0,001). Oran değişkeninin 0–1 ölçeğinde olduğu dikkate alındığında, politik bağlantılı üye payındaki 0,10'luk artış ROA'da yaklaşık 0,445 yüzde puanlık artışla ilişkilidir.

Banka büyüklüğü ($\beta=2,219$; p<0,001) ve özkaynak/aktif oranı ($\beta=0,319$; p=0,001) pozitif ve güçlü kontrol değişkenleridir. Buna karşılık bağımsız üye, kadın üye ve yabancı üye oranları; eğitim endeksi ve sürdürülebilirlik komitesi kuklası istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu sonuç, söz konusu özelliklerin etkisinin sıfır olduğunu değil, mevcut kısa panel ve kurulan koşullu model altında sıfırdan ayrıştırılmadığını göstermektedir.

ROE modeli de genel olarak anlamlıdır (F=76,06; p<0,001) ve within R² değeri 0,815'tir. Klasik küme-sağlam çıkarımda kurul büyüklüğü pozitif ve %5 düzeyinde anlamlıdır ($\beta=4,389$; p=0,024). Bununla birlikte, yalnızca 19 banka kümesi bulunduğundan uygulanan wild cluster bootstrap bu katsayı için p=0,1159 üretmiştir. Dolayısıyla kurul büyüklüğünün ROE katsayısı pozitif

olmakla birlikte, wild cluster bootstrap sonucunda ne %5 ne de %10 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgu, kurul büyüklüğünün ROA ile ilişkisinden daha ihtiyatlı yorumlanmalıdır.

Politik bağlantılı üye oranı ROE ile güçlü ve pozitif ilişkilidir ($\beta=57,950$; $p=0,002$). Oranda 0,10'luk artış, yaklaşık 5,80 yüzde puan daha yüksek ROE ile ilişkilidir. Bu bulgu wild cluster bootstrap altında da korunmaktadır ($p=0,0185$). Banka büyüklüğü ($\beta=27,373$; $p=0,001$) ve özkaynak/aktif oranı ($\beta=2,078$; $p=0,005$) hem küme-sağlam hem bootstrap çıkarımında anlamlıdır. Bağımsızlık, cinsiyet, yabancılik, eğitim endeksi ve komite varlığı için istatistiksel kanıt bulunmamıştır.

4.4. Sağlamlık Analizleri

Tablo 6. Eğitim Ölçümüne İlişkin Sağlamlık Sonuçları

Değişken	ROA Endeks	ROA Lisansüst ü	ROA Unvan	ROE Endeks	ROE Lisansüst ü	ROE Unvan
Kurul büyüklüğü	0,431***	0,433***	0,425***	4,389**	4,411**	4,347**
Politik bağlantılı üye oranı	4,447***	4,606***	4,600***	57,950***	58,378***	58,095***
İlgili eğitim göstergesi	-0,592	-0,966	0,280	-1,527	-2,834	-0,250
Ln(toplam aktifler)	2,219***	2,218***	2,022***	27,373***	27,431***	26,968***
Özkaynak/aktif oranı	0,319***	0,319***	0,297***	2,078***	2,082***	2,033***
Within R ²	0,804	0,805	0,802	0,815	0,815	0,814

Not: Tüm sütunlarda FE, yıl kuklaları ve banka düzeyinde kümelenmiş standart hatalar kullanılmıştır. Eğitim satırı ilgili sütunda sırasıyla educationindex, masterdegreepercent ve titleuserpercent katsayısını göstermektedir. *** $p<0,01$; ** $p<0,05$.

Eğitim endeksinin lisansüstü üye oranı veya akademik unvan kullanan üye oranıyla değiştirilmesi, kurul büyüklüğü, politik bağlantı, banka büyüklüğü ve sermaye oranına ilişkin temel katsayıların yönünü ve anlamlılığını değiştirmemektedir. Buna karşılık üç farklı eğitim göstergesinin hiçbiri ROA veya ROE ile anlamlı ilişki göstermemiştir. Bu benzerlik, bulgunun yalnızca tek bir göstergeye özgü olmadığını düşündürmekle birlikte, düşük test gücünü, sınırlı banka içi değişimi veya ortak ölçüm hatalarını dışlamamaktadır. Dolayısıyla eğitim ile kârlılık arasında ilişki bulunmadığı sonucuna varılamaz.

Tablo 7. Sürdürülebilirlik Komitesi Ölçümüne İlişkin Sağlamlık Sonuçları

Panel A. ROA

Değişken	Komite varlığı	Toplantı sayısı	Komite üye sayısı
Sürdürülebilirlik göstergesi	0,223	0,130**	-0,002
Kurul büyüklüğü	0,431***	0,416***	0,339**
Politik bağlantılı üye oranı	4,447***	4,732***	4,021***
Ln(toplam aktifler)	2,219***	2,051***	2,399***
Özkaynak/aktif oranı	0,319***	0,296***	0,306***

Gözlem / banka	110 / 19	110 / 19	84 / 17
Within R ²	0,804	0,810	0,832

Panel B. ROE

Değişken	Komite varlığı	Toplantı sayısı	Komite üye sayısı
Sürdürülebilirlik göstergesi	3,417	0,347	0,019
Kurul büyüklüğü	4,389**	4,394**	4,090**
Politik bağlantılı üye oranı	57,950***	58,880***	41,758***
Ln(toplam aktifler)	27,373***	26,214***	35,078***
Özkaynak/aktif oranı	2,078***	2,040**	1,858**
Gözlem / banka	109 / 19	109 / 19	84 / 17
Within R ²	0,815	0,811	0,847

Not: FE tahminleri, yıl kuklaları ve banka düzeyinde kümelenmiş standart hatalar kullanılmıştır. *** p<0,01; ** p<0,05. Komite toplantı sayısının ROA katsayısı wild cluster bootstrap altında da anlamlıdır (p=0,0185). Komite üye sayısı modelleri eksikler nedeniyle 84 gözlem ve 17 bankaya dayanmaktadır. Ana modellerle yapılan karşılaştırma hem ölçüm hem örneklem değişimini içerdiğinden, sütunlar arasındaki farklılıklar yalnızca sürdürülebilirlik göstergesinin değiştirilmesine bağlanmamalıdır.

Komite varlığı kuklası ana ROA ve ROE modellerinde anlamlı değildir. Buna karşılık toplantı sayısı ROA modelinde pozitif ve anlamlıdır ($\beta=0,130$; p=0,028); bir ek toplantı yaklaşık 0,13 yüzde puan daha yüksek ROA ile ilişkilidir ve bootstrap p-değeri 0,0185'tir. Aynı değişken ROE için anlamlı değildir. Komite üye sayısı hiçbir performans ölçütünde anlamlı değildir. Böylece toplantı sıklığına ilişkin sınırlı ve ölçüte özgü bir ilişki saptanmıştır; bu sonuç tek başına faaliyet yoğunluğunun komite varlığına göre daha önemli olduğu anlamına gelmemektedir.

Tablo 8. Tamamlayıcı Sağlamlık ve Zamansal Sıralama Analizlerinin Özeti

Analiz	İstatistiksel sonuç	Değerlendirme
%1–%99 winsorlaştırılmış ROA	Kurul 0,384***; politik bağlantı 4,402***; büyüklük 2,160***; sermaye 0,317***.	Ana sonuçların yönü ve anlamlılığı korunuyor.
%1–%99 winsorlaştırılmış ROE	Kurul 2,950**; politik bağlantı 56,805***; büyüklük 26,299***; sermaye 2,253***.	Uç değerler ana örüntüyü açıklamıyor.
Wild cluster bootstrap – ROA	p: kurul 0,0365; politik 0,0036; büyüklük 0,0012; sermaye 0,0014.	Dört temel bulgu küçük küme düzeltmesinde korunuyor.
Wild cluster bootstrap – ROE	p: kurul 0,1159; politik 0,0185; büyüklük 0,0068; sermaye 0,0039.	Kurul katsayısı %5 ve %10 düzeylerinde anlamlı değil; diğer üç bulgu bootstrap altında anlamlı.

Bir dönem gecikmeli ROA	L.Kurul=0,686 (p=0,026); bootstrap p=0,0726; yönetim değişkenleri ortak p=0,1591.	Pozitif kurul ilişkisi zayıf/sınırdan zamansal destek alıyor.
Bir dönem gecikmeli ROE	L.Kurul=4,362 (p=0,239); yönetim değişkenleri ortak p=0,5265.	Gecikmeli yönetim değişkenleri ortak olarak anlamlı değil.
Gecikmeli toplantı modeli – ROA	L.Toplantı=0,074 (p=0,615); L.Kurul bootstrap p=0,0839.	Cari toplantı ilişkisi gecikmeli modelde saptanmıyor.

Not: Wild cluster bootstrap 9.999 tekrar, banka düzeyinde kümeleme ve Webb ağırlıklarıyla uygulanmıştır. Gecikmeli modeller gözlem kaybı nedeniyle ROA'da 92, ROE'de 90 gözleme dayanmaktadır.

4.5. Bulguların Genel Değerlendirmesi

Sabit etkiler bankalara özgü zaman içinde değişmeyen gözlenemeyen heterojenliği, yıl kuklaları ise tüm bankaları ortak etkileyen dönemsel şokları kontrol etmektedir. Ayrıca açıklayıcı değişkenlerin bir dönem gecikmeli değerleriyle yapılan modeller, yönetim yapısının performanstan önce ölçüldüğü bir zamansal sıralama kontrolü sağlamaktadır. Bununla birlikte bu tasarım, tek başına nedensel etki tanımlamaz. Ters nedensellik, zamanla değişen atlanmış değişkenler ve yönetim tercihlerinin performans beklentilerine göre içsel belirlenmesi olasılıkları devam etmektedir.

Özellikle T=6 olan kısa panel, güçlü dinamik modeller ve uzun gecikme yapıları için elverişli değildir. Yalnızca 19 banka kümesi bulunması da asimptotik küme-sağlam p-değerlerini kırılgan hale getirebilir; bu nedenle wild cluster bootstrap sonuçları ana katsayılarla birlikte değerlendirilmiştir. Komite üye sayısındaki yüksek eksiklik alternatif modelin dış geçerliliğini sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla bulgular “etki” yerine öncelikle banka içi koşullu ilişki olarak yorumlanmalı; nedensel iddia için araç değişken, doğal deney, düzenleyici reform veya daha uzun zaman boyutuna dayalı bir tasarım gerekmektedir.

Bulgular birlikte değerlendirildiğinde, kurul büyüklüğü ve politik bağlantılı üye payı ROA ve ROE ile pozitif ilişkili görünmektedir. Politik bağlantı bulgusu alternatif eğitim ve sürdürülebilirlik tanımlarında, winsorlaştırmada ve küçük küme bootstrap testlerinde yüksek ölçüde istikrarlıdır. Kurul büyüklüğü bulgusu ROA açısından daha güçlü; ROE açısından ise wild cluster bootstrap altında kırılgandır. Banka büyüklüğü ve özkaynak/aktif oranı kârlılık oranlarının en istikrarlı pozitif kontrolleridir.

Bu çalışmanın bulguları, Türk mevduat bankalarında yönetim kurulu özellikleri ile kârlılık arasındaki ilişkinin tek yönlü olmadığını ve kullanılan kârlılık göstergesine göre farklılaşabildiğini göstermektedir. En istikrarlı sonuç, politik bağlantılı üye oranının ROA ve ROE ile pozitif ilişkisidir. Yönetim kurulu büyüklüğü ROA açısından güçlü ve farklı sağlamlık kontrollerinde korunan bir bulgu üretirken, ROE katsayısının anlamlılığı az sayıdaki banka kümesini dikkate alan wild cluster bootstrap altında korunmamıştır. Bağımsız, kadın ve yabancı üye oranları ile eğitim göstergelerinde sistematik bir ilişki

belirlenmemiştir. Sürdürülebilirlik yönetiminde ise komitenin varlığı ve üye sayısı yerine yalnızca toplantı sıklığı ROA ile pozitif ilişki göstermiş; bu ilişki ROE ve gecikmeli modelde tekrarlanmamıştır. Dolayısıyla sonuçlar, kurulun biçimsel bileşiminden çok belirli kaynak ve faaliyet kanallarının kârlılıkla ilişkili olabileceğine, ancak bu ilişkilerin performans ölçütüne ve çıkarım yöntemine duyarlı olduğuna işaret etmektedir.

Yönetim kurulu büyüklüğünün ROA ile pozitif ilişkisi, bankacılık faaliyetlerinin karmaşıklığı karşısında daha geniş kurulların bilgi, uzmanlık ve dış çevreye erişim sağlayabileceğini öne süren kaynak bağımlılığı yaklaşımıyla uyumludur. Bir üyelik artışının ROA ile yaklaşık 0,43 yüzde puanlık pozitif ilişki göstermesi; komite görevlerinin paylaşılması, risk ve düzenleme alanlarında zamanlanmış üyelerin kurula katılması ve yönetimin daha geniş bir bilgi tabanından yararlanması gibi mekanizmalarla açıklanabilir. Bu sonuç, büyük ABD banka holdinglerinde kurul büyüklüğünü performansla pozitif ilişkili bulan Adams ve Mehran (2012) ile Vietnam bankalarında benzer yönde bulgu elde eden Trung (2022) ile uyumludur. de Andres ve Vallelado'nun (2008) kurul büyüklüğü ile banka performansı arasında ters U biçimli ilişki saptaması da daha geniş kurulların belirli bir noktaya kadar yararlı olabileceğini, ancak koordinasyon maliyetleri nedeniyle bu yararın sınırsız olmadığını göstermektedir.

Bununla birlikte mevcut bulgu literatürdeki tüm sonuçlarla örtüşmemektedir. Türk bankalarını inceleyen Yağlı (2019), yönetim kurulu büyüklüğü ile banka performansı arasında negatif ilişki bulmuş; Yılmaz (2019) ise anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir. Gelişmiş ülke bankalarını ele alan Hokka ve Biber (2023) de kurul büyüklüğünün ROA ve ROE ile negatif ilişkili olduğunu bildirmiştir. Sonuçlar arasındaki bu ayrışma; incelenen dönem, banka ölçeği, düzenleyici çevre, performans değişkeni ve ekonometrik model farklılıklarıyla ilişkili olabilir. Mevcut çalışmada kurul büyüklüğü 6–12 üye aralığında gözlenmiş ve doğrusal biçimde modellenmiştir. Bu nedenle bulgu, kurul üye sayısının her koşulda artırılması gerektiği anlamına gelmemekte; yalnızca örneklemedeki gözlenen aralıkta banka içi kurul genişlemesinin özellikle aktif kârlılığıyla pozitif ilişki gösterdiğini ortaya koymaktadır. Gelecekte doğrusal olmayan modellerle olası eşik değerlerin sınanması, de Andres ve Vallelado'nun (2008) öngördüğü koordinasyon–kaynak dengesi açısından daha güçlü kanıt sağlayacaktır.

ROE modelinde kurul büyüklüğünün klasik kümelenmiş standart hatalar altında anlamlı, wild cluster bootstrap altında ise anlamsız olması ayrıca önemlidir. Katsayının yönü ve büyüklüğü pozitif kalmasına rağmen küçük küme düzeltmesinin anlamlılığı zayıflatması, bu bulgunun ROA sonucu kadar güçlü olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla kurul büyüklüğü için en güvenilir yorum, aktiflerin kullanım verimliliğiyle pozitif ve görece sağlam bir ilişki bulunduğu; özkaynak getirisi bakımından ise aynı ilişkinin daha kırılğan olduğudur.

Politik bağlantılı üye oranı çalışmanın en dikkat çekici bulgusudur. Bu orandaki 0,10'luk artış, diğer değişkenler sabitken ROA'da yaklaşık 0,45 ve ROE'de 5,80 yüzde puanlık artışla ilişkilidir. İlişki alternatif eğitim ve

sürdürülebilirlik tanımlarında, uç değerlerin sınırlandırıldığı modellerde ve küçük küme bootstrap çıkarımında büyük ölçüde korunmuştur. Kaynak bağımlılığı yaklaşımı bakımından bu sonuç; düzenleyici çevreye ilişkin bilgiye erişim, kamu kurumlarıyla iletişim kapasitesi ve belirsizlik dönemlerinde dış kaynaklara ulaşma imkânı gibi kanallarla bağdaştırılabilir. Faccio'nun (2006) yeni politik bağlantı duyurularının firma değerinde artışla ilişkili olduğuna dair uluslararası bulgusu da politik ilişkilerin belirli kurumsal ortamlarda ekonomik kaynak niteliği taşıyabileceğini göstermektedir.

Buna karşılık mevcut sonuç, Türkiye bankacılık sektörü için 2002–2013 dönemini inceleyen Yılmaz'ın (2019) politik yönetim kurulu üyeleri ile banka performansı arasında negatif ilişki bulmasıyla açık biçimde çelişmektedir. Bu ayrışma, yalnızca dönem farkıyla açıklanamayacak kadar önemlidir. Politik bağlantının operasyonel tanımı, bağlantının iktidar veya muhalefetle ilişkisi, kişinin aktif ya da geçmiş kamu görevi, kamu bankalarının örneklemdeki ağırlığı, sahiplik yapısı ve bankaların düzenleyici çevreyle etkileşim biçimi sonuçları değiştirebilir. Ayrıca 2020–2025 dönemi pandemi, yüksek enflasyon ve belirgin düzenleyici değişikliklerin birlikte yaşandığı özel bir zaman aralığıdır. Yıl etkileri ortak şokları kontrol etse de bankaların bu koşullara farklı uyum kapasitesini veya zamanla değişen sahiplik–yönetişim etkileşimlerini bütünüyle ortadan kaldırmamaktadır.

Bu nedenle pozitif katsayı, politik bağlantıların banka performansını artırdığı veya yönetim kurullarında bu tür bağlantıların teşvik edilmesi gerektiği biçiminde yorumlanmamalıdır. Daha kârlı bankaların politik bağlantılı üyeleri kurula dâhil etmesi, kamu sahipliği ve politik bağlantının birlikte hareket etmesi ya da gözlenemeyen başka kurumsal özelliklerin her iki değişkeni eş zamanlı etkilemesi mümkündür. Gecikmeli yönetim değişkenlerinin ortak olarak anlamlı olmaması da zamansal nedensellik yönündeki kanıtı sınırlandırmaktadır. Bulgular, vekâlet teorisinin vurguladığı bağımsız gözetim, çıkar çatışması ve kaynak tahsisindeki bozulma risklerini geçersiz kılmamaktadır. Aksine, literatürdeki zıt sonuçlar politik bağlantının türü ve kurumsal bağlamı ayrıştırılmadan tek bir ortalama katsayıyla kesin politika sonucuna ulaşılamayacağını göstermektedir.

Bağımsız üye oranının ROA ve ROE ile anlamlı ilişki göstermemesi, mevcut örneklem ve model altında bu ilişkinin sıfırdan ayrıştırılmadığını göstermektedir. Bu sonuç, yönetim kurulu bağımsızlığı ile performans arasında anlamlı ilişki bulmayan Adams ve Mehran (2012) ile uyumludur. Buna karşılık Yağlı (2019), Türk bankalarında bağımsız üye oranını performansla negatif ilişkili bulmuş; Fariha vd. (2022) Bangladeş bankalarında bağımsızlığın ROA ve Tobin Q ile negatif ilişkisini raporlamış; Gürbüz vd. (2023) ise BIST 100'de yer alan finansal olmayan şirketlerde bağımsız üyeler ile cari dönem performansı arasında negatif ilişki tespit etmiştir. Mevcut bulgunun bu çalışmalardan ayrışması, bağımsızlığın hukuki statüsü ile fiilî karar gücü arasındaki farkın yanı sıra sektör, örneklem ve dönem özelliklerinin önemini ortaya koymaktadır. Bağımsız üyelerin uzmanlık alanı, görev süresi, komite üyelikleri ve toplantılara katılımı ölçülmediği için, anlamsız katsayı bağımsız gözetimin önemsiz olduğu şeklinde değerlendirilmemelidir.

Kadın üye oranında anlamlı sonuç elde edilmemesi, Türkiye’de kadın kurul üyeliği ile banka performansı arasında anlamlı ilişki saptamayan Yılmaz (2019) ile uyumludur. Bununla birlikte Yağlı (2019) kadın üyelerin oranı ile banka performansı arasında pozitif ilişki; Hokka ve Biber (2023) kadın yönetici oranı ile ROE arasında pozitif ilişki; Gürbüz vd. (2023) ise kadın üyeler ile gelecek dönem finansal performansı arasında olumlu ilişki bulmuştur. Ortalama kadın üye oranının %16,2 olması, örneklemde temsil düzeyinin kurul kararlarını etkileyebilecek kritik kütleyle her banka ve yılda ulaşmadığını düşündürülebilir. Ayrıca yalnızca üye oranının kullanılması; başkanlık, komite liderliği, mesleki uzmanlık ve üyelerin fiilî etkisi gibi unsurları yansıtmamaktadır. Bu nedenle sonuç, cinsiyet çeşitliliğinin yönetim ve paydaş temsili açısından taşıdığı değeri reddetmemekte; yalnızca mevcut ölçüm altında doğrudan kârlılık bağlantısının ayrıştırılmadığını göstermektedir.

Yabancı üye oranının anlamsız olması, literatürdeki hem pozitif hem negatif bulgulardan ayrılmaktadır. Yağlı (2019) ve Yılmaz (2019) Türk bankalarında yabancı üyelik ile performans arasında negatif ilişki bulurken, Trung (2022) Vietnam bankalarında ulusal çeşitliliğin performansı artırdığını bildirmiştir. Bu karışıklık, yabancı üyeliğin tek başına homojen bir kaynak olmadığını göstermektedir. Üyenin yerel piyasa deneyimi, bankanın yabancı sahiplik oranı, ana ortakla ilişkisi ve uluslararası risk yönetimi tecrübesi bilinmeden yabancı üye oranının sağlayabileceği bilgi ve ağ etkisi tam olarak ölçülememektedir.

Eğitim endeksi, lisansüstü eğitim oranı ve akademik unvanlı üye oranının hiçbir modelde anlamlı sonuç üretmemesi, bulgunun tek bir eğitim tanımına bağlı olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte bu sonuç, lisansüstü eğitilmiş kurul üyeleri ile banka performansı arasında pozitif ilişki bulan Yağlı (2019) ve ileri eğitim düzeyini Vietnam bankalarının performansı ile pozitif ilişkili bulan Trung (2022) ile uyumlu değildir. Ayrışmanın olası nedenlerinden biri, biçimsel derece düzeyinin beşerî sermayenin yalnızca sınırlı bir boyutunu temsil etmesidir. Eğitim alanı, mezun olunan kurum, finans–risk–teknoloji uzmanlığı, sektörel deneyim ve mesleki sertifikalar aynı derece düzeyine sahip üyeler arasında belirgin farklılık yaratabilir. Bu nedenle sonuç, kurul niteliğinin önemsizliği biçiminde yorumlanmamalı; diploma temelli toplulaştırılmış göstergelerin ölçüm sınırları ve kısa panelin test gücü birlikte dikkate alınmalıdır.

Sürdürülebilirlik komitesinin varlığı ve komite üye sayısı için mevcut modellerde kârlılıkla istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Buna karşılık toplantı sayısındaki bir birimlik artışın ROA ile yaklaşık 0,13 yüzde puanlık pozitif ilişkisi ve bu sonucun bootstrap altında korunması, toplantı sıklığına ilişkin sınırlı ve ölçüte özgü bir ilişkiye işaret etmektedir. Ancak ilişkinin ROE’de ve gecikmeli toplantı modelinde saptanmaması, bulgunun genellenmesini sınırlandırmaktadır. Birden fazla tamamlayıcı model içinde elde edilen bu sonuç keşifsel olarak değerlendirilmelidir. Daha sık toplantı yapılması etkin izleme ve bilgi akışını artırabileceği gibi, karşılaşılan sorunlara tepki olarak da ortaya çıkabilir. Toplantı gündemi, katılım oranı ve alınan

kararların uygulanması bilinmediğinden katsayı doğrudan komite etkinliği veya nedensel etki olarak yorumlanamaz.

Bu örüntü, Doğan ve Kevser'in (2021) Türk bankalarında sürdürülebilirlik raporu uyum skoru ile finansal performans arasında anlamlı ilişki bulunmadığı yönündeki bulgusuyla genel olarak benzer bir ihtiyatlılığa işaret etmektedir. Fariha vd. (2022) tarafından yönetim kurulu toplantılarının ROA ile pozitif ilişkilendirilmesi de yönetim organlarının faaliyet yoğunluğunun performans bakımından önem taşıyabileceği görüşüyle yön bakımından uyumludur. Bununla birlikte söz konusu çalışma genel yönetim kurulu toplantılarını ölçerken mevcut çalışma sürdürülebilirlik komitesi toplantılarını ölçmektedir; bu nedenle sonuçlar doğrudan aynı etkinin tekrarı olarak görülmemelidir.

Sürdürülebilirlik komitesi ve kurul faaliyeti üzerine güncel çalışmaların önemli bir bölümü finansal kârlılığı değil ESG performansını incelemektedir. Tumewang vd. (2025), gelişmekte olan ülke bankalarında sürdürülebilirlik komitesinin varlığını daha yüksek ESG performansı ile ilişkilendirmiş; Basile vd. (2026) Avrupa bankalarında kurulun çalışma yoğunluğu ve kurumsal sosyal sorumluluk komitesi ile ESG skoru arasında ilişki bulmuştur. Atalay vd. (2025) ise toplantı sıklığının kadın üye oranı ile ESG performansı arasındaki bağlantıyı güçlendirdiğini göstermiştir. Mevcut çalışmada komite varlığının kârlılıkla anlamlı ilişki göstermemesi bu çalışmalarla doğrudan çelişmemektedir; çünkü bağımlı değişkenler farklıdır. Sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, bir komite ESG süreçlerini veya açıklamalarını geliştirebilir; ancak bu gelişmenin kısa dönemde ROA ya da ROE'ye yansması zorunlu değildir.

Benzer biçimde Çetenak vd. (2022), ESG verisi bulunan altı Türk mevduat bankasında toplam ESG, sosyal ve kurumsal yönetim skorlarının ROA ve Tobin Q ile pozitif ilişkili olduğunu bildirmiştir. Mevcut araştırma ise ESG çıktısını değil, komite yapılanmasını ölçmektedir. Bu nedenle toplantı sıklığının ROA ile pozitif ilişkisi Çetenak vd. (2022) ile yön bakımından kısmi bir benzerlik gösterse de iki sonuç aynı kavrama ait değildir. ESG skoru, veri sağlayıcısının ölçüm yaklaşımına ve açıklanan bilginin kapsamına bağlı bir değerlendirmeyi; komite varlığı ve toplantıları ise sürdürülebilirlik konularının kurum içinde nasıl örgütlendiğine ilişkin yönetim kapasitesini temsil etmektedir. Bu ayırım, çalışmanın katkılarından biridir ve komite göstergelerinden doğrudan ESG başarısı sonucu çıkarılmamasını gerektirmektedir.

Banka büyüklüğü ile özkaynak/aktif oranının ROA ve ROE modellerinde pozitif ve farklı sağlamlık kontrollerinde istikrarlı olması, kârlılığın yalnızca yönetim kurulu bileşiminden açıklanamayacağını göstermektedir. Ölçek ekonomileri, gelir çeşitlendirmesi ve daha güçlü sermaye tamponları bu pozitif ilişkilerin olası kanallarıdır; ancak mevcut model bu mekanizmaları doğrudan sınamamaktadır. Bu nedenle kontrol değişkenlerine ait katsayılar da koşullu ilişki olarak yorumlanmalıdır.

5. SONUÇ

Bu çalışma, 2020–2025 döneminde Türkiye’de faaliyet gösteren 19 mevduat bankası üzerinden yönetim kurulu yapısı, kurul üyelerinin eğitim düzeyi ve sürdürülebilirlik yönetimi ile banka kârlılığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Banka ve yıl etkileri kontrol edildiğinde, yönetim kurulu büyüklüğünün özellikle ROA ile; politik bağlantılı üye oranının ise hem ROA hem ROE ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir. Kurul büyüklüğünün ROE katsayısı geleneksel kümelenmiş standart hatalarda anlamlı olmakla birlikte küçük küme bootstrap düzeltmesinde anlamlılığını kaybetmiştir. Politik bağlantı bulgusu eş zamanlı modellerde daha istikrarlı görünse de gecikmeli yönetim setinin ortak anlamlı olmaması ve gözlemsel tasarım nedensel yoruma izin vermemektedir.

Bağımsız, kadın ve yabancı üye oranları ile üç farklı eğitim göstergesi için anlamlı ve tutarlı ilişki bulunmamıştır. Sürdürülebilirlik komitesinin varlığı ve üye sayısı finansal performansla anlamlı ilişki göstermezken, komite toplantı sıklığı yalnızca ROA modelinde pozitif sonuç üretmiştir. Anlamlı olmayan katsayılar, ilgili kurul özelliklerinin önemsizliğini veya kârlılıkla ilişkisizliğini kanıtlamamaktadır. Toplantı bulgusunun ROE ve gecikmeli modellerde tekrarlanmaması nedeniyle sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin çıkarımlar da sınırlı tutulmalıdır.

Çalışmanın ilk katkısı, geleneksel yönetim kurulu göstergelerini kurulun eğitim bileşimi ve sürdürülebilirlik yönetimi vektörleriyle aynı modelde ele almasıdır. İkinci katkı, ESG skoru ile sürdürülebilirlik yönetimi arasındaki ölçüm ayrımını korumasıdır. Komite varlığı, üye sayısı ve toplantı sıklığı sürdürülebilirlik performansının kendisi değil, bu konuların banka içinde nasıl örgütlendiğine ilişkin göstergelerdir. Üçüncü katkı ise kısa panel ve sınırlı banka sayısı altında geleneksel anlamlılık sonuçlarını wild cluster bootstrap, alternatif değişken tanımları, uç değer kontrolleri ve gecikmeli modellerle birlikte değerlendirmesidir. Böylece yalnızca katsayı işaretleri değil, bulguların hangi çıkarım yöntemlerinde korunduğu da görünür hâle getirilmiştir.

Bulgular banka yönetimleri açısından, yönetim kurulu tasarımının yalnızca sayısal uyum göstergelerine indirgenmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Daha geniş bir kurul; risk, teknoloji, düzenleme ve sürdürülebilir finans gibi alanlarda tamamlayıcı uzmanlık sağladığı ölçüde yararlı olabilir. Buna karşılık üye sayısının mekanik biçimde artırılması, karar kalitesi ve sorumluluk paylaşımı iyileşmediğinde aynı sonucu üretmeyebilir. Bağımsızlık, cinsiyet, yabancılık ve eğitim için anlamlı katsayı bulunmaması da bu özelliklerin değersiz olduğu anlamına gelmemekte; üyelerin komite rolleri, uzmanlıkları ve fiilî katılımı gibi niteliksel unsurların izlenmesi gerektiğini göstermektedir.

Politik bağlantı bulgusu düzenleyiciler ve banka yönetimleri bakımından özellikle dikkatli ele alınmalıdır. Pozitif eş zamanlı ilişki, politik bağlantıyı önerilen bir yönetim aracı hâline getirmemektedir. Atama süreçlerinin şeffaflığı, çıkar çatışması kuralları, üyelerin mesleki yeterliliği ve bağımsız gözetim kapasitesi korunmalıdır. Bu alanda politika çıkarımı yapılabilmesi için bağlantının türünü, kamu sahipliğini ve nedensellik yönünü ayırtıran ek kanıtı ihtiyaç vardır.

Sürdürülebilirlik yönetişimi açısından ise yalnızca komite kurulduğunu açıklamak yeterli bir başarı göstergesi değildir. Komitenin görev tanımı, yönetim kuruluna raporlama hattı, toplantı gündemi, katılım oranı, alınan kararların uygulanması ve sürdürülebilir finans hedefleriyle bağlantısı birlikte değerlendirilmelidir. Toplantı sıklığına ilişkin tekil pozitif bulgu, komite faaliyetlerinin daha ayrıntılı incelenmesini desteklemekte; bu faaliyetin finansal yarar sağladığını veya biçimsel komite varlığından üstün olduğunu tek başına göstermemektedir.

Çalışmanın ilk sınırlılığı örneklem boyutu ve zaman aralığıdır. Analiz 19 banka ve altı yıllık dönemle sınırlıdır. 2020–2025 dönemi pandemi, yüksek enflasyon, faiz ve kredi politikalarındaki değişimler ile yoğun düzenleyici müdahalelerin bir arada bulunduğu olağan dışı bir zaman dilimidir. Yıl etkileri bankaları ortak etkileyen şokları kontrol etmekle birlikte, farklı banka türlerinin bu gelişmelere verdiği tepkileri bütünüyle yakalayamaz. Bu nedenle sonuçların Türkiye'deki diğer finansal kuruluşlara, farklı ülkelere veya daha sakin makroekonomik dönemlere doğrudan genellenmesi uygun değildir.

İkinci olarak araştırma gözlemsel panel veriye dayanmaktadır. Sabit etkiler zaman içinde değişmeyen banka özelliklerini, yıl kuklaları ortak dönem etkilerini kontrol etmekte; gecikmeli modeller ise sınırlı bir zamansal sıralama denetimi sağlamaktadır. Buna rağmen ters nedensellik, zamanla değişen gözlenemeyen değişkenler ve yönetim tercihlerinin beklenen performansa göre içsel belirlenmesi ihtimali sürmektedir. Özellikle politik bağlantı ve kurul büyüklüğü için katsayılar nedensel etki olarak yorumlanamaz. Gecikmeli modellerdeki gözlem kaybı ve yönetim değişkenlerinin ortak anlamlı olmaması da nedensel çıkarımı güçlendirmemektedir.

Üçüncü sınırlılık değişkenlerin ölçümüne ilişkindir. Politik bağlantılar kamuya açık özgeçmiş ve kurumsal açıklamalardan kodlanmış; bağlantının güncelliği, yoğunluğu, iktidar–muhalefet ayrımı ve gayriresmî ağlar tam olarak ölçülememiştir. Eğitim göstergeleri derece düzeyini yansıtmakta; eğitim alanı, kurum kalitesi, mesleki sertifika ve sektör deneyimini kapsamamaktadır. Beş banka-yıl gözleminde yapılan yeniden sınıflandırma ve derecelere atanan ağırlıklar da eğitim ölçümünü etkileyebilir. Kadın, yabancı ve bağımsız üye oranları üyelerin kurul içindeki karar gücünü, komite başkanlığını ve toplantılara katılımını göstermemektedir. Bu ölçüm sınırlılıkları özellikle anlamsız katsayıların yorumunda dikkate alınmalıdır.

Dördüncü olarak sürdürülebilirlik yönetişimi komite varlığı, üye sayısı ve toplantı sıklığıyla sınırlandırılmıştır. Bu değişkenler toplantıların içeriğini, komitenin yetkisini, bütçesini, dış güvence kullanımını veya kararların uygulanmasını ölçmemektedir. Toplantı sayıları kamuya açıklanan bilgilerle sınırlı olduğundan açıklama kapsamındaki farklılıklar da ölçümü etkileyebilir. Komite üye sayısındaki 30 eksik gözlem alternatif model örneklemine 84 banka-yıla düşürmekte ve seçim riskini artırmaktadır. Ayrıca çalışma ESG performansını, emisyonları, sürdürülebilir finansman hacmini ya da paydaş sonuçlarını doğrudan ölçmediği için komite göstergelerinden sürdürülebilirlik başarısı sonucu çıkarılamaz.

Son olarak finansal performans göstergeleri ROA ve ROE ile sınırlıdır. Risk ayarlı kârlılık, net faiz marjı, maliyet-gelir oranı, takipteki krediler, sermaye yeterliliği, piyasa değeri ve verimlilik göstergeleri modele dâhil edilmemiştir. Altı yıllık zaman boyutu Driscoll-Kraay gibi uzun zaman boyutunda daha güvenilir çalışan yaklaşımların ana çıkarım yöntemi olarak kullanılmasını sınırlandırmış; yalnızca 19 banka kümesi ise geleneksel kümelenmiş standart hataların kesinliğini azaltmıştır. Wild cluster bootstrap küçük küme sorununu hafifletse de bütünüyle ortadan kaldırmamakta ve bankalar arasındaki hata bağımlılığını kendiliğinden kapsamamaktadır. Bu nedenle özellikle yatay kesit bağımlılığı saptanan ROE modelinde istatistiksel anlamlılık ihtiyatla değerlendirilmelidir.

Gelecek araştırmalar öncelikle zaman boyutunu uzatarak ve mümkünse farklı ülke bankalarını kapsayarak sonuçların kurumsal çevreye duyarlılığını incelemelidir. Kamu, özel, yabancı sermayeli ve katılım bankalarının ayrı alt örneklemelerde karşılaştırılması; sahiplik yapısının kurul özellikleriyle etkileşimini daha açık biçimde ortaya koyabilir. Daha geniş örneklemeler, kurul büyüklüğünün doğrusal olmayan etkilerinin, kadın üyeler için kritik kütle eşiklerinin ve yönetim kurulu özellikleri arasındaki etkileşimlerin sınanmasına da imkân verecektir.

Politik bağlantı değişkeni gelecek çalışmalarda daha ayrıntılı sınıflandırılmalıdır. Aktif ve geçmiş kamu görevi, iktidar ve muhalefet bağlantısı, seçilmiş ve atanmış görevler, bağlantının süresi ve üyenin kurul içindeki rolü ayrı göstergeler hâline getirilebilir. Kamu sahipliği ve politik bağlantı etkileşimlerinin incelenmesi, mevcut pozitif katsayının mülkiyet yapısından mı yoksa bağlantı kanalından mı kaynaklandığını değerlendirmeye yardımcı olacaktır. Kodlamanın birden fazla araştırmacı tarafından bağımsız yapılması ve kodlayıcılar arası güvenilirliğin raporlanması da ölçüm geçerliliğini güçlendirecektir.

Kurulun beşerî sermayesi yalnızca diploma derecesiyle değil; eğitim alanı, finansal uzmanlık, bankacılık ve risk yönetimi deneyimi, sürdürülebilirlik yetkinliği, görev süresi ve çoklu üyelikler üzerinden ölçülebilir. Benzer biçimde bağımsız, kadın ve yabancı üyelerin komite başkanlıkları, toplantı katılımı ve stratejik karar süreçlerindeki rolleri dikkate alınmalıdır. Bu ayrıntılar, demografik çeşitliliğin gerçek karar çeşitliliğine dönüşüp dönüşmediğini göstermede oran değişkenlerinden daha açıklayıcı olabilir.

Sürdürülebilirlik alanında komitenin yalnızca varlığı değil, görev yönergesi, yönetim kuruluna raporlama sıklığı, gündem başlıkları, alınan kararlar, dış güvence kullanımı ve hedef gerçekleştirmeleri içerik analiziyle ölçülebilir. Bu yönetim göstergelerinin ESG skorları, finanse edilen emisyonlar, yeşil kredi hacmi, sürdürülebilir tahvil ihracı ve iklim riski açıklamaları gibi çıktı göstergeleriyle birlikte kullanılması, yönetim kapasitesinden finansal sonuca uzanan mekanizmanın ayrıştırılmasını sağlayacaktır. Eğitim düzeyi ile sürdürülebilirlik komitesi faaliyeti veya kurul çeşitliliği ile komite etkinliği arasındaki etkileşimler de çalışmanın bütüncül çerçevesini ileri taşıyabilir.

Daha uzun ve geniş panellerde doğal deneyler, düzenleyici değişiklikler, farkların farkı tasarımları veya uygun araç değişkenler kullanılarak nedensellik yönü araştırılabilir. Performans boyutu ise risk ayarlı ROA, Z-skoru, takipteki kredi oranı, net faiz marjı, maliyet etkinliği ve piyasa temelli göstergelerle genişletilebilir. Nicel analizlerin kurul üyeleri ve komite yöneticileriyle yapılacak görüşmeler veya ayrıntılı banka vaka çalışmalarıyla tamamlanması, istatistiksel ilişkilerin arkasındaki karar ve bilgi mekanizmalarını daha görünür hâle getirecektir.

KAYNAKÇA

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291–309. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.10.007>
- Adams, R. B., & Mehran, H. (2012). Bank board structure and performance: Evidence for large bank holding companies. *Journal of Financial Intermediation*, 21(2), 243–267. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2011.09.002>
- Alodat, A. Y., & Hao, Y. (2025). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and firm performance: Moderating role of board gender diversity and sustainability committee. *Sustainable Development*, 33(1), 636–651. <https://doi.org/10.1002/sd.3126>
- Arellano, M. (1987). Computing robust standard errors for within-groups estimators. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 49(4), 431–434. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.1987.mp49004006.x>
- Atalay, M. O., Altın, M., & Al Ani, M. K. (2025). From diversity to sustainability: How board meeting frequency, financial performance and foreign members enhance the board gender diversity–ESG performance link. *Borsa İstanbul Review*, 25(3), 552–567. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2025.02.007>
- Baltagi, B. H. (2021). *Econometric analysis of panel data* (6th ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53953-5>
- Baltagi, B. H., & Li, Q. (1990). A Lagrange multiplier test for the error components model with incomplete panels. *Econometric Reviews*, 9(1), 103–107. <https://doi.org/10.1080/07474939008800180>
- Basile, V., Serino, L., D'Ambra, A., & Campanella, F. (2026). Board characteristics and effects on ESG performance: Empirical evidence from the European banking system. *Quality & Quantity*, 60, 2121–2138. <https://doi.org/10.1007/s11135-025-02338-w>
- Baum, C. F. (2001). Residual diagnostics for cross-section time series regression models. *The Stata Journal*, 1(1), 101–104. <https://doi.org/10.1177/1536867x0100100108>

- Bektaş, E., & Kaymak, T. (2009). Governance mechanisms and ownership in an emerging market: The case of Turkish banks. *Emerging Markets Finance and Trade*, 45(6), 20–32. <https://doi.org/10.2753/ree1540-496x450602>
- Birindelli, G., Dell'Atti, S., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2018). Composition and activity of the board of directors: Impact on ESG performance in the banking system. *Sustainability*, 10(12), 4699. <https://doi.org/10.3390/su10124699>
- Breusch, T. S., & Pagan, A. R. (1980). The Lagrange multiplier test and its applications to model specification in econometrics. *The Review of Economic Studies*, 47(1), 239–253. <https://doi.org/10.2307/2297111>
- Cameron, A. C., Gelbach, J. B., & Miller, D. L. (2008). Bootstrap-based improvements for inference with clustered errors. *The Review of Economics and Statistics*, 90(3), 414–427. <https://doi.org/10.1162/rest.90.3.414>
- Cameron, A. C., & Miller, D. L. (2015). A practitioner's guide to cluster-robust inference. *The Journal of Human Resources*, 50(2), 317–372. <https://doi.org/10.3368/jhr.50.2.317>
- Ciğer, A., Yetiz, F., & Kınay, B. (2026). The impact of ESG performance on non-performing loans, capital adequacy, liquidity risk, and net balance sheet position in banks. *International Journal of Financial Studies*, 14(4), Article 87. <https://doi.org/10.3390/ijfs14040087>
- Coşkun, B., & Özkan, A. (2026). Yönetim kurulu özelliklerinin ESG performansı üzerindeki etkileri: BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (74), 87–95. <https://doi.org/10.18070/erciyesuibd.1830296>
- Çetenak, E. H., Ersoy, E., & Işık, Ö. (2022). ESG (çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim) skorunun firma performansına etkisi: Türk bankacılık sektörü örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 63, 75–82. <https://doi.org/10.18070/erciyesuibd.1212587>
- de Andres, P., & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32(12), 2570–2580. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.05.008>
- De Hoyos, R. E., & Sarafidis, V. (2006). Testing for cross-sectional dependence in panel-data models. *The Stata Journal*, 6(4), 482–496. <https://doi.org/10.1177/1536867x0600600403>
- Doğan, M., & Kevser, M. (2021). Relationship between sustainability report, financial performance, and ownership structure: Research on the Turkish banking sector. *Istanbul Business Research*, 50(1), 77–102. <https://doi.org/10.26650/ibr.2021.51.0115>

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Driscoll, J. C., & Kraay, A. C. (1998). Consistent covariance matrix estimation with spatially dependent panel data. *The Review of Economics and Statistics*, 80(4), 549–560. <https://doi.org/10.1162/003465398557825>
- Drukker, D. M. (2003). Testing for serial correlation in linear panel-data models. *The Stata Journal*, 3(2), 168–177. <https://doi.org/10.1177/1536867x0300300206>
- Eriqat, I. O. A., Tahir, M., & Zulkafli, A. H. (2025). Corporate governance mechanisms and financial performance of banks: Empirical evidence on the multi-theory perspective in corporate governance. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 956–967. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5396>
- Faccio, M. (2006). Politically connected firms. *American Economic Review*, 96(1), 369–386. <https://doi.org/10.1257/000282806776157704>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Fariha, R., Hossain, M. M., & Ghosh, R. (2022). Board characteristics, audit committee attributes and firm performance: Empirical evidence from emerging economy. *Asian Journal of Accounting Research*, 7(1), 84–96. <https://doi.org/10.1108/ajar-11-2020-0115>
- Grau-Grau, A., Branco, M., & Bel-Oms, I. (2025). Board characteristics and stakeholder engagement and ESG performance: The relevance of European gender parity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(3), 3193–3209. <https://doi.org/10.1002/csr.3082>
- Gutiérrez-Ponce, H., & Wibowo, S. A. (2023). Do sustainability activities affect the financial performance of banks? The case of Indonesian banks. *Sustainability*, 15(8), 6892. <https://doi.org/10.3390/su15086892>
- Gürbüz, C., Türkoğlu, K., & Bekci, İ. (2023). Yönetim kurulu niteliklerinin finansal performans üzerine etkisi: BIST-100 endeksinde bir uygulama. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(49), 203–218. <https://doi.org/10.31795/baunsobed.1175915>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hausman, J. A. (1978). Specification tests in econometrics. *Econometrica*, 46(6), 1251–1271. <https://doi.org/10.2307/1913827>

- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196729>
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Hoechle, D. (2007). Robust standard errors for panel regressions with cross-sectional dependence. *The Stata Journal*, 7(3), 281–312. <https://doi.org/10.1177/1536867x0700700301>
- Hokka, C., & Biber, A. E. (2023). Bankacılık sektöründe kurumsal yönetim özelliklerinin finansal performans üzerindeki etkisi: Gelişmiş ülkeler üzerine bir inceleme. *Politik Ekonomik Kuram*, 7(2), 393–411. <https://doi.org/10.30586/pek.1361675>
- Işık, Ö., & İnce, A. R. (2016). Board size, board composition and performance: An investigation on Turkish banks. *International Business Research*, 9(2), 74–84. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n2p74>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x)
- Khan, A., & Baker, H. K. (2022). How board diversity and ownership structure shape sustainable corporate performance. *Managerial and Decision Economics*, 43(8), 3751–3770. <https://doi.org/10.1002/mde.3626>
- Le, T. H., & Yang, A. S. (2026). Does the presence of CSR committees enhance bank profitability through improved governance and reduced ESG controversies? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 43(2), e70074. <https://doi.org/10.1002/cjas.70074>
- Menicucci, E., & Paolucci, G. (2022). Board diversity and ESG performance: Evidence from the Italian banking sector. *Sustainability*, 14(20), 13447. <https://doi.org/10.3390/su142013447>
- Mundlak, Y. (1978). On the pooling of time series and cross section data. *Econometrica*, 46(1), 69–85. <https://doi.org/10.2307/1913646>
- Naciti, V. (2019). Corporate governance and board of directors: The effect of a board composition on firm sustainability performance. *Journal of Cleaner Production*, 237, 117727. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117727>
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690. <https://doi.org/10.1007/s11135-006-9018-6>

- Pathan, S., & Faff, R. (2013). Does board structure in banks really affect their performance? *Journal of Banking & Finance*, 37(5), 1573–1589. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.12.016>
- Pesaran, M. H. (2021). General diagnostic tests for cross-sectional dependence in panels. *Empirical Economics*, 60(1), 13–50. <https://doi.org/10.1007/s00181-020-01875-7>
- Romano, M., Cirillo, A., Favino, C., & Netti, A. (2020). ESG (environmental, social and governance) performance and board gender diversity: The moderating role of CEO duality. *Sustainability*, 12(21), 9298. <https://doi.org/10.3390/su12219298>
- Roodman, D., MacKinnon, J. G., Nielsen, M. Ø., & Webb, M. D. (2019). Fast and wild: Bootstrap inference in Stata using bootest. *The Stata Journal*, 19(1), 4–60. <https://doi.org/10.1177/1536867x19830877>
- Say, S., & Doğan, M. (2023). Bankaların sürdürülebilirlik raporu ile kurumsal yönetim ilişkisi. *İşletme Akademisi Dergisi*, 4(1), 35–51. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2023.1206>
- Trung, N. K. Q. (2022). Board of directors characteristics affect commercial banks' performance—Evidence in Vietnam. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2060164. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2060164>
- Tuan, K. (2019). Yönetim kurulu özelliklerinin sürdürülebilirlik raporlarına etkisi: Borsa İstanbul örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 233–242. <https://doi.org/10.30794/pausbed.451233>
- Tumewang, Y. K., Almarayeh, T., & Alharasis, E. (2025). Sustainability committee, external assurance, and ESG performance: Empirical evidence from banking industry in emerging economies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 2728–2745. <https://doi.org/10.1002/csr.3095>
- Verma, S., Goyal, S., & Sharma, J. (2025). Corporate governance mechanisms and bank profitability: An empirical analysis of Indian banks. *Social Sciences & Humanities Open*, 12, Article 102204. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102204>
- Yağlı, İ. (2019). Yönetim kurulu çeşitliliği–finansal performans ilişkisi: Türk bankacılık sektörü örneği. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 37(3), 565–586. <https://doi.org/10.17065/huniibf.450543>
- Yılmaz, İ. (2019). Board members' and board characteristics' effect on bank performance in Turkey. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 74(3), 931–960. <https://doi.org/10.33630/ausbf.536415>