



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Fatma ÖZTAŞ

HALKA AÇIK ŞİRKETLERİN ÜST DÜZEY YÖNETİMİNDE  
CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ VE PERFORMANS ETKİSİ

İşletme Ana Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Fatma ÖZTAŞ

HALKA AÇIK ŞİRKETLERİN ÜST DÜZEY YÖNETİMİNDE  
CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ VE PERFORMANS ETKİSİ

Danışman

Doç. Dr. Aslıhan ERSOY BOZCUK

İşletme Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2018

**T.C.**  
**Akdeniz Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,**

Fatma ÖZTAŞ'ın bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Adnan DÖNMEZ (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Aslıhan ERSOY BOZCUK (İmza)

Üye : Doç. Dr. Osman AKIN (İmza)

Tez Başlığı: Halka Açık Şirketlerin Üst Düzey Yönetiminde Cinsiyet Çeşitliliği ve Performans Etkisi

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Tez Savunma Tarihi : 21/06/2018

Mezuniyet Tarihi : 06/09/2018

(İmza)  
Prof. Dr. İhsan BULUT  
Müdür

## **AKADEMİK BEYAN**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Halka Açık Şirketlerin Üst Düzey Yönetiminde Cinsiyet Çeşitliliği ve Performans Etkisi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

**Fatma ÖZTAŞ**



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	Fatma Öztaş
Öğrenci Numarası	20018504112
Enstitü Ana Bilim Dalı	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Programı	İşletme Ana Bilim Dalı
Programın Türü	( X ) Tezli Yüksek Lisans ( ) Doktora ( ) Tezsiz Yüksek Lisans
Danışmanın Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Aslıhan Ersoy Bozcuk
Tez Başlığı	Halka Açık Şirketlerin Üst Düzey Yönetiminde Cinsiyet Çeşitliliği ve Performans Etkisi
TurnItIn Ödev Numarası	983663653 (alıntılar dahil); 983661446 (alıntılar hariç)

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 171 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 19/07/2018 tarihinde tarafımdan TurnItIn adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nda belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

alıntılar hariç % 7

alıntılar dahil % 7 'tür.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

( x ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

( ) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelerle sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

**Gerekçe:**

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

19/07/2018

Doç Dr. Aslıhan Ersoy Bozcuk

## İÇİNDEKİLER

<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>GRAFİKLER LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xiii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>xiv</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>xv</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>xvi</b>

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDA ÇEŞİTLİLİK KAVRAMI

1.1.Çeşitlilik Kavramı ve Kavramın Ortaya Çıkışı.....	1
1.2.Çeşitliliği Yönetmek ve Kapsayıcı Kültür .....	2
1.2.1.Yönetimde Çeşitlilik.....	4
1.3.Çeşitliliği Destekleyen Yönetim Kuramları .....	6
1.3.1.Vekalet Teorisi .....	6
1.3.2.Hizmet Teorisi .....	8
1.3.3.Kaynak Bağımsızlığı Teorisi .....	9
1.3.4.Sosyal Etki Kuramı.....	10
1.3.5.İnsan Sermayesi Kuramı.....	11
1.4.Yönetimde Çeşitlilik Üzerine Yapılmış Çalışmalar .....	11
1.4.1.Etnik Kökeni Baz Alan Çalışmalar .....	13
1.4.1.1.Amerika’da Etnik Kökeni Baz Alan Çalışmalar .....	14
1.4.1.2.Amerika Dışındaki Ülkelerde Etnik Kökeni Baz Alan Çalışmalar .....	16
1.4.1.3.Türkiye’de Etnik Kökeni Baz Alan Çalışmalar .....	17
1.4.2.Bağımsız Üyelerin Varlığını Baz Alan Çalışmalar .....	18
1.4.2.1.Amerika’da Bağımsız Üyelerin Varlığını Baz Alan Çalışmalar .....	19
1.4.2.2.Amerika Dışındaki Ülkelerde Bağımsız Üyelerin Varlığını Baz Alan Çalışmalar .....	19
1.4.2.3.Türkiye’de Bağımsız Üyelerin Varlığını Baz Alan Çalışmalar .....	20
1.4.3.Yaşı Baz Alan Çalışmalar.....	21

1.4.4.Yoğun Yöneticilerin Varlığını Baz Alan Çalışmalar .....	24
---	----

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

2.1.Kadın İstihdamı Konusundaki Gelişmeler.....	27
2.1.1.Kadın İstihdamının Tarihsel Gelişimi .....	28
2.1.1.1.Dünya’da Kadın İstihdamının Tarihsel Gelişimi .....	28
2.1.1.2.Türkiye’de Kadın İstihdamının Tarihsel Gelişimi .....	29
2.1.2.Kadınların İstihdam Edilmesini Etkileyen Faktörler.....	30
2.2.Cam Tavan Sendromu.....	31
2.3.Üst Yönetimde Kadın.....	33
2.3.1. Kadınların Liderlik Özellikleri .....	33
2.3.2.Kadınların Yönetici Olmalarını Etkileyen Faktörler .....	34
2.3.3.Kadınların Üst Yönetimdeki Durumu .....	38
2.4.Yasalar Ve Kurumsal Düzenlemelerle Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği.....	39
2.4.1. Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği .....	39
2.4.1.1.Dünyada Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği .....	40
2.4.1.1.1.Norveç’te Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği .....	40
2.4.1.1.2.İspanya’da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği.....	40
2.4.1.1.3.Fransa’da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği .....	40
2.4.1.1.4.İtalya’da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği .....	41
2.4.1.1.5.Almanya’da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği .....	41
2.4.1.1.6.Hollanda’da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği .....	41
2.4.1.1.7.Belçika’da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği.....	42
2.4.1.2.Türkiye’de Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği .....	42
2.4.2.Kurumsal Düzenlemelerle Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği.....	43

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÜST YÖNETİMDE KADIN VARLIĞININ FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNE DAİR ÇALIŞMALAR VE PERFORMANS KAVRAMI

3.1. Üst Yönetimde Kadın Varlığının Firma Performansına Etkisine Dair Çalışmalar .....	44
3.1.1.Türkiye Dışındaki Firmaları Kapsayan Çalışmalar .....	44
3.1.1.1.Amerika’da Yapılan Çalışmalar .....	44

3.1.1.2.Amerika Dışında Yapılan Çalışmalar .....	50
3.1.2. Türkiye’de ki Firmaları Kapsayan Çalışmalar .....	56
3.2.Performans Kavramı .....	63
3.2.1.Performans Boyutları ve Tarihsel Gelişim .....	65
3.2.1.1. Performans Boyutları .....	65
3.2.2.Performans Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi.....	66
3.2.2.1.Finansal Ölçümlerin Oluşturduğu Geleneksel Dönem .....	66
3.2.2.2.Çok Boyutlu Dönem.....	67
3.2.3.Performans Ölçümleri.....	67
3.2.3.1.Finansal Performans Ölçümü .....	68
3.2.3.1.1.Oran Analizleri .....	69
3.2.3.1.2.DuPont Analizi .....	70
3.2.3.2.Finansal Olmayan Performans Ölçümleri .....	70
3.2.3.3.Çok Boyutlu Performans Ölçümleri .....	71
3.2.3.3.1.Dengeli Puan Kartları .....	71
3.2.3.3.2.Performans Piramidi .....	72
3.2.3.3.3.Performans Prizması.....	72
3.2.3.3.4.Mükemmellik Modeli .....	73
3.2.4.Çeşitlilik Çalışmalarında Ele Alınan Performans Ölçümleri.....	73
3.2.4.1.Firma Büyüklüğü .....	74
3.2.4.2.Aktif Karlılık Oranı .....	74
3.2.4.3.Öz Sermaye Karlılığı.....	74
3.2.4.4.Tobin’ s Q Oranı .....	74
3.2.4.5.Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı .....	75
3.2.4.6.Hisse Başına Kar .....	75
3.2.4.7.Varlık Devir Hızı.....	76

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÜST YÖNETİM VE YÖNETİM KURULUNDA YEE ALAN KADINLARIN FİRMALARIN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİNİN UYGULAMASI**

4.1.Çalışmanın Amacı.....	77
4.2.Euromed (Avrupa Akdeniz Ortaklığı) Nedir? .....	78
4.2.1.Euromed’in Çalışmaları.....	79
4.3.Çalışmanın Örnekleme .....	81



4.4. Veri Seti .....	81
4.5. Tanımlayıcı İstatistikler .....	85
4.5.1. Üst Yönetimde Bulunan Toplam Kişi Sayısının Ülkeler Bazında Durumu .....	86
4.5.2. Üst Yönetimde Bulunan Kadın Sayısının Ülkeler Bazında Durumu .....	89
4.5.3. Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Sayının Ülkeler Bazında Durumu .....	92
4.5.4. Yönetim Kurulunda Bulunan Kadın Sayının Ülkeler Bazında Durumu .....	94
4.6. Temel İstatistiki Değerler .....	97
4.6.1. Üst Yönetimde Bulunan Toplam Çalışan ve Kadın Çalışanların Temel İstatistiki Değerleri .....	97
4.6.2. Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Üye ve Kadın Üye Sayısının Temel İstatistiki Değerleri .....	98
4.7. Firma Finansal Verilerine Ait Ortalamaların Karşılaştırılması .....	99
4.7.1. Üst Yönetimde Kadın Olması Firma Finansal Verilerine Ait Ortalamaları Nasıl Etkiler? .....	100
4.7.2. Yönetim Kurulunda Kadın Olması Firma Finansal Verilerine Ait Ortalamaları Ortalamaları Nasıl Etkiler? .....	102
4.8. T Testi Uygulamaları .....	104
4.8.1. Üst Yönetimde Kadın Olması Durumuna Ait T Testi Uygulaması .....	105
4.8.2. Yönetim Kurulunda Kadın Olması Durumuna Ait T Testi Uygulaması .....	106
4.9. Korelasyon Analizi Uygulamaları .....	107
4.10. Regresyon Analizi Uygulaması İçin Kurulan Modeller .....	110
4.11. Araştırma Hipotezleri .....	111
4.11.1. Muhesebe Temelli Değişkenlerin Regresyon Uygulaması .....	111
4.11.1.1. ROE'nin Ele Alındığı Regresyon Uygulamaları Sonuçları .....	111
4.11.1.2. ESDKP'nin Ele Alındığı Regresyon Uygulamaları Sonuçları .....	115
4.11.2. Piyasa Temelli Değişkenlerin Regresyon Uygulaması .....	118
4.11.2.1. PD/DD'nin Ele Alındığı Regresyon Uygulamaları Sonuçları .....	118
4.11.2.2. KPV'nin Ele Alındığı Regresyon Uygulamaları Sonuçları .....	121
4.12. Regresyon Analizlerine Ait Bulgular .....	124

<b>SONUÇ.....</b>	<b>126</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>129</b>
<b>EK 1- Modellerde Kullanılan Değişkenler ve Kurulan Modeller.....</b>	<b>144</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>149</b>

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	İrksal Çeşitlilik ve Firma Finansal Performansı Arasındaki İlişki.....	14
-----------	--	----

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1	Cinsiyet Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkisi Üzerine Amerika’da Yapılan .....	45
Tablo 3.2	Cinsiyet Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkisi Üzerine Amerika Dışında Yapılan Çalışmalar .....	51
Tablo 3.3	Cinsiyet Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkisi Üzerine Türkiye’de Yapılan Çalışmalar .....	57
Tablo 4.1	Analiz Kapsamında İncelenen Firmaların Sektörleri, Endüstrileri ve Sayıları .....	83
Tablo 4.2	Ülke Yönetim Kurulu Yapıları.....	85
Tablo 4.3	Üst Yönetimde Bulunan Toplam Sayının Ülkeler Bazında Durumu.....	87
Tablo 4.4	Üst Yönetimde Bulunan Kadın Sayısının Ülkeler Bazında Durumu .....	90
Tablo 4.5	Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Sayının Ülkeler Bazında Durumu.....	93
Tablo 4.6	Yönetim Kurulunda Bulunan Kadın Sayısının Ülkeler Bazında Durumu.....	95
Tablo 4.7	Üst Yönetimde Bulunan Toplam Çalışan ve Kadın Çalışanların Temel İstatistiki Değerleri .....	97
Tablo 4.8	Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Üye ve Kadın Üyelerin Temel İstatistiki Değerleri .....	98
Tablo 4.9	Üst Yönetimde Kadın Olması Firma Finansal Verilerine Ait Ortalamalarını Nasıl Etkiler? .....	101
Tablo 4.10	Yönetim Kurulunda Kadın Olması Firma Finansal Verilerine Ait Ortalamaları Nasıl Etkiler? .....	103
Tablo 4.11	Üst Yönetimde Kadın Olması Durumu ile Pazar Büyüklüğü Arasında T Testi Uygulaması .....	105
Tablo 4.12	Üst Yönetimde Kadın Olması Durumu ile En Son Dağıtılan Kar Payı Arasında T Testi Uygulaması .....	105
Tablo 4.13	Üst Yönetimde Kadın Olması Durumu ile Kar Payı Verimi Arasında T Testi Uygulaması .....	106
Tablo 4.14	Yönetim Kurulunda Kadın Olması Durumu ile Kar Payı Verimi Ortalaması Arasında T Testi Uygulaması .....	106
Tablo 4.15	Korelasyon Analizi Uygulamaları .....	108

Tablo.4.16	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Sayısı ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	112
Tablo.4.17	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Sayısı ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	112
Tablo.4.18	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Olması ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	113
Tablo.4.19	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Olması ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	113
Tablo.4.20	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Oranı ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	114
Tablo.4.21	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	114
Tablo.4.22	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Sayısı ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	115
Tablo.4.23	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Sayısı ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	115
Tablo.4.24	Üst Yönetim Kadın Yönetici Olması ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	116
Tablo.4.25	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Olması ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	116
Tablo.4.26	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Oranı ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	117
Tablo.4.27	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	117
Tablo.4.28	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Sayısı ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	118
Tablo.4.29	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Sayısı ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	119
Tablo.4.30	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Olması ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	120
Tablo.4.31	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Olması ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	120
Tablo.4.32	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Oranı ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	120

Tablo.4.33	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	121
Tablo.4.34	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Sayısı ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	121
Tablo.4.35	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Sayısı ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	122
Tablo.4.36	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Olması ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	122
Tablo.4.37	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Olması ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	123
Tablo.4.38	Üst Yönetimde Kadın Yönetici Oranı ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	123
Tablo.4.39	Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları.....	124

**GRAFİKLER LİSTESİ**

Grafik 4.1	Üst Yönetimde Bulunan Toplam Sayının Ülkeler Bazında Durumu.....	88
Grafik 4.2	Üst Yönetimde Bulunan Kadın Sayısının Ülkeler Bazında Durumu.....	91
Grafik 4.3	Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Sayının Ülkeler Bazında Durumu.....	94
Grafik 4.4	Yönetim Kurulunda Bulunan Kadın Sayısının Ülkeler Bazında Durumu.....	96

## KISALTMALAR LİSTESİ

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
AFAEMME	Associatin of organisations of Mediterranean Businesswomen Akdeniz İşkadınları Örgütleri Birliği
BİST	Borsa İstanbul
BOLD	İş Olanakları için Liderlik Çeşitliliği İnisiyatifi Girişimi
CEDAW	The Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination against Women - Birleşmiş Milletler'in "Kadınlara Karşı Her Türü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi
DIW	The German Institute for Economic Research - Almanya Ekonomik Araştırma Enstitüsü
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes - Faiz ve Vergi Öncesi Kar
ESDKP	En Son Dağıtılan Kar Payı
EUROMED	Avrupa Akdeniz Ortaklığı
FB	Firma Büyüklüğü
F/K	Fiyat Kazanç Oranı (son 12 ay)
FTSE	Financial Times & Stock Exchange – Londra Borsası
GAO	General Accounting Office - Genel Muhasebe Bürosu
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
KPV	Kar Payı Verimi
MB	Market to Book - Piyasa/Defter Değeri
MAR	Market Adjusted Stock Price Returns - Piyasa Düzeltilmiş Hisse Senedi Fiyatı
NIKKEI	Tokyo Borsası Endeksi
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development – Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OSE	Oslo Menkul Kıymetler Borsası
PB	Pazar Büyüklüğü
PD/DD	Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı (son çeyrek)
ROA	Return On Assets - Aktif Karlılık Oranı
ROE	Return On Equity – Öz Kaynak Karlılığı
ROI	Return On Investment - Yatırım Karlılığı
ROIC	Return On Invested Capital - Yatırım Sermayesi Getirisi



ROS	Return On Sales – Satışların Karlılığı
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
STEM	Bilim, Teknoloji, Mühendislik, Matematik
S&P	Standard & Poor's Kredi Derecelendirme Kuruluşu
TKYD	Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UFM	Union For The Mediterranean – Akdeniz Birliği
ÜD	Ülke Değişkenleri
ÜYKO	Üst Yönetim Kadın Oranı
ÜYKS	Üst Yönetim Kadın Sayısı
ÜYKV	Üst Yönetim Kadın Var
YKKO	Yönetim Kurulu kadın Oranı
YKKS	Yönetim Kurulu Kadın Sayısı
YKKV	Yönetim Kurulu Kadın Var
YKY	Yönetim Kurulu Yapısı
WCD	Women Corporate Directors – Kadın Kurumsal Yöneticiler
WOMED	Yeni Nesil Liderler Oluşumu

## ÖZET

Kadınların iş hayatındaki varlığının artırılması, firmaların gelişimleri için son derece önemlidir. Özellikle karar mekanizmalarında çok yönlü görüşlerin bir araya gelerek en etkin kararı ortaya koymaları adına çeşitlendirilmiş kurumsal yönetim yapısı vazgeçilmez bir gerekliliktir. Kadınların dahil edildiği yönetim kadrolarının firma performansına etkileri ortaya çıkarılarak, karar almada geçmişten beri yerleşmiş erkek egemen anlayışdaki değişim artış gösterecektir. Çalışmamızda bu değişime katkı sağlamak amacıyla, üst yönetimde ve yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin firma finansal performansına etkisini araştırılmıştır.

Çalışmada Euromed (Avrupa\_Akdeniz Ortaklığı) ülkelerinden olan Türkiye, İspanya, Slovenya, İtalya, Yunanistan, Fransa, Kıbrıs, Hırvatistan ve Bosna'da dönemsel ve dönemsel olmayan tüketici mal ve hizmetleri sektörleri ele alınmış ve bu sektörlerde faaliyet gösteren firmalardan oluşan 843 firmaya ait veriler toplanmıştır. Bu veriler Ekim 2016 – Şubat 2017 tarihleri arasında Reuturs internet sitesinden elde edilmiştir.

Tanımlayıcı istatistiki analizler sonucunda, firma üst yönetimlerinde firmaların yarıya yakın bir oranında sadece tek bir kadın olduğu görülmüştür. Daha çarpıcı olarak; yönetim kurullarında yaklaşık %76'lık bir oranda kadın üyeye rastlanılmamaktadır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda; üst düzey kadın yönetici ve kadın yönetim kurulu üyesinin en dikkat çekici etkisi Kar Payı Verimi üzerinde görülmüştür. Üst yönetimlerinde ve yönetim kurullarında kadınlara ayrılan koltuk sayıları yüksek olan firmalar daha yüksek Kar Payı Verimi ortaya koymaktadırlar. Yine kar payı dağıtımını ele alan En Son Dağıtılan Kar Payı ölçüsünde, yönetim kurullarında kadın üye olup olmaması, üst yönetimde bulunan kadın yönetici sayısı ve yönetim kurulunda kadın üye oranı firma büyüklüğü (hisse senedi sayısı X dolaşımdaki hisse senedi sayısı) boyutuyla birlikte ele alındığında ilişkili hale geldiği görülmektedir.

Literatürdeki çalışmalar ağırlıklı olarak Amerika firmalarına odaklanmıştır. Amerika firmaları dışındaki çalışmalarda da genellikle tek bir ülkenin ele alındığı görülmektedir. Bu çalışma orijinalliğini; örneklem firmalarının Euromed ortaklığına üye ülkeler içinden seçilmesinden almaktadır. Euromed gibi uluslararası düzeyde etkin bir oluşumda; cinsiyet farklılığının ekonomik hayata neler kattığını göstermesi açısından önemli bir çalışmadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Yönetim Kurulu, Üst Yönetim, Çeşitlilik, Cinsiyet, Firma Performansı, Euromed.

## **SUMMARY**

### **Diversity and Performance Impact in Senior Management of Publicly Traded Companies**

Increasing the presence of women in business life is very important for the development of companies. In particular, the corporate governance structure that is diversified in order to bring together multi-faceted views in decision-making mechanisms is an indispensable requirement. The discovery of the positive effects of women on firm performance will affect the change in male dominant understanding since the past and will result in more equitable management design. In order to contribute to this change, the impact of women's representation on the company's financial performance in senior management and Board of Directors was investigated.

In this study, periodical and non-periodical Consumer Goods and services sectors in Turkey, Spain, Slovenia, Italy, Greece, France, Cyprus, Croatia and Bosnia, which are Euromed countries, were discussed and data from 843 companies operating in these sectors were collected. This data was obtained from the Reuters website between October 2016 – February 2017.

As a result of descriptive statistical analyses, it was observed that companies were only a single woman in the top management of the company in close to half. More striking, there are no female members in the Board of Directors at a rate of about 76%. As a result of regression analyses, the most striking effect of the senior female executives and the female Board of Directors was on the dividend yield. According to the results of analyses that the higher the number of seats allocated to women in the senior management and the Board of Directors, the higher the dividend yield. The numbers of female executive in senior management and members of female Board of Directors rate also have a positive effect on the dividend yield when firm size variables included into the models.

The studies in the literature mainly focused on American companies. It is observed that a single country is dealt with in large numbers in studies other than American companies. This study takes its originality from the selection of sample companies within the Member States of the Euromed partnership. In an active formation at an international level, such as euromed, gender diversity is an important study in terms of showing what has contributed to economic life.

**Keywords:** Corporate Governance, Board Of Directors, Senior Management, Diversity, Gender, Firm Performance, Euromed.

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmam sırasında, tüm desteği, anlayışı ve sabrıyla yanımda olan, her sıkıntı ve sorunda “herşey güzel olacak” diyerek bana benden çok inanan, tüm yoğunluğuna rağmen vaktini bana ayıran değerli hocam Doç Dr. Aslıhan Ersoy Bozcuk’a;

Yıllar önce yarım bıraktığım yüksek lisans eğitim hayatımı devam ettirmem için ilk cesareti veren sevgili arkadaşım Osman’a;

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi tüm imkânlarını bana sunan, ihtiyaç duyduğum çalışma ortamını hazırlayan, bu süreçte ellerinden gelen tüm desteği veren aileme; yanımda oldukları ve destekleri için sonsuz teşekkürler...

## ÖNSÖZ

Günümüz küresel dünyasında eşitlikçi yaklaşım, hem sosyal hem ekonomik hayatta göz ardı edilemeyecek bir artış göstermektedir. Özellikle 2. Dünya savaşıdan sonraki tarihsel gelişmelerin ve gelişen teknolojinin etkisiyle, toplumun her kesiminin iş dünyasında kendine yer bulmasına imkân yaratmıştır. Çeşitlilik kavramı da bu noktada ortaya çıkmıştır ve güncel bir konu olarak araştırmacılar, uluslararası oluşumları, sivil toplum örgütleri ve kanun koyucular tarafından ele alınmaya başlanmıştır. Çeşitliliğin en temel unsuru olan cinsiyet, en dikkat çekici gelişmeyi yaşamıştır. Kadınların iş hayatındaki varlığı olumlu şekilde gelişme göstermeye devam etmektedir ama “cam tavan sendromu” olarak da adlandırılan engellerin etkisiyle; bu gelişim karar alma aşamasında, alt kadrolarda olduğu kadar hızlı ilerleme göstermemektedir. Kadınlara atfedilen özellikler ve geçmişten gelen organizasyon yapısı nedeniyle firmaların üst yönetimlerinde kadınlara ayrılan koltuklar tartışma konusudur. Kadınların karar alma aşamasında aktif ve eşitlikçi olarak yer almalarının firmanın performansına nasıl etki yarattıklarının ortaya koyulması bu tartışmalara ışık tutacaktır.

Bu çalışmada, firmaların üst yönetim ve yönetim kurulu kompozisyonuyla ilgili tartışmaların aydınlatılması amaçlanmıştır. Uluslararası firmalar çerçevesinde cinsiyet ve firma finansal performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Firmaların üst yönetim kadrosunun ve yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetleri listelenerek; bünyelerinde daha çok kadına koltuk ayıran firmaların finansal verilerinin diğerlerine oranla yarattığı fark analize konu edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular sonucunda üst yönetim ve yönetim kurulu yapısının oluşturulması konusunda literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Çalışmanın örnekleme, Euromed ülkeleri arasında yer alan ülkelere seçilmiştir. Söz konusu ülkelere; kadınların oransal olarak daha çok istihdam edildiği sektörleri kapsayan dönemsel ve dönemsel olmayan tüketici mal ve hizmetleri alanında faaliyet gösteren firmalardan oluşan 843 firmaya ait veri ile analizler gerçekleştirilmiştir. Konuyla ilgili literatürde, pek çok farklı değişken performans ölçütü olarak ele alınmıştır. Piyasa değeri / Defter değeri oranı, Öz Kaynak Karlılığı (ROE), Tobin’s Q, Satış getirisi (ROS), Yatırım sermayesi getirisi (ROIC), Faiz ve Vergi Öncesi Kar (EBIT), Hisse Senedi Fiyat Artışı kullanılan performans ölçütlerinden bazılarıdır. Buna bağlı olarak bu çalışmada da birçok değişken çalışmaya dahil edilmiştir ama daha anlaşılır bir şekilde dizayn edebilmek için performans modelleri, piyasa temelli ve muhasebe temelli olarak iki şekilde kurulmuştur. Literatürde pek çok önemli çalışmada, firma büyüklüğü kontrol değişkeni olarak ele alınmıştır; bu çalışmalara atıfta bulunarak; firma büyüklüğü göstergesi olarak pazar

büyüklüğü kabul edilmiş ve kontrol değişkeni olarak modele eklenen değişkenlerden biri olmuştur. Bunun dışında ülke değişkenleri ve yönetim kurulu yapısı da modele eklenen diğer kontrol değişkenleridir.

Çalışmada, öncelikle ülke karşılaştırmaları yapılmış ve bu karşılaştırmalar sonucunda üst yönetim kadroları ve yönetim kurulları üyelerinin nasıl bir manzara çizdiği anlaşılmaya çalışılmıştır. Üst yönetim ve yönetim kurullarında kadın olan ve olmayan firmaların finansal verilerinde ortaya çıkardıkları farklar ve ilişkiler incelenerek, elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Çalışma bulgularının; araştırmacılar, sivil toplum kuruluşları, yöneticiler, bireysel ve kurumsal yatırımcılar ve kanun koyucular üzerinde etkileri yaratacağı öngörülmektedir.

**Fatma ÖZTAŞ**  
**ANTALYA, 2018**

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ÇALIŞMA HAYATINDA ÇEŞİTLİLİK KAVRAMI**

#### **1.1.Çeşitlilik Kavramı ve Kavramın Ortaya Çıkışı**

Firmaların kendilerine katma değer yaratabilmesi için organizasyon yapılarının doğru kompozisyonda oluşturulması, küreselleşen ekonomik hayatta bir zorunluluktur. Bunu gerçekleştirebilmek amacıyla firmalar birçok farklı görüş, bakış açısı, deneyim ve kültürel yapı içinden gelen fikirlere sahip insana ihtiyaç duymaktadır. Bu da çeşitlilik kavramını gündeme getirir. Çeşitlilik tanımı, ırk, cinsiyet ve yaş gibi yasal olarak korunan niteliklerin yanında, insan farklılıklarının tüm yelpazesini içeren daha geniş bir tanımı içine almaktadır (Jayne ve Dipboye, 2004: 410). Birçok uluslararası firma organizasyon yapıları içinde çeşitlilik kavramını ele almakta ve tanımlamaktadır. Uluslararası bir firma olan Mc Donald's çeşitliliği; her insanı benzersiz kılan farklılıkları anlamak, tanımak ve değerlendirmektir olarak ifade etmektedir. Yine benzer şekilde Sempra Energy'de çeşitlilikle ilgili tanımlamada bulunmuş ve çeşitliliği; insani çeşitlilik (fiziksel özellikler, kişisel tercihler, yaşam deneyimleri), kültürel çeşitlilik (farklı inançlar, değerler ve kişisel özellikler) ve sistem çeşitliliği(organizasyon yapısı ve yönetim sistemleri) olarak ele almıştır (Jayne ve Dipboye 2004: 411).

Amerika Birleşik Devletlerinde 1964'te hazırlanan Sivil Haklar Yasası'nın bir sonucu olarak, örgütlerin ırk, renk, din, cinsiyet ve ulusal köken (yaş ve engellilik daha sonra eklemiştir) bağlamında çalışanlarına ayrımcılık yapmaları ve bu tarz istihdam politikaları uygulamaları yasadışı kabul edilmiştir. İşverenlerin, benzer nitelik ve başarılarla sahip olan herkes için eşit istihdam olanakları sağlamaları gerektiği savunulmaya başlanmıştır. Bu değişiklik belirli işçi sınıflarına karşı ayrımcılık yapan politikaları kısıtladı ve adil istihdam uygulamalarını başaramayan örgütlerin organizasyon yapılarını değişime zorladı (Kochan vd. 2003: 4).

Firma bünyesinde tüm görev kademelerinde çeşitliliğe yer verilmesi gerekliliği her zaman dikkat çekmiş bir konudur. Özellikle organizasyonel çeşitlilik üzerine ilk çalışmaları yapan Pfeffer (1983), Hambrick ve Mason (1984) bir çok akademisyene ilham kaynağı olmuştur ve ampirik çalışmalarına temel sağlamıştır (Boone vd., 2004: 633). Yapılan çalışmalar genel olarak iki farklı görüşten harekete geçmiştir. Bunlardan biri çeşitliliği, örgütsel yetenekleri geliştirmek ve sorunlara farklı bakış açısıyla çözüm getirecek bir yelpaze olarak ele alırken; diğeri, örgüte yüksek organizasyon maliyetleri yükleyen, çoğunluk grubun dışında kalanlarla iletişim kurmada güçlük ve çatışmaya sebep olacağından örgüt etkinliğini

olumsuz etkileyen bir unsur olarak ele alır. Her iki görüşü destekleyen çalışma bulguları elde edilmiş olsa da, daha fazla araştırılmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Choi ve Rainey, 2010: 110).

Kavramın gündeme gelmesinden itibaren birçok kurum, pek çok program yürüterek çeşitliliğe olan bakış açısını geliştirmek için çabalamıştır. Örneğin; 1996 yılından bu yana, bir grup sanayi sektörü yöneticisi ve insan kaynakları uzmanı, Amerikan şirketlerinin kültürel çeşitliliğini rekabet avantajına çevirmelerini sağlamayı öğretebilmek için ‘‘İş Olanakları için Liderlik Çeşitliliği İnisiyatifi (BOLD) Girişimi’’ adlı kar amacı gütmeyen bir organizasyonu yürütmektedirler. Bu tür programlara dâhil olan yöneticiler, güncel bir konu olmasından dolayı çeşitliliği desteklemekte ve daha çeşitli bir işgücünün örgütsel etkinliği artıracığı görüşünü desteklemektedir. Ama çeşitliliğin avantajları kanıtlarla desteklenmediği sürece, bu durum sadece bir zorunluluk gibi görünmekten kurtulamamaktadır (Kochan vd. 2003: 3). Konuyla ilgili The Society for Human Resource Management organizasyonunun 1993 yılında 60.000 üyesi ile yaptığı araştırmada katılımcıların %60’ının çeşitliliği bir zorunluluk olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır (Özbilgin ve Tatlı, 2008: 23). Bütün bunlar, çeşitliliğin bir ihtiyaç mı yoksa lüks mü olduğu sorusunu kafalardan silememektedir. Bu yüzden organizasyon yapısının her kademesi için çeşitliliğin önemini vurgulayan çalışmalara ilgi duyulmaktadır.

## **1.2.Çeşitliliği Yönetmek ve Kapsayıcı Kültür**

Çeşitliliği destekleyen yaklaşımlar; kapsayıcı firma yapısının; firmalara yaratıcılık, problem çözmede etkinlik, rekabet avantajı ve çevresel değişimlere hızlı adaptasyon gibi imkânlar sağladığını ifade etmektedir. Hizmet edilen pazar pek çok etkeni içinde barındıran heterojen bir topluluktur, bu heterojen yapının dinamiklerini anlayıp ona göre şekil alabilmek çeşitlilik yapısına sahip bir firma için daha kolay olacaktır. Heterojen yapıli pazarda satın alma kararları da heterojen bir bileşenle verilmektedir. Türkiye’de 2016 yılında yapılan bir araştırmaya göre kadınlar tek başlarına ya da erkek ile ortak bir şekilde; yiyecek içecek alım kararlarında %78 oranında, kişisel bakım ürünü alım kararlarında %71 oranında, ev bakım ürünü alım kararlarında %89 oranında, beyaz eşya alım kararlarında %75 oranında, tekstil ürünü alım kararlarında %74 oranında ve teknoloji ürünü alım kararlarında %55 oranında etkilidir<sup>1</sup>. Bu durumda işgücü çeşitliliği, daha heterojen hale gelen piyasanın beklentilerinden ve tercihlerinden uzaklaşılmasına yardımcı olur. Firma çalışanlarının hizmet ettikleri insanların özelliklerini taşıması, firmaya olan bakışı da olumlu etkileyecektir. Bütün bunlar rekabet avantajını gündeme getirecektir. Ama bu avantajın yaşanabilmesi için firmanın iç

<sup>1</sup> file:///C:/Users/PC/Downloads/9643\_WomenMatterTurkey2016Report%20(1).pdf (erişim tarihi: 20.04.2017)



organizasyonun bu yapıya uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Farklılıklara açık ve farklılıkları kapsayıcı kısaca “çeşitliliği yönetmek” anlayışına sahip bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.

1990 yılında kavramı ilk olarak dile getiren kişi olarak anılan R. Roosevelt Thomas’a göre “çeşitliliği yönetmek”; “örgüte herkesin kendinden bir şey katabileceği, örgütün hedefleri için tüm performanslarını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratmaktır” (Sürgevil ve Budak, 2008: 69). Bu bağlamda, çeşitlilik yönetiminde; çalışanlar kendilerine; cinsiyet, ırk, yaş, inanç, fiziksel yeterlilik, cinsel yönelimlerinin ne olduğu fark etmeksizin firmanın amaçları doğrultusunda kendi amaçlarına da ulaşabilecekleri, gelişmeye açık kariyer planlaması yapabilecekleri ve saygınlık ihtiyaçlarına cevap verileceği bir organizasyon içinde yer bulacaklardır. Çeşitlilik doğru yönetilmezse, örgütsel performans için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarırken; çeşitlilik yönetimi, politikaları, uygulamaları ve takım süreçleri tarafından doğru yönetildiğinde; firma için fayda yaratmaktadır (Choi ve Rainey, 2010: 109). Organizasyon yapısını kapsayıcı bir kültüre göre dizayn ederken kurulan ilişkilerinde kurum kültürünü etkileyeceği göz ardı edilmemelidir. Etkin bir yapı, insan ilişkilerinin gücüyle kendini gösterecektir. Organizasyonlarda çeşitliliği artırmak ve bu kültürü yaymak, hem rekabetçi nitelikleri artırmak için işsel bir zorunluluk, hem de değerler göz önüne alındığında ahlaki bir zorunluluktur.

İnsan kaynakları yönetiminin, duruma bakış açısı, yaklaşımı ve stratejisi son derece önemlidir. İşe alım, ödül, performans değerlendirme, çalışanların gelişimi ve liderlik ve ekip çalışması yoluyla rekabet avantajı sağlamayı dikkate alan insan kaynakları yönetimi alt sistemlerinin toplam etkisi çeşitliliği yönetmenin temelidir (Bassett-Jones, 2005: 173). İnsan kaynakları yönetiminin konuya yaklaşımının yanı sıra üst düzey yöneticilerin çeşitliliğe olan duyarlılığı da önemlidir. Bu olguya bir maliyet unsuru olarak bakmamaları gerekmektedir. Tepe yönetimin ve insan kaynakları yönetiminin söz konusu alt sistemlerin uygulamaya sokulmasında gönüllü olup olmaması, başarıyı yaratacak ya da yok edecektir (Bassett-Jones, 2005: 174). Farklı kimliklere olan bakış açısı ve toplumsal önyargıları bir tarafa bırakabilmek önemlidir. Kapsayıcı kültüre önem veren ve bunu başında bulunduğu Ernst&Young’da uygulamaya çalışan Jim Turley, yönetim kurulu toplantılarından birinde bir konu üzerinde benzer önerinin üç kadın üye tarafından daha önce dile getirildiğini ama erkek üye fikri tekrar gündeme getirdiğinde fikrin dikkatini çektiğini fark ettiği an utanç duyduğunu ve bir aydınlanma yaşadığını verdiği bir röportajda itiraf etmiştir. Çeşitliliğinin değerini bilen ve örgüt kültürü haline getirmek için çaba harcayan liderler dahi önyargıların, davranışlarına yansımalarından kurtulamamaktadır (Groysberg ve Connolly, 2013: 69).

Çeşitliliği destekleyen uygulamalarıyla tanınan 24 CEO ile yapılan ayrıntılı röportajları içeren bir çalışmadan elde edilen sonuçlara göre; CEO'ların çeşitliliği organizasyon kültüründe yaşatmak için izlenmesi gerektiğini savundukları adımlar şu şekilde sıralanmıştır; “çeşitlilik ve kapsayıcılığı ölçün (böylece insanlara adil davranıp davranılmadığı hakkında ne hissettiklerini takip edebilirsiniz), yöneticileri sorumlu tutun (çeşitliliği artırmak için herkesin bireysel olarak buna inanması ve desteklemesi gerekmektedir), esnek çalışma koşulları yaratın (çalışanların kişisel ihtiyaçlarına değer veren koşullar yaratmak önemlidir), işe alım ve terfi aşamasında farklı havuzlar yaratın ve bunları kullanın (bu şekilde daha sonraki aşamalarda ilerlemeyi takip etme şansına da sahip olursunuz), liderlik eğitimlerine önem verin (kişilerin kendilerini geliştirme ve ilerleme şansı tanımış olursunuz), çalışan dayanışma grupları ve mentorluk programlarına destek verin (kişiler arasındaki iletişimi artıracak, bağlılık hissi yaratacaktır) ve son olarak çeşitlilik yöneticisi pozisyonu oluşturularak çalışmalar daha güçlü bir dayanağa oturtun” (Groysberg ve Connolly, 2013: 74).

McKay, Avery ve Morris'in (2008) Amerika'da 743 büyük satış mağazasında, 6130 çalışan üzerinde yaptığı bir çalışmada, çeşitlilik ikliminin ılımlı olup olmamasının, çalışanların satış performanslarında etnik kökene bağlı bir fark yaratıp yaratmadığı değerlendirmiştir. Elde edilen bulgular, çeşitlilik iklimi bazında ele alındığında, beyazların İspanyol kökenlilere göre önemli ölçüde daha yüksek satış performansı sergilediği ancak siyah ırka göre bu performansı yakalayamadığı görüldü. Bununla beraber etnik kökene bağlı çeşitliliğe karşı ılımlı yaklaşım sergileyen ve bu yaklaşıma mesafeli duran mağazalar arasında satışlarla ilgili değerlendirmede; kapsayıcı yaklaşım, çalışanların satış performansındaki kökenden kaynaklı farklılıkları hafifleteceği sonucuna ulaşılmıştır. Öyle ki siyah-beyaz ve İspanyol-beyaz arasındaki satış performansı farkı, kapsayıcı mağazalarda ve satış birimlerinde daha az, çeşitliliğe mesafeli duran mağaza ve satış birimlerinde daha yüksek olarak gözlemlenmiştir. Çeşitliliğe olumlu bakış açısının olumlu sonuçlar yarattığına dair bulgulara ulaşan bu çalışma doğru yönetilen çeşitliliğin önemine vurgu açısından değerlidir.

### **1.2.1.Yönetimde Çeşitlilik**

Yıllar içinde yaşanan gelişmeler, iş gücü piyasasında çeşitliliği zorunlu olarak artırmaktadır. Küreselleşen ve hızla değişen dünya kompozisyonu iş hayatına bu anlamda bir hareket getirmiştir. Ekonomik sebeplerle kadın iş hayatında kendine yer bulmuştur. Teknolojik gelişmelerle sınırlar ortadan kalkmıştır ve donanımlı bireyler kendi ülkeleri dışında iş imkânlarına ulaşmışlardır. Dolayısıyla ırksal çeşitlilik artmıştır. Yine benzer şekillerde ekonomik sebeplerle erken ya da geç yaşta işgücüne katılma zorunluluğu ve

teknolojik yeniliklere daha yatkın olan gençlerin iş gücü olarak tercih edilmesiyle farklı yaşlarda çalışanlar firmalarda yer almaya başlamışlardır. Bunların dışında ‘‘eşitlikçi istihdam’’ anlayışına önem veren pek çok kurumun konuyla ilgili yaptığı çalışmaların da katkısıyla çeşitlilik arz eden çalışanların firma organizasyonlarında yer alması yıllar içinde nispeten artış göstermiştir. Fakat yönetim kademelerinde durum aynı şekilde artış göstermekte mi? Bu, üzerinde konuşulması gereken bir konudur. Çeşitliliğin organizasyon yapısının her kademesinde ele alınmaya değer bir olgu olduğu açıktır. Rakamsal veriler ele alındığında durum daha net ortaya konulabilecektir. ABD’de ‘‘General Accounting Office (GAO)’’ tarafından 2002 yılında yayımlanan bir araştırmaya göre; ABD’de kadınların işgücüne katılım oranı % 47’dir. Fakat konu yönetim kademelerine gelince oran % 12’ye gerilemektedir. Üstelik %12’lik oran ağırlıklı olarak sağlık ve eğitim sektöründeki insan kaynakları departmanlarında yer almaktadır (Örücü vd. 2007: 123). Yani belli sektör ve departmanlarda sıkışıp kalmaktadırlar. Diğer ülkelerde de durum çok farklı değildir. %44’lük kadın iş gücü oranına karşılık tepe yönetiminde bu oran oldukça aşağılardadır. FTSE 100 endeksine dahil olan firmalardan sadece %5’i tepe yönetiminde kadınlara %20’lik pay vermektedir, %43’lük dilime giren firmada ise hiç kadın tepe yöneticisine rastlanmamaktadır (Gatrell ve Swan, 2008: 11). İrsal çeşitliliğin de üst yönetimde baskın bir iz taşımadığı görülmektedir. 2013 yılında Borsa İstanbul ulusal ve ikincil pazarda 2066 yönetim kurulu üyesinin sadece 237 tanesi farklı ülke vatandaşlığı taşımaktadır; 2012 yılında da rakamlar farklılık göstermemektedir, 2012 yılında 2079 yönetim kurulu üyesinin 226’sı farklı ülke vatandaşdır (Arıoğlu, 2015: 23). Rakamlar Borsa İstanbul’da işlem gören grup ve endeks firmalarını içeren tüm firmalar ele alındığında da benzer düzeylerde kalmaktadır. 513 firmada 3397 üyenin sadece 326’sı yabancı uyrukludur<sup>2</sup>. Oysa daha alt kademelerde kendilerine nispeten yüksek oranda yer bulan çeşitliliğe sahip iş gücünün karar alma sürecinde aynı oranda yer alması kaçınılmaz bir gerekliliktir.

Çeşitlilik, görüş ayrılıklarını ortaya çıkarır, bu da olayların derinlemesine sorgulanmasına ve yönetim mekanizmasının daha etkin çalışmasına sebep olur. Schwinger ve arkadaşları (1986) bu iddiaların ampirik çalışmalarla desteklendiğini ifade etmişlerdir. Ekonomik açıdan; yönetsel çeşitlilik, firmanın daha karlı olmasına ve hissedarlar için değer yaratılmasında etkili olur (Carter vd. 2010: 397). Yönetsel çeşitliliği iki unsurda ele almak gerekmektedir. Birincisi; yetenekler göz önüne alınmadan sadece cinsiyet, ırk, din, cinsel yönelim gibi özellikleri üst kademelerden mahrum bırakarak yapılan etik unsur. İkincisi, farklı özelliklere sahip bireylerin yönetim kademesinden uzak

<sup>2</sup>[http://www.tkyd.org/files/images/content/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/tkyd\\_yayinlari/BYK.pdf](http://www.tkyd.org/files/images/content/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/BYK.pdf) (erişim tarihi: 11.11.2016).

tutulmasının firma için fayda yaratabilecek bilgi, beceri ve tecrübelerden yoksun bırakılmasından dolayı görülebilecek zararı öngören ekonomik unsurdur (Brammer vd. 2007: 395).

Yönetimde çeşitlilik üzerine yapılmış çalışmalar, temelde iki ayrım üzerinde durmaktadır. Bunlar; gözlemlenebilir (demografik) ve gözlemlenemeyen (bilişsel) ayrımdır (Ararat vd. 2010: 3). Gözlemlenebilir çeşitlilikten bahsedilen, genel olarak yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken; gözlemlenemeyen çeşitlilikten bahsedilen, eğitim, değerler, algılar, etkilenme ve kişilik özellikleridir (Erhardt vd. 2003: 104-105). Çalışmalar ölçümlenmeye daha uygun olmalarından dolayı gözlemlenebilen çeşitlilik üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu çalışmalar, çeşitliliği seçmek, işyerinde ki ayrımcılığını azaltmak ve finansal performansı artırmak üzerine eğilmişlerdir.

### **1.3.Çeşitliliği Destekleyen Yönetim Kuramları**

Yönetim kademelerindeki çeşitliliğinin firma performansına etkisinin açıklanmasında iktisattan örgütsel davranışa, sosyal psikolojiden yönetim organizasyona pek çok farklı disiplinden gelen kuramlara başvurulduğu dikkat çekmektedir. Yönetim yapısını temel alan teorilerden pek çoğu çeşitlilik gereğini destekler niteliktedir. Her kuram, konuya farklı bir açıdan yaklaşmaktadır. Örneğin yönetim teorisi ve kaynak bağımlılığı teorisi yönetim kurulunun hizmet rolünü ele alırken, vekâlet teorisi, yönetici davranışlarının kontrolüne ve firma çıktısına odaklanmaktadır (Ararat vd. 2010: 4). Tek bir kuram, çeşitliliğin etkisini incelemede eksik kalabileceği için çeşitli disiplinlerin birlikte ele alınmasıyla değerlendirmek doğru olacaktır. Bu anlamda bir sonraki bölümde yönetim kuramları çerçevesinde çeşitlilik ele alınacaktır.

#### **1.3.1.Vekalet Teorisi**

Temelini Jensen ve Meckling (1976) ve Fama ve Jensen (1983)'in makalelerinden alan vekâlet (agency) teorisi, yöneticilerin pay sahiplerinin, kazançlarını en üst düzeye çıkarmak ve çıkarlarını korumak için çalışacağı varsayımına dayanır. Fama ve Jensen'e (1983) göre, yönetim kurulu, yöneticileri kontrol eden ve izleyen önemli bir mekanizmadır (Kılıç, 2015: 184). Bu mekanizma, yöneticiler ve hissedarlar arasındaki vekâlet problemlerini çözmeyi amaçlamaktadır (Kılıç, 2015: 184). Kurumsal yönetim, firmaların faaliyetlerinin tüm menfaat sahiplerine karşı, işletmenin değerini ve verimliliğini artıran, menfaat sahiplerinin (ortaklara, hissedarlara, yasal kurumlara ve çalışanlara) hedefleri doğrultusunda hareket eden ve söz konusu taraflarla yasalara ve etik değerlere uygun çalışmalarda bulunan bir sistemdir (Pesqueux, 2005: 798). Bu sistemin aracılık görevini de yönetim kurullarına düşmektedir.

Teori, pay sahibinin değerini artırmaya odaklanırken, pay sahipleri ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarını azaltacak mekanizmalar önermektedir. Vekalet kuramını destekler nitelikteki çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre, daha fazla üyeden oluşan, bağımsız üye sayısının sayıca yüksek olduğu dolayısıyla farklı hisse gruplarının adaletli bir şekilde temsil edilebildiği bir yönetim kurulu yapısının firma performansını pozitif yönde etkileyeceği savunulmaktadır (Karoğlu, 2016: 66). Büyük yönetim kurulları oluşturmanın, denetim ve kontrol mekanizmalarının daha etkin çalışmasına sebep olacağı ifade edilmektedir. Ama bu durumun yol açacağı sorunlar mevcuttur. Bu da vekâlet kuramının temel sorusudur. Çünkü bu durum, yönetim maliyetlerini artıracak ve karar almada yaşanacak fikir ayrılıkları zaman kaybına sebep olacaktır. Bunların dışında ek bürokratik işlemlere sebep olacağı da olasıdır (Xie vd. 2014: 169). Yönetimsel kademenin büyük olduğu firmaların yaşayabileceği bu sorunlar temel alındığında, firma performansını olumsuz etkilediği görüşünü savunan çalışmalara da literatürde rastlanılmaktadır. Yapılan çalışmalarda ki temel farklılık; büyük yönetim kurullarının, vekalet maliyetlerini artırması ya da azaltması üzerinedir. Comier ve arkadaşlarına (2010) göre maliyetleri azaltacağını savunan çalışmaların hareket noktası, sayıca kalabalık yönetim kurullarının, bilgi uyumsuzluğunu azaltacağı yönündedir. Dolayısıyla vekâlet maliyetleri de azalacaktır. Daha açık bir ifadeyle kişi sayısı arttıkça; bilginin, uzmanlığın, kontrol ve denetim için gerekli olan iş paylaşımının ve kapasitenin artacağı şeklinde açıklamışlardır (Larmou ve Vafeas, 2009: 62). Kurul sayılarının azlığı durumunda daha düşük iletişim maliyetleri olacağını ileri süren bakış açısında ise, üyelerin birbirine daha bağlı, daha üretken olabileceği ve karar almayı hızlandırabileceği savunulmaktadır (Karoğlu, 2016: 68).

Hissedarların elinde üyenin vereceği kararları etki altına almak için çeşitli motivasyon araçları vardır. Bunların başlıcası ücret ve ödül politikalarıdır. Buna karşılık üyenin elinde faaliyetlerle ilgili daha fazla bilgi sahibi olma kozu vardır (Dereköy, 2015: 36). Vekalet teorisi açısından hem hissedarlar hem üyelerce önemli olan kendi çıkarlarıdır varsayımıyla, kurumsal yönetim, her iki taraf arasında ortaya çıkabilecek çıkar çatışmalarını uyumlu hale getirmeye yönelik olarak geliştirilen mekanizmaların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 427- 428). İngiltere’de faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan bir çalışmada, izleme maliyetlerinin sahipler ile yöneticiler arasındaki çıkar çatışmalarından doğduğu belirtilmektedir (Oruç, 2012: 22). Vekâlet teorisinde, yönetim kurulu üyelerinin sayıca çokluğunun, bağımsızlığının, tek bir grubun değil çok sesli bir yönetimin etkisinin önemi bu açıklamalardan sonra daha net anlaşılabilir. Çünkü çeşitlilikten dolayı artan bağımsız yönetim, hissedarların ve diğer menfaat sahiplerinin çıkarları söz konusu olduğunda

daha kontrollü kararlar ortaya koyacaktır. Teoriye yakından bakıldığında, bağımsızlığı artırabilmek için çok üyeden oluşan çeşitlendirilmiş kurulun varlığının önemine vurgu yapmak yanlış olmayacaktır.

### 1.3.2.Hizmet Teorisi

Vekâlet kuramı ele alındığında, bu kurama karşıt bir bakış geliştiren Hizmet (Yönetim sorumluluğu-Stewardship-) teorisinden de bahsetmek yerinde olacaktır. Buna göre yönetici ve hissedar arasında bir çıkar çatışması yoktur. Yöneticinin motivasyonu tamamen firmanın başarısından kaynaklıdır. Hizmet teorisinde yöneticiler işletme sahiplerinin çıkarlarını ön planda tutmaktadırlar. Psikoloji ve sosyolojiyi temel alan bu teoride, yöneticiler bireysel düşüncelerden uzaktır (Davis vd. 1997: 20).

Hizmet teorisi, ilk olarak Davis ve Donaldson (1991) tarafından gündeme getirilmiştir. Bu teori, vekâlet teorisinden daha farklı bir bakış açısı sunar. Firmanın mülkiyeti ve yönetimi arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik yeni bir bakış açıdır ve vekâlet teorisi için önemli bir karşılık olarak kendini göstermektedir. Donaldson ve Davis kurumsal yönetimi, vekalet teorisinin öngördüğü motivasyon unsurlarına karşıt olarak incelemişlerdir. Hizmet teorisinde, yönetici motivasyon için ödül, ödeme gibi dış faktörlere ihtiyaç duymamaktadır. Firmayı verimli hale getirmek ve değerini artırmak için istekli olan güdülere içsel olarak sahiptir.

Teoriye göre yöneticiler kendi çıkarlarından çok organizasyonun amaçları için çalışmaktadır. Firmanın stratejik amaçlarını gerçekleştirmesi adına organizasyon ile özdeşleşir ve onun değerlerine uyumlu hareket ederler. Hizmet teorisi, hisse sahibi (vekâlet veren) ve yönetici arasındaki ilişkinin özelliklerini belirlemek ve hissedar-yönetici (Principal-Steward) seçimlerini incelemek için çalışır (Dinçer, 2013: 17). Vekalet teorisi gibi, hizmet teorisi de yönetici ve hisse sahibi amaçlarının aynı doğrultuda olması üzerine yoğunlaşmıştır (Arthurs ve Busenitz, 2003: 146). Teori, yöneticilerin davranışlarına dair olumlu bir tablo çizer. Bir olaya karşı hissedarlar ve yöneticiler arasındaki yaklaşım farklılıkları ortaya çıktığında yönetici, ortak bir görüş doğrultusunda karar almaya meyillidir (Oruç, 2012: 36).

Hizmet teorisi, kontrolün hissedarlardan yöneticilere kaymasının yöneticileri firma kârlarının artırılmasında olumlu katkıda bulunacağını belirterek içeriden üyelerin ağırlıkta olduğu yönetim kurullarının işletmenin güncel faaliyetleri hakkında sahip oldukları derin bilgi, teknik uzmanlık ve şirkete olan bağlılıkları sayesinde firmanın performansına olumlu katkı yapacağını (Muth ve Donaldson, 1998: 6). Buna karşılık bağımsız üyelerin gerek bilgi, gerek zaman ve gerekse kaynak eksikliği nedeniyle yönetimi etkin bir şekilde kontrol edemeyeceklerini belirtmektedir (Okan vd. 2014: 42). Yine benzer şekilde, yönetim kurulu

büyükliğini desteklemek yerine küçük kurulları desteklemektedir. Buna sebep olarak küçük kurullarda katılımın ve bağlılığın yüksek olacağı ama üyelerin iletişimin etkinliğinin, uyumunun ve kararlarda fikir birliğine ulaşma ihtimalini azalacağı gösterilmektedir (Muth ve Donaldson, 1998: 9).

### 1.3.3.Kaynak Bağımsızlığı Teorisi

Firmalar, faaliyetlerini devam ettirebilmek için dış kaynaklara bağımlıdırlar ve çevresel faktörlerin etkisi altında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Vekalet teorisinde olduğu gibi, Pfeffer ve Salancik (1978) tarafından geliştirilen kaynak bağımlılığı teorisi de yönetim kurulunun önemine vurgu yapmaktadır. Yayınladığı tarihten itibaren, örgüt teorisinde ve stratejik yönetimdeki en etkili teorilerden biri olmuştur (Hillman vd. 2009: 1406). Yönetim kuramları arasında belki de en kapsamlı olarak firmaların çevresel faktörlerini nasıl yönetecekleriyle ilgilenen teori, kaynak bağımlılığı kuramıdır (Davis ve Cobb, 2009: 3). Bu teoriye göre; firmalar açık birer sistemdir ve çevresel faktörlerle etkileşim içindedir (Pfeffer ve Salancik,1978). Kuramı geliştirenler, bir organizasyonun davranışını anlamak için o davranışı yaratan örgütün ekolojisini anlamak gerektiğini ileri sürerler. Pfeffer ve Davis-Blake (1987), teorinin bakış açısını ve örgütler arası ilişkilerin temel argümanını şu şekilde sıralamıştır:

- a)Kurumlar arası ilişkileri ve toplumu anlamak için temel birimler, örgütlerdir;
- b)Bu örgütler özerk değil, diğer örgütlerle olan bağımlılık ağı tarafından sınırlandırılmıştır;
- c)Karşılıklı bağımlılık, örgütlerin birbirine bağımlı olduğu faaliyetlerin ne olacağına ilişkin belirsizlikle birleştiğinde, hayatta kalmanın ve başarının belirsiz olduğu bir duruma neden olur; Bu nedenle,
- d)Örgütler karşılıklı bağımlılıklarını yönetmek için harekete geçer; ancak bu tür eylemler her zaman başarılı olamaz ve yeni bağımlılık kalıpları üretir
- e)Bu bağımlılık modelleri, organizasyonel davranışın yanı sıra, örgütsel davranışa bazı etkileri olan, örgüt içi ve örgüt dışı güç üretir (Hillman vd. 2009: 1404-1405).

Pfeffer ve Salancik (1978) firmaların çevresel bağımlılıklarını minimize etmek için almaları gereken aksiyonları şu şekilde sıralamışlardır:

- 1) Dikey entegrasyon (şirket birleşmeleri)
- 2) Ortak Girişimler ve diğer kuruluşlar arası ilişkiler
- 3) Yönetim kurulları,
- 4) Siyasi eylem,

### 5) Yönetici başarısı

İşte bu aksiyonlar arasında yer verilen yönetim kurulları, üyelerin sahip oldukları kişisel ve organizasyonel bağlarla firmalara avantaj yaratabilmektedir. Pfeffer ve Salancik (1978) yöneticilerin firmalara sağladığı avantajları dört başlık altında ele almıştır; (a) tavsiye ve danışma şeklinde bilgi, (b) bilgi kanallarına erişim, (c) kaynaklara erişim ve (d) yasalara uygunluk (Hillman vd. 2009: 1409). Buna göre, farklı görüş, bakış açısı, deneyim ve kültürel yapı içinden gelen yöneticiler bilgilerini, deneyimlerini, diğer işletme ve kurumlarla olan iletişimlerini firmaya aktararak, dışa bağımlılığı ve dolayısıyla firma riskini azaltarak firma performansına olumlu katkı yapmaktadır.

Çeşitlilik başlığı altında ele aldığımızda, kaynak bağımlılığı teorisi, yönetim kurulu ve üst yönetimin dizaynı sırasında en fazla kaynağa en etkin şekilde ulaşılabilmesini sağlayacak şekilde gerçekleştirilmelidir. Örneğin bir dış pazara ulaşmak istenildiğinde söz konusu pazara irksal olarak yakın bir yöneticinin yaklaşımının, kararları daha etkin hale getirebileceğini öngörmek yanlış olmayacaktır. Yine benzer şekilde, teknolojik bir desteğe ihtiyaç duyulduğunda çözüm önerisinin yaşça daha genç bir yöneticinin çevresinden sağlanabilme olasılığı yüksek ihtimal dâhilinde değil midir? Çeşitlilikle ilgili birçok çalışmada, kaynak bağımlılığı kuramından bahsedilmiş ve çalışmalara temel olmuştur. Okan, Sarı ve Nas'ın (2014) "Yönetim Kurulu Yapısı ile Finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi" adıyla yapmış olduğu yurtdışına yatırım yapan firmaların yönetim kurulu yapılarının finansal performansa doğrudan etkisini ve uluslararası çeşitlenme stratejileri üzerinde ortaya çıkabilecek dolaylı etkisini ortaya koymak için yapılmış çalışmada bu teoriye de yer verilmiştir. Irksal çeşitlilik ve firma performansına kaynak bağımlılığı kuramından yaklaşan Orlondo C. Richard (2000)'e ait çalışmada buna örnektir.

### 1.3.4.Sosyal Etki Kuramı

Ele alınabilecek bir başka kuram, Sosyal Etki teorisi. Psikoloji alanında Latane (1981) tarafından ortaya atılan teori, bireyin üzerinde diğer insanların etkisi nedir sorusunu açıklamak için kullanılmaktadır (Abayhan, 2013: 48). Bu teori grup dinamikleri üzerinde durmaktadır. Grubun sayısal çokluğunun bireyin etkilenme derecesinde farklılık yaratacağını savunur.

Örgütsel yapıda etki altına alınmaya çalışılan çıktıyı "karar" olarak ele alırsak, kuramı anlamamız kolaylaşacaktır. Yönetim kurulunda çoğul grupta olanların kararları etkileme gücü; azınlıkta kalanlara göre daha yüksektir. Bu yüzden üst yönetimde ve yönetim kurulunda yer alan kişilerin farklı grupları temsil etme oranı arttıkça, kararların tek bir grubun



etkisi altında verilmesi ihtimali düşmektedir. Sosyal Etki Kuramına eleştirisel bir görüşle yaklaşıldığında, yönetim kurulu ve üst yönetimdeki kişilerin çeşitliliğinin yüksek oranda olmasının karar alma sürecini yavaşlatacağını ve etkinliğini azaltacağı ileri sürülmektedir. Bu eleştiri haklı olarak kabul edilse de yaratıcı görüş ve fikirlerin ortaya atılması açısından olumlu etki yaratacağı ortadadır (Otluoğlu vd. 2016: 751).

Bu açıklamalar ele alındığında, çoğulcu bir yönetim kurumu kompozisyonu yerine, çeşitlilik anlayışına uygun dizayn edilmiş bir kompozisyonda; ortaya çıkan fikir ve kararların firma faaliyetlerini ve sorunlarını çözmeye daha yaratıcı sonuçlar ortaya koyacağı açıktır. Bu da firma performansına pozitif olarak yansımaktır. Ayrıca yönetim kurulu çeşitliliği; hissedarlara, topluma, resmi kurumlara firmanın değerleriyle ilgili olumlu mesaj vereceği de öngörülebilir.

### **1.3.5. İnsan Sermayesi Kuramı**

Firmaların sahip oldukları maddi ve maddi olmayan değerler vardır. Maddi olmayan değerlerden bahsedildiğinde entellektüel sermaye gündeme gelmektedir. Entellektüel sermaye, ilk defa Stewart (1991)'in kaleme aldığı "Brainpower (Beyin Gücü)" makalesinde "firmaya rekabet avantajı sağlayan, firma çalışanlarının bildiği her şey" olarak tanımlanmıştır. Entellektüel sermayenin temel unsurlarından biri insan sermayesidir. İnsan Sermayesi, kişilerin geçmişten bugüne sahip oldukları eğitim, deneyim, bilgi, becerileri ve ilişkileri kapsar. İnsan sermayesi kuramı ise kişilerin bütün bunları firma yararına kullanacakları üzerine kurulmuştur. Firma çalışanlarının kalitesinin, verimlilik üzerindeki etkisinde ilk bahseden isimlerden olan William Petty aynı zamanda insan sermayesi tanımı yapan da ilk isimdir (Demirgüneş, 2004: 16).

İnsan Sermayesi Kuramının söz konusu yaklaşımından yola çıkılarak; firmaya sunulan eğitim, deneyim, bilgi, beceri ve ilişkiler ne kadar farklı kaynaktan gelirse o kadar zenginleşecektir. Yönetim kurulu düzeyinde değerlendirildiğinde yöneticilerin karar ve aksiyonları da çeşitlilik düzeyine göre etkinlik kazanacaktır. Ancak bu kuramın, Carter ve arkadaşlarının da (2010) belirttiği gibi yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansına pozitif veya negatif bir etkisi olup olmadığı konusunda kesin bir yanıt vermediği de göz önüne alınmalıdır.

### **1.4. Yönetimde Çeşitlilik Üzerine Yapılmış Çalışmalar**

Yönetim kuramları ışığı altında, yönetim kurulu ve üst yönetimin çeşitliliği üzerinde duran pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar yönetim kurullarının ve üst yönetiminin farklı unsurları üzerinde durmuşlar ve bu unsurların firma performansına etkileri üzerine

çalışmışlardır. Bu çalışmalardan bazıları üyelerin bağımsız üye olmasının, bazıları yaş faktörünün, bazıları üyelerin farklı etnik kökenden gelmelerinin, bazıları üyelerin başka yönetim kurullarında da görevlerinin olup olmasının (busy boards), bazıları ise cinsiyet faktörünün üzerinde durmuşlardır.

Yapılan çalışmalardan bazıları çeşitlilik unsurları ile performans arasında pozitif ilişki bulunurken, bazı çalışmalar negatif sonuçlar elde etmiştir. Bununla beraber arada anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı çalışmalarda elde edilmiştir. Örneğin, aynı çeşitlilik unsuru üzerinde çalışmış olan Pfeffer (1972); Yağlı ve Ünlü (2016); Schellenger, Wood ve Tashakori (1989); Pearce ve Zahra (1992); Ezzamel ve Watson (1993); Rosenstein ve Wyatt (1997); Millstein ve MacAvoy (1998) çalışmaları sonucunda bağımsız üyenin varlığı ile firma performansı arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bununla beraber yine çalışmalarında bağımsız üyenin varlığının performans etkisi üzerinde duran, Zahra ve Stanton (1988); Hermalin ve Weisbach (1991); Agrawal ve Knoeber (1996); Yermack (1996); Bhagat ve Black (1996); Daily ve Dalton (1993) negatif ilişkiye ulaşmışlardır (Wang, 2014: 3). Bağımsız üye ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşamayan çalışmalarda mevcuttur. Buna örnek olarak, Baysinger ve Butler (1985); Rechner ve Dalton (1986); Hermalin ve Weisbach (1991) çalışmaları gösterilebilir (Wang, 2014: 4).

Benzer konularda farklı sonuçlara ulaşılmasının nedenleri arasında yapılan çalışmalarda farklı ölçümleme araçları ile değerlendirilmeye alınmasının etkisi olduğu varsayılabilir. Örneğin bazı çalışmalar, performans ölçütü olarak karlılığa yoğunlaşmış olan ROE (öz kaynak karlılığı-return on equity) oranı, ROA (aktif karlılık oranı-return on assets) oranı (Bonn vd. 2004), (Bhagat ve Black, 2000) ve Tobin's q oranı (Bhagat ve Black, 2000), (Rose,2005), (Yağlı ve Ünlü, 2016) varlık devri hızı (assets-to-sales) oranı (Bhagat ve Black, 2000) gibi muhasebe temelli ölçütleri ele alırken, bazı çalışmalar MAR (-Market adjusted stock price returns) oranı (Bhagat ve Black, 2000) gibi piyasa temelli ölçütleri ele almayı tercih etmişlerdir. Ayrıca Bonn ve arkadaşlarının (2004) yaptığı çalışmada olduğu gibi piyasa ve muhasebe oranının birlikte ele alındığı MB (piyasa/defter değeri-market to book) oranı da kullanılan ölçütlerdendir. Bu anlamda çalışmalarda elde edilen sonuçlar performans ölçütü olarak neyin alındığına sıkı sıkıya bağlıdır. Bunun dışında, örneklem olarak alınan kütlenin büyüklüğü, çalışmanın ele aldığı verilerin uzun dönemli mi yoksa kısa dönemli mi olduğu, çalışmanın yapıldığı ülkenin kültürel yapısı ve kurumsal yönetime ait düzenleme ve yönetmelikler, ele alınan örneklemin dâhil olduğu sektör özellikleri, kurulların bir araya gelme sıklığı ve çalışmanın yapıldığı dönemdeki genel ekonomik durumun etkisinden de bahsedilebilir. Tüm bu değişkenler araştırma sonuçları etkilemektedir.

Çalışmamızın bu bölümünde yönetimde çeşitliliği ele çalışmalar;

- Etnik kökeni baz alan çalışmalar,
- Bağımsız üyelerin varlığını baz alan çalışmalar,
- Yaşı baz alan çalışmalar,
- Yoğun yöneticilerin varlığını baz alan çalışmalar,
- Cinsiyeti baz alan çalışmalar olarak beş başlık altında incelenecektir.

Cinsiyeti baz alan çalışmalar, yönetim çeşitliliği konusunun temel argümanlarının başındadır. Haklar eşitliğinden bahsedildiğinde ilk akla gelen ayırım olduğu için literatürde incelemeye değer bulunmuş ve konuya farklı açılardan yaklaşan çalışmalar yapılmıştır. Cinsiyet temelli literatür incelemesine girmeden önce kadınların iş hayatındaki yerinin üzerinde durulması doğru olacaktır. Bu bağlamda kadınların iş hayatındaki varlığı, gelişimi, üst kademelere ilerlemede önlerine konan engeller çalışmanın bu bölümde ele alınmayacak çalışmanın üçüncü bölümünde kapsamlı olarak ele alınacaktır

#### **1.4.1.Etnik Kökeni Baz Alan Çalışmalar**

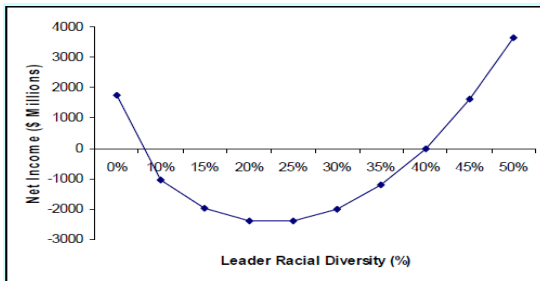
Globalleşen dünya, firma satın almaları ve birleşmeleri, teknolojik gelişmelerle ulaşımın kolaylaşması gibi olaylar sonucunda farklı etnik kökenlerin firmalarda yer alması doğal hale gelmiştir. Yönetim kurulu ve üst yönetim kadrolarında etnik çeşitliliğe yer vermenin yönetim için bir katma değer yaratacağına yönelik genel bir inanış mevcuttur ama bu iddiaların kanıtlarla desteklenmeye ihtiyacı vardır. İşte bu ihtiyacı gidermek için konu üzerinde pek çok çalışma yapılmıştır. Senatör Menendez tarafından 2010 yılında yayınlanan Kurumsal Çeşitlilik Raporu Fortune 500 firmaları üzerine yapılmış ve sonucunda yönetim kurullarının sadece %14,45 bir kısmında etnik azınlıkların yer aldığı görülmüştür. Aynı araştırmada Fortune 100 firmalarında %15,6 oranı bulunmuştur. Amerika örneğinde de görüldüğü üzere birçok ülkede farklı etnik kökene bağlı yöneticiler, yönetim kurullarında ve üst yönetimde sayıca az da olsa yer almaktadır. Bu durumun firmaya kattıklarını ele alan etnik köken çeşitliliğinin firma performansına etkisi üzerine de birçok çalışma yapılmıştır.

Literatürde çeşitliliğin ele alındığı pek çok çalışma gibi etnik köken temelli çalışmalar da yoğunlukla Amerika'da gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle literatür çalışması yapılırken Amerika'da yapılan çalışmalar, Amerika dışında yapılan çalışmalar ve Türkiye'de yapılan çalışmalar başlıkları altında ele alınmıştır.

### 1.4.1.1.Amerika’da Etnik Kökeni Baz Alan Çalışmalar

Konuyla ilgili yapılan çalışmalardan olan Carter, Simkins ve Simpson tarafından yayınlanan çalışmada Fortune 1000 firmalarının 1997 yılı yönetim kurulu özellikleri ve muhasebe verileri ele alınmıştır. Bu çalışmada, performans ölçütü olarak Tobin’s Q oranından yararlanılmıştır. Makalede, yönetim kurulunda farklı etnik kökenden üyelere yer verilmesinin firmanın finansal performansı üzerindeki etkisi de ele alınan konulardan biridir. Elde edilen bulgular, farklı etnik kökenin varlığını performansa olan etkisini destekler niteliktedir (Carter vd. 2003: 51). Bu çalışmanın devamı niteliğinde kabul edilebilecek olan yine aynı isimlere D’souza’nın da eklenmesiyle kaleme alınan çalışmada; 1998-2002 yıllarında Fortune 500 listesinde faaliyet gösteren firmalardan elde edilen veriler kullanılmıştır. Analizde ele alınan konulardan biri yönetim kurulu üyelerinin etnik kökeni ile performans ilişkisidir. Firma değerini ölçerken ilk çalışmaya benzer şekilde Tobin’s Q oranı baz alınmıştır. Çalışma sonucunda, ilk çalışmada elde edilen bulguları destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Etnik köken çeşitliliği denetim fonksiyonu ve yönetici tazminatı fonksiyonu üzerinde pozitif sonuç ortaya çıkardığı elde edilen sonuçlar arasındadır (Carter vd. 2007; 22). Bu durumun da firma hissedarları için değer yaratıcı sonuçlar ortaya çıkardığı belirtilmiştir (Carter vd. 2007: 23).

2006 yılında yapılmış bir başka çalışma, Fortune dergisinin; Fortune 1000 firmaları arasından ülkedeki en iyi 200 firmaya gönderilen anketlerle elde ettiği 1998-2003 yılları arasını baz alan en iyi azınlık şirketleri listesinde yer alan 100 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma, firmaların çeşitlilikten kaynaklanan firma itibarları ile liderlik pozisyonunda bulunanların çeşitliliğinin etkisini; gelir, net kar, piyasa-defter değeri üzerinden ölçmülmüştür. Çeşitlilik özelliğine sahip liderlerin, firma performansı üzerinde U şeklinde bir ilişki elde edilmiştir (Roberson ve Park, 2006: 18). Çalışmada bu ilişki, aşağıdaki grafikte ele alınmıştır.



Şekil 1.1. Irksal Çeşitlilik ve Firma Finansal Performansı Arasındaki İlişki

Kaynak: Roberson ve Park, 2006: 19

Şekilde de görüldüğü üzere firmalardaki çeşitlilik özelliğine sahip lider oranı belli bir noktaya kadar net kar azalışı gösterirken, lider oranı belli bir noktadan sonra net kar artışına

sebeptir. Bu duruma göre, etnik çeşitlilik unsurunun firmaya kar yarattığı optimum bir oranın gerçekleşmesi gerektiği savunulabilir.

Çalışmalarına yönetim kurulu çeşitliliğini konu edinen bir başka isimler olan Erhardt, Werbel ve Shrader (2003) ele aldıkları demografik çeşitlilik unsurlarından birini etnik köken olarak belirlemiştir. 1993-1998 yıllarında Amerika’da faaliyet gösteren 112 büyük firmanın yönetim kurullarında bulunan İspanyol, siyahi ve Asya kökenli üyelerin varlığının firmanın finansal performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Firma performans ölçütü olarak piyasa ve finansal performans analizcileri tarafından yaygın olarak kullanılan aktif karlılık oranı (ROA) ve yatırım getirisi (ROI), bu çalışmada da finansal performans ölçütü olarak bağımlı değişken kabul edilmiştir. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, yönetim kurulu çeşitliliğinin bir unsuru olan etnik kökenin, firma performansının finansal göstergeleri ile pozitif ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Sadece belirli bir sektördeki durumu elen Orlando C. Richard (2000), araştırmasını bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 574 firmanın çalışanları üzerinde yapmıştır. Çalışmada ele alınan hipotezlerden biri; “ırksal çeşitliliğin, firma performansı üzerinde pozitif etkisi vardır” ifadesidir. Bir diğer hipotez ise ırksal çeşitlilik ve firma performansı arasındaki ilişkinin iş stratejisi ile açıklanması gerektiği üzerinedir. Çalışmada bağımlı değişken olarak üretkenlik, öz kaynak kârlılığı ve piyasa performansı alınmıştır (McMahon, 2010: 39). Çalışma sonunda elde edilen bulgulara göre, firmada büyüme stratejisi izlendiğinde yüksek ırk çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişki pozitif olacaktır aksi şekilde firma küçülmeye gittiğinde ilişki negatife dönecektir. Çalışma sonucunda ırksal çeşitlilik ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ama büyüme ve küçülme stratejilerine göre değerlendirildiğinde ırk çeşitliliğinin etkisi ortaya çıkmıştır.

Yönetim kurulu çeşitliliği ile firma performansı arasındaki doğrudan ilişkiyi araştıran çalışmaların yanı sıra çeşitliliğinin firma performansı ile nasıl bir ilişki sergilediğini anlamaya çalışan çalışmalarda gerçekleştirilmiştir. Sinyalizasyon teorisine ve firmanın davranışsal teorisine dayanarak, firma itibarı ve yenilik bağlamında performans üzerindeki ırksal ve cinsiyet yönünden değerlendirme yapan bir çalışma Miller ve Triana (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Fortune 500 şirketlerinin verilerine dayanılarak yapılan çalışmada yönetim kurulu ırk çeşitliliği ile hem firma itibarı hem de yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Firma itibarının ve yenilikçiliğin hem yönetim kurulu ırk çeşitliliği hem de firma performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiğini görülmüştür.

#### 1.4.1.2. Amerika Dışındaki Ülkelerde Etnik Kökeni Baz Alan Çalışmalar

Daha önce de belirtildiği üzere çalışmalar yoğun olarak Amerika'da gerçekleştirilmiştir. Ancak çeşitliliğin farklı kültür ve ekonomik koşullarda nasıl bir etki yarattığını görmek çalışmamız için özellikle önemlidir. Bu nedenle farklı ülkelerde gerçekleştirilmiş çalışmalarda yer verilmiştir.

Yönetim kurulundaki yabancı üye sayısının firma değerine etkisi üzerinde duran bir başka çalışma Norveç ve İsveç'te faaliyet gösteren firmaların 1996-1998 yıllarındaki 650 verisi kullanılarak Oxelheim ve Randøy (2003) gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma sonucunda firma değeri ile yabancı üye sayısı arasında pozitif yönde anlamlı bir sonuç elde edilmiştir (Doğan ve Topal, 2016: 33).

Yönetim kurullarında etnik çeşitliliğin firma performansı üzerindeki etkisi, 2008 yılında Marimuthu tarafından da ele alınmıştır. Çalışma, Malezya'da 2000-2005 yılları arasında en üstteki 100 finansal olmayan firmanın ikincil verileri toplanarak yapılmıştır. Örneklem, pazar kapasitelerine göre en üstte bulunan firmalardan seçilmiştir. Malezyalı olmayan yönetim kurulu üyelerinin etkisi ROA üzerinden ölçümlenmiştir. Çalışma sonucu, yönetim kurullarında artan etnik çeşitliliğin, firmanın mali performansının daha da sağlam olmasına yol açacağı hipotezini desteklemektedir (Marimuthu, 2008). Marimuthu, etnik köken ve firma performansı üzerindeki çalışmalarına 2009'da da devam etmiştir. Kolandaisamy'le (2009) beraber gerçekleştirdiği çalışmada yine aynı konuyu ve cinsiyet çeşitliliğini ele almışlardır. 2000-2006 yıllarının ele alındığı çalışmada ölçümleme aracı olarak ROA'nın yanında ROE'ye de yer vermişlerdir. Pazar kapasitesi en büyük olan 100 finansal olmayan Malezya firmasının verileri ile yapılan çalışmada yönetim kurullarındaki etnik çeşitlilik ile firma performansı arasında pozitif korelasyon vardır hipotezi kısmen destekler bulgulara ulaşılmıştır. Çünkü çalışmada yedi yıllık sürenin tamamında tutarlı sonuçlar elde edilememiştir. Çalışma sonucunda firmaların mali performansı ile ilgili etnik çeşitliliğin yönetim kurullarında gittikçe önem kazandığı görüşü yazarlar tarafından dile getirilmiştir.

Çalışmalarında bu konuyu ele alan isimlerden bir kaçı da Brammer, Millington ve Pavelin (2007)'dir. Çalışma, İngiltere'deki 543 firma üzerinde yapılmıştır. Yazarlar makalelerinde İngiltere'deki firmaların yönetim kurullarının etnik çeşitliliğini de incelemiş ve yönetim kurulu büyüklüğü ve sektör özellikleriyle olan bağlantılarını ölçümlemişlerdir. Makalede çeşitliliğin firmalarda çok sınırlı bulunduğu ifade edilmiş ve bu farklılığın yönetim kademelerinde daha az rastlandığı görülmüştür. Etnik çeşitlilikte, Perakende, Yardımcı

Programlar, Medya ve Bankacılık alanlarındaki varlığı, sektörler arası önemli farklılıklar göstermediği ifadesine yer verilmiştir.

#### **1.4.1.3. Türkiye’de Etnik Kökeni Baz Alan Çalışmalar**

Ülkemizde de bu konuyu ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Bunlardan biri Doğan ve Topal (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmadır. Bu çalışmada; Borsa İstanbul’da faaliyet gösteren imalat sektöründeki 136 firmanın 2002’den itibaren 10 yıllık verileri ele alınmıştır. Veriler ROA, ROE, Tobin’s q ve Altman Z Score performans ölçümleri ele alınarak değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda, yabancı üye sayısı ile ROA, ROE ve Altman Z Score ölçümleri arasında anlamlı bir sonuç elde edilememiş ama Tobin’s q ile pozitif yönlü ve anlamlı bulgular elde edilmiştir. Buna göre, yönetim kurulunda yabancı üye bulunmasının, işletmenin performansı olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiş olup bunun sonucu olarak yönetim kurulları bu şekilde dizayn edilmiş işletmelerin yatırımcı tarafından daha değerli olarak algılandığından bahsedilebilir.

Yine ülkemizde yapılan bir başka çalışma da bankacılık sektöründeki firmaların yönetim kurullarının yapısını belirlemeyi ve bu yönetim kurullarındaki çeşitliliğin firma performansına etkisi ele alınmıştır. Kılıç (2015) tarafından yapılan çalışma da yabancı üyeler, ele alınan çeşitlilik unsurlarından biridir. Ele alınan diğer faktör olan cinsiyete çalışmamızın kadınlara yönelik çalışmalar bölümünde yer verilmiştir. Analiz aşamasında kurulan hipotezlerden bazıları şunlardır; yönetim kurulunda yabancı yöneticilerin bulunması, banka performansı üzerinde önemli pozitif bir etkiye sahiptir, yönetim kurulundaki yabancı yöneticilerin oranı banka performansı üzerinde belirgin bir pozitif etkiye sahiptir, Blau endeksi ile ölçülen etnik köken çeşitliliği banka performansı üzerinde belirgin bir pozitif etkiye sahiptir. Çalışma örnekleme olarak Türkiye’de faaliyet gösteren 26 banka seçilmiştir ve bu bankaların 2008-2012 yılları arasındaki finansal raporlarından elde edilen 130 gözlemden yararlanılmıştır. Ama daha homojen bir örneklem oluşturabilmek için sadece bir ya da iki şubesi bulunan firmalar örneklem dışı bırakılmıştır. Aktif karlılık (ROA) ve öz kaynak karlılığı (ROE), çalışmada performans ölçütü olarak seçilmiştir. Bu tür çalışmalar da performans ölçütü olarak sıklıkla değerlendirmeye alınan Tobin’s Q, bazı bankaların borsaya kote olmamasından dolayı bu çalışmada kullanılmamıştır. Panel veri analizi kullanılan çalışma sonucunda bankacılık sektöründe faaliyet gösteren firmaların yönetim kurullarında %34,68 oranında yabancı üye yer aldığını görülmüştür. Çalışma sonucunda üç hipotez de reddedilmiştir. Bu konuda daha önceki çalışmalarla (Carter vd. 2003; Choi vd. 2007) farklı bir bulguya ulaşan yazar bunun yabancı üyelerin kurullardaki varlığından çok Türk bankacılık

sektöründeki yabancı birleşmelerden ve devralmalarından kaynaklı olabileceği olasılığından bahsetmiştir. Bununla birlikte yabancı yönetim kurulu üyeleri yerel konular hakkında daha az bilgi sahibi olabilir ve bu sayede yönetim kurulunun etkinliğini azaltabileceği de benzer çalışmalarda (Ujunwa vd. 2012) öngörülmüştür.

Firma değerinin, etnik köken adına zenginlik taşıdığı yönetim kademeleri tarafından pozitif olarak etkilendiği sonucuna ulaşan çalışmalara karşılık yabancı üye unsuru ve firma performansı arasındaki negatif ilişkiden bahseden çalışmalar da olmuştur. Bunlarda biri Masulis, Wang ve Xie tarafından 2012’de yapılan S&P 1500 borsa endeksinde bulunan ortalama 1109 firma verisi ile yapılan çalışmadır. Birçok çalışmada olduğu gibi burada da performans ölçütü olarak Tobin’s Q oranından yararlanılmıştır ama analiz sonucunda negatif anlamlı sonuçlar ortaya çıktığı görülmüştür (Doğan ve Topal, 2016: 33).

Etnik köken ve firma performansı üzerine pek çok ülkede pek çok çalışma yapılmıştır, bu çalışmalarda her zaman anlamlı bir ilişki olduğuna dair sonuçlarla karşılaşmamıştır. 2007 yılı Endonezya Borsa firma verileri ile yapılan Darmadi’nin (2010) çalışması bunlardan biridir. Darmadi, 169 firmayı ele alarak yaptığı analizde ırksal farklılığın hem defter değeri üzerinden hem piyasa değeri üzerinden performans ölçümlerini yapmıştır. Değerlendirmelerde ROA ve Tobin’s Q ölçümleri alınmıştır. Çalışma sonucunda yönetim kurullarındaki ırksal çeşitliliğin performans üzerinde anlamlı bir etkisine rastlanmamıştır.

Eşit hak ve etik değerler adına çeşitliliğin önemli unsurlarından olan etnik köken, araştırılmaya devam edilen ve üzerinde yeni çalışmaları görmeye devam edeceğimiz bir konudur. Çalışmaların bazı noktalarında birbirleriyle çelişen sonuçlar gözlemlenmiş olsa bile, bu farklılıkların, ülkesel, kültürel, sektörel, ve çevresel farklılıklardan kaynaklanabileceği unutulmamalıdır.

#### **1.4.2. Bağımsız Üyelerin Varlığını Baz Alan Çalışmalar**

Yönetim kurulları hissedarlar tarafından seçilmektedir ama sadece hissedarların değil diğer bütün menfaat sahiplerinin (çalışanlar, devlet...) çıkarlarını da gözetmek zorundadır. Bağımsız üyelerin dâhil edildiği yönetim kurulu, firma üzerinde menfaate sahip bütün tarafların adına daha adil bir yönetim sergileyebilecektir. Yönetim kurulu üyesinin firma yönetimindeki diğer kişilerle maddi anlamda ilişkisi olmaması, çıkar çatışmaları içerisinde bulunmaması; üyenin, şirket hissedarları ve diğer menfaat sahipleri için potansiyel fayda sağlayacak kararlar verebilmesi anlamında doğru bir yapıdır<sup>3</sup>. Firma içinden seçilen üyelerin, içeriden bilgi edinmeye dair bağımsız üyelere göre daha şanslı oldukları açıktır ama CEO’nun

<sup>3</sup>[http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kyd\\_yayinlari/Sirket%20Yonetimi%20Kimin%20Elinde%20Turkce.compressed.pdf](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/Sirket%20Yonetimi%20Kimin%20Elinde%20Turkce.compressed.pdf) (erişim tarihi: 11.11.2017).



stratejisi ve kararları ile aynı fikirlere sahip olmadıklarında önerilerini sunmaktan çekinebilirler, buna karşın bağımsız yöneticiler, özellikle çevresinde kendi kararlarına uyum sağlayan kişileri isteyen CEO'lar için yeni öneriler geliştirmeyi ateşleyecek bir etkendir (Çalışkan ve Kurt, 2016: 165). Son yıllarda yaşanan büyük firma skandallarında da bağımsız yönetimin önemi göz önüne çıkmıştır. Enron ve WorldCom örneklerinde olduğu gibi daha bağımsız dolayısıyla denetim gücü daha yüksek bir yönetimin varlığıyla bu skandal çöküşlerin önlenebileceği birçok alanda dile getirilmiştir.

#### **1.4.2.1.Amerika'da Bağımsız Üyelerin Varlığını Baz Alan Çalışmalar**

Literatürde bağımsız üyelerin varlığının, firma performansı üzerindeki etkisi de sıkça ele alınan konulardandır. Bu konuda geniş kapsamlı ve uzun vadeli olarak yapılan ilk analizlerden biri Bhagat ve Black (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Amerika'da faaliyet gösteren en büyük 934 firmanın 1985-1995 yılları arasındaki verileri kullanılmıştır. Değerlendirme aracı olarak Tobin's Q, ROA, MAR ve varlık devir hızı kullanılmıştır. Çalışma da düşük karlılığa sahip firmaların yönetim kurullarının bağımsızlığı artırılarak bir aksiyon sergiledikleri gözlemlenmiş ancak daha bağımsız kurullara sahip firmaların daha iyi karlılık sağladığına dair bir kanıt bulunamamıştır. Sonuçlar, daha fazla kurul bağımsızlığının firma performansını arttırdığı konusundaki genel kanıyı desteklememektedir (Bhagat ve Black, 2000: 3).

Amerika bazlı bir başka çalışma, 2006 yılında yayınlanan Gani ve Jermias ortak makalesidir. Örnekleme olarak imalat firmaları S&P 500'de faaliyet gösteren imalat firmaları ele alınmıştır. İmalat firmalarının seçilmesinin özel bir nedeni vardır. Çünkü imalat sektöründeki firmalar yoğun rekabet koşullarından dolayı farklı stratejileri kullanmak zorunda kalmaktadırlar. Bu çalışma, benzer çalışmalardan farklı olarak kurul bağımsızlığının doğrudan firma performansına değil performansı artırabilmek için izlenen stratejiler üzerindeki etkisini ele almıştır. Makalenin sonuç bölümünde belirtilen bulgular; şirket dışı yöneticilerin, her strateji de işe yarar sonuçlar yaratmadığını göstermiştir, başka bir ifade ile yönetim kurulu bağımsızlığının performans üzerindeki etkisi farklı stratejiler arasında sistematik olarak değişmektedir.

#### **1.4.2.2.Amerika Dışındaki Ülkelerde Bağımsız Üyelerin Varlığını Baz Alan Çalışmalar**

Literatürde bağımsız yönetim kurulu ile firma performansı arasındaki ilişki birçok yazar tarafından ele alınmış olsa da ilk çalışmaların Amerika firmaları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ama konunun öneminin anlaşılmasından dolayı birçok araştırmacı farklı

ülkeleri ele alan çalışmaları da gerçekleştirmeye başlamıştır. Liu, Miletkov, Yang tarafından 2014 yılında Çin’de yapılan çalışma bunlardan biridir. Bu çalışmada çıkan bulgulara göre; bağımsız üyenin varlığı, firmanın operasyonel performansına pozitif etkisi vardır. Bu etki devlet kontrolü altındaki firmalarda daha güçlüdür. Ayrıca bağımsız üyeler, içeriden öğrenmeyi kısıtlar ve yatırımın verimliliğini artırır.

Karşılaştırmalı değerlendirmeleri ele alan analizlerde literatüre katkı açısından önemlidir. Bu anlamda, Avustralya ve Japonya’yı ele alarak karşılaştırmalı analiz yapan 2004 yılı çalışmasından bahsetmek yerinde olacaktır. Bonn, Yoshikawa ve Phan tarafından gerçekleştirilen çalışmada örneklemelerin bu iki ülke içinden seçilmesinin amacı, Avustralya ve Japonya’nın farklı hukuki, ekonomik ve kurumsal koşullara sahip olmalarıdır. Çalışmada analiz edilen hipotezlerin içinde; bağımsız yöneticilerin yönetim kurulundaki oranı, Avustralya firmalarında firma performansı ile pozitif Japon firmalarında negatif olarak ilişkilidir ifadeleri mevcuttur. Örneklem olarak; 169 Japon, 104 Avustralya imalat firması seçilmiştir. Veriler ROA, ROE ve piyasa-defter değeri üzerinden ölçümlenmiştir. Araştırma sonucu, Avustralya firmaları için bağımsız üyelerle ilgili hipotezi desteklemiştir. Japonya firmaları için ileri sürülen hipotez de doğru öngörülmüştür (Bonn, 2004: 118).

Yine farklı bir kültürün bu konuya yaklaşımını gözlemleyebileceğimiz bir çalışma Gary (2007) tarafından Hindistan firmaları üzerinde yapılmıştır. Bu çalışma benzer çalışmalardan farklı olarak firma performansının kurul yapısı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çalışmada 1997-1998 ve 2002-2003 mali yıllarına ait verilerden yararlanılmıştır. Analiz değerlendirme ölçütü olarak ROA, Tobin’s Q ve piyasa düzeltilmeli hisse senedi getirileri (MAR- market-adjusted stock price returns) alınmıştır. Elde bulgular şu şekildedir; bağımsız yönetici, firma performans sonuçlarının zayıf olduğu zamanlarda şeffaflık sağlamak için bağımsız bir bakış açısının getirilmesi gerekçesiyle menfaat sahiplerinin yönetime bağımsız üyelerin eklenmesi talebiyle, bağımsız üye sayısı artar.

#### **1.4.2.3. Türkiye’de Bağımsız Üyelerin Varlığını Baz Alan Çalışmalar**

Bu tezi savunan çalışmalardan biri ülkemizde yapılmış olan Kılıç’a ait çalışmadır. Bu çalışma BİST 100 firmalarının 2008-2012 yıllarına ait verileri ele alınarak yapılmıştır. 2014 yılında yapılan çalışmada yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız üyelerin varlığı ile firma performansı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; bağımsız üyelerin varlığı, firma performansını negatif yönlü olarak etkilemektedir.

Kurumsal yönetimi karşılaştırılmalı olarak ele alan bir başka çalışmada (Karaye, 2014) Nijerya ve Türkiye örneklemi üzerinden 2014’te yapılmıştır. Ülke borsalarında işlem gören

94 Nijer 120 Türk firması örneklem olarak seçilmiştir. Doğrusal regresyon analizi, yönetim kurulu büyüklüğü, kurul bağımsızlığı, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, CEO ikiliği, yönetim kurulu komiteleri ve sahiplik ile finansal performans arasındaki ilişkileri analiz etmek için kullanılmıştır. Ülke düzeyinde, mekanizmaların uygulanmasının Nijerya ve Türkiye arasında farklılık gösterdiği de elde edilen bulgular arasındadır. Türkiye'nin Nijerya'ya göre kurumsal yönetim ilkelerine daha uygun kurul bağımsızlığı sergilediği gözlemlenmiştir. Ayrıca araştırmada kurul bağımsızlığına dair elde sonuçlar firmaların finansal performansı ile olumlu ancak zayıf bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir.

Ülkemizde konuyla ilgili hipoteze de yer veren 2016'da yayınlanan bir çalışma, Karoğlu tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, 194 imalat şirketinin 2014 yılı verileri ele alınmıştır. Çalışma sonucunda ele alınan; bağımsız üye sayısı arttıkça finansal performans artacaktır hipotezi reddedilmiştir (Karoğlu, 2016: 73). Ama yine ülkemizde yapılan çalışmalardan biri olan BIST 100 içerisinde finansal olmayan 64 firma 2010-2015 yılı verilerinin Tobin's Q ölçütü ile değerlemeye alınmasından yapılan Yağlı ve Ünlü (2016) çalışmada Karoğlu'nun çalışmasına zıt olarak Bağımsız üyelerin kurul içindeki sayısının artması firma performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Görüldüğü gibi bağımsız üye sayısı ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş birçok çalışma mevcuttur. Ancak çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre bir fikir birliğini olmadığı da ortadadır (Karoğlu, 2016: 69). Daha önce belirtildiği gibi çalışmaların birbirinden farklı sonuçlar yaratmasının, birçok farklı nedeni varsayılabilir. Sonuçlar bazı çalışmalarda bağımsızlığı destekler nitelikte olmasa bile kurul bağımsızlığı, gerek yasal düzenlemelerle gerek etik değerlere dayanılarak kurumsal yönetimde vazgeçilemeyecek bir unsur olarak varlığını sürdürmelidir.

### **1.4.3.Yaşı Baz Alan Çalışmalar**

Demografik özellik terimi kullanıldığında akla ilk gelen yaş unsuru olmaktadır. Firmaların yönetim kademeleri çeşitlilik bağlamında değerlendiriliyorsa, bireylerin yaşlarını göz ardı etmek doğru bir politika olmayacaktır. Bu nedenden dolayı yönetim kurulu ve üst yönetimde genç yöneticilerin bulunması ya da daha olgun yaşlarda üyelere yer veriliyor olması üzerine de çalışmalar mevcuttur. Yaşa bağlı olarak kişilerin öğrenme becerileri, bilişsel yetenekleri, mantıksal ve belleğe dayalı yeterlilikler farklılık göstermektedir (Bonn vd 2004: 114). Buna bağlı olarak, kişilerin yönetime dair öncelikleri ve beklentileri de değişmektedir. Her iki tarafın da firmaya sağladığı avantaj ve dezavantajlar bulunmaktadır. Genç yöneticilerin coşku ve enerjisine karşılık, olgun yaşlarda olanlarda deneyim ve dikkatli

bakış açıları ön plana çıkar. Risk alma cesaretine sahip gençlere karşın olgun yöneticiler riske karşı temkinli yaklaşmaktadır. Ayrıca, gençlerin teknolojiyle daha sıcak ilişkiye sahip olduğu gerçeğine karşılık olgun yaşlarındakiler de eğitim hayatından gelen güçlü bağlantıları ellerinde tuttuğu görüşüne Ersoy Bozcuk'un (2006) çalışmasında da yer verilmiştir.

Yönetim kurullarında yer alan üyelerin yaşlarıyla ilgili geleneksel beklenti orta yaşlı olmalarıdır. Genellikle daha önce benzer sektörde faaliyet göstermiş firmaların yönetimlerinden emekli olmuş kişilerden oluşturulmaktadır (Kang vd. 2007: 196). Peki bu yaklaşım değişmeli mi yoksa deneyim her şeyden önemli mi? Hızla değişen ekonomik hayat içinde yeniliklere açık ve uyum hızı yüksek risk sever genç yöneticiler mi, uzun soluklu deneyimleri ve uzun vadeli kişisel bağlantıları güçlü olgun yöneticiler mi daha etkin kararlara ve stratejilere imza atarlar sorusu kafalarda yer etmekte ve bu konuda ki çalışmalar için ilham kaynağı olmaktadır. Firma performansını üst seviyelere çekmek için en uygun şekilde dizayn edilmiş yönetim kademesinde yaş önemli bir faktördür.

Kişilerin yaşa bağlı özelliklerinin stratejik karar modelleriyle ilişkisinin ele alındığı bir çalışmada (Hitt ve Tyler, 1991) kişilerin yaşlarının karar alma modelleriyle bir ilişkisi var mıdır sorusu sorulmuş ve hem yaş, hem eğitim, hem iş tecrübesi ve seviyesinin karar alma modelleriyle ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır. Bu ilişkinin varlığı ortaya koyulduktan sonra stratejilerin firma performansını ne derece etkileyeceğini bilmek önemlidir. Bu anlamda yaşa bağlı çeşitlilik stratejilere yön veriyorsa, bu yönün firma performansını ne yönde etkilediği araştırılmaya değer bir konu olarak görülmüş ve birçok çalışma gerçekleştirilmiştir.

Danimarka Kurumsal Yönetim Raporu'nda (Norby Report) yönetim kurulu üyelerinin 70 yaşına geldiklerinde görevlerinden ayrılması gerektiği görüşü yer almaktadır (Norby Report, 2003). Aynı ülkede yapılan bir çalışmada bu ifadeyi destekler nitelikte sonuçlar elde etmişlerdir. Kopenhag Borsası firmalarının 1998-2001 yılları arasındaki verileri ele alınarak yapılmış olan çalışmada ki hipotezlerden biri; "yaşlı yönetim kurulları, firma performansını negatif yönde etkiler" ifadesidir. Rose'un 2005 yılında yayınlanan çalışmasında elde edilen bulgular ileri sürdüğü hipotezi destekler niteliktedir (Rose, 2005: 697).

Konuyla ilgili yapılan bir başka çalışma Avustralya borsasında işlem gören 100 büyük firma ve bu firma yönetim kurulunda yer alan 820 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Firmaların 2003 yılı verileri ele alınarak gerçekleştirilmiş Kang, Cheng ve Gray'a ait çalışmada yaş faktörüne bağlı olarak elde edilen bulgular şu şekildedir; yaşa bağlı çeşitlilik ve firma büyüklüğü arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Buna ek olarak, sektörel farklılık da ilişkinin derecesini değiştirmektedir. Tüketici hizmetleri ve sanayi sektöründeki

firmalarda yaşa bağlı çeşitliliğin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kang vd. 2007: 204).

Yaş faktörünü ele alan geniş çaplı bir çalışmada 11 ülkede (Hırvatistan, Estonya, Fransa, Yunanistan, İrlanda, İtalya, Moldova, Monako, Hollanda, Rusya ve Birleşik Krallık) 26.000 yönetici üzerinde yaklaşık 3 yıllık veriler ele alınarak yapılmıştır. Ersoy Bozcuk (2006) tarafından yapılan çalışmada performans ölçüsü olarak pek çok muhasebe ve piyasa değeri ele alınmıştır. Bulgular, firma büyüklüğü etkisini destekler niteliktedir. Firma büyüklüğü ve yöneticilerin yaşı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Tekli ve çoklu regresyon analizinde, genç yöneticilere sahip firmalarda performans ölçüsü olarak muhasebe değerleri ele alındığında firma büyüklüğünden bağımsız olarak, daha iyi performans sergilemişlerdir. Bununla birlikte, performans ölçüsü olarak piyasa değerleri ele alındığında, daha genç yöneticilere sahip firmalar sadece uzun vadede daha iyi performans sergilemişlerdir.

Ortalama yaşın, performans etkisini kendine konu edinen çalışmalar içinde karşılaştırmalı analiz yapanlarda mevcuttur. Bonn ve arkadaşları tarafından kaleme alınan makale, iki farklı iş kültürü, yasal düzenleme ve çevresel farklılığa sahip ülke firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. 169 Japon imalat firması ve 104 Avustralya imalat firmasının 1998 ve 1999 yılı verileri değerlendirmeye alınarak yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir; yaşa bağlı çeşitlilik ile firma performans ölçümleri arasında Japon ve Avustralya firmalarının her ikisinde de negatif bir ilişki vardır (Bonn vd. 2004.118). İş kültürü, yasal düzenlemeleri birbirinden farklı çevresel etkiler altında bulunan bu iki ülke firmaları arasında benzer sonuçlar çıkması çalışmanın öngördüğü bir sonuçtur.

Yine yakın geçmişte kaleme alınan Darmadi'ye (2010) ait çalışma farklı bir ülkede yaş ve firma performansını kendine konu edinmiştir. Endonezya Borsası'nda faaliyet gösteren 169 firmanın verileri ile gerçekleştirilen çalışmada ülke firmalarının yönetim kurullarının nispeten genç üyelerden oluştuğu görülmüştür. Analizde performans ölçütü olarak ROA ve Tobin's Q alınmıştır. Genç yönetim kurullarının Tobin's Q ile anlamlı bir ilişkisi bulunamamış olsa da genç kurulların piyasa performansı üzerinde pozitif yönlü yüksek bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Darmadi, 2010: 24).

Türkiye'de ki duruma göz atmak için firma çeşitliğinin, performans üzerindeki etkisi ele alınırken nesil farkını çeşitlilik unsuru olarak çalışmaya dâhil edildiği Ararat ve arkadaşlarına ait çalışmadan bahsetmek yerinde olacaktır. Çalışmadaki istatistikî bulgulara göre Türk yönetim kurulları Avrupa ve Amerika ile karşılaştırıldığında daha gençtir (Ararat vd. 2010: 13). Yönetim kurulunun çeşitlilik unsurlarını tek tek ele aldığımızda yaşa bağlı

çeşitliliğin muhasebe performans ölçümleri ile pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Ararat vd. 2010; 17). Ama firma performansı olarak Tobin's Q ele alınırsa bir ilişki olmadığı gözlemlenmiştir.

Görüldüğü gibi yönetim kurulu ya da üst düzey yönetim ile finansal performans arasındaki yaş çeşitliliğini araştıran çalışmalar sınırlı sayıdadır ve bunlar farklı sonuçlar ortaya koymuşlardır. Kişilerin hayata bakışları ve duruşları yaşlarına bağlı olarak değişiklik gösterdiği göz önüne alındığında alacakları kararlar ve gerçekleştirecekleri eylemler de buna bağlı olarak şekillenecektir. Farklı yaşlardan olanların bir arada çalışarak sinerji yaratması ve her yönüyle tam olarak değerlendirilmiş kararlar alınma ihtimali, farklı yaşlardan oluşan yönetim kademelerini olumlu etkileyeceği görüşü etrafında birleşilebilir. Ama yapılan çalışmalar her zaman bu öngörüye desteklememektedir. Bazı durumlarda ülkelerin geleneksel yapılarının getirdikleri sonucunda yönetim kurullarında ve üst yönetimde, aile şirketi olmanın etkisiyle aile üyeleri yer almaktadır. Bu durumda yaşın dışında başka etkenlerde devreye girdiğinden yaşın tek başına performansı etkileyici özelliği gözlenmemektedir. Bütün bunlara rağmen yaşa bağlı çeşitliliğin firma performansı üzerindeki etkisini ele alan çalışmalara, etkin yönetim kademeleri oluşturabilmesi için kılavuzluk edebilmesi adına ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **1.4.4.Yoğun Yöneticilerin Varlığını Baz Alan Çalışmalar**

Bir firmanın yönetim kurulunda görev alan kişinin bir başka firmada da yer alması uygulamada sık görülen bir durumdur. Bu durum daha çok bağımsız yöneticiler için geçerli bir sorundur. Birden fazla kurulda yer almak, yaratılacak ilişkilerin firma yararına kullanılmasına ve farklı kurullarda bulunmanın getirdiği deneyim adına olumlu sonuçlar yaratabileceği öngörülse de, meşguliyet oranları artan kurul üyeleri firmaya gerekli konsantrasyonu verebilirler mi sorusu akla getirmektedir.

Danimarka'da ki kurumsal yönetim uygulamalarının listelendiği Norby Raporu meşgul yönetim kurulları üzerinde de görüş bildirmiştir. Bu rapora göre, bir yönetim kurullunda görev yapan üyenin üçten fazla kurulda yer almaması gerekmektedir. Çünkü aşırı meşguliyetin, kişinin yönetim kalitesini düşürebileceğini öngörür (Rose, 2005: 693).

Norby Raporu'nu öngördüğü iddiayı reddeden bir çalışma yine aynı ülkeden gelmiştir. Stockholm Borsası'nda işlem gören firmaların 1998-2001 tarihleri arasındaki verileri ele alınarak yapılmış olan çalışmada, birden fazla kurulda görev alan yöneticilerin firma performansı üzerinde olumsuz etkisi vardır hipotezi değerlendirilmiştir. Ama çalışma sonunda, önemli bir etki gözlemlenmemiştir ( Rose, 2005: 698).

Meşgul yöneticilerin, özellikle yeni firmalar için ek avantajlar yarattıkları iddia edilmektedir (Field vd. 2012). Genç firmaların yönetimi, piyasa tecrübesine sahip olmadığı için, deneyim ve irtibat ağları güçlü kurul üyelerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle halka yeni arz edilen firmalar başka kurullarda üyelikleri bulunan dolayısıyla mevcut bağlantılara sahip üyelerin şirket değerine olumlu katkıda bulunduğu düşüncesiyle bu stratejiyi uygulamaktadırlar. Field ve arkadaşları tarafından kaleme alınan makalede Amerika’da 1996-2008 yılları arasında halka arz edilen firmalar üzerinde yapılmış olan çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre, firmalar olgunlaştıkça, hem meşgul yöneticilerin sayıları hem de meşgul kurulların firma değeri üzerindeki olumlu etkileri azalmaktadır.

Yönetim kurullarının ve üst yönetimin çeşitliliğinin bir unsuru olarak ele alınan meşgul yöneticiler, Jiraporn ve arkadaşlarının çalışmasına da konu olmuştur. Bu çalışma, vekâlet maliyetlerinin etkisini de ele almıştır. Meşguliyet oranları fazla olan yöneticilerin, firmanın vekâlet maliyetlerini artırarak firma performansına olumsuz yansıdığını ifade etmişlerdir (Jiraporn, 2007: 3).

Bu konuda yapılan çalışmalara; Forbes 500 listesinde yer alan 1989’dan itibaren 7 yıllık dönemde varlık, satış, piyasa değeri veya net gelir baz alındığında en yüksek değerleri sağlayan 1992 adet firma üzerinde yapılan analiz de örnek olarak verilebilir. Fich ve Shivdasani tarafından yapılan ve 2006’da yayınlanan çalışmada elde edilen bulgulara göre; üç veya daha fazla yönetim kurulunda görevi olan bağımsız yönetici üye sayısı fazla olan yönetim kuruluna sahip firmaların, piyasa-defter değeri oranlarının, üçten az yönetim kurulunda görevi olan bağımsız yönetici üye sayısı az olan yönetim kuruluna sahip firmalara oranla etkisinin ekonomik açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir (Fich ve Shivdasani, 2006: 723).

Bir başka çalışmada, İtalya firmaları üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın örneklemini olarak piyasanın %40’ını elinde bulunduran finansal olmayan 71 firma alınmıştır. Bu firmaların 1993’ten itibaren 7 yıllık verilerinden yola çıkılarak gerçekleştirilen çalışmanın hipotezlerinden biri “meşgul yönetmenlerin varlığı firmanın piyasa değerini etkiler” ifadesidir (DiPietra vd. 2008: 79). Yine bu ifadenin alt hipotezi olarak, “meşgul yöneticilerin varlığının büyük firmalar için firma piyasa değeri üzerindeki olumlu etkisi olduğu” yer verilmiştir (DiPietra vd. 2008: 80). Çalışmanın sonucunda elde bulgular, meşguliyetin yönetim kurulları bağlamında ele alındığında firma piyasa performansı üzerinde pozitif yönlü bir etki yarattığı yönündedir. İtalya iş piyasasında, bir yöneticinin birden fazla kurulda yer almasının; saygın kurumsal, sosyal ve politik bağlar yarattığına ve bu nedenle yatırımcıların

firmaların başarılı olacağına işaret ettiğine dair izlenim yarattığından bahsedilebilir (DiPietra vd. 2008: 87).

Geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen çalışmalardan biri, Pritchard ve arkadaşları (2003) tarafından kaleme alınmıştır. Çalışmada 3190 firma analize dahil edilmiştir. Üçten fazla yönetim kurulunda görev alan üye ile ilgili değerlendirmelerde çalışma konularındandır. Firma değerinin ölçülmesi için ele alınan araçlar, piyasa-defter değeri oranı ve işletme kar marjı olarak seçilmiştir. Analiz sonucunda meşguliyetin firma performansını kötü etkilediğine dair herhangi kanıt bulunamamıştır. Başka bir bakış açısıyla birden fazla kurulda görev yapan üyelerin varlığı piyasadaki yatırımcılar açısından olumsuz tepkiye sebep olmamaktadır.

Çeşitliliği ele alan yazarların dikkatini çeken unsurlardan olan kurul üyelerinin birden fazla firma kurulunda görev alması, farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve firma performansı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırılmaya açık olan bu konu, yeni çalışmalar için kurumsal yönetime yönelenlerin ilgi odağı olmaya devam etmektedir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

#### 2.1.Kadın İstihdamı Konusundaki Gelişmeler

Ibarra'nın 1993'te yazdığı makalede de belirttiği gibi işyerlerinde düşük statülü olarak değerlendirilen grupların dışlanması ihtimali ve bu nedenle farklı gruplar arasında eşit fırsatlar verilmesini teşvik etmek giderek yaygınlaşan bir olgudur. Bu konu, eşit fırsatları destekleyen komiteler ve çalışma grupları tarafından ele alınmakta ve adil istihdam yaratabilmek için çalışılmaktadır. Kadınların bu eşitsizliği öncelikli olarak yaşayan grup olduğu öteden beri ortadadır. Bu çalışmaların ilk somut ışığının CEDAW (Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi) ile yakıldığı söylenebilir. Kadın hakları evrensel bildirgesi niteliğinde olan bu sözleşmeyi Türkiye 1985'te imzalamış, 1989'da uygulamaya koymuştur (Gülbay, 2012: 3). Bu çalışmalar kadınların yolunu açmak için kılavuz olmasına rağmen etkilerini göstermesi zaman almıştır. Kadınlar sanayi devriminden itibaren iş hayatında varlık göstermeye başlamış olmalarına rağmen toplumsal önyargılar ve erkek egemen bir alan olduğu yargısının önüne geçerek cinsiyetçi yaklaşımı aşmakta zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Büyüyen ve gelişen ekonomik hayat, ailelerin yaşadığı ekonomik sıkıntılar ve özellikle hizmet sektöründe kadın çalışanlara olan talepteki artış gibi sebeplerle iş hayatında kadın istihdamı engellenemez bir gerçek olmuştur. Ama bu gerçek, kadınların önüne konulan zorlukları yok edememektedir.

Rakamlarla ifade edildiğinde durum daha net olarak ortaya konulabilecektir. Türk İstatistik Kurumu'nun yayınladığı verilere göre 2017 yılı ilk aylarında kadınların işgücüne katılım oranı 31,5 seviyesinde kalmaktadır oysa bu oran Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama %60'dır. İlginç bir bulgu olarak ülkemizde son yıllarda kadın istihdam oranı yıllar itibariyle gerileme göstermiştir. 1990 yılında %34 olan kadın işgücü katılım oranı, 2004 yılında %25,4 oranına gerilemiştir (Berber ve Eser, 2008; 4). Bu durumun farklı nedenlerden kaynaklandığı öngörülebilir. Bu nedenlerden biri olarak, 2000'li yıllarda yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal alanda yaşanan değişim gösterilebilir (Karabıyık, 2012: 232). Türkiye ve benzeri örnekler bir tarafa bırakıldığında genel olarak kadınların iş hayatında ki varlığı yıllar içinde artış göstermektedir.

Dünya nüfus oranlarında kadın ve erkek nüfus oranları birbirine yakın değerlere sahiptir. Eşitlikçi bir yaklaşımla istihdamın da benzer oranlarda olması beklenebilir. Peki gerçek öyle midir? Bu durum ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Örneğin dünya nüfusuna büyük katkısı olan Çin'de kadınların istihdama katılım oranı %64, Amerika'da

%56.3, Rusya'da %57.1, Libya'da %30, Suudi Arabistan'da %20.4, Türkiye'de 29.3'tür. Dünya Bankası'nın 2014 yılı verilerinde elde edilen bu rakamlarda dikkat çeken bir detayda beklentinin tersine bazı ülkelerde yüksek oranlar dikkati çekmektedir. Zambiya, Kongo, Tanzanya gibi daha az gelişmiş ülkelerde oranın %70'in üzerinde olduğu görülmüştür. Bu durum da ayrıca incelemeye değer bir konu olarak dikkat çekicidir. Kadınlara ait bu rakamlar erkek işgücü oranı ele alındığında daha anlamlı olacaktır. Aynı ülkelerdeki erkek istihdam oranı şu şekildedir. Çin %81.63, Amerika %81.83, Rusya %79.52, Libya %39.26, Suudi Arabistan %26.02 ve Türkiye %41,38'dir<sup>4</sup>. Ülkeler bazında karşılaştırma yapıldığında kadınların iş gücüne katılım oranlarının erkeklere oranla daha geride olduğu ortadadır. Diğer bir ifadeyle oranlar nüfus rakamlarıyla aynı doğrultuda değildir.

### **2.1.1.Kadın İstihdamının Tarihsel Gelişimi**

#### **2.1.1.1.Dünya'da Kadın İstihdamının Tarihsel Gelişimi**

Kadınların iş hayatında oransal olarak geri planda kalmasının nedeni iş gücü olarak görülmesinin gecikmiş bir şekilde sanayi devriminden sonraki yıllarda başlaması etkilidir ama bu tarihten sonrada ekonomik hayata katkılarını engelleyecek birçok zorlukla karşılaşmış ve karşılaşmaya devam etmektedirler. Kadınların iş yaşamındaki varlıklarını geciktiren ve zorlaştıran nedenlerin başında geçmişten itibaren iş tanımlarının ve iş koşullarının erkeklere yönelik şekilde belirlenmesi gelmektedir (Korkmaz, 2014: 2). Bunun devamı olarak, iş hayatı ve aile hayatı birbirinin ikamesiymiş gibi görülerek kadından geleneksel olarak ailesi yönünde tavır sergilemesi beklenmiştir. Kadına atfedilen bu ev içi statü, onun eğitime ulaşma hakkını da engellemiş ve gelişmelerini kısıtlamıştır.

Kadınların, sanayileşmeyle birlikte tekstil benzeri iş kollarında çalışmaya başlamaları çalışan kadın rakamlarını artırmaya başlamıştır. Örneğin İngiltere'de 1841'de %35 olan çalışan kadın oranı 10 yıl içinde %10'luk bir artış göstermiştir. Aynı dönemlerde imalat sektörü tarımda boşa çıkan kadın istihdamını barındırmada yetersiz kalmasıyla kadın işgücününün %40'luk bir kısmı kentlerde hizmet sektöründe temizlikte görev almaya başlamıştır. İngiltere'yle birlikte benzer bir hareketlenme diğer Avrupa ülkelerinde ve devamında ABD'de de görülmüştür (Özer ve Biçerli, 2003: 57). Sanayileşme niteliksiz işgücününün kolay ikamesine imkân yaratmış bu da kadınların sanayi sektöründe çalışma şanslarını ve oranlarını artırmıştır. Sanayide yaşanan bu gelişme firma sayısını ve boyutlarını artırmış, bu sayede kadınlar tezgâhtarlık, sekreterlik, muhasebecilik gibi hizmet işlerinde de çalışma imkânı elde etmişlerdir (Costa, 2000: 110-111). Ama tarihsel süreç içinde, iş hayatına

<sup>4</sup> <http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS?end=2014&start=2014&view=ma> (erişim tarihi: 05.04.2017)

katılım hızlarının kesintiye uğradığı dönemler ve olaylar da görülmüştür. Örneğin, 1929 ekonomik buhranında kadın çalışanlar, erkek çalışanların işsizliğinin temel nedenlerinden biri olarak yansıtılmış ve işverenlerin kadın çalışanların işlerine son vermelerine neden olmuştur. Hatta ABD’de çıkarılan bir yasaya göre eşi hükümet kadrosunda yer alan kadınların işlerine öncelikli olarak son verilebileceği kabul edilmiştir. Bunların dışında, tarihte kadın iş gücü oranını artıran olaylar da yaşanmıştır. Örneğin insanlık için kötü sonuçlar doğurmuş olsa da kadın çalışan oranını zorunlu olarak artıran 2. Dünya Savaşı’ndan bahsedilebilir. Bu dönemde erkek nüfusunun silahaltına girmesi sonucu, iş hayatının devamlılığını sağlama görevi kadınlara düşmüştür (Jahangirov, 2012: 10).

### **2.1.1.2. Türkiye’de Kadın İstihdamının Tarihsel Gelişimi**

Ülkemizde de kadınların iş hayatında varlık göstermeleri, zamana yayılmıştır. Kadınların iş hayatına katılmalarının başlangıcı bir zorunluluktan doğmuştur. 1915 yılında Balkan Savaşları sırasında erkeklerin silahaltına girmesinden dolayı eksilen işgücünün yerine kadınlar geçmiştir. Bu durum 1. Dünya Savaşı, Kurtuluş Savaşı ve 2. Dünya Savaşı sırasında devam etmiştir (Berber ve Eser, 2008: 3). Ama son bulan savaşların ardından erkekler yine iş hayatında egemenliklerine devam etmişler, kadınlarsa toplumun onlara biçtiği rollerine geri dönmüşlerdir. Ama ABD örneğinde olduğu gibi ülkemizde de kadın istihdamını sekteye uğratan dönemler yaşanmıştır. Örneğin; 1994 yılı ekonomik krizinin bedeli ağır ödeyen taraf kadın olmuştur, bu dönemde kadın iş gücü oranında gerileme görülmüştür (Jahangirov, 2012: 12).

2010 yılı rakamları itibariyle Türkiye’de %27.68 olan kadın çalışan oranı, Avrupa Birliği ülkelerinde ortalama %66.1, OECD ülkelerinde ise %60.8’tir. Buna rakamlara göre Türkiye’de kadın çalışanlar açısından OECD sıralamasının en altlarında yer almaktadır (Karabıyık, 2012: 234). Türkiye’nin kadın çalışan oranı konusunda örnek ülke olarak gösterilebilecek bir aday olmadığı ortadadır ama sürdürülebilir kalkınma için topluma değer yaratacak bütün bireylerin katkısının önemini anlamış ve bu konuda çalışan kuruluşlar sayesinde ilerleme kaydedilmektedir. Özellikle Avrupa Birliği uyum sürecinde uygulamaya geçirilen yasa, düzenleme ve uygulamalar dikkat çekmektedir. Birçok devlet kurumu ve sivil toplum örgütü kadın istihdamını artıracak proje yürütmektedir. Yapılan çalışmaların sonucu olarak düşünülebilecek bir rakam umut vaat etmektedir. Bu rakama göre, son bir yıl içinde istihdama katılan yeni çalışan sayısının %45’i kadınlardan oluşmaktadır<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> <http://sektorel.com/yazarlar/berrak-cekin/is-hayatinda-kadin-olmak> (erişim tarihi: 11.04.2017).

Yapılan bütün çalışmalar, kadınların ekonomik hayata dahil edilerek gerek makro düzeyde ülke ekonomisine gerekse mikro düzeyde firma performansına olumlu sonuçlar yaratması açısından önemlidir.

### **2.1.2.Kadınların İstihdam Edilmesini Etkileyen Faktörler**

Kadın ve erkeklere doğduklarından itibaren atfedilen sıfatlar nedeniyle, toplumda ve ailede farklı roller üstlenmeleri ve bu roller doğrultusunda beceri geliştirmeleri beklenmiştir. Aile içinde varlığını sürdürerek ev ve çocuk bakımı rolleri verilen kadınlara karşılık dışarıda varlık göstererek ailenin ihtiyaçlarını karşılayacak birikimi sağlama rolü verilen erkekler, kişisel bilgi, birikim ve becerilerini bu yönde geliştirme şansına sahip olmuştur. Bu nedenle kadınlar iş hayatına katılmaya başladıklarında, onlara atfedilen rolleri destekler nitelikteki işlerde çalışmaya başlamışlardır. Ev içi hizmeti, çocuk ve yaşlı bakımı, sağlık sektörü gibi alanlarda kendilerine iş bulabilmişlerdir. Buna ek olarak kadınlar genelde sekreterlik, bankacılık, öğretmenlik, eczacılık, hemşirelik gibi kadınla özdeşleştirilmiş işleri yapmışlardır (Jahangirov, 2012: 13). Kısıtlı çalışma alanlarıyla iş hayatına adım atan kadınlar, teknoloji sayesinde basitleşen üretim süreci sayesinde tekstil gibi yeni çalışma alanlarına kavuşmaya başlamış, bunun yanında feminist ve eşitlikçi çalışmalar sayesinde iş hayatında yerlerini sağlamlaştırmayı başarmışlardır.

Türkiye’de kırsal nüfusun kente göçü, kadının sadece aile içi ücretsiz çalışan durumundan çıkıp aktif çalışan birey olması konusunda önemlidir. Köyden kente göç, kadın iş gücünün şeklini değiştirmiştir. Kırsal kesimde ücretsiz aile işçisi olarak çalışan kadın, eğitimsiz olmasından ve kent hayatına uyum sağlamada yaşadığı güçlüklerden dolayı kente göçten sonra iş gücü olarak varlık göstermekte zorlanmıştır (Gülbay, 2012: 6). Ama zaman içinde kent hayatının getirdiği ekonomik koşullarla tek kişinin çalışmasının yetersiz kalması, kadınların eğitime ulaşmalarının kısmen kolaylaşması iş hayatında kadın varlığını artırmaya başlamıştır.

Dünyada ve ülkemizde, kadınların çalışma hayatındaki varlığı, hem sosyal, hem de ekonomik açıdan çok değerlidir. Kadın ve erkeğin eşit şekillerde ev dışında varlık gösteriyor olmaları ortak sosyal hayat kurmalarına ve sağlıklı aileler ve toplumlar oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Aynı şekilde ekonomik hayatta da aile, ülke ve toplamda dünya ekonomisine değer katmaktadır. Çalışabilir niteliklere sahip her bireyin yaratacağı katma değerden mahrum kalmak ekonomik zarar sayılabilir.

## 2.2.Cam Tavan Sendromu

Alt kademelerde göreceli olarak daha kolay istihdam imkânları bulan kadınların yukarılara ulaşmasını engelleyen nedir sorusu öteden beri dikkat çekmektedir. Bu durumu açıklamak için ilk olarak 1986 yılında bir makalede geçen ‘‘**cam tavan**’’ terimi ortaya atılmış ve kadınlarda dâhil olmak üzere eşitsizlik çemberinde bulunan grubun yönetim kademelerine ulaşmasını engelleyen nedenler ve çözüm yolları üzerinde çalışmalar yapılmıştır.

Cam tavan terimini Weyer (2006) şu şekilde tanımlamıştır ‘‘*kadınların ve azınlık grupların şirket merdivenlerinde yukarı doğru ilerlemesini önleyen görünmez örgütsel ve algısal engellerdir*’’ (Anafarta vd. 2008: 112).

Yakın geçmişte toplumda kadınların üstlendiği ya da kadınlara yüklenen rollere dair tutumlarda eskiye oranla değişiklikler olmasına rağmen, hala yönetsel pozisyonlar için erkeklerden daha az uygun görüldükleri olgusu, konuyla ilgili çalışmaların devam etmesinden de anlaşılabilir.

Düzenlemeye konulan yasaların ve cinsiyetçi ayrımı ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalar yapan kurum ve sivil toplum örgütlerinin desteğinin yanısıra; eğitime ulaşımın eşitlik temeline dayandırılması, kadın istihdamını talep eden sektörlerin ilerlemesi ve yaşanan teknolojik gelişmelerle kadınların iş hayatının vazgeçilmez bir unsuru olduğu fikri kabul görmeye başlamıştır. Bu kabullenişe rağmen aile dışında kendini kanıtlayan kadının geleneksel sorumluluklarını üzerinden atmadan; bu yükün altından kalkması beklenmiştir. Çalışan kadın olmak, aile içi rollerini eksiksiz yerine getirdiği zaman takdir edilen bir durum olarak görülmüştür. Bununla birlikte kadınların öteden beri üstlendikleri rollerinin kişilik özellikleri ile özdeşleştirilmiş ve bunların yönetsel beceriler için yetersiz nitelikler olduğu önyargısı ortaya çıkmıştır.

Kadınların iş hayatlarında varlık göstermeye başlamaları, toplumsal bakış açısını kısmen değiştirmeye kadının sadece aile içi ücretsiz çalışan birey konumundan kurtulup; ekonomiye katkı sağlayan, üreten, gelişen bireyler olmalarına sebep olmaktadır. Bütün bunlar sayesinde de kadınlar iş hayatında zorda olsa kendisine yer bulmaya başlamaktadırlar. Kadının iş hayatının aktif birer unsuru olarak görülmeye başlanmasının farklı nedenlerinden bahsedilebilir. Bu nedenleri; aile için ek gelir yaratabilme, hizmet sektörü gibi sektörlerde kadın çalışana duyulan talebin artması, kadınların eğitime ulaşmasının kolaylaşması ve bunun eğitim seviyelerini artırması, toplumda kadının rolünün algılanmasında nispeten yaşanan değişiklikler, feminist hareketlerin etkisi, bilgi çağının üretim ve yönetim sistemlerinin kadın çalışanlara uygun iş kollarını artırması, teknoloji sayesinde ev işlerinde harcanan zamanın azalması, kadının çalışmasını destekleyen sendikal çalışmalar gibi sosyal kurumların

gelişmesi, çalışan kadının elde ettiği ekonomik ve sosyal özgürlüğün fark edilmesi olarak sıralayabiliriz (Öğüt, 2006: 57).

Bütün bu nedenlerin etkisiyle kadınlar tüm zorluklara rağmen çalışan birey olmaya başlamıştır. Zaman içinde eğitim hayatında eşit imkânları yakalamaya başlayan kadınlar, kendilerini geliştirmede elde ettikleri fırsatları iyi değerlendirmiş ve donanımlı bireyler olarak toplumda varlıklarını hissettirmeye başlamışlardır. Bu gelişim iş hayatında da varlıklarını sağlamlaştırmıştır.

Tarihsel süreç yavaş işlemiş olsa da günümüzde birçok sektörde kadınlar çalışmaktadır. Kültür, eğitim ve bilişsel düzeylerini erkek meslektaşlarıyla eşit konuma getiren kadınlar, artık sadece belli seviyelerdeki görevlerde yer almaları gerektiği fikrinden kurtulup gözlerini hak ettikleri üst pozisyonlara dikmişlerdir. Bu haklı cüret, onların yetenekleri ve kişisel geçmişleri ile eşit pozisyonlara ulaşmalarını sağlamakta mıdır? Uygulamaya ve rakamlara bakıldığında öyle olmadığını görmek zor değildir. Rakamlarla durumu inceledinde görülecek şudur; örneğin eğitim sektörünün her alanında yoğun olarak rastladığımız kadınlara ülkemiz 2003 yılı verilerinde okul müdürlüğü seviyesinin sadece %4'lük kısmı layık görülmüştür<sup>6</sup>. Genele bakıldığında da durum büyük farklar göstermemektedir. 2000'li yılların başında kadın nüfusun istihdam oranının yaklaşık %25 seviyelerinde olduğu ülkemizde bu konuda yeterli çalışma olmamakla birlikte üst yönetimde bulunma oranları %4 ila %6 seviyelerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak 2006 yılı Devlet İstatistik Enstitüsü'nün raporunda, nispeten kadın varlığından bahsedebileceğimiz bir alan olan hizmet sektöründe çalışan kadın oranı %44,4 iken yönetici olarak görev alan kadın çalışan oranı %29,8'dir (Anafarta vd. 2008: 113). Durum dünya genelinde de benzer niteliktedir. Amerika'da yapılan bir çalışmada (Barsh ve Yee; 2012) 60 büyük firma ile yapılan bir ankette kademeler yükseldikçe kadınlarının varlığının azaldığı görülmektedir. Çalışmada ele alınan 60 firmada giriş kademesi çalışanlarının %53'ü kadınlardan oluşmaktadır. Ama müdürlük kademesine çıkıldığında oran %40'a; direktörlük kademesinde %35'e; başkan yardımcılığı kademesinde %27'ye; kıdemli başkan yardımcılığı kademesinde ise %24'e düşmektedir. Finalde de üst düzey yönetici kademesine ulaşıldığında oran %19'lara inmektedir.

Ülkemizde de durum farklı değildir. Kadınlar kurumsal basamaklarda yükseldikçe giderek daha az görülmeye başlamaktadır. Tüsiad ve McKinsey'in ortaklaşa yaptığı Türkiye'de faaliyet gösteren 102 firma üzerinde yapılan analize göre kadınlar, giriş seviyesi ve operasyonel personel olarak %42 oranında temsil edilmektedir. Bu oran; orta düzey

<sup>6</sup> [https://www.academia.edu/3243826/Y%C3%B6netim\\_ve\\_Kad%C4%B1n?auto=download](https://www.academia.edu/3243826/Y%C3%B6netim_ve_Kad%C4%B1n?auto=download) (erişim tarihi: 21.03.2017).

yönetim kademesinde % 31, üst düzey yönetim seviyesinde %29, yönetim kurulu seviyesinde %25 ve son olarak CEO düzeyinde %15 olarak kendini göstermektedir<sup>7</sup>.

## 2.3.Üst Yönetimde Kadın

### 2.3.1. Kadınların Liderlik Özellikleri

Kadınlar için çizilen, onları üst kademeler için yetersiz olduğu tablosu; kadınların sahip oldukları kişilik özellikleri ve kendilerine yaptıkları yatırım sayesinde geldikleri noktada haksız bir algıdır. Liderlik konusunda etkinlikleri konusunda soru işaretlerini silmek adına 2011 yılında yapılan çalışmaya göz atmak yerinde olacaktır. 7800 yönetici ile yapılan çalışmada meslektaşlarına, patronlarına ve astlarına onlarla ilgili sorular yöneltilerek bir liderde bulunması gereken 16 özellik üzerinden liderlik etkinliklerine yönelik puanlamalar yapılmıştır. Yapılan değerlendirmelerde, kadınlar her kademede erkeklerden daha yüksek puanlar almışlar ve hatta kademeler yükseldikçe kadınların aldıkları puanlar daha da artış göstermiştir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan bulgular kadınların liderlik etkinliklerinin önemine vurgu yapar niteliktedir<sup>8</sup>.

Kadınların toplama kattıkları değere dair bir diğer örneğe, Women Matter 2016 Raporunda yer verilmiştir. Ele alınan çalışmada, grupların kolektif zekâsını neyin artırabildiği incelenmiştir. Grupta yer alanların bireysel zekâlarının toplamının grubun kolektif zekâsını yansıtmadığı ama grup içinde kadın sayısının artması ile kolektif zekâ arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bunun dışında çalışmanın detaylı deneylerinde kadın sayısının yüksek olduğu gruplarda, konuşma sırasında eşitlik sergilendiği ve grup içindekilerin birbirlerine karşı daha duyarlı olmalarının ve üyelerin bilgi ve becerilerinin en iyi şekilde kullanmalarının sağlandığı görülmüştür. Çalışma aynı zamanda, daha fazla kadına sahip olan grupların karşılıklı etkileşime girip daha iyi iletişim kurduğunu ve grup yönetimi ve kolektif zekâ geliştirmede otokritik olmaktan daha eşitlikçi olduğunu göstermiştir<sup>9</sup>.

Kadınların yukarıda sayılan özelliklerinin firma yararına olumlu sonuçlar yarattığına dair kanıtlarda mevcuttur. Kritik noktalarda etkinlik gösterebilen kadınların kriz anlarında tercih sebebi olmaları gerektiği 2008 yılı ekonomik krizine dair bir çalışmada görülmüştür. Dünya Bankası'nın 2008 yılı krizini yaşayan 1686 firmanın CEO'larının krizden başarıyla çıkma oranlarını ele aldığı çalışmada (2009), kadın CEO'ların başında bulunduğu firmaların krizden başarı ile çıkma oranları %37 iken, bu oran erkek CEO'ların başında bulunduğu

<sup>7</sup> file:///C:/Users/PC/Downloads/9643\_WomenMatterTurkey2016Report%20(1).pdf (erişim tarihi: 20.04.2017).

<sup>8</sup> http://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2013/07/WomenBetterThanMen.pdf (erişim tarihi: 12.04.2017).

<sup>9</sup> file:///C:/Users/PC/Downloads/9643\_WomenMatterTurkey2016Report%20(1).pdf (erişim tarihi: 20.04.2017).

firmalarda %13'te kalmıştır. Daha da fazlası bu firmalar satış rakamlarında artış yaratmayı başarmışlardır (Aydın, 2013: 96).

Dünya genelinde kadın yöneticilerin birbirleriyle iletişim içinde olarak kadının iş hayatındaki ve yönetimdeki varlığını güçlendirmek için çalışan etkin organizasyonlardan biri olan WCD (Women Corporate Directors) Türkiye Başkanı Aydın' a göre yapılan pek çok çalışma kadınların yeteneklerini göz ardı etmemek gerektiği sonucunu ortaya koymasına rağmen üst yönetim kadrolarına bakıldığında bunun yansımaları görülmemektedir. Kadınlar, kritik noktalarda etkin eylemler ortaya koyabilmelerini sağlayan özellikleri sayesinde avantajlıdırlar. Bu özellikler; bir çok göreve çok yönlü yaklaşabilmek, eleştirilere açık olmak ve onlardan ders çıkarmak, erkeklere oranla daha yüksek empati yetenekleri, yeniliğe bilgiye ve değişime olan açıklıkları, daha paylaşımcı olmaları, stratejik ve analitik yaklaşımın yanında insani yaklaşımı göz ardı etmemeleri, kritik noktalarda yüksek kurumsal sadakat, hataya karşı daha cesur olmaları olarak sıralanabilir. Bu özellikler firmaya olumlu yansımaktadır (Aydın, 2013: 94).

### **2.3.2.Kadınların Yönetici Olmalarını Etkileyen Faktörler**

Kadınların neden üst yönetimlere layık görülmediğinin ve erkek meslektaşlarının yanında ikincil tercih olarak görülmelerine sebep olan faktörler üzerinde durmak gerekmektedir. Bunların başında kadının içsel nedenleri gelmektedir. Kadınların birden fazla rol üstlenmeleri zorunlulukları, hem anne hem eş hem birey ve hem çalışan olmak zorunda kalmalarından kaynaklanan engelleyici durumdur. Kadının üst yönetime gelememesindeki bir diğer içsel neden, kişisel tercih ve algılardır. Yani, kadının işi ve ailesi arasında bir seçim yaparak ailesini tercih etmesi gerektiğini fikrinin öteden beri dayatılmış olması sayılabilir.

İçsel nedenler dışında örgütsel yapının da kadınların ilerlemelerini önleyecek şekilde dizayn edilmeye yatkınlığı engellerden biridir. Kadınların kariyer olanaklarında eşit şekilde değerlendirilmeleri örgüt kültürünün kapsayıcı olup olmasına bağlıdır. Erkek egemen şekilde kurulan örgüt kültürleri kadınların üst yönetime ulaşmasının önünde önemli sorunlar teşkil etmektedir. Örneğin satış ve operasyonel pozisyonlar geleneksel olarak üst yönetimin anahtarı olarak algılanan görevlerdir. Bu görevlerin erkeklere verilmesi de daha yaygın bir uygulamadır (Ibarra vd. 2013: 65). 1660 işletme mezunuyla yapılan bir araştırmaya (Silva vd. 2012) göre, ilerlemenin yolunu açan kritik pozisyonları kapmada erkekler kadınlardan daha şanslıdır. Ayrıca yüksek potansiyelli çalışanlara verilen projelerde erkeklere ayrılan bütçe kadın projelerine ayrılan bütçenin üç katı düzeyindedir. Bu projelerde erkeklerin %56'lık



oranına kar-zarar sorumluluğu verilirken kadınların %46'sı bu sorumluluğa sahip oldukları görülmüştür.

Groysberg ve Connoly (2013) tarafından gerçekleştirilen ve kapsayıcı kültürü firmalarında özenle uygulamaya çalışan CEO'larla yapılan bir anket çalışmasında CEO'ların 7'sinin kadınların buldukları kademelerden yukarıya çıkmasına sebep olacak engelin, gelişim ve terfiye giden yola ait iletişim ağlarına ve konuşmalara dâhil edilmemeleri olduğunu ifade etmişlerdir. Firma yapısı içinde resmi iletişim ağları üst yönetim yolunda değerli bir kaynaktır ama hemcinsleriyle iletişim kurma konusunda avantajlı olan erkeklerin yanında terfi yollarında kadın yetkili azlığı nedeniyle kadınlar için dezavantajdır. En basit ifadeyle erkekler toplantı çıkışı iş dışında sosyalleşme fırsatı yaratırlar ama bu sosyalleşme grubuna kadınlar dâhil edilmez dolayısıyla kadınların bu sosyal ağ içinde görünmez olmasına sebep olur. Terfi söz konusu olduğunda da daha göz önünde olan erkek meslektaş yöneticilik pozisyonu için uygun aday gibi görünür. Yine aynı çalışmada firmalarında her türlü çeşitlilikten yana tavır sergileyen 8 CEO ile yapılan görüşmelere göre erkekler, dikkat çekmeye odaklıdır; bunun yanında kadınlar, yaptıkları işi bitirmeye odaklıdır ve tanınma ve terfi için kendilerine zemin hazırlamayı göz ardı etmektedirler. Bu durumda onların üst yönetimdeki potansiyel varlıklarına zarar vermektedir.

Toplumsal faktörler de hala aşılması zor engeller yaratmaktadır. Önceki yıllarda kadınların üst yönetimde eksik temsili gözle görülür bir dışlanmadan kaynaklıydı ama günümüzde önyargılar ‘ikinci nesil’ şekline dönüşmüştür. İkincil nesil önyargılar, kadınların aleyhine işleyen kültürel yapı, organizasyonel yapı ve uygulamaların erkeklerin önünü açarken kadınların önüne camdan duvarlar örmektedir (Ibarra vd. 2013: 64). Bu önyargılara aşmak için kadın rol modellerin artması gerekmektedir. Ama üzücü olarak kadın lider modellerinin azlığı, lider güdüsüne sahip genç kadın çalışanlara kadın olmanın liderlik yolunda bir sorun olduğu mesajını verir. Bunun dışında uluslararası kariyer yolunda kadınlara ‘takipçi eş’ sıfatı yakıştırılmıştır. Yani erkekler iş hayatlarında kendi yollarını çizerken eşleri, iş hayatlarını erkeklere göre şekillendirmek zorundadır algısı mevcuttur. Erkeğin aldığı terfi nedeniyle ailenin taşınması uygun görülürken kadının bu duruma uyum sağlaması beklenir (Ibarra vd. 2013: 64). Yine aynı şekilde kadının alacağı terfi durumunda eşinin taşınmasının mümkün olmayacağı inancıyla, terfinin teklif edilmemesi gündeme gelebilir.

Toplumsal liderlik algısında; lider kararlı, iddialı ve bağımsızdır. Aynı özellikler erkekleri tarif ederken de dile getirilir. Oysa kadınlara narin, koruyucu ve paylaşımcılık özellikleri atfedilmiştir. Kadınlara atfedilen özelliklerin liderlik tanımı için uygun olmadığı kabul edilir. Kararlı, iddialı ve bağımsız bir erkek liderlik için uygun profil olarak görülür

bununla beraber; bu özelliklere sahip bir kadın zarar verici olarak algılanmaktadır (Ibarra vd. 2013: 65). Başka bir ifadeyle kendinden beklenen geleneksel davranışı sergileyen kadın, seviliyor ama liderlik yolunda saygı duyulmuyor; liderliğe atfedilen davranışlar sergilediklerinde ise olumsuz algıyla karşı karşıya kalıyor. Bu çifte standart kadınlara ne yapmaları konusunda doğru yolu göstermemektedir.

Kadınların, çalışma hayatında belli iş dallarında sıkıştırılması, sayısal bilimlerde (STEM-Bilim, Teknoloji, Mühendislik, Matematik) kadın zekasının yeterli olmadığı algısı eskiden beri yer etmiş bir olgudur. Bunu doğru olup olmadığı bu bilim dallarında eğitim alanların not ortalamaları gibi keskin kanıtlarla ortaya çıkarılabilecek kadar basittir. Ama yerleşmiş bir algıyı sadece toplumun zihninden değil bireylerin kendi zihninden silmekte oldukça zordur. Arizona State Üniversitesi'nde biyoloji dersine katılan öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada (Fox. 2018); öğrencilerin sınıf arkadaşları ile kendi zekâlarını karşılaştırdıklarında nasıl değerlendirdikleri soruldu. Çıkan sonuç, kadınlara sayısal bilimlerde yetersiz oldukları algısının empoze edilmesinin ortaya koyduğu manzarayı göstermektedir. Buna göre; sınıftaki kız öğrencilerin yüzde 54'ü kendini sınıftaki diğer arkadaşlarından daha akıllı olduğunu düşünürken bu oran erkek öğrencilerde %66 oranındadır. Kadınların üzerlerine atfedilen algılar nedeniyle başarılı olacakları alanlardan uzak durmaları onların önünde yükselen engellerdendir.

Çalışma hayatının hangi pozisyonunda olursa olsunlar kadınların önüne konulan kalkanlardan biri annelik ve eş olma durumuyla ilgilidir. Daha alt kademelerde, yeterli ekonomik güce sahip olmayan kadın için ev işlerine ve çocuk bakımına destek olacak birini istihdam etmek zor olabilir ama nispeten daha yüksek potansiyelli bir görevde olan dolayısıyla daha iyi bir getiriye sahip kadının aile içi görevlerini destekleyecek kişilere ulaşabilmesi mümkündür. Ama bu durum yine de geleneksel rollerinin sorumluluğunu azaltarak kariyerine odaklanabileceği algısı yaratmamaktadır. Yapılan bir çalışma (Stone, 2013) gösteriyor ki; kadınlar aile görevleri yüzünden işlerini bıraktıklarında bunu bir ihtiyaçtan değil işyerlerinde yaşadıkları sorunlar, hayal kırıklıkları ve çalışma saatlerini düzenleme sıkıntısı yüzünden karar verme aşamasında dışarıda bırakılmaları sebebiyle yaptıkları sonucuna varılmıştır. Stone (2013) tarafından seçkin okullardan mezun ve büyük başarılar imza atmış 54 kadınla yapılan bir çalışmada kadınların %90'ı yukarıda sayılan nedenlerden dolayı işlerinden ayrılmak zorunda kalmış ve kariyerlerini üst yönetime ulaşmak için sürdürmek yerine sonlandırmayı tercih etmişlerdir<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> <http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/stone.pdf> (erişim tarihi: 17.05.2017).

Kadınlara yapılan genel ayrımcılıkların yanında bunun bir alt kademesi olarak çocuklu annelere yaklaşım daha da olumsuzdur. Erkekler ve kadınlar arasında yeterince dikkat çeken getiri farkı, kadın ve çocuklu kadın arasında Amerika'da Correll, Benard, Paik (2013) tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre daha da dikkat çekici hale gelmiştir. Bu araştırmaya göre annelere ve çocuksuz kadınlara önerilen başlangıç maaşları teklifi arasında yıllık 11.000 USD düzeyinde farklılık olduğu ifade edilmiştir. Yine benzer bir çalışmada (Correll, 2013) toplumsal önyargıların ebeveyn olma konusunda kadınları cezalandırırken erkeklerin bu cezadan muaf tutulduklarını ortaya koymuştur. Sosyoloji alanında yapılan bu deneyde, üniversite öğrencilerinden; iki farklı adaya ait özgeçmiş, kişisel bilgi ve mülakat formlarını değerlendirmeleri istenmiştir. Başlangıç değerlendirmesinde bir farklılık görülmemiştir ama adaylardan birinin ebeveyn olduğu bilgisi verildiğinde kadınların işe tavsiye edilme oranlarında ciddi bir düşüş görülürken; erkeklerin baba olmaları sonucu değiştirmedeği görülmüştür (Correll, 2013). Burada kadın ve erkek çalışanlar arasındaki getiri farkı üzerinde yapılan bir çalışmaya da yer vermek doğru olacaktır. ABD'nin önde gelen üniversitelerinde mezunlarına teklif edilen maaşları inceleyen çalışma aradaki farkın 4700 USD olduğu sonucunu gözler önüne sermiştir (Aydın, 2013: 96). Zaten düşük getiriye razı olmak zorunda bırakılan kadınlara bir de anne olmalarından dolayı ek ceza kesildiği sonucuna varılabilir.

Kadınların kendilerini gösterme imkânlarını ellerinden alarak yukarılara ulaşmada yollarını tıkayan bir başka uygulama hem erkeklere oranla daha az getiri elde etmelerine hem de başarı düzeyleri düşük olarak algılanmalarına sebep olmaktadır. Kadınlar ve erkekler arasında maaş farkları olduğu bu çalışmanın önceki bölümlerinde ifade edilmiştir, buna ek olarak ABD İşgücü İstatistikleri Bürosu bu farkın özellikle satış alanında olduğunu göz önüne sermiştir. Buna göre; sigorta sektörü, perakende sektörü ve gayrimenkul sektörü gibi satış alanının önde gelen sektörlerinde erkeklerin kazançlarına oranla kadınların kazancı; sigorta sektöründe %62,5, perakende sektöründe %64,3, gayrimenkul sektöründe %66 düzeyinde kalmaktadır. Bu verileri ilginç hale getiren; bu sektörlerde ödemelerin hakkaniyet politikaları çerçevesinde prime dayalı olarak gerçekleşiyor olmasıdır. Bu rakamlar, kadınların daha az prim yaratacak iş hacmi gerçekleştirildiği sonucunu ortaya koyabilir ama gerçek böyle midir? Madden tarafından 2012 yılında ABD'de iki büyük aracı kurumla yapılan çalışmada, satışı kadınlar daha az komisyon getiren düşük seviyeli müşteriler verildiği ve buna bağlı olarak daha az iş hacmi yaratabildikleri sonucuna varılmıştır. Ortaya çıkan bu düşük komisyon, kadınları daha düşük performanslı çalışanlar olarak göstermekte, mentorlara

kendilerini gösterme konusunda zayıf kalmalarına sebep olmakta ve dolayısıyla üst kademelere ulaşmaları yolunda onlar için olumsuz tablo çizmektedir.

Bütün bu sebepler, istihdam politikalarında üst pozisyonlarda kadınların görülme sıklığını aşağıya çekmektedir.

### **2.3.3.Kadınların Üst Yönetimdeki Durumu**

Kadınların liderlik vasıflarını karşıladıklarını ortaya koyan yukarıdaki çalışma ve örneklere rağmen rakamsal gerçekler bu durumun sonuca yansımadığını göstermektedir.

Kadınların kendilerini geliştirmede elde ettikleri bu başarılarla rağmen dünya genelinde ve ülkemizde üst yönetimde temsil edilme oranları halen oldukça düşüktür. Bunun yanında oranın artış hızının yavaşlığından da bahsetmek gerekmektedir. 2017 yılına girerken ey.com sitesinin Amerika firmaları raporu, durumun önemine atıfta bulunmaktadır. Buna göre, Amerika’da ki büyük firmalarda kadınların yönetim kurullarında bulunma oranları sadece %1’dir. Durum küçük kapasiteli firmalarda %26 seviyesinde, orta kapasiteli firmalarda ise %11 seviyesinde kendini göstermektedir. Artış hızına gelince 2016 yılında kadınların yönetim kurullarında temsilinin sadece %1 oranında arttığını görülmektedir. %1’lik bu artış 2012 yılından beri aynı şekilde devam etmektedir. Bu hızla devam edilirse yönetim kurullarında cinsiyet dengesinin eşitlenmesi için 2048 yılına kadar beklemek gerekmektedir. İnternet sitesinin yaptığı analize göre 2016 yılı itibariyle her firma yönetim kurullarına bir kadın üye eklese 2024’te ulaşılacak oranı 2017 yılında görmek mümkün olacaktır (EY Center for Better Matters, <http://www.ey.com/gl/en/issues/governance-and-reporting>, erişim tarihi: 19.04.2017).

Kadınların yönetim kurulu üyelikleri ve üst yönetimdeki varlıklarının azlığının yanında CEO’luk koltuklarında ki sayıları da oldukça düşüktür. 2014 yılında Fortune 500 firmalarında 24 kadın CEO, aynı yıl Fortune 1000 firmalarında 27 kadın CEO mevcuttur. Kadınların başında olduğu firmaların ortalamadan daha çok ortalama getiri yarattıkları da rakamlarla ortaya konulmaktadır. Fortune 1000 firmalarının kadınların yönetimi altında oldukları dönemde yarattıkları ortalama getiri oranı 103,4 iken aynı dönemde S&P 500 listesinin genelinde yaratılan ortalama getiri oranının 69,5 olduğu görülmektedir (Fairchild, <http://fortune.com/2014/07/08/women-ceos-fortune-500-1000>, erişim tarihi: 30.05.2017).

Dünya genelini anlamak için Avrupa ülkelerinde ki durumu da ele almak doğru bir yaklaşım olacaktır. Avrupa Komisyonu’nun 2010 yılı rakamlarını ele alarak yapmış oldukları analize göre, Avrupa’da ki firmalarda kadın yönetim kurulu başkanlarının oranı %3 seviyesindedir. Bununla beraber 2003 yılında yönetim kurullarında kadın temsili oranı %9

iken 2012 yılı ocak ayında elde edilen verilerine göre bu rakam %13.7 'ye yükselmiştir. Yıllık %0,5 düzeylerinde olan bu artış hızıyla, 50 yıl sonra bile yönetim kurullarında kadın ve erkek oranı eşitlenememektedir<sup>11</sup>.

Rakamlar Türkiye içinde olumlu bir tablo sergilememektedir. Borsa İstanbul'a kayıtlı tüm grup, endeks ve pazarda bulunan 513 firmada toplam 3367 yönetim kurulu üyeliği vardır. Bunlardan sadece 217 firmada 428 kadın üyeye yer ayrılmıştır. Diğer ifade ile BIST şirketlerinde kadın yönetim kurulu üyelerinin oranı %12 seviyesindedir. Hisse senetleri borsada işlem gören 382 şirkette ise 2659 yönetim kurulu üyeliği pozisyonunun sadece 332'si kadın üyelere teslim edilmiştir. Hisse senetleri borsada işlem gören firmalar için de oranın yine %12 seviyesinde kaldığı görülmektedir. Türkiye'de yönetim kurulu başkanlığı koltuğunda oturan kadın sayısına göz atıldığında rakamlar, BIST şirketlerinin tümünde sadece 30 firmanın kadın yönetim kurulu başkanı olduğu görülmektedir. Hisse senetleri borsada işlem gören firmalarda da 26 koltuğun kadın başkana emanet edildiği görülmektedir. Yönetim kurullarında en fazla kadın üyeye yer veren pazar %23'lük oran ile Gelişen İşletmeler Pazarı'dır<sup>12</sup>.

Görüldüğü üzere kadınların üst yönetimde ve yönetim kurulundaki varlığı yetersiz oranlarla kendini göstermektedir. Kadınların kattıkları değerler göz önüne alındığında çok gerilerde kalan bu oranlar eşitlikçi bir yaklaşıma yakışmamakla birlikte daha adil bir paylaşım için artırılmaya muhtaçtır.

## **2.4.Yasalar Ve Kurumsal Düzenlemelerle Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

### **2.4.1. Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

Firma yönetiminde adaletli ve eşitlikçi bir yönetim yasalar tarafından da düzenlenmiştir (Carter vd. 2010: 1). Adaletli ve eşitlikçi yönetimin temelinde de yönetimde çeşitlilik yatmaktadır. İş hayatında çeşitliliğin her yönü çeşitli yasalar, düzenlemeler ve ilkelerle birçok ülkede ele alınmıştır. Kadınlarda çeşitlilik eşitsizliğinden en çok payını alan gruplardan olması nedeniyle bu düzenlemelerin ele alınması iş hayatında ki dengeyi yakalamak için harcanan çaba açısından önemlidir.

Konuyla ilgili dünyadaki gelişmeleri daha yakından anlamak için yasal düzenlemeler ve ilkeleri ele alınacaktır. Kadınlara her alanda eşitlik uluslararası düzeyde 1975 yılında

<sup>11</sup> <http://tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler> (erişim tarihi: 21.04.2017).

<sup>12</sup> 2016[http://www.tkyd.org/files/images/content/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz\\_tkyd\\_yayinlari/BYK.pdf](http://www.tkyd.org/files/images/content/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz_tkyd_yayinlari/BYK.pdf) (erişim tarihi: 11.11.2016).

yapılan I. Dünya Kadın Konferansı ile gündeme gelmiştir<sup>13</sup>. Bunun devamı olarak yıllar içinde 179 ülke tarafından kabul gören Kadına Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW), 1985 yılında hazırlanmıştır<sup>14</sup>. Kadın yasalarına temel olan bu düzenlemeler sayesinde kadınların üst yönetimde varlıklarında hareketlenmeler görülmüştür.

#### **2.4.1.1.Dünyada Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

##### **2.4.1.1.1.Norveç'te Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

Kadınların üst yönetimde varlığına ait hareketlenmeleri en net şekilde destekleyen uygulamalar, zorunlu kota yasalarıdır. 1991 yılında zorunlu kotayı yasalaştıran ilk ülke %40 oranını yasalaştıran, Norveç'tir. Kamu kuruluşları için uygulamaya başlayan bu yasa 2004 ve 2008 yılı düzenlemeleriyle kamu iktisadi teşebbüsleri ve halka açık büyük şirketleri de kapsar hale getirilmiştir. Yasanın uygulanmasında başarıya ulaştığı 2002 yılında kamu şirketleri yönetiminde %6 olarak görülen oranın 6 yıllık bir süreçte 6 katına çıkması kanıtlamaktadır. Bu yasayı ilginç kılan özelliklerden biride yasanın Eşitlik Bakanlığı tarafından değil, Ekonomik İlişkiler Bakanlığı tarafından başlatılmış olmasıdır. Bu da eşitlikçi yaklaşımın sadece etik bir uygulama için değil yönetim kurulu çeşitliliğinin performansa olumlu etkisi olduğu yaklaşımı taşıdığı algısının taşındığını göstermektedir. Bu oranın sıkı bir şekilde uygulanması ve takibi ile Norveç günümüzde yönetim kurulu kadın üye sayısının en yüksek olduğu ülkedir. Kotaya uymayan firmaların fesih edilmiş sayılacağı kabul edildiğinden, yasa sıkı bir şekilde uygulanmaktadır<sup>15</sup>

##### **2.4.1.1.2.İspanya'da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

Norveç'ten sonra 2007 yılında İspanya'da da %40'lık kadın kotası 2015 yılına kadar kademeli olarak uygulamaya geçileceği kabul edilmiştir. Yasaya göre; 250'den fazla çalışana istihdam sağlayan firmalar ve halka arz edilmiş firmaların yönetim kurulu üyelerinin erkek yada kadın üyelerden her iki cinsten biri en az %40 olacak şekilde oluşturmak zorundadır (Reguera-Alvarado vd. 2017: 338).

##### **2.4.1.1.3.Fransa'da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

Fransa'da da kadın kotası uygulayan ülkeler arasındadır. Ülke, % 43.4 ile yönetim kurulu seviyesinde en az %40 oranında erkek ve kadının bulunduğu tek Avrupa Birliği

<sup>13</sup> <http://tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler> (erişim tarihi: 21.04.2017)

<sup>14</sup> [https://www.unicef.org/turkey/cedaw/\\_gi18.html](https://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html) (erişim tarihi: 01.07.2018).

<sup>15</sup> <http://tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler> (erişim tarihi: 21.04.2017).

üyesidir. Bu seviyeye, Ocak 2017'ye kadar şirketlerin %40 hedefine ulaşmalarını şart koşan bir yasal kotanın 2011 yılında kabul edilmesiyle ulaşılmıştır<sup>16</sup>.

#### **2.4.1.1.4.İtalya'da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

İtalya'da 2015 yılına kadar sağlanması gereken kota oranını üçte bir oranı olarak belirlemiştir. Buna göre her bir cinsiyetin, halka arz edilmiş firmaların ve kamu firmalarının yönetim ve denetim kurullarında bu oranda temsili sağlanmazsa öncelikli olarak firma uyarılmakta, oran yine sağlanmazsa ceza ve en son olarak yönetim kurulunun feshi gerçekleştirilmektedir (Ford ve Pande, 2011: 10).

#### **2.4.1.1.5.Almanya'da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

Almanya'da da 2015 yılında yapılan bir düzenlemeye göre işyerlerine kadın kotası getirilmiştir. Yasaya göre kamu ve özel şirketlerin yönetim kadrolarının %30'unun kadınlara ayrılması zorunluluğu getirilmiştir. Öncelikli olarak borsada işlem gören 108 büyük şirketle başlayan kota uygulamasında söz konusu %30'luk kadın temsiline sağlanamaması halinde o koltuklara atama da yapılamayacaktır. Yasa, 3500 orta ve büyük ölçekli işletmeye yönetim kurulu, denetim kurulu ve diğer üst düzey yönetim kadrolarına ne kadar kadın kotası uygulayacaklarını eylül ayı sonuna kadar belirleme zorunluluğu getirmektedir<sup>17</sup>. Almanya Ekonomik Araştırma Enstitüsü (DIW) tarafından 2015 yılı ocak ayı verilerine göre elde ettiği bulgulara göre, yasa yürürlüğe girmeden önce 200 büyük işletmede denetim kurullarında %18,4 kadın üye, yönetim kurullarında %5,4 kadın bulunmaktadır. Bunun yanında yasa, kadın kotası uygulanmasını kamu sektörü içinde geçerli kılmaktadır (Tergesen vd. 2015: 242).

#### **2.4.1.1.6.Hollanda'da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

Son yıllarda kadın kotası uygulamasına başlayan bir diğer ülke olan Hollanda'da; İspanya'daki düzenlemeye benzer şekilde bünyesinde 250 ve fazla çalışanı olan firmalar kadın ya da erkek üye sayılarının hem yönetim hem denetim kurullarında en az %30 oranında olması gerektiği zorunluluğu getirilmiştir. 2016'dan itibaren geçerli olmaya başlayan

<sup>16</sup>[https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-3/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality\\_BC.pdf](https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-3/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality_BC.pdf) (erişim tarihi: 01.07.2018).

<sup>17</sup> <http://www.hurriyet.com.tr/almanya-da-kamu-ve-ozel-sirketlerin-yonetim-kadrolarinin-yuzde-30u-kadin-olarak-28379719> (erişim tarihi: 19.04.2017).

uygulamanın firma hedeflerine uyumluluk düzeyini eylem planlarında ve yıllık faaliyet raporlarında yer alması gerekmektedir<sup>18</sup>.

#### **2.4.1.1.7.Belçika’da Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

Belçika’da ise hem halka arz edilmiş firmaların hem kamu firmalarının yönetim kurullarında üçte bir oranı uygulanmasına geçilmiştir. Bu uygulamaya kamu firmaları bir yıl içinde, halka arz edilmiş firmalar beş yıl içinde geçmek zorundadır. Kotayı yerine getirmeyen firmalarda yönetim kurulu üyelerine finansal kazançlarının verilmemesi cezası getirilmiştir (Reguera-Alvarado vd. 2017: 340).

#### **2.4.1.2.Türkiye’de Yasalarla Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

Dünya genelinde ve özellikle Avrupa Birliği üye ülkelerinde sıklıkla gündeme gelmeye başlayan üst yönetimde kadın varlığı algısı ülkemiz gündeminde de kendine yer bulmaya başlamasıyla konuyla ilgili çalışmalar başlamıştır. Sermaye Piyasası Kurulu, OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri'nden hareketle 2003 yılında ‘‘Kurumsal Yönetim Kılavuzu’’ gündeme gelmiştir (Ararat vd. 2010: 8). Türkiye’de yönetim kurullarının sorumlulukları, yükümlülükleri ve hakları Türk Ticaret Kanunu’nda, hisse senetleri borsada işlem gören firmalar içinse Sermaye Piyasası Kanunu’nda ve Sermaye Piyasası Kurulu tarafından hazırlanan Kurumsal Yönetim Tebliği’nde düzenlenmiştir. Ülkemizde kadınların üst yönetimdeki varlığını artırabilmek için yapılan düzenlemeler daha çok gönüllük esasını destekler niteliktedir. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından hazırlanan ve 11 Şubat 2012 tarihli 28201 no’lu gazete’de yayımlanan "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına ilişkin Tebliğ’de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ" in 4.3.9 maddesiyle "yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur" ifadesi getirilmiştir (Resmi gazete, 11.02.2012). Bu ifade yönetim kurullarında kadın varlığına dair zorunluluk yaratmamaktadır. Zorunluluktan çok tavsiye niteliği taşımaktadır. Tebliğdeki düzenleme ‘‘uygula ya da açıkla’’ prensibiyle yaklaşmıştır. Bu tarihten sonra konuyla ilgili Kurumsal Yönetim Tebliği’nde yapılan bir başka değişiklik Resmi Gazete’nin 3 Ocak 2014 tarihli 28871 no’lu sayısında 4.3.9 maddesinde ele alınmıştır. Bu değişikliğe göre ‘‘ şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için % 25’ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur (Resmi Gazete, 03.01.2014). Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir’’ ifadesi yer almaktadır. Bu değişiklikte 2012 yılında getirilen düzenlemeye benzer nitelikte zorunluluk

<sup>18</sup><http://tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler> (erişim tarihi: 21.04.2017).



değil tavsiye düzeyinde kalmaktadır. Bu uygulamalar diğer ülkelerde olduğu gibi zorunlu kadın kotası getirmek yerine daha çok devlet tarafından gerçekleştirilen gönüllülük esasına dayanan girişim niteliğindedir. Düzenlemeler firma uygulamalarını şeffaflaştırmak ve kamuoyu ve menfaat sahiplerin etkisi ile durumu kadınlar için olumlu hale getirmeyi hedeflemektedir.

#### **2.4.2.Kurumsal Düzenlemelerle Yönetimde Cinsiyet Çeşitliliği**

Yasalar dışında, medya ve menfaat sahiplerinin konuyu takibi de firmalar için tetikleyici olmaktadır. Firmalar kurumsal yönetim politikalarında eşitsizliği engelleyici yükümlülükler eklerler, bu yükümlülükler uyulmaması halinde yıllık faaliyet raporlarında bunu açıklamak zorunda kalmaktadırlar. Bu zorunluluk firmalar üzerinde baskı yaratır. Durum hem şeffaflığı getiriyor hem de şirketler üzerinde ilave bir baskı yaratıyor. Genellikle halka arza açık veya büyük şirketler tarafından uygulanıyor<sup>19</sup>.

Kurumsal kültürlerini çeşitliliği kapsayacak şekilde organize ederek kendi içlerinde kota uygulamasına giden firmalara örnek olarak Deutsche Telekom Almanya gösterilebilir. Firma 2010'da uygulamaya başladığı kadın kotasına göre ülkede hazırlanmış olan %30 kota uygulamasından önce bu rakamlara ulaşmayı hedeflemiştir. Bu uygulamayla beraber şubat 2010'da %19 olan kadın yönetici oranı, eylül 2011'de %23'e yükselmiştir (Ford ve Pande, 2011: 11). Gönüllülük uygulamalarını cesaretlendirmek için kadın istihdamına öncelik veren farklı uygulamalara da rastlanılmaktadır. Örneğin, Slovenya'da 1991 yılından itibaren "Kadın Dostu Şirketler" adıyla ödül programı bulunmaktadır. Buna benzer bir başka uygulama Danimarka Cinsiyet Eşitliği Bakanlığı tarafından sürdürülmektedir. Yönetim kurullarında kadın üye sayısının artırılması için zorunluluk içeren bir yasa düzenlemesi yerine gönüllüğü esas alan "Yönetimde Daha Fazla Kadın Anlaşması" nı yürürlüğe koymuştur. Bu anlaşmayı imzalayan firmalardan kadınlara ayırdıkları koltuk sayısını artırma taahhüdünde bulunmaları beklenmektedir. Bu tür uygulamalara rastlanılan bir başka ülke de Hollanda'dır. Yönetim kademesinde ki kadın sayısını artırmayı amaçlayan girişim 180'nin üzerinde kamu ve özel şirketi tarafından kabul edilmiştir. Bu firmaların ilerlemelerini değerlendirebilmek için ölçülebilir ve somut hedefler koymaları, uyguladıkları politikaları raporlamaları istenmektedir. Girişimin gözlem komitesinin verilerine göre, kadınların üst kademelerdeki sayısındaki yıllık artış %7,5'tur. Bu rakam 2013 için hedeflenen %21,4 oranını destekler niteliktedir (Reguera-Alvarado vd. 2017: 341).

<sup>19</sup><http://tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler>, (erişim tarihi: 21.04.2017).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÜST YÖNETİMDE KADIN VARLIĞININ FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNE DAİR ÇALIŞMALAR VE PERFORMANS KAVRAMI

#### 3.1. Üst Yönetimde Kadın Varlığının Firma Performansına Etkisine Dair Çalışmalar

Kadınların üst yönetimlerde ve hatta yönetim kurullarında olmaları gerekliliği, onların yetenekleri, eğitimleri ve donanımları izlendiğinde doğal bir gelişme olmalıdır. Ama geçmişten gelen önyargı ve kültürü ortadan kaldırmak kolay olmamaktadır. İş hayatında kadınlara ayrılan koltukların sayısının ve niteliğinin artması her anlamda ekonomiye ve sosyal hayata olumlu yansımalar yaratmaktadır. Bu artışa destek olmak ve firmaların kadınlara önemli koltukları teslim etmesinin getirisini anlatabilmek için rakamsal sonuçlara dayalı kanıtlar sunmak gerekmektedir. Kadınların üst yönetimdeki varlıklarının firma performansına etkisini inceleyen pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar, yönetimde kadın varlığının, firma için ne yönlü ve ne anlamda etki yarattığına dair bilgiler vermekte ve kadınlara üst yönetimde ve yönetim kurullarında görev vermenin firmanın finansal verilerine yansımaları ortaya koyarak ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde kadınların üst yönetimde ve yönetim kurullarında temsiliyetinin firma performansına etkisi üzerine ülkemizde ve dünyada yapılmış çalışmalara bizim çalışmamıza temel oluşturması adına yer verilecektir. Çalışmalar Türkiye dışındaki firmaları kapsayan çalışmalar ve Türkiye’de ki firmaları kapsayan çalışmalar olarak iki bölümde ele alınacaktır.

#### 3.1.1. Türkiye Dışındaki Firmaları Kapsayan Çalışmalar

Literatürde cinsiyet bazlı çalışmaların Amerika firmaları üzerinde yoğunlaşmasından dolayı Türkiye dışında yapılan çalışmalar; Amerika’da yapılanlar ve Amerika dışındaki ülkelerde yapılanlar olarak incelenmiştir.

##### 3.1.1.1. Amerika’da Yapılan Çalışmalar

Cinsiyet çeşitliliği konusunda gerek literatüre öncelikli katkılarından gerekse çalışmaların en yoğun olarak yapılmasından dolayı Amerika’daki çalışmalar ayrı bir başlık altında incelenecektir. Çalışmalar özetlenirken çalışmanın yapıldığı firma verilerinin kapsadığı yıllar bazında sıralama yapılarak listelenmiştir.

Tablo 3.1. Cinsiyet Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkisi Üzerine Amerika’da Yapılan Çalışmalar

Amerika'da Yapılan Çalışmalar						
Araştırmacılar	Kapsadığı Dönem	Çalışmaya Konu Ülke	Örneklem	Kullanılan Performans Değişkeni	Çalışma sonucu	Ek açıklama
Adler	1980-1998	ABD	Fortune 500'deki 215 firma	Pazar payı Hisse senedi değeri Karlılık	Değişkenler olumlu etkileniyor	
Khan Vieito	1992-2004	ABD	S&P 1500 listesindeki firmalar	ROA	Değişkenler olumlu etkileniyor.	Çalışmanın konusu yönetim kurulu CEO'larıdır.
DezsöRoss	1992-2006	ABD	S&P 1500 listesindeki firmalar	Tobin's Q	Değişkenler olumlu etkileniyor.	Yaratıcılık boyutu analize dahil edildiğinde olumlu sonuç ortaya çıkıyor. Bunun dışında anlamlı bir ilişki kurulamıyor
Erhardt Werbelt Shrader	1993-1998	ABD	112 Amerikan firması	ROA, ROI	Değişkenler olumlu etkileniyor.	
Carter Simkins Simpson	1997	ABD	Fortune 1000 firmaları	Tobin's Q	Değişkenler olumlu etkileniyor.	
Carter Simkins Simpson D'Souza	1998-2002	ABD	Fortune 500'de 2000 firma	Tobin's Q	Değişkenler olumlu etkileniyor.	

Araştırmacılar	Kapsadığı Dönem	Çalışmaya Konu Ülke	Örnekleme	Kullanılan Performans Değişkeni	Çalışma sonucu	Ek açıklama
Miller Triana	2004	ABD	Fortune 500	ROS (return on sales) ROI	Yenilik ve çeşitlilik arasında pozitif yönlü ilişki var. Yenilik; çeşitliliğinin ve firma performansı üzerinde etkisine aracılık etmemektedir. Firma itibarının cinsiyet çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine dair anlamlı ilişki bulunamamıştır.	Bu çalışma cinsiyet çeşitliliğinin performansa etkisinin hangi yönde olduğu da incelenmiştir. Yenilik ve firma itibarının performans ve çeşitlilik arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediği üzerinde durulmuştur.
Dang Nguyen Linh-Chi	2013	ABD Fransa	70 Amerikan Firması 103 Fransız Firması	Tobin's Q	Anlamlı bir ilişki bulunamadı	

Kadın yöneticilere erkekler kadar şans vererek onların önünü açma yolundaki önemli çalışmaların ilklerinden biri Adler tarafından gerçekleştirilmiştir. 1980-1988 yıllarında Fortune 500 firmaları arasındaki 215 firma üzerinde yapılan çalışmada, yönetim kurullarında kadın yönetici sayısı fazla olan firmaların az olan firmalara göre pazar payı oranı, firma sermayesi ve piyasa değeri ele alındığında daha iyi sonuçlar ortaya çıkardıkları görülmüştür. Bununla beraber kadın iş gücüne, terfi yolunda daha olumlu yaklaşım sergileyen firmalar, diğerlerine oranla daha karlı rakamlara sahip oldukları da gözlemlenen sonuçlar arasındadır (Aydın, 2013: 94).

Kadınların yönetim kurulu ve üst düzeyde bulunmalarından bir adım daha öteye giderek CEO'luk görevini üstlenen kadınların firma performansına etkisini kendisine konu edinen bir çalışma da Khan ve Vieito (2013)'ya aittir. Makalede kadın CEO'lar tarafından yönetilen firmaların erkek CEO'lar tarafından yönetilen firmalara göre ortalamada daha iyi performans sergilediği; kadın CEO'lar tarafından yönetilen firmaların erkek CEO'lar tarafından yönetilen firmalara göre daha düşük risk seviyesine sahip olduğu; kadın CEO'lar, erkek CEO'larla karşılaştırdıklarında daha yüksek oranda riskli yönetim ile karşılaştığı hipotezleri üzerinde çalışılmıştır. Analizde kullanılan örneklem S&P 1500 listesindeki firmalardan seçilmiştir. Bu firmaların 1992-2004 yılına ait verilerinden toplam 11315 gözlem yapılmıştır. Çalışma sonucunda, diğer tüm veriler sabit kabul edildiğinde kadın CEO'ların firma için daha yüksek ROA'ya sebep olduğunu ortaya çıkmıştır. Ele alınan diğer hipoteze dair yapılan analiz sonucunda da; kadın CEO'ların başkanlık ettiği firmalar erkek CEO'lu firmalardan daha az riskli olduğu görülmüştür. Bu bulgu, kadın fon yöneticilerinin daha güvenli, daha az riskli varlıklara yatırım yaptığı görüşünü desteklemektedir. Ama elde edilen bu sonucun detayında şu ek bilgiye de yer verilmektedir; firma risk seviyesi, firma büyüdükçe azalmaktadır. Tazminat bileşeni (CEO'ları elde ettikleri tüm kazançlar) konusuna gelince, kadın ve erkek CEO'lar arasında çalışmada bir fark görülmemiştir.

Dezsö ve Ross (2012) üst yönetimde kadın temsilini konu edinen ve Amerika firmaları üzerinde yapılmış bir diğer çalışmanın yazarlarıdır. Araştırmacılar; kadın üst düzey yöneticilerin, üst yönetim ekibine bilgi ve sosyal çeşitlilik avantajları getirdiğini, yöneticiler tarafından firma genelinde sergilenen davranışları zenginleştirdiğini ve kadınları orta yönetimde motive ettiğini ve sonuçta bunun, daha iyi idari görev performansı, dolayısıyla da daha iyi firma performansı yaratacağını iddia etmişler ve çalışmalarını bu teori üzerine kurmuşlardır. Teori S&P 1500 firmalarının üst düzey yönetim ekiplerini ve bu firmalara ait 15 yıllık panel verileri kullanılarak analiz edilmiştir. Firma performans ölçütü olarak birçok çalışmaya benzer şekilde Tobin's Q kullanılmıştır. Kurulan ilk hipotez üst yönetimde kadın

temsiline firma performansını olumlu etkilediği teorisine dayanır. Diğer çalışmalardan farklı olarak yaratıcılık boyutu da çalışma hipotezlerine dahil edilmiştir. Bu hipoteze göre üst yönetimde kadın temsiline firma performansına etkisi yaratıcılık boyutunu olumlu yönlendirmektedir. Yaratıcılık boyutunu ölçmek için ar-ge giderlerinin önceki yıl varlıklarına oranı kullanılmıştır. Çalışma sonucunda, firma stratejisi yaratıcılık üzerine odaklandığı ölçüde üst yönetimde kadın temsiline firma performansını artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Performans ölçütü olarak Dezsö ve Ross'un çalışmasından farklı olarak aktif karlılık oranı (ROA) ve yatırım getirisi (ROI) ele alan Erhardt, Werbel ve Shrader (2003)'in daha önce etnik kökeni incelediğimiz bölümde de ele alınan çalışmalarında ele aldıkları diğer bir demografik çeşitlilik unsuru cinsiyettir. 1993- 1998 yıllarında Amerika'da faaliyet gösteren 112 büyük firmanın yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin firmanın finansal performansı üzerindeki etkisinin ele alındığı çalışma sonunda aynı konuyu ele alan diğer çalışmalara (Murray, 1989; Richard, 2000) benzer sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Buna göre yönetim kurullarında cinsiyet farklılığının, firma performansının üzerinde olumlu etkileri mevcuttur.

Literatür incelemesinde ele alınması gerekli önemli çalışmalardan biri de Carter, Simkins ve Simpson (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma, Fortune 1000 firmalarının 1997 yılındaki verileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Analizde firma performans ölçütü olarak Tobin's Q oranı el alınmıştır. Bu çalışmanın devamı niteliğini taşıyan bir diğer çalışma Carter, D'souza, Simkins, Simpson (2007) gerçekleştirilmiştir. Çalışmada Fortune 500 firmalarından elde edilen 1998-2002 yılları arasında 2000 firma yılı verisi ele alınmıştır. Bu çalışmada finansal performans ile yönetim kurulu üyelerinin cinsiyeti ve etnik kökeni arasındaki ilişki üzerinde durulmuş ve çalışmada finansal performans değerini ölçerken yine Tobin's Q oranı temel alınmıştır. Etnik kökenle ilgili çalışma bulguları, ilgili bölümde yer almaktadır. İkinci çalışmanın sonucunda da ilk çalışmaya benzer şekilde firma çeşitliliği ve finansal performansı arasındaki pozitif bağı destekler nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır. Cinsiyet çeşitliliği özelinde bakılırsa; özellikle yönetim kurulunun denetim fonksiyonu aracılığıyla finansal performans üzerinde olumlu etki yarattığı gözlemlenmiştir. Etnik köken çeşitliliği denetim fonksiyonuna ek olarak yönetici tazminatı ve yönetici adaylığı fonksiyonu üzerinde de pozitif sonuç ortaya çıkarmıştır. Bu durumun da firma hissedarları için değer yaratıcı sonuçlar ortaya çıkardığı belirtilmiştir (Carter vd. 2007: 23).

Yukarıda sıralanan çalışmalarda da görüldüğü gibi yapılan pek çok araştırma firma performansı ile çeşitlilik arasındaki ilişkiyi bulmaya yöneliktir. Firma performansı ve cinsiyet arasında var olan bu ilişkinin nasıl olduğu hangi unsurların bu ilişkinin yaratılmasına aracılık ettiği konunun önemli noktalarındandır. Bu önemli noktayı kendisine konu edinen çalışmalar

da literatürde yer almaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Miller ve Triana (2009) tarafından kaleme alınan makalede hem cinsiyet hem etnik kökenin firma performansı üzerindeki etkisi inovasyon ve firma itibarı çerçevesinde incelenmiştir. Yazarlar kurul çeşitliliğinin homojen bir yapıya kıyasla daha geniş bilgi ve perspektife sahip olduklarını savunmaktadırlar. Böylece firmanın insan ve sosyal sermayesinde somutlaşan bilgi, yenilikçilik fırsatlarının belirlenmesi yoluyla rekabet avantajı oluşturabilir ve firmaya olumlu sonuçlar yansıtır. Benzer şekilde firma itibarı da performansı olumlu etkileyen unsur olarak kabul edilmiştir. Firma itibarı; bir firmanın diğer firmalarla karşılaştırıldığında göreceli statüsünün ve kalitesinin değerlendirilmesi olarak tanımlanır. Firma itibarına ilişkin olumlu görüşe sahip yatırımcılar, çalışanlar ve diğer menfaat sahipleri yönetim kurulu yapısının yönetim mekanizmasının kalitesi ve firmanın güvenilirliği açısından iyi sinyal kabul etmektedir. Özellikle halka ilk arz aşamasında bu ilişkiye yönelik çalışmalar bu görüşü destekler niteliktedir (Fama ve Jensen, 1983). Miller ve Triana çalışmalarını dayandırdıkları hipotezlerde firma itibarı ile cinsiyet arasında ve yenilik ve cinsiyet arasında pozitif ilişki vardır ifadelerine yer vermiştir. Fortune 500 arasından seçilen firmaların örneklem olarak ele alındığı çalışmada firma itibar puanları için 2004 Fortune kurumsal itibar anketi kullanılmıştır. Diğer bağımsız değişken yenilik içinse ar-ge giderleri kullanılmıştır. Firma performans ölçütü olarak, yatırımları getirisi ROI (return on investment) ve satışların getirisi ROS (return on sales) kullanılmıştır. Regresyon yönteminden yararlanılan çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre; cinsiyet çeşitliliği ve yenilik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki gözlenmiştir ama çalışmanın bir başka boyutu olan yeniliğin, kurul cinsiyet çeşitliliğinin ve firma performansı üzerinde etkisine aracılık edip etmediği sorusu olumsuz olarak sonuçlanmıştır. Bu konuda kurulan hipotez reddedilmiştir. Çalışmada ayrıca firma itibarının cinsiyet çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmediği bulgusu elde edilmiştir..

Sıralanan diğer çalışma sonuçlarından farklı bir sonuç ortaya koyan Dang ve arkadaşlarının (2013) yaptığı çalışma 70 adet Amerikan firması ve 103 adet Fransız firması incelenmiştir. Analize dahil edilen firma yönetim kurullarındaki kadın üye oranı ile finansal performansın göstergesi olan Tobin's q oranı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ama bu çalışmada yaratıcılık boyutunun analize dahil edilmediğinin bu farkı ortaya çıkardığı varsayımı üzerinde de durulabilir.

Dang ve arkadaşlarının yaptığı çalışma hariç olmak üzere Amerika firmaları üzerinde yapılan çalışmalar, firma performansı ile cinsiyet çeşitliliği arasında olumlu ilişki bulmuştur.

### **3.1.1.2.Amerika Dışında Yapılan Çalışmalar**

Yukarıda da görüldüğü gibi bu konuda yapılmış çalışmalar ağırlıklı olarak Amerikan firmalarını ele almışlardır. Ama farklı kültür, organizasyon yapısı, farklı ekonomik koşullarda faaliyet gösteren çalışmalarda ortaya çıkan sonuçları genele yayabilmek adına önemlidir. Çalışmamızın bu bölümünde, dünya literatürüne katkı sağlayan çeşitli çalışmalar ele alınacaktır. Çalışmalar, çalışmanın yapıldığı firma verilerinin kapsadığı yıllar bazında sıralama yapılarak listelenmiştir.



**Tablo 3.2. Cinsiyet Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkisi Üzerine Amerika Dışında Yapılan Çalışmalar**

<b>Amerika Dışındaki Ülkelerde Yapılan Çalışmalar</b>						
<b>Araştırmacılar</b>	<b>Kapsadığı Dönem</b>	<b>Çalışmaya Konu Ülke</b>	<b>Örneklem</b>	<b>Kullanılan Performans Değişkeni</b>	<b>Çalışma sonucu</b>	<b>Ek açıklama</b>
Campbell Minguez-Vera	1995-2000	İspanya	Çalışma süresince kesintisiz faaliyet gösteren 68 firma	Tobin's Q	Değişkenler olumlu etkileniyor.	Yönetim kurulu kadın yüzdesi Blau ve Shannon indeksleri ile ölçümlenmiş ve ölçümler firma değeri üzerinde olumlu bulgu ortaya çıkarmıştır.
Bonn Yoskihawab Phanc	1998-1999	Japonya Avustralya	Nikkei 300 indeksinde yer alan 169 Japon İmalat Firması, Avustralya'nın en büyük 500 firmasında yer alan 104 imalat firması	ROA Piyasa değeri/Defter değeri Oranı	Avustralya'da değişkenler olumlu etkileniyor. Japonya'da anlamlı ilişki bulunamadı.	Bağımsız değişkenler için 1998 verileri ve bağımlı değişkenler için 1999 verileri kullanılmıştır. Bu 1 yıllık gecikme çalışmanın kısıtıdır. Ayrıca muhasebeye dayalı farklılıklardan dolayı bazı veriler karşılaştırmaya elverişli değildir.
Marimuthu Kolandaisamy	2000-2006	Malezya	Finansal olmayan 100 firma	ROA ROE	Anlamlı bir ilişki bulunamadı	Sonucun değişiklik gösterdiği istisnai yıllar vardır.

**Amerika Dışındaki Ülkelerde Yapılan Çalışmalar**

Araştırmacılar	Kapsadığı Dönem	Çalışmaya Konu Ülke	Örneklem	Kullanılan Performans Değişkeni	Çalışma sonucu	Ek açıklama
Ahern Dittmar	2001-2009	Norveç	OSE'de işlem gören 248 firma	Tobin's Q	Değişkenler olumsuz etkileniyor.	Çalışmada Norveç'teki kadın kotasının öncesi ve sonrasını karşılaştırmıştır. Sadece kotaya uymak adına yapılan kadın üye artışının gerçek etkiyi yansıtmama ihtimali çalışmanın eleştiri alan yönüdür.
Lückerath-Rovers	2005-2007	Hollanda	Euronext'te işlem gören 99 firma	Öz kaynak karlılığı (ROE) Satış getirisi (ROS) Yatırım sermayesi getirisi (ROIC) Faiz ve Vergi Öncesi Kar (EBIT) Hisse senedi fiyat artışı	Sadece ROE yönetim kurullarında kadın üye olan firmalarda yüksek çıkmıştır. Diğer değişkenlerde bu etki özlemlenmemiştir. Bundan dolayı kadınların varlığının firma performansını tek başına etkilemeyeceği sonucuna varılmıştır.	Hollanda iki katmanlı (two-tier) yönetim kurulu modeli uygulamaktadır ama uluslararası terminolojiye uymak adına çalışmada tek katmanlı olarak ele alınmıştır.
Darmadi	2007	Endonezya	Endonezya borsasına işlem gören 169 firma	ROA, Tobin's Q	Değişkenler olumsuz etkileniyor.	Çalışmanın 1 yıllık veriler üzerinden yapılmış olması kısıtının sonucu etkileme ihtimali üzerinde durulmaktadır.

Farklı ülke çalışmalarına öncül örneklerden biri İspanya'da yönetim kurullarında kadınlara yer veren firmaların yatırımcı gözünde değerini anlamaya çalışan bir çalışma ile Campbell ve Minguez-Vera'dan (2008) gelmiştir. Çeşitlilik ve performansla ilgili çalışmaların genellikle Anglo Sakson ülkelerin hukuk sistemine sahip ülkelere yapıldığı, İspanya gibi sivil hukuk sistemine sahip ülkelere de cinsiyet faktörünün firma değeri açısından incelemeye muhtaç olduğu görüşü savunulmaktadır. Yönetim kurulunun izleme ve kontrol özelliğine atıfta bulunan ve bu özelliğe çeşitlendirilmiş bir kurulun katkısı olacağını savunan çalışma performans ölçütü olarak Tobin's Q kullanmıştır. 1995-2000 yılları arası 68 firmadan edinilen 408 gözlem kullanılarak yapılan analiz sonucunda; cinsiyet çeşitliliğinin yönetim kurulundaki kadın yüzdesi Blau ve Shannon indeksleri ile ölçülmüş ve ölçümler firma değeri üzerinde olumlu bir etki olduğunu göstermiştir. Yazarlar çalışmanın, İspanya'daki yatırımcıların kadın yönetim kurulu üyeliğini artıran firmalara ceza vermediğini ve daha fazla cinsiyet çeşitliliğinin ekonomik kazançlar yaratılacağı düşüncesi desteklediğini ifade etmektedir.

Karşılaştırmalı çalışmalarda birbirinden tamamen farklı yapılara sahip iki ülkelerde durumun incelenmesi adına önemlidir. Bu şekilde yapılmış bir araştırmada (Bonn vd. 2004) Japonya ve Avustralya ülkelerindeki durum ele alınmıştır. Bu iki ülkenin ele alınmasında amaç Japonya ve Avustralya'nın kurumsal yönetim sistemlerinin farklı düzenleyici, kurumsal ve politik ortama sahip olmasıdır. Performans değerlemesinde ROA ve piyasa-defter değerinden yararlanılan çalışmada çoklu regresyon yönteminden yararlanılarak Avustralya ve Japonya firmaları arasındaki fark anlaşılmaya çalışılmıştır. Yönetim kurullarında bulunan kadın oranının bağımsız değişken olarak ele alındığı analiz sonucunda Avustralya firmaları için performansı olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Cinsiyet çeşitliliğinin farklı bir kültürde ele alındığı çalışmalara bir örnek 1999 ile 2011 yılları arasında Çin firmaları üzerinde Xie ve arkadaşları (2014) tarafından yapılmış ve yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı üzerindeki etkisini incelenmiştir. Çalışma sonucunda kurulun cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Buna ek olarak kadın yönetim kurulu üyeleri, bağımsız kadın kurul üyelerine göre firma performansı üzerinde daha güçlü bir olumlu etkiye sahiptir. Bu durum, yönetim kurulunun yürütme etkisinin izleme etkisini aştığını göstermektedir. Çalışmada elde edilen bir başka bulguya göre, üç veya daha fazla kadın yönetici olan kurullar, kritik kütle teorisi ile tutarlı olarak, az sayıda kadın yönetime sahip olan kurullardan performans olarak daha güçlü bir etkiye sahiptir. Son olarak, kadın yönetmenlerin firma performansı üzerindeki etkisi, tüzel kişiler tarafından kontrol edilen

işletmelerde önemlidir ancak devlet kontrolündeki firmalarda önemsizdir. Bu çalışma Çin'in yönetim kurulu dinamiklerine yeni bir ışık tutmuş ve hükümetler, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği politikalarına daha fazla önem vermeleri konusunda yol gösterici olmuştur.

Çeşitlilik birçok ülkede incelemeye değer güncel bir konu olarak görüldüğü için Malezya'da da ele alınmıştır. Marimuthu ve Kolandaisamy (2009) tarafından yapılan araştırma finansal olmayan 100 firmanın verileri ile gerçekleştirilen çalışmada yönetim kurulu çeşitliliğinin etnik köken ve cinsiyet unsurları ele alınmıştır. Cinsiyetin firma performansı ile olumlu ilişki içinde bulunduğunu iddia eden çalışma hipotezinde firma performans ölçütü olarak ROA ve ROE analize dahil edilmiştir. Her iki bağımsız değişken için 6 yıla ait ROA ve ROE korelasyonları hesaplanmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki; yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği ile firma finansal performansı arasında istisnai yıllar hariç anlamlı bir korelasyon yoktur.

Kadın kotasının en yüksek olarak kanunlaştırıldığı ve uygulandığı ülke olan Norveç'te %40'lık kadın temsil zorunluluğu getiren yasanın firma performansı üzerinde etkisi araştırılmıştır. Çalışmada (Ahern ve Dittmar, 2011) firmaların değerlerini arttırmalarını sağlayacak yönetim kurullarını oluşturduklarını ama bunu sadece yasaya uygun hale gelmek adına yaptıkları için zaman ve değer kaybı yaşayabileceklerini düşündüklerinden bahsedilmektedir. Bu görüş daha önce Demsetz ve Lehn (1985) tarafından dile getirilmiştir. Ama Bebchuk ve Fried (2005) gibi; firmaların yönetim kurullarında bu değişimi yaparken çıkarlarını üst düzeye çıkarmaya amaç edinerek yapılanmalarını bu şekilde gerçekleştirirse yakalanan kurullar hipotezi gereği değer artışı yaratabilecekleri görüşünü savunanlarda mevcuttur. Buna benzer şekilde kadınların yönetim kurulunda yer almasıyla birlikte CEO'nun etkinliğinin azaldığı ve ele geçen kurullar hipotezi gereği maliyet düşüşünden kaynaklı olarak firma değerinin artacağı da öngörülmektedir. Ama kotasının getirdiği bu zorunluluğa uymak adına sadece göstermelik değişiklik yaşanması durumunda Helland ve Sykuta'nın da (2004) ifade ettiği gibi firma değerinin değişmeyeceği de varsayılabilir. Ahern ve Dittmar'a ait araştırmada, Oslo Menkul Kıymetler Borsasında (OSE) 2001 ve 2009 yılları arasında işlem gören 248 halka açık firmanın yıllık raporlarından yönetim kurulu ve CEO'nun bilgileri toplanmıştır. Bu firmaların yönetim kurulu üyelerinin ve CEO'sunun adı, cinsiyeti, uyuşu, yaşı, yönetim kurulundaki unvanı, eğitimi, CEO'luk tecrübe süresini, firma dışındaki görevi ve bu görevdeki işvereni, yönetim kurulu pozisyonunun pay sahipleri veya firmanın çalışanları tarafından seçilip seçilmediğine dair bilgileri kaydedilmiştir. Norveç firmalarına dair veriler 178 Danimarka, Finlandiya ve İsveç'ten 178 ve Amerika Birleşik Devletleri'nden 2853 firmaya ait veri ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Çalışma, ülkede kota öncesi

firma değeri ile kotanın uygulanmasından sonra firma değeri arasındaki değişime işaret etmektedir. Çalışma sonucunda, firma performans ölçüsü olarak seçilen Tobin's Q oranında kota uygulamasıyla beraber önemli bir düşüş gözlenmiştir. Bunun yanında, kurullarında kadın yöneticilere sahip olmayan firmalara oranla sahip olan firmalarda fiyat tepkisine neden olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu sonuçlara, yeni kadın üyelerin sınırlı bir havuzdan seçilmesinin etkisi olduğu da makale de yer alan ifadelerdendir. Çalışma göstermiştir ki yeni kadın üyelerin CEO'luk görevindeki deneyimi çok daha azdı ve mevcut erkek üyelerden daha gençlerdir. Kotanın firmaların büyümesine, daha fazla satın alma yapmasına ve daha kötü muhasebe getirilerinin oluşmasına yol açtığını görülmüştür.

Literatüre bir katkıda Hollanda firmaları ele alınarak yapılmıştır. Söz konusu çalışmada (Lückerath-Rovers, 2011) uluslararası uygulamada yaygın olan terminolojiye uyulmuş ve denetim ve icra kurulu yönetim kurulu olarak tek katmanlı olarak ele alınmıştır. Gerçekte Hollanda'da iki katmanlı yönetim kurulu modeli benimsenmiştir ama uluslararası literatürde karışıklığa sebebiyet vermemek için bu model dikkate alınmamıştır. Çalışma örneğinde Amsterdam Euronext borsasında işlem gören ve 2005-2007 yıllarını kapsayan 3 yıllık verilerine ulaşılabilen 99 firmaya yer verilmiştir. Yazarlar, firma performans ölçütü olarak Catalyst (2007) ve McKinsey (2007) çalışmalarını temel alarak öz kaynak karlılığı (ROE), satış getirisi (ROS), yatırım sermayesi getirisi (ROIC), faiz ve vergi öncesi kar (EBIT) ve hisse senedi fiyat artışı oranlarını bağımlı değişken olarak analize dâhil etmişlerdir. Çalışma sonucunda öz kaynak getirisi (ROE) yönetim kurullarında kadın üyeye yer veren firmalarda daha yüksek çıkmıştır ama ele alınan bütün performans ölçütlerinde aynı etkiyi yaratmadığı görülmüştür. Bundan dolayı kadınların varlığının firma performansını tek başına etkileyebileceği sonucuna varılamamıştır. Ama çalışma sonucunda elde edilen bulgularla kadınların varlığının daha modern, şeffaf ve yenilikçi bir girişim yarattığı, hissedarlarla daha iyi bir bağlantı ortaya çıkardığı ve firma itibarını geliştirdiği fikri desteklenebilmektedir. Bunun dışında kadınların yönetim kurullarındaki varlığı alt kademedede yer alan çalışanlar için her bireyin üst basamaklara ulaşabilme şansı olduğuna inançlarını artıran bir motivasyon yaratmaktadır.

Ekonomik ve kültürel olarak Avrupa ve Amerika ülkelerinde farklı bir yapıya sahip olan Endonezya'da da cinsiyet çeşitliliğinin ele alındığı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Darmadi (2010) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kesitli regresyon analizi, Endonezya Borsası'nda işlem gören firmaların yüzde 92.4'ünü oluşturan bir örneğe dayalı olarak başlamış ama sonuçta veri eksikliği ve öz kaynakları negatif olan firmalar çalışma dışı bırakılarak 169 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yönetim kurullarında bulunan kadınların varlığı, oranı ve

cinsiyete bağılı olarak oluşturulan bir heterojenite indeksinin; varlık getirisi (ROA) ve Tobin's Q üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular şunlardır; kadın üst düzey yöneticilerin temsilinin hem ROA hem de Tobin's q ile negatif ilişkili içinde olduğu ve bu da kadın temsilinin gelişmiş bir performans seviyesiyle ilişkili olmadığını ortaya koymuştur. Bu sonuç çalışmanın kısıtı olan sadece bir yıllık verileri ele almış olmasından kaynaklanıyor olma ihtimalini göz ardı etmemek gerekmektedir. Korelasyon analizinden elde edilen sonuçlara göre ise, aile tarafından kontrol edilen küçük firmaların yönetim kurullarında kadın üyeliğe daha fazla rastlandığı ama büyük firmaların, koltuklarında yer alma fırsatları açısından durumun kadınlar için "daha zor" olduğu görülmektedir.

Sadece ülke bazında değil sektörel bazda da karşılaştırmalı analizlerin literatüre katkı sağlayacağı ortadadır. Bu anlamda kadınların firma performansında yarattığı olumlu tablo 2007-2009 tarihleri arasında seçilmiş 6 sektör üzerinde yapılmış bir analizde konu olmuştur. Analize göre; İngiltere, Fransa, Almanya, İspanya, İsveç, Norveç, Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin'de yönetim kurulunda hiç kadın üyeye yer vermeyen firmaların ortama öz kaynak getiri oranı %15 iken, yönetim kurulunda kadın üyeye yer veren firmaların ilk %25'lik diliminde bulunan firmaların öz kaynak getirisi oranı %22 seviyesindedir<sup>20</sup>.

### 3.1.2. Türkiye'de ki Firmaları Kapsayan Çalışmalar

Dünyadaki örneklerine benzer şekilde yönetim kurulu ve üst düzey yönetim çeşitliliği ülkemizde de ilgi çeken güncel konulardan biri olarak 2000'li yılların ortalarından itibaren kendini göstermeye başlamıştır.

Çalışmalar, araştırmalara konu olan firma verilerinin kapsadığı yıllar temel alınarak listelenmiştir.

<sup>20</sup>file:///C:/Users/PC/Downloads/9643\_WomenMatterTurkey2016Report%20(1).pdf (erişim tarihi: 20.04.2017).

Tablo 3.3. Cinsiyet Çeşitliliğinin Firma Performansına Etkisi Üzerine Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Türkiye'deki Çalışmalar						
Araştırmacılar	Kapsadığı Dönem	Çalışmaya Konu Ülke	Örneklem	Kullanılan Performans Değişkeni	Çalışma sonucu	Ek açıklama
Ararat Aksu Çetin	2006	Türkiye	Gayrimenkul firmaları hariç BIST 100 Firmaları	Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı Tobn's Q ROE	Değişkenler olumlu etkileniyor.	Çalışma sadece kadınları değil çeşitliliğin diğer unsurlarını da (etnik köken, yaş, eğitim, bağımsızlık) birlikte ele alarak bir çeşitlilik indeksi yaratmış ve değişkenlere etki edip etmediğini bu indeks üzerinden analiz etmiştir.
Sakarya Aksu Turhan	2006	Türkiye	BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Firmaları	Hisse başına kar oranı ROE ROA	Hisse başına kar oranı olumlu etkileniyor. ROA olumsuz etkileniyor.	BIST Kurumsal Yönetim Endeksi Firmalarında bile kadın üye azlığı dikkat çekmiştir.
Acar Erdur Kara	2006-2013	Türkiye	BIST Ulusal endeksinde çalışma süresince kesintisiz faaliyet gösteren firmalar	Tobin's Q	Üst yönetimde kadın yönetici oranı ve yönetim kurulu başkanının kadın olması değişkenleri olumlu etkiliyor. Yönetim kurulundaki kadın yönetici oranı ve CEO/Genel müdürün kadın olması değişkeni olumsuz etkiliyor	Bu çalışmanın kısıtı ulusal endeks firmalarının sayıca azlığı ve bu firmalarda kadınların sınırlı varlığıdır.
Ocak	2008-2012	Türkiye	101firma	ROA	Yönetim kurulunda kadın oranı değişkeni olumlu etkiliyor. Kadın CEO olması değişkeni olumsuz etkiliyor.	

Türkiye'deki Çalışmalar						
Araştırmacılar	Kapsadığı Dönem	Çalışmaya Konu Ülke	Örneklem	Kullanılan Performans Değişkeni	Çalışma sonucu	Ek açıklama
Kılıç	2008-2012	Türkiye	Türkiye'de faaliyet gösteren 26 Banka	ROE ROA	Değişkenler olumsuz etkileniyor.	Bu olumsuz ilişkinin kadınların eksik temsiliyetinden kaynaklanıyor olabileceği eleştirisi getirilmiştir.
Taşkın Mandıracı	2008-2015	Türkiye	BIST 100 endeksi firmaları	ROA ROE Tobin's Q	ROA olumsuz etkileniyor. ROE olumsuz etkileniyor. Tobin's Q olumlu etkileniyor.	Bağımsız kadın üye oranı ile Tobin's Q arasında olumsuz ilişkide çalışmada elde edilen diğer bulgulardır.
Karayel Doğan	2009-2012	Türkiye	BIST 100 endeksi firmaları	ROA ROE Tobin's Q	ROA olumlu etkileniyor. ROE ve Tobin's Q ile ilişki bulunamadı	
Otluoğlu Çakmak Otluoğlu Sarı	2010-2015	Türkiye	BIST 100 endeksi firmaları	ROA ROE Tobin's Q	ROA ile anlamlı ilişki bulunamadı. ROE olumlu etkileniyor. Tobin's Q üzeinde olumsuz etkileniyor.	
Yağlı Ünlü	2010-2015	Türkiye	BIST 100 endeksi firmaları	Tobin's Q	Anlamlı bir ilişki bulunamadı	
Karaye	2012	Türkiye Nijerya	120 Türk Firması 94 Nijer Firması	ROA ROE Tobin's Q	Anlamlı bir ilişki bulunamadı	



Bu bağlamda hem başında bulunduğu Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu'nda kadın yöneticilerin artırılmasını sağlamaya yönelik çalışmalarına devam eden hem de kadınların yönetim kurullarında temsil oranını artırmak amacıyla oluşturulmuş %30 Kulübü'nün üyelerinden olan Ararat ve arkadaşlarının 2010 yılında gerçekleştirdiği öncü niteliğinde bir çalışma sadece cinsiyet temelinde değil genel olarak yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansı üzerindeki etkisini ele almıştır. Bu çalışmada çeşitlilik unsurunun ana faktörlerinden olan cinsiyet de çeşitlilik endeksine dâhil edilmiştir. Yönetim kurulu çeşitliliği olarak değerler, inançlar, beceri ve yetkinlikler gibi gözlemlenemeyen özellikleri ele almak için eğitim ve etnik kökenleri, gözlemlenebilir özellikleri için cinsiyet ve yaş özelliklerini ele alarak çeşitlilik endeksi oluşturulmuş ve çeşitliliğin firma performansı üzerindeki etkisi çalışmaya konu edilmiştir. Çalışmada 5 gayrimenkul yatırım ortaklıkları firması hariç İMKB-100 endeksinde yer alan firmaların 2006 yılı verileri ele alınmıştır. Firma performans ölçütü olarak piyasa temelli ölçüt olarak piyasa-defter değeri ve Tobin's oranları; muhasebe temelli ölçüt olarak öz sermaye karlılığı (ROE) kullanılmıştır. Sonuç olarak; çeşitlilik, yönetim kurullarının izleme gücünü artırmakta, vekâlet anlaşmazlıklarını azaltmakta ve bu da firma performansına yansımaktadır. Çalışma sonucu da bu görüşü destekler nitelikte pozitif yönlü bir ilişkiye işaret etmektedir.

En önemli kurumsal yönetim bileşeninin yönetim kurulu olduğu görüşüne atıfta bulunarak 2014 yılında Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alan firmaların yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin ve bağımsız üyelerin varlığının firma hisse başına kar oranı, aktif karlılık oranı (ROA) ve öz sermaye karlılığı (ROE) ile ilişkisini analiz eden bir çalışmada (Sakarya vd. 2016) mevcuttur. Analiz aşamasında firma performans ölçütü ile yönetim kurulu üyelerinin yönü ve ilişkinin derecesi araştırılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir; kurumsal yönetime katkısı olan yönetim kurullarındaki kadın üye oranının hisse başına kar üzerinde pozitif fakat ROA üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma Kurumsal Yönetim Endeksindeki firmaların yönetim kurullarında bile kadın üye sayısının yetersizliğini göstermektedir. Hâlbuki çalışma bulguları kadın üye oranının finansal performans üzerinde etkisi olduğu ortaya koymaktadır. Yönetim kurullarındaki kadın üye oranının hisse başına kar üzerindeki pozitif etkinin derecesi (0,138), ROA üzerindeki negatif etkinin derecesinden (-0,099) büyüklüğü dikkat çekmektedir.

Türkiye'de yapılan bir başka çalışmada Erdur ve Kara (2014) tarafından BİST Ulusal Endeksinde aralıksız işlem gören firmaların verileri üzerinde panel veri analizi yapılmıştır. Çalışmanın amacı, cinsiyetin finansal performans üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışma bu yıllar içinde yaşanan küresel krizi de kapsayacak şekilde 2006-2013 yılları verileri

üzerinden gerçekleştirilmiştir. Finansal performans ölçütü olarak piyasa temelli bir gösterege olan Tobin's Q oranı kullanılmıştır. Çalışma hipotezlerinde yönetim kurulunda kadın üye oranının, kadın yönetim kurulu başkanının, üst yönetimde kadın üye oranının, CEO/genel müdürün kadın olmasının firma finansal performans göstergesi olan Tobin's q üzerinde pozitif etkisi olduğu savunulmuştur. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, üst yönetimde kadın yönetici oranı ve yönetim kurulu başkanının kadın olması ile finansal performans arasında pozitif ilişki gözlemlenmiş bununla beraber, yönetim kurulundaki kadın yönetici oranı ve CEO/Genel müdürün kadın olması ile negatif ilişki gözlemlenmiştir (Erdur ve Kara 2015: 493-507).

Yönetim kurulunda kadın üyelerin sahip olduğu koltuk sayısı oranının, kadın yönetim kurulu başkanının, kadın bağımsız üyelerin oranının, üst yönetimde yer alan kadın sayısının oranının ve CEO-genel müdürlük koltuklarında kadınların yer almasının firmaların finansal performansına etkisi Ocak (2013)'ın çalışmasında da ele alınmıştır. Çalışma hipotezlerinde saydığımız faktörlerin firma aktif karlılığı (ROA) ile aralarında pozitif ilişki olduğu savunulmuştur. Panel veri analizi gerçekleştirilerek yapılan çalışmada firma performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışma 101 firmanın 2008-2012 yılları arası verileri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda yönetim kurulunda yer alan kadın üye sayısı oranı arttıkça aktif karlılığın arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde üst yönetimde yer alan kadın sayısının toplam üst yönetici sayısına oranı arttıkça finansal performansın göstergesi olan aktif karlılığın arttığı sonucuna da ulaşılmıştır. Bununla beraber yönetim kurulu başkanının kadın olmasına dair hipotez kabul edilmemiştir. Yani yönetim kurulu başkanının kadın olması firmanın finansal performansı ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yine benzer şekilde yönetim kurulunda kadın bağımsız üyelerin oranı ile aktif karlılık arasında pozitif ilişki arasında anlamlı bir sonuç elde edilemediğinden bu hipotezde reddedilmiştir. Çalışmada negatif yönlü ilişkinin de tespit edildiği bulgular mevcuttur. CEO/genel müdürün kadın olması ile finansal performans arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani CEO/genel müdürün kadın olduğu firmaların aktif karlılığı CEO/genel müdürü kadın olmayan firmalara göre daha az olduğu sonucu elde edilmiştir.

Diğerlerinden farklı olarak sadece tek bir sektöre odaklanarak Türkiye'de bankacılık sektöründeki firmaların yönetim kurullarının yapısını belirlemeyi ve bu yönetim kurullarındaki çeşitliliğin firma performansına etkisini ortaya çıkarmayı amaçlayan bir diğer çalışma etnik köken bölümünde de bahsi geçen Kılıç (2015)'a ait çalışmadır. Etnik kökenin yanında cinsiyet faktörü, çalışmada ele alınan çeşitlilik unsurlarından biridir. Yazar, firma performans ölçütü olarak aktif karlılık (ROA) ve öz kaynak karlılığını (ROE) seçmiştir.

Çeşitlilik çalışmalarında Tobin's Q oranı performans ölçütü olarak sıklıkla başvurulan bir yöntemdir. Bu çalışmada ele alınmasının nedeni, bazı firmaların borsaya kote olmamasıdır. Çalışma örneklemini olarak Türkiye'de faaliyet gösteren 26 bankalar seçilmiştir ve bu bankaların 2008-2012 yılları arasındaki finansal raporlarından elde edilen 130 veri listesi kullanılmıştır. Bu veriler panel veri analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Ama daha homojen bir örneklem oluşturabilmek için sadece bir ya da iki şubesi bulunan firmalar örneklem dışı bırakılmıştır. Analiz aşamasında kullanılan cinsiyet temelli hipotezler şu şekilde kurulmuştur; yönetim kurulunda kadın yöneticilerin bulunması, banka performansı üzerinde önemli pozitif bir etkiye sahiptir, yönetim kurulundaki kadın yöneticilerin oranı banka performansı üzerinde belirgin bir pozitif etkiye sahiptir, Blau endeksi ile ölçülen cinsiyet çeşitliliği banka performansı üzerinde belirgin bir pozitif etkiye sahiptir. Çalışma sonucunda kadınların aktif olarak yoğun çalıştığı bir sektör olan bankacılıkta bile çalışmaya konu olan bankaların yönetim kurullarında kadın temsilinin %7,96 gibi düşük bir oranda olduğu görülmüştür. Hipotezler üzerinde yapılan analizler göstermiştir ki yönetim kurullarında kadın varlığı, kurullarda bulunan kadınların oranı ve Blau endeksine göre ölçülen cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Diğer bir ifadeyle kadın üyelerin banka yönetim kurullarında olmaları mali tablolar açısından iyi sonuçlar yaratmamaktadır. Ama çalışmada varsayılan görüşe göre bu olumsuz ilişki kadınların eksik temsiliyetinden kaynaklanıyor olabilir.

Kılıç'ın (2015) çalışması gibi tek bir sektöre bağlı kalmadan sektörel farklılıkları araştırmasına dâhil eden güncel başka bir çalışma da 2008-2015 yılları arasında yine BİST-100 firmaları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Taşkın ve Mandıracı (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma da yönetim kurullarında ki kadın üye sayısının firma aktif Karlılığı, öz kaynak verimliliği ve Tobin's Q oranının firma performansı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çalışmada bağımsız değişken olarak yönetim kurulunda ve bağımsız üyeler arasında kadın üye oranı ve yönetim kurulunun büyüklüğü gibi kurulun yapısına ait değişkenler incelenmiştir. Ayrıca karlılığı etkileyeceği düşünülen firma büyüklüğü ve borç oranı gibi değişkenlerde modele dâhil edilmiştir. Sektörel farklılıkların da ele alındığı çalışmada panel regresyon yönteminden yararlanılmıştır. Analiz sonucun yönetim kurullarındaki kadın üye oranındaki artışın aktif karlılığı ve öz sermaye verimliliğini olumsuz etkilediği, Tobin's Q oranını ise olumlu etkilediği ortaya çıkmıştır. Bununla beraber bağımsız kadın üye oranındaki artışın ise Tobin's Q oranı olumsuz etkilediği de elde edilen bulgular arasındadır.

Borsa İstanbul (BİST) 100 endeksinde faaliyet gösteren firmaların yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile finansal performansları arasındaki ilişkiyi ele alarak 2009-2012 yılları

arasındaki verileri analizine dâhil bir çalışmada (Karayel ve Doğan, 2014) Türkiye’de ki durumu görebilmek adına yer verilmiştir. Söz konusu çalışmada firmalar; kadın yönetim kurulu üyesi olanlar ve kadın yönetim kurulu üyesi olmayanlar olarak iki gruba ayrılmış ve bu iki grup arasında muhasebe ve piyasa esaslı finansal performansları bakımından herhangi bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Bağımlı değişken olarak seçilen ROA ( aktif karlılık), ROE (öz sermaye karlılığı) ve Tobin’s Q; bağımsız değişken olarak kadın yönetim kurulu üyesinin toplam yönetim kurulu sayısına oranı, toplam yönetim kurulu sayısı ve varlıkların toplamı olarak belirlenmiş ve analize dâhil edilmiştir. Analizlerde çoklu regresyon ve t-testi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet çeşitliliğinin aktif karlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak cinsiyet çeşitliliğinin öz sermaye karlılığı ve Tobin’s Q üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir.

2014 yılında SPK’nın yayınladığı yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğini artırmayı öngören tebliğle ithafen ülkemizdeki durumu ele bir başka güncel çalışma (Otluoğlu vd. 2016) BİST 100 endeksi firmaları üzerinde konuyu incelemiştir. Araştırma hipotezleri kurul çeşitliliğinin; aktif karlılık, öz sermaye karlılığı, Tobin’s q ve nakit akışı oranını pozitif yönlü etkilediği üzerine kurulmuştur. Örneklem olarak seçilen firmaların 2010-2015 yılı verileri panel veri analizi ve regresyon analizleri yapılarak dört farklı bağımlı değişken için hesaplamalar yapılmıştır. Araştırma sonucunda 2010 yılından 2015 yılına doğru hem yönetim kurulunda kadın üye bulunan firma sayısında hem de kurullarda bulunan toplam kadın üye sayılarında artış gözlemlenmiştir. Yönetim kurulunda kadın üye olan ve olmayan firmalara ait ortalamalara bakıldığında yönetim kurulunda kadın üye bulunan firmaların, aktif karlılıklarının anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yönetim kurulunda kadın üye bulunan firmaların küçük yatırımcı paylarının daha fazla olduğu ve daha genç firmalar olduğu da dikkat çekmiştir. Öz sermaye karlılığı (ROE) oranı üzerinde yönetim kurulunda kadın üye olmasının %10’luk anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir etki gözlenmiştir. Ancak yönetim kurulunda kadın üye olup olmaması aktif karlılık (ROA) üzerinde anlamlı bir etki yaratmamıştır. Analiz sonucunda Tobin’s Q oranını da negatif yönlü etkilediği görülmektedir. Nakit akışı ile yönetim kurulunda kadın üye bulunması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sonuç olarak yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliğinin varlığı incelendiğinde, yönetim kurullarında kadın üye bulunmasının öz sermaye karlılığı (ROE) üzerinde pozitif; Tobin’s q oranı üzerinde ise negatif yönlü etkisi olduğu saptanmıştır. Özetle çalışmada elde edilen ampirik sonuçlar, yönetim kurulunda kadın üye bulunan firmaların, diğer firmalara kıyasla daha yüksek öz sermaye karlılığı elde ettiğini göstermektedir. Ayrıca

yönetim kurulunda kadın oranının yüksek olan firmaların da daha yüksek aktif karlılığı ve nakit akışına sahip oldukları ileri sürülebilir.

Ülkemizde mevcut durumu değerlendirme altına en güncel çalışmalardan (Yağlı ve Ünlü, 2016) biri 2010-2015 yılları arasındaki 5 yıllık süreyi kapsayan BIST 100 şirketleri arasından çalışmaya elverişli 67 firmanın bilanço, faaliyet raporu ve olağan kurul toplantı tutanaklarından elde edilen verilerinin panel veri analizleri yapılarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmada sadece yönetim kurullarında kadın üyelerin varlığı değil bağımsız üyelerin ve yabancı üyelerin varlığının firma performans ölçütü olarak analizde yer alan Tobin's q üzerindeki etkisi incelenmiştir. Panel veri analizinin, kesit veri ve zaman serilerinin birlikte ele alınmasıyla toplam 402 gözlemin analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bağımsız üye ve yabancı üye ile firma performansı ile firma performansı arasında pozitif istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır ama kadın üye oranı ile firma performansı arasında aynı ilişki gözlemlenmemiştir.

Türkiye'deki durumun ele alındığı karşılaştırmalı bir çalışmada (Karaye, 2014) mevcuttur. Söz konusu çalışmada Türkiye ve Nijerya örnekleri üzerinde analiz yapılmıştır. Araştırma örneklemini olarak Nijerya borsasında işlem gören 94, İstanbul borsasında işlem gören 120 firma seçilmiştir. Yönetim kurulu özelliklerini farklı unsurlar açısından ele çalışmada firma performansı ile kurul özellikleri arasındaki ilişkiyi anlamak için doğrusal regresyon yönteminden yararlanılmıştır. Ayrıca analiz aşamasında iki ülke firmaları arasındaki farkı t-testi yardımıyla ele alınmıştır. Firma performans ölçütü olarak ROA ve ROE'den yararlanılmıştır. Nijerya şirketlerine kıyasla Türk şirketlerinde cinsiyet çeşitliliği daha azdır. Çalışma sonucunda, yönetim kurulları ile finansal performansları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ama bu ilişki istatistiksel olarak anlamlılık seviyesinde değil. Bunun yanı sıra, yönetim kurullarında yer alan bağımsız kadın üyeler ile şirketlerin finansal performansı arasında negatif ama istatistiksel olarak anlamsız bir ilişki mevcuttur. Çalışmada her iki ülkenin kurumsal yönetim dizaynlarında farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin kadın üye temsiliyeti konusunda Nijerya firmalarının Türkiye firmalarında daha iyi durumda olduğu ortaya çıkmaktadır. Ama bu durum bile Nijerya'nın yeteri sayıda kadın temsiliyeti sağladığı söylenemez.

### **3.2. Performans Kavramı**

Literatürde yer alan önemli çalışmaların ve devamında bu çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi adına ele alınması gereken konulardan biri performans kavramından neyi

anladığımız ve performans değerlemesi olarak neyi ele aldığımızdır. Çalışmamızın bu bölümünde bu konu üzerinde durulacaktır.

Günlük hayatta da oldukça sık kullandığımız “performans” kelimesinin sözlük anlamı olarak “başarım”<sup>21</sup>; “bir işi, eylemi başarma isteği, gösteri, gösterim, sunum”<sup>22</sup> terimleri karşımıza çıkmaktadır. Sözlük anlamlarından yola çıkılarak belli bir amacı olan, planlanmış bir faaliyetin sonunda ortaya çıkan kalite (nitel) ya da miktar (nicel) olarak belirlenen bir terim olarak ifade edilebilir (Çömez, 2007: 41). Daha kapsayıcı bir ifadeyle bir işi yapan kişinin, bir topluluğun ya da bir kurumun o işe bağlı olarak amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi noktaya ulaştığı, yani neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel anlatımı olarak ele alınabilir (Tınaz, 1999: 389).

Bu tanım iş dünyası için uyarlanırsa; firma yöneticilerinin gelecekte yaratacakları başarılı bir iş için bugün atacakları doğru adımlara öncülük edecek süreçlerin bütünü olarak ele alınabilir; özetle yarın gözlemlenebilecek sonuçlar için bugünden izlenen yoldur (Neely, 2002: 68). Performans tanımı firmada çalışanlar içinde geçerlidir. Buna göre, bir çalışanın belirlenmiş bir sürede kendisinden beklenen görevi yerine getirerek ulaştığı sonuçlar olarak ifade edilebilir (Özgen vd. 2002: 209).

Firma için performans hayati önem taşımaktadır. Çünkü yaptığı faaliyetlerin doğru sonuçlar yaratıp yaratmadığı firmanın geleceğine yön veren anahtardır. Firmalar, temel amaçları olan pazarda tutunabilmek, rakiplerine üstün gelebilmek, müşterilerini ve diğer menfaat sahiplerini memnun etmek gibi sebeplerle performans sergilemek zorundadır. Globalleşen dünyanın getirdiği ekonomik değişim firmaları daha esnek olmaya mecbur bırakmaktadır. Firmaların bu değişimlere ayak uydurabilmesi için kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri, çevresel değişime duyarlılık gösterecek bir organizasyon yapısı oluşturmaları ve kurumsal performanslarını sürekli ölçebilmeleri gerekmektedir (Zerenler, 2003: 194). Bu durumda ölçme kavramının önemi gün yüzüne çıkmaktadır. Performansın ölçülmesi ile firma verimsizliklerin sebebinin ve maliyetinin belirlenebilir ve düzeltilmesi gereken alanlar ortaya konabilir. Bu süreç firma başarısı ve devamı için gereklidir (Gökalp, 2009: 32).

Firmalar, belli bir hedefe odaklı olarak azami çabayla çalışabilirler ama bu çalışmalarında sergiledikleri performansın sonucunda ortaya çıkanın ne olduğu bilmeleri gerekir. En basit örneği ile iyi bir reklam çalışması sonucunda satışların artırılması dolayısıyla karlılık hedeflenmiş ve bu konuda üst düzey çaba sarf edilmiş olabilir ama firmanın karlılık

<sup>21</sup>[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_karsilik&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5b042113a0a354.96251572](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_karsilik&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5b042113a0a354.96251572) (erişim tarihi: 15.08.2017).

<sup>22</sup><http://www.dildernegei.org.tr/TR,274/turkce-sozluk-ara-bul.html> (erişim tarihi: 26.04.2017).

rakamları değerlendirilmeden gösterilen performansın başarısından söz etmek doğru olmayacaktır.

### **3.2.1. Performans Boyutları ve Tarihsel Gelişim**

#### **3.2.1.1. Performans Boyutları**

Performans algısı zaman içinde değişiklikler göstermiştir. Başlangıçta firma sürekliliğini devam ettirmeyi, uzun vadeli karı maksimize etmeyi amaçlayan Ekonomik Performans algısı kendini göstermiştir İkinci Dünya savaşında sonra; işgücü, sermaye, malzeme ve enerjiye odaklanan Verimlilik algısı gündeme gelmiştir. Verimlilik algısı, üretim artışı, enflasyon, işsizlik ve kalkınma sorunlarının çözümünün temel anlayış olmuştur. Daha sonraları müşterinin taleplerini dikkate almanın önemine vurgu yapan Pazar ve Müşteri Odaklı Performans algısına odaklanılmıştır. Bu algıyla birlikte firmalar “sen ne üretirsen müşteri onu alır” anlayışından “müşteri ne isterse onu üretmeliyim” anlayışına geçmiştir. Günümüz de ise firmanın rekabet yeteneğine ve ürün, teknoloji, örgüt, insan gücünü geleceğe yönelik hale getirmeye odaklanan Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma algısı karşımıza çıkmaktadır. Bu algıyla birlikte firmalar, rakipleri, imajları ve sosyal sorumlulukları doğrultusunda karar almaya başlamışlardır (Akal, 2003: 8-9).

Değişen bu algılara bağlı olarak performans değerlendirmesinde de farklı boyutlar ortaya çıkmıştır. Başlangıç olarak Walker ve Ruekert performansın üç boyutu üzerinde durmuşlardır (İğci, 2008: 54). Bunlar verimlilik, etkinlik ve uyum (esneklik) yeteneğidir.

Verimlilikte; bir organizasyonda üretilen çıktının ne kadarlık bir girdiyle sağlandığının parasal değerine odaklanılmaktadır.

Etkinlik; firmanın nerede olduğunu kontrol edebilmesine imkân sağlar. Firmanın uyguladığı politika, proje ve önlemlerle belirlediği hedeflere ne ölçüde ulaştığını gösterir (Taşcıoğlu, 2006: 60-63).

Uyum yeteneği ise; firmanın değişen çevreye uyma ve değişikliklere karşılık verme başarısı olarak tanımlanmaktadır (İğci, 2008: 54).

Ama zaman içinde bunlar yetersiz kalmış ve performansın dayandığı başka boyutlar geliştirilmiştir. Yukarıda bahsettiklerimize ek olarak; etkililik (verim), kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluk boyutları da gündeme gelmiştir (Töre Başat, 2011: 15).

Verim (etkililik), kaynaklardan yararlanma düzeyine başka bir deyişle bu kaynakların nasıl kullanıldığına odaklanan bir kavramdır yani işin amaçları düşünmeden sürece odaklanarak minimum kaynak kullanımı ile yapılıp yapılmadığını gösterir.

Kalite ise arz edilen hizmet ya da ürünün, müşteri istek, gereksinim ve beklentilerine cevap verme düzeyi, ürünlerin teknik şartnamelere uygunluğu ve hatasız olma derecesiyle ilgilenmektedir.

Yenilik; teknolojik gelişmeleri dikkate alarak müşteri istek, gereksinim ve beklentilerini karşılamak olarak tanımlanmaktadır.

Çalışma Yaşamının Kalitesi boyutu ise performansa çalışanlar tarafından yaklaşmaktadır. Eğer firma, çalışanlarının firmadan beklentilerini (ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi) yerine getirirse, onların da firmanın hedef ve amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlayacağı bakış açısını getirmektedir.

Karlılık ve Bütçeye Uygunluk boyutu ile anlatılmak istenen de şudur: Kar, işletmenin temel amacı değil çabalarının sonucu elde edilendir.

Bütçeye uygunluk boyutu ise, sosyal kurumlar için geçerli olan bir performans göstergesidir. Çalışmalarını planladıkları doğrultuda devam ettirip ettiremediğini gösterir. (Yıldız, 2010: 41-44; İğci, 2008: 54-56; Emiralioğlu, 2016: 45-46).

### **3.2.2. Performans Sistemlerinin Tarihsel Gelişimi**

Performans ölçümüyle ilgili iki ana dönemden bahsedilebilir. İlki 1880'lerin sonlarından 1980'lere kadar olan performans ölçümünün esasını, kâr, yatırımın geri dönüşümü ve verimlilik gibi finansal ölçümlerin oluşturduğu dönemdir. İkincisi ise 1980'lerin sonu 1990'ların başında başlayan ve günümüze kadar devam etmekte olan geleneksel performans ölçümlerinin getirdiği sınırlardan kaynaklanan yetersizlikten dolayı ortaya çıkan çok boyutlu dönemdir (Töre Başat, 2011: 15-16).

#### **3.2.2.1. Finansal Ölçümlerin Oluşturduğu Geleneksel Dönem**

Performans kavramına farklı boyutlarla yaklaşımdan kaynaklı olarak performans değerlendirmelerinde zaman içinde kullanılan yöntem ve ölçütlerde de değişim izlenmiştir. Tarihsel ilerleyişi ele alacak olursak boyutların tek başlarına ele alınmasından sistem yaklaşımına, finansal ölçütlerden de finansal olmayan ölçütlere doğru ilerleme gözlenmiştir. Deming ve Shewhart 1940'lı yıllara kadarlık dönemde operasyonel süreçlerin üzerinde durmuşlar ve sebep sonuç tabloları oluşturmuşlardır (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007; 546). 1970'li yıllara kadar olan bütçe kontrollü sistemlerin ağırlık kazandığı yıllarda DuPont, GM gibi bazı şirketler, bütçe kontrolünü esas alan değerlendirme sistemlerini uyguladıkları



görülmektedir (Bourne vd. 2003). Bu yılların ardından 1970'lerde yönetim muhasebesi sistemlerinin gündeme gelmeye başladığı görülmüştür<sup>23</sup>.

### 3.2.2.2. Çok Boyutlu Dönem

1980'den sonraki dönemde finansal ölçümlerin yanı sıra müşteri beklentileri, pazar dinamikleri ve rekabet gücü de dikkat çekmeye başlamıştır (Emiroğlu, 2016; 42). Bu yıllarda paydaşlar, tüketiciler, iş görenler, iş süreçleri, entelektüel sermaye gibi birçok boyutta birbirinden bağımsız ölçüler geliştirilmiş ve bunlar finansal değerlendirmeleri desteklemek için kullanılmıştır<sup>24</sup>.

1990'lı yılların başlamasıyla birlikte geleneksel ölçüm sistemlerden kaynaklanan yetersizlik, daha dengeli ve çok boyutlu ölçüm sistemlerine ihtiyaç yaratmıştır (Bourne vd. 2000). Böylece performans ölçümü daha kapsayıcı ve bütüncül bir hale gelmeye başlamıştır<sup>25</sup>.

### 3.2.3. Performans Ölçümleri

. Geleneksel performans ölçüm yöntemlerine pek çok açıdan eleştiri getirilmiştir. Bu yöntemlerin; finansal raporlara dolayısıyla geçmiş verilere odaklanmasından dolayı anı yakalayamadığı, sadece üst ve orta yönetime bilgi ürettiği, üretim düzeyi ile ilgilenmediği, parasal cinsten ifadesi olmayan süreçlerin değerlendirilmesinde yetersiz kaldığı, belirlenmiş formatlar üzerinden çalıştığı ve gelişmeye uyum sağlamada zorlandığı, kalitenin maliyetini belirlemede eksik kaldığı, sorunu ortaya koyabildiği ama sebebini belirleyemediği süreçleri bütün olarak ele alamadıkları gibi sebeplerle firmanın performans değerlendirmelerinde yetersiz kaldığı ifade edilmiştir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 547-549; Gökalp, 2009: 53).

Bununla birlikte bu yetersizlikleri sebep göstererek geliştirilen finansal olmayan ölçüm sistemleri de beraberinde başka sınırlandırmalar getirmiştir. Bunlar, ele alınabilecek finansal olmayan ölçütlerin çokluğu nedeniyle firmanın hangi ölçütü kullanması gerektiği konusunda karmaşa yaratması (Medori ve Steple, 2000), parasal ifadelerin kullanılamaması, kısa vadeli perspektifte karışıklığa sebep olabilmesi (Fisher, 1992) gibi eleştirilerdir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 549). Her iki yaklaşımı da dengeli bir biçimde kullanan performans değerlendirme sistemi kurmanın doğruluğu üzerinde birçok görüş bildirilmiştir. Geleneksel yöntem, objektif, gerçek ve kanıtlanabilir ölçümler ortaya koymaktadır ama organizasyon

<sup>23</sup> <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/cok-boyutlu-organizasyonel-performans-olcum-modelleri/547> (erişim tarihi: 02.05.2017).

<sup>24</sup> <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/cok-boyutlu-organizasyonel-performans-olcum-modelleri/547> (erişim tarihi: 02.05.2017).

<sup>25</sup> <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/cok-boyutlu-organizasyonel-performans-olcum-modelleri/547> (erişim tarihi: 02.05.2017).

yapısını anlamada yetersiz kalmaktadır. Bu açığı da finansal olmayan ölçümlerle tamamlamak doğru bir performans değerlendirme sistemi kurmak adına önemlidir. Tek yönlü bir performans ölçümünün işin kritik süreçlerinin bütününe değerlendiremeyeceği için finansal göstergeler ve finansal olmayan (operasyonel) göstergeler arasında seçimin gerekmediği, dengeli bir yapıyla her ikisinden de faydalanılması gerektiği ifade edilmiştir (Yenice, 2007: 97). Tek başına hiçbirinin net bir performans hedefi sağlayamayacağı veya işin kritik alanlarına dikkat etmenin mümkün olmadığı dile getirilmiştir (Kaplan ve Norton, 2005: 1). Dengeli bir ölçüm sistemi Kaplan ve Norton (1992) tarafından kaleme alınan makale ile önemini ortaya koymuştur. Yazarlar, aynı konuyu 1996 yılında yayınladıkları kitaplarında da ele almışlardır (Uygur, 2009: 149).

Performans ölçümü, minimum kaynakla maksimum verim ortaya koymanın yanı sıra doğru şeylere akıllı kaynak yatırımını temel almaktadır. Bununla beraber planlı, programlı ve uzun vadeli çabaya ortaya koymayı gerektirir. Bu çabayı ortaya koyabilecek sabra yaratıcı ve analitik düşünceye sahip, işbirliğine inanan çalışanlara ihtiyaç duyar. Bu çalışmaların sonucunda elde edilen güvenilir kanıtlara dayanan ölçüm değerlerine ulaşılabilir (Karaman, 2009: 415).

### **3.2.3.1. Finansal Performans Ölçümü**

Bu açıklamaların ışığında performans ölçütlerinin her iki yönünü de tanımlamak yerinde olacaktır.

Finansal performansı tanımlarken birçok sınıflandırma yapılmıştır. Bunlardan biri;

- Gelir tabanlı
- Nakit tabanlı
- Getiri tabanlı
- Değer tabanlı ölçütlerdir (Knight, 1998: 198-199).

Gelir tabanlı ölçüler; öncelikle karı temel alan değerlendirmeleri içerir ve firmanın bir dönemde ortaya koyduğu gelire odaklanır. Faaliyet kârı, net kâr, kâr marjı ve hisse başına gelir ölçüleri kapsar. Ama bu ölçütler sermaye maliyetini dikkate almadıklarından eleştirilmektedirler (Ertuğrul, 2009: 22). Bir başka eleştiri de bir döneme bağlı kalmalarından dolayı ortaya çıkan eksiklikleridir.

Nakit tabanlı ölçütler; firmanın nakit akışlarının ıskonto edilmiş değerleri olarak tanımlanabilir. Belli bir zamanda yatırımın değerini bulmaya yönelik bir yöntemdir. Gelir tabanlı ölçütlerde olduğu gibi bir dönem içinde ortaya çıkan faaliyetleri temel alır. Ama farklı olarak nakit çıkışı yaratmayan harcamaları da hesaplama dâhil eder. Bunun yanı sıra

muhasebe uygulamalarından etkilenmeye açık bir yöntem olması eksikliği olarak ifade edilmektedir (Ertuğrul, 2009: 23-24).

Getiri tabanlı ölçütler; satışların getirisi, öz sermayenin getirisi, varlıkların getirisi, yatırılan sermayenin getirisi gibi varlıkların ve sermayenin verimli kullanılıp kullanılmadığını ölçerler (Ertuğrul, 2009: 24). Kullanılan kaynakların getirisini ölçmede kullanılırlar (Knight, 1998: 176). Bu ölçütler de muhasebe bazlı olmalarından dolayı diğer iki tür ölçütün taşıdığı eleştiriyi almaktadır. Bu ölçüler hesaplanırken alınan değerler muhasebe kaynaklı olmasından dolayı tahrif edilebileceği kabul edilir bu yüzden güvenilirlikleri sorgulanır (Ertuğrul, 2009: 24).

Değer tabanlı ölçütler; tek dönemlik veya dönemler boyunca ortaya çıkan firma değerini ele alan ekonomik temelli ölçütlerdir. Yukarıda adı geçen ölçütler firmada belli durumlarda, belli amaçlar için kullanılır ama aldıkları eleştiriler nedeniyle bir bütün olarak firma performansını ifade edemez. Değer tabanlı ölçütler bu eksiklikleri giderme noktasında devreye girer. Dönemsel değer ölçüleri ekonomik kâr, ekonomik katma değer, paydaş katma değeri ve nakit katma değeri gibi dönemsel ve piyasa değeri, net bugünkü değer ve piyasa katma değeri gibi belli bir zamandaki değeri esas alan ölçüler bu gruba girmektedir (Ehrbar, 1998: 194). Değer tabanlı ölçütler, diğer üç ölçütü, firmanın ekonomik performansını göstermeleri için düzenler ve ihtiyaç duyulan bilgileri eklerler (Ertuğrul, 2009: 25).

Finansal performans ölçümlerinden söz edildiğinde oran analizleri ve DuPont analizinden ayrıca bahsetmek doğru bir yaklaşım olacaktır.

### **3.2.3.1.1.Oran Analizleri**

Oran Analizleri; finansal performans ölçümlerinde sıklıkla kullanılan yöntemlerdir. Oranlar birbiriyle bağlantılı iki unsur arasındaki ilişkinin aritmetik ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Ele alınan unsurlar, finansal durumu oluşturan öğeleri gösterir. Finansal tablolarda görülen rakamların sadece hesaplanması yeterli değildir, karşılaştırılabilir olması da önemlidir. Oran analizleri, analizcinin amacı doğrultusunda elde edilen sonuçların yorumlanmasının standart oranlar, sektör ortalamaları, rakip firmaların oranları ve firmanın önceki dönem verileriyle karşılaştırılmasına imkân tanımaktadır (Orak, 2015: 27-40).

Oran Analiz yöntemlerini; likidite oranları (asit test, cari oran, nakit oran, stokların dönen varlıklara oranı, stok bağımlılık oranı, alacakların varlıklara oranı), mali yapı analizi oranları (finansal kaldıraç oranı, oto finansman, kısa vadeli yabancı kaynakların toplam kaynaklara oranı, maddi duran varlıkların öz kaynaklara oranı, dönen varlıkların aktiflere oranı, duran varlıkların sürekli sermayeye oranı, öz kaynak çarpanı), karlılık oranları (öz

sermaye karlılığı-ROE, aktif kar marjı-ROA, net kar marjı, satılan malın maliyetinin net satışlara oranı, faaliyet giderlerinin net satışlara oranı), faaliyet oranları (devir hızı oranı, alacak devir hızı oranı, işletme sermayesi devir hızı, maddi duran varlık devir hızı, öz kaynak devir hızı, aktif devir hızı), borsa performans oranları (fiyat kazanç oranı, piyasa-defter değeri oranı vb), artık kar, katma değer oranları gibi başlıklar altında detaylandırmakta mümkündür (Gökalp, 2009: 38-52; Orak, 2015: 27-40).

### **3.2.3.1.2.DuPont Analizi**

Bu bölümde özellikle DuPont firmasının uygulamaya başladığı ve kendi adıyla literatürde yer alan DuPont Analizi'ni de ayrıca ele almak yerinde olacaktır. Karlılık firmaların faaliyetleri sonucunda elde etmeyi hedefledikleri nihai amaçtır. Bu anlamda finansal performans ölçümleri yapılırken karlılık oranları önem taşımaktadır. Firmalar için aktif karlılığı (ROA-Return on Assets), öz sermaye karlılığı (ROE-Return on Assets) ve satış karlılığı (ROS-Return on Sales) karlılığa bağlı performansın değerlendirilmesinde öncelikli olan ölçümlerdir. Bunlar, birbirleriyle ilişkili, firmaların yatırımları üzerinden finansal performanslarını gösteren; bu, nedenle de sıkça kullanılan oranlardır. DuPont işletmesi tarafından geliştirilen bir teknikle aktif karlılık, öz sermaye karlılığı ve satış karlılığı oranları, bileşenlerine ayrılarak işletmelerin yatırımları üzerinden karlılığını etkileyen unsurların analizi gerçekleştirilmektedir. Bu analiz, işletmenin yatırımları üzerinden karlılığını arttırabilmek için alınabilecek önlemler konusunda etkin bir inceleme süreci kurulmasına temel oluşturmaktadır (Koşan ve Karadeniz, 2013: 46-47).

### **3.2.3.2.Finansal Olmayan Performans Ölçümleri**

Tarihsel süreç içinde firmalar için maliyet ve karlılık gibi değerlerin yerini geliştiren teknoloji, büyüyen pazar ve artan rekabet koşullarında kalite, esneklik, zamanında teslim gibi finansal olmayan performans başarıları gösterme ve dolayısıyla bunları doğru şekilde ölçme almıştır. Bütün bunlar performansın diğer yönü olan finansal olmayan ölçümleri gündeme getirmiştir.

Finansal olmayan performans ölçümleri, performansın boyutları üzerinde dururken ele aldığımız verimlilik, etkililik, etkinlik, çalışma yaşamı kalitesi, yenilik ve kalite esaslı ölçümleri temel almaktadır.

### 3.2.3.3.Çok Boyutlu Performans Ölçümleri

Performansın her iki boyutunun da firma başarısını ve hayatını devam ettirebilmesi için vazgeçilmez olduğu ortadadır. Bu ihtiyaca cevap vermek adına birçok yazar ve araştırmacı çok boyutlu yöntemler geliştirebilmek için çalışmalar yapmışlardır.

#### 3.2.3.3.1.Dengeli Puan Kartları

Çok boyutlu yöntemlerde ele almamız gereken önemli bir çalışma Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen ‘‘Dengeli Puan Kartları (balance scorecard)’’ yöntemidir.

Dengeli puan kartı yönteminde, firmanın tüm seviyelerinde yer alan yönetici ve çalışanlar tarafından kontrol edilebilir ve yönlendirilebilir performans ölçütleri belirlenmektedir. Bu nedenle, her birim ve her birey için ayrı dengeli puan kartları oluşturulmaktadır (Gökalp, 2009: 60). Yazarlar finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerini firmanın organizasyonel yapısına uygulayabilmesi için dört boyut altında ele almışlardır.

- Müşteri Boyutu

Müşteri boyutunda müşterilerin firmayı nasıl gördüğü sorusuna cevap aranmaktadır (Kaplan ve Norton, 2005). Pazar payı oranı, yeni müşteri artış oranı, siparişlerin karşılama oranı, hatasız ve zamanında teslim oranı, iade oranı, satış oranları gibi firma performansının müşteriler tarafından değerlendirilmesini ele alır (Uygur, 2009: 151).

- İçsel Süreç Boyutu

Yeni ürün sayısı ve yeni ürüne olan talep, süreç kalitesi, üretim sürecinin kısaltılması, devir süresi, çalışanların tatmin düzeyleri ve becerileri gibi ürün dağıtımında yaşanan ve bunları geliştirmeyi amaç edinen ölçülerdir. İçsel boyutta yer alan ölçütler firmanın hedef piyasasındaki müşterileri için firmayı çekici hale getirecek ve müşteri sadakati yaratacak çözümler üretmeleri üzerine odaklanmıştır (Uygur, 2009: 151). Kaplan ve Norton, içsel boyutu firmanın güçlü yönü ne olmalıdır sorusuyla ele almışlardır.

- Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Yeni ürünlerin satış rakamları, giderleri, tasarım maliyetlerinin oranı, çalışan devir hızı, çalışanların iş motivasyon düzeyi, yeni ürün geliştirilme süreci gibi gelişen ve değişen ekonomik koşullara ve teknolojik ilerlemelere uyum sağlamak ve uzun vadeli planları gerçekleştirmek için yararlanacakları ölçeklerdir (Uygur, 2009: 152). Bu boyutta Kaplan ve Norton (2005), firma değer kazanmayı ve yaratmayı sürdürebilir mi sorusuna cevap arar.

- Finansal Boyut

Bu üç boyutun dışında Kaplan ve Norton, dördüncü bir parametreyi de ele almışlardır. Bu parametre, firma nasıl finanse edilmiştir sorusuna cevap arar. Bu soruya cevap ararken nakit akışını, üç aylık satış büyümesini, bölüm bazında işletme gelirini ve segment bazında artan pazar payı ve öz kaynak kârını ölçmek gerekliliği üzerinde durmaktadır (Kaplan ve Norton, 2005). Bu parametre geleneksel yaklaşımdaki finansal boyutun yerini alabilmektedir (Uygur, 2009: 153).

### **3.2.3.3.2. Performans Piramidi**

Performans Piramidi bir başka çok boyutlu performans yöntemidir. Lynch ve Cross (1989) tarafından geleneksel yöntemlerin eksikliklerini gidermek için geliştirilmiştir. Sistem dört aşamada uygulamaya geçmeyi öngörmektedir. Sistemde performans değerlendirme sistemi şirket vizyonunun belirlenmesi ile başlamaktadır. Bu aşamada firmanın ulaşmayı hedeflediği sonuçlar ve bu sonuçların ne şekilde ölçüleceği belirlenmelidir. Daha sonra firma içindeki her birim büyüme ve pazar pozisyonu gibi uzun dönemli hedeflerini ve nakit akımı, karlılık ile ilgili kısa dönemli hedeflerini belirler. Bu aşamada piyasa performansı ve finansal performans ölçümlenmektedir. Piramitte bir alt kademeye geçildikçe işler yerine getirilerek ilerlemektir. Sonraki adımlara gelince siparişten, üretime ve müşteri memnuniyeti ile devam eden süreçleri kapsamaktadır. Firmalar belirledikleri hedefler doğrultusunda müşteri tatmini, esneklik ve verimlilik gibi operasyonel hedeflerini belirler ve bu hedefleri başarmak için faaliyet gösterirler (Ghalayini ve Noble, 1996: 73-74; Ağca ve Tuncer, 2006: 179).

### **3.2.3.3.3. Performans Prizması**

Çok boyutlu performans yöntemlerinde ele alabileceğimiz bir başka yöntemde Performans Prizması'dır. Bu yöntem performansı birbirine bağlı beş boyutta ele almaktadır. Bunlar hisse sahiplerinin kim oldukları, ne istedikleri ve neye ihtiyacı olduklarıyla ilgilenen hisse sahipleri memnuniyeti; bu istek ve ihtiyaçları karşılamak için hangi stratejiyi kullanmamız gerektiği ile ilgilenen strateji boyutu; stratejileri yerine getirebilmek için izleyeceğimiz süreçlerle ilgilenen süreçler boyutu; süreçleri uygularken ihtiyacımız olan iş gücü, teknoloji ve alt yapı yeteneklerimizle ilgilenen yetenek boyutu; sahip olduğumuz yetenekleri geliştirmek ve sürdürmek için bizim hisse sahiplerinden olan beklentimizle ilgilenen hissedar katkıları boyutlarıdır. Bu sistemin en iyi yönü hisse sahiplerini de sürece dahil etmesidir. Ancak performans ölçümünün nasıl yapılacağını hakkında yetersiz olması ve mevcutta kullanılan ölçümleri dikkate almadan sıfırdan bir sistem kurmayı gerektirdiği için eleştirilmektedir (Gökalp, 2009: 64).

### 3.2.3.3.4.Mükemmellik Modeli

Yukarıda açıklanan çok boyutlu performans sistemlerinin dışında geliştirilen bir diğer yöntemde Avrupa Kalite Derneği (1992) tarafından geliştirilen Mükemmellik Modeli'dir. Bu modelde firma içinde iş stratejileri oluşturulması ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Yöntemi geliştirenle göre, politikaların, stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin doğru bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi durumunda performansa, müşterilere, çalışanlara ve topluma yansıyan mükemmel sonuçlar olarak geri döneceği ileri sürülür. Model; liderlik, politika, strateji, çalışanlar, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler gibi girdi kriterleri ve müşterilerle ilgili sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar, temel performans sonuçları gibi sonuç kriterlerini içermektedir (Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 556).

Yapılan bütün açıklamalar gösteriyor ki finansal ve finansal olmayan ölçütleri birlikte ele alarak bir performans ölçüm sistemi kurmak önemlidir. Performansın her iki yönünün de birbirinin ayrılmaz parçası olduğu ve birbirini etkilediğini gösteren analiz çalışmaları da bu çıkarımı destekler niteliktedir. Ittner ve Lacker (1998) tarafından finansal olmayan ölçütlerin finansal ölçütler için bir öncül niteliği taşıyıp taşımadığını araştıran çalışmada; firmaya ait müşteri memnuniyeti ölçütlerinin yayınlanmasının piyasa değerini gösteren ölçütler üzerinde doğrudan, defter değeri üzerinde de kısmi etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ittner ve Lacker, 1998: 32). Firmalar yüksek rekabet koşullarında faaliyetlerine devam edebilmek için, teknoloji ve piyasa koşullarına uyumlu, müşteri istek ve beklentilerine cevap verebilen, maliyetlerini kontrol altında tutabilen bir performans ölçümü ile finansal performansa etki edebilmelidirler (Çınar, 2017: 22).

### 3.2.4.Çeşitlilik Çalışmalarında Ele Alınan Performans Ölçümleri

Etkin bir performans ölçüm sistemi kurabilmek için çift yönlü bir çalışma en doğru adımdır. Ancak firmaların finansal olmayan verilerine ulaşmak finansal verilerine ulaşmak kadar kolay olmamaktadır. Çünkü finansal ölçümler muhasebe tabanlı verileri içermesinden dolayı açıklanma zorunluluğu olan rakamlar üzerinden ölçümlenmektedir. Örneğin cari oran bulunurken firmanın kısa vadeli yabancı kaynakları ve dönen varlıkları rakamlarına ihtiyaç duyarız. Bu rakamlara da bilançolardan ulaşmak mümkündür. Benzer şekilde piyasa değeriyle ilgili rakamlarda kolay ulaşılabilir verilerle elde edilen hesaplamalara dâhildir. Ancak firmaların içsel süreçleriyle ilgili performans değerlemelerine tabi verilerine ulaşmak bu denli kolay olmayacaktır. Bu kısıtlardan kaynaklı olarak araştırmacıların çalışmaları çoklukla ikincil veri niteliğindeki rakamlar üzerinden yapılmıştır.

Yönetim çeşitliliğini ele alan benzer pek çok çalışmada çoklukla ele alınan performans ölçümlerinden bahsetmek çalışmamızın analiz aşamasına ışık tutması açısından önemlidir.

#### **3.2.4.1.Firma Büyüklüğü**

Benzer çalışmalarda sıklıkla ele alınan değerlendirme ölçütlerinde biri firma büyüklüğüdür. Firma büyüklüğünden kasıt firmanın piyasadaki değeridir. Yani piyasadaki hisse senetlerinin toplam değerini ifade etmektedir.

#### **3.2.4.2.Aktif Karlılık Oranı**

Aktif karlılık oranı (ROA)'da çeşitlilik çalışmalarında kullanılan performans ölçümlerinde biridir. Bu oran net karın aktif toplama bölünmesiyle bulunur ve şirket varlıklarının kar yaratmada ne kadar etkin olduğunu gösterir. Hesaplama sonucunun büyüklüğü firma varlıklarının kar yaratmadaki etkinliğini gösterir. Oran ne kadar büyükse etkinlik o ölçüde artmaktadır<sup>26</sup>. Oran şu şekilde formüle edilmiştir;

$$ROA = \text{Net Kar} / \text{Toplam Varlıklar (Otluoğlu vd. 2016: 752)}.$$

#### **3.2.4.3.Öz Sermaye Karlılığı**

Sıkça ele alınan performans ölçümlerinden biri de Öz sermaye karlılığı (ROE)'dir. Yine net kar üzerinde yapılan bir hesaplama ama bu kez öz sermayeye bölünmesiyle elde edilir. Firma sahiplerinin sermaye olarak koyduklarına karşılık ne kadar kar elde ettikleriyle ilgilidir. Bir birim sermayeye karşılık kaç birim kar elde edildiğini hesaplar. Hem kar hem de yönetim performansı ölçüsü olarak karşımıza çıkar. Oranın büyüklüğü firma kaynaklarının verimli kullanıldığını ifade etmektedir. Ancak oranın normalin çok üstünde olması, firmanın kaynaklarının yetersizliğini ve firmanın büyük oranda yabancı kaynakları kullandığını gösterir. Öz sermaye karlılığı sıklıkla hisse başına kar oranı ile karıştırılmaktadır oysaki hisse başına kar hesaplamasında ödenmiş sermayenin kullanılmaktadır<sup>27</sup>. Oran şu şekilde formüle edilmiştir;

$$ROE = \text{Net kâr} / \text{Özsermaye}$$

#### **3.2.4.4.Tobin's Q Oranı**

Çeşitlilik üzerine yapılan çalışmalarda beklide en sık kullanılan performans ölçütlerinde biri de Tobin's Q oranıdır. Söz konusu oran piyasa temelli bir ölçümdür (Canbaş vd. 2005) ve yatırım kararlarının tahmin edilmesi için geliştirilmiştir (Demirkol, 2007: 87).

<sup>26</sup> <http://piyasarehberi.org/sozluk/aktif-karlilik-orani> (erişim tarihi: 10.05.2017).

<sup>27</sup> <http://piyasarehberi.org/sozluk/oz-sermaye-karligi> (erişim tarihi: 10.05.2017).



Bir firmanın piyasa değerinin varlıklarının yerine koyma maliyetine oranı olarak tanımlanır (Chung ve Pruitt, 94; 70). Yerine koyma maliyetiyle kast edilen varlıkların alternatif kullanım değeridir (Lewellen ve Badrinath, 1997: 78). Oran 1'den küçükse; varlık yerine koyma maliyetinden daha düşük değerdedir bu durumda firmanın bu türden daha fazla varlık edinmesi doğru olmayacaktır. Piyasa firmanın yatırımlarını finansal varlıklara yönlendirmesini ya da karını ortaklara dağıtmasını bekliyor demektir. Tersi durumda yani oranın 1'den büyük olması durumunda ise piyasa firmanın bir birimlik varlığına 1 liranın üzerinde bir değer biçtiği anlamına gelir bu durum firmanın yatırım yapmaya uygun koşullara sahip olduğuna işaret eder. Uygulamada piyasa değeri/defter değeri oranı ile karıştırılmaktadır ancak Tobin's Q hesaplamasında defter değeri değil yerine koyma maliyetinden yararlanır. Q oranının yüksek çıkmasının teknolojiye insan sermayesine yapılan doğru yatırımların göstergesi olduğundan bahsedilmektedir. Oranı geliştiren James Tobin's Q'nun bir firmanın elinde diğerlerinde olmayan bir şeye sahip olması nedeniyle yüksek kar elde etme gücünü ifade ettiğini söylemektedir (Demirkol, 2007: 88). Başka bir ifadeyle firmaların rakiplerine benzer varlıkları vardır ama birinin diğerinden daha çok kazanç sağlamasına neden olan kendine has özellikleri vardır. Bunlar; çalışanlar, yöneticiler, müşteriler ve kurulan organizasyon yapısı gibi özellikler olabilir. Bu cümle çeşitlilik çalışmalarında sıklıkla bu oranın kullanılmasını açıklamaktadır. Doğru dizayn edilmiş bir yönetim yapısı fark yaratabilecektir.

#### **3.2.4.5.Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı**

Tobin's Q ile karıştırıldığından bahsettiğimiz piyasa değeri/defter değeri oranı da çeşitlilik çalışmalarında ele alınan bir diğer hesaplamadır. Diğer pek çok yönetime göre daha basittir ama durumu açıklamakta yetersiz görüldüğü noktalarda mevcuttur (Demirkol, 2007: 87).

#### **4.4.6.Hisse Başına Kar**

Yukarıda bahsettiğimiz oranlar kadar olmasa da hisse başına karda bazı çalışmalarda karşımıza çıkan bir performans değerlendirme ölçütüdür. Hisse başına kar, firmaların karlarının dolaşımdaki her hisse başına düşen kısmıdır ve şirketin imtiyazlı hisselerine ödenen kar payı ile firmanın net gelirinin farkının alınıp çıkan sonucun dolaşımdaki ortalama hisse sayısına bölünmesi ile bulunur<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> <https://Ekonomist.co/yatirim/borsa/hisse-basina-kar-nedir-14565/> (erişim tarihi: 04.07.2018).

### 3.2.4.7. Varlık Devir Hızı

Varlık devir hızı da ele alınabilecek bir başka ölçüttür. Bu oran net satış tutarının varlık toplamına bölünmesiyle hesaplanır ve firmada sermaye yoğunluğunun göstergesi ya da varlık kullanımında etkinliğin bir ölçüsü olarak kabul edilebilir. Varlık devir hızı, firmanın aktif yapısı içinde duran varlıkların oransal önemini yansıtır. Oranın 2-4 arasında olması beklenir. Düşük olması işletmenin tam kapasite ile çalışmadığını gösterir. Aynı sektörde devir hızı yüksek olan firmaların diğer firmalara oranla varlıklarını daha etkin kullandığı, kapasite kullanım oranlarının daha yüksek olduğu anlaşılır. Oranın düşüklüğü ise, aktiflere aşırı yatırım yapıldığının ve firmanın işlerinin iyi olmadığını göstergesidir (Okka, 2010: 115).

Çeşitliliğin firma performansına etkisinin ele alındığı pek çok çalışmada sıklıkla ele alınmış ölçütler yukarıda adını geçirdiklerimizdir. Bu bilgiler ışığında çalışmamız daha anlaşılır olacaktır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÜST YÖNETİM VE YÖNETİM KURULUNDA YER ALAN KADINLARIN FİRMALARIN FİNANSAL PERFORMANSINA ETKİSİNİN UYGULAMASI**

Buraya kadar; iş hayatının genelinde çeşitliliğin önemi ve gerekliliği, çeşitliliği destekleyen yönetim kuramları ve bu konuyu ele alan çalışmalar, çeşitliliğin başlıca unsurlarından olan kadının iş hayatındaki varlığı ve ilerlemelerinin önüne duran cam tavanlar, yasalar ve kurumsal düzenlemelerde kadın ve finansal performans açısından kadınları kendisine konu edinen çalışmalar üzerinde durulmuştur. Bunların devamında, çalışmanın daha anlaşılır olabilmesi için performans kavramından neyin anlaşıldığına da yer verilmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde; üst yönetimde ve yönetim kurullarında kadınların varlığının o firmanın finansal rakamlarında bir fark yaratıp yaratmadığı ve bu farkın ne şekilde gerçekleştiği araştırılacaktır.

#### **4.1.Çalışmanın Amacı**

Kadınların toplumdaki yeri günümüzün en dikkat çeken konularındandır. Entelektüel sermayelerine sürekli yatırım yapan ve varoluşlarından gelen yeteneklerini iş hayatına aktarma konusunda başarı gösteren kadınların sayılarının artması firmalar için kaçırılmaması gereken bir fırsattır. Ancak bu düşüncenin rakamlara yansımış araştırmalarla desteklenmeye ihtiyacı vardır. Bu çalışma, kadınların firma üst yönetimlerinde ve yönetim kurullarında varlıklarının firma rakamlarında bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koymaya yöneliktir. Literatür incelemesine yer verilen bölümde görüldüğü üzere bu farkın incelendiği çalışmalar yoğunlukla Amerika üzerinde gerçekleştirilmiştir. Amerika dışındaki az sayıda ülkede de nispeten daha sınırlı örneklerle üzerinde gerçekleştirilmiştir. Belli bir bölge ya da oluşum üzerinde yapılmış çalışmaların eksikliği ortadadır.

Bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlamak için Euromed oluşumuna dahil 9 ülkede dönemsel tüketici mal ve hizmetler ve dönemsel olmayan tüketici mal ve hizmetler sektörlerini ele alarak bir çalışma gerçekleştirmek amaçlanmıştır. Çalışma örnekleminin, ülkelerin ekonomik gelişmelerinin kültürel ve sosyal gelişimle desteklenebileceğini savunan bir ortaklık olan Euromed oluşumuna üye ülkeler içinden seçilmesinin haklı bir yaklaşım olduğunu görmek adına çalışmanın devamında Euromed ortaklığı hakkında bilgiye yer verilecektir.

#### 4.2.Euromed (Avrupa Akdeniz Ortaklığı) Nedir?

Yukarıda bahsi geçen tüm bu akademik çalışmalar genel anlamda kadınlar konusunda yeterli sayıda çalışma olmadığını göstermektedir. Her ne kadar Amerika firmalarını temel olarak gerçekleştirilen çalışmalar nispeten çok olsa da dünyanın geri kalanı için kısıtlı çalışmalar olduğu ortadadır. Bu eksikliği gidermek adına dünyada önemli bir oluşum olan Euromed ülkelerini ele alarak literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışmanın bu aşamasında Euromed ülkelerinden, oluşumdan ve bu çalışmanın örneklem olarak seçilmesinin öneminden bahsetmek yerinde olacaktır.

Avrupa-Akdeniz Ortaklığı (Euromed), 27-28 Kasım tarihlerinde İspanya'nın AB Dönem Başkanlığı altında Barcelona'da düzenlenen Avrupa-Akdeniz Dışişleri Bakanları Konferansı sonucunda 1995 yılında kurulmuştur ayrıca Barcelona Süreci adıyla da anılmaktadır (Eur-Lex, <http://eur-lex.europa.eu/summary/EN/r15001>, erişim tarihi: 05.03.2018). Akdeniz'de istikrar ve bütünleşmeyi sağlamak amacıyla oluşumun her iki tarafındaki mülkiyet, karar alma ve sorumluluk konularında ortak hareket etme ilkelerine dayalı olarak stratejik konuları çözüme ulaştırmayı kendine amaç edinen bir forumdur<sup>29</sup>. Barcelona'daki deklarasyonda girişimin amacı, "Akdeniz havzasını diyalog alanı haline getirmek" olarak özetlenmiştir. Bu amaçla, üye ülkeler karşılıklı kararlar alarak, farklı boyutlardaki bölgesel projeleri ve girişimleri tanımlamakta ve desteklemektedir.

Ortaklık kurulduğu zaman 27 üye ülke; 15 Avrupa Birliği ve 12 Akdeniz ülkesinden oluşmakta idi. Avrupa Birliği'nin 2004 ve 2007'deki genişlemelerinin bir sonucu olarak, AB üyesi ülkelerin sayısı 27'e çıktı ve iki Akdenizli ortak ülke—Kıbrıs ve Malta—Avrupa Birliği'nin bir parçası oldu. AB genişlemesi Barcelona sürecinin yapılandırmasını "15+12" den "27+10" e kadar değiştirdi. Arnavutluk ve Moritanya 2007 yılında Barcelona sürecine katılmasıyla birlikte katılımcı sayısı 39'a yükseldi. Şu anda ise ortaklık üyeleri; 28'i Avrupa Birliği üyesi olmak üzere Türkiye, İsrail, Bosna-Hersek, Arnavutluk, Monako, Karadağ, Cezayir, Mısır, Ürdün, Lübnan, Moritanya, Fas, Filistin, Suriye ve Tunus'u içine alan 43 ülkedir<sup>30</sup>

<sup>29</sup>[https://www.economy.gov.tr/portal/faces/home/disIliskiler/ab/euromed;jsessionid=jzWRD96CMc7LcLFFIJ7quvRcp7be0a34jBRrIPYB2aX8wua10cGZ!1562223636?\\_adf.ctrl-state=vw64e4a63\\_1&\\_afLoop=2209537302081392&\\_afWindowMode=0&\\_afWindowId=null#!%40%40%3F\\_afWindowId%3Dnull%26\\_afLoop%3D2209537302081392%26\\_afWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3Dvw64e4a63\\_5](https://www.economy.gov.tr/portal/faces/home/disIliskiler/ab/euromed;jsessionid=jzWRD96CMc7LcLFFIJ7quvRcp7be0a34jBRrIPYB2aX8wua10cGZ!1562223636?_adf.ctrl-state=vw64e4a63_1&_afLoop=2209537302081392&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D2209537302081392%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dvw64e4a63_5) (erişim tarihi: 04.03.2018).

<sup>30</sup>[http://www.mfa.gov.tr/avrupa-akdeniz-suraci-\\_euromed\\_barcelona-process\\_-tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/avrupa-akdeniz-suraci-_euromed_barcelona-process_-tr.mfa) (erişim tarihi: 04.07.2018).

#### 4.2.1.Euromed'in Çalışmaları

Kuruluş amaçlarını ve çalışma alanlarını üç ana başlık altında özetlemiştir. Bunlar; (1) siyasi ve güvenlik hedefleri, (2) ekonomik ve mali hedefler, (3) sosyal kültürel ve insani hedefler (Global politics, [http://www.globalpolitics.cz/clanky/barcelona-process\\_](http://www.globalpolitics.cz/clanky/barcelona-process_), erişim tarihi: 05.03.2018).

Her ne kadar bazı analizciler tarafından etkisiz bir oluşum olduğuna dair iddialar dile getirilse de kurulduğu günden bu güne amaç edindiği hedefler doğrultusunda pek çok proje ve çalışma yürütmüştür ve yürütmeye devam etmektedir. Hiç kuşkusuz belirlenen hedeflere giden yolda kadınlara ait önemli bir durağın olduğu göz ardı edilmemiştir ve 2013 yılında “İş Yaratıcıları Olarak Kadın Girişimciler” projesiyle kadın adı Euromed’de dile getirilmeye başlanmıştır. Yine aynı yıl Paris’te ve devamında 2017’de Barcelona’da “kadının toplumdaki yerini güçlendirme” konusu bakanlar düzeyinde bir toplantıda ele alınan konulardan biri olmuştur.

2014 ve 2015 yıllarında da gerçekleştirilen etkinliğin devamı olarak 10-11 Ekim 2016’da “Üst Düzey Kadın Güçlendirme” konferansı 30 ülkeden 250’den fazla katılımcı ile gerçekleşmiş ve Akdeniz’de ki mevcut sorunların kadınların katkılarını artıracak yatırımlarla çözülebileceğine dair fikir birliğine varılmıştır ve kadınların toplumdaki rolünü güçlendirmeye yönelik bir rapor hazırlanmıştır. Bu rapor sonucu olarak, Euromed’in etkin bir takip mekanizması oluşturarak kadınlara yönelik politikalar, mevzuat ve uygulama konusunda etkili bir iletişim kurulması amaçlanmıştır. Bu kararların eyleme geçirilmesi ile bölgede 50.000’den fazla kadına fayda sağlayan 127 milyon Euro’nun üzerinde bütçeli projeler hayata geçirilmiştir. Genç nüfusun istihdamı ve kadınların güçlendirilmesini odak noktalarından biri yapan oluşum, bölgedeki insan sermayesini güçlendirmeye yönelik hedefleri doğrultusunda, istikrar ve güvenlik açısından kadın ve genç nüfusu kilit konular olarak ele alınmıştır. Bu amaç doğrultusunda Temmuz 2017 itibariyle, ortaklığın bölgesel “İnsani Gelişme” ayağı olarak 26 proje dile getirilmiş ve bunların sosyal ve sivil hayatı iyileştirmeyi konu edinen kalemlerinde kadın çalışmalarına önem verilmeye devam edilmiştir. Bunlar; “Yeni Nesil Liderler (WOMED)”, “Sürdürülebilir Kadın Güçlendirme”, “Kadınların İstihdam Edilebilirlik Becerileri”, “İş Yaratıcılar Olarak Genç Kadınlar”, “Sürdürülebilir Sanayi Gelişimi için Kadınların Güçlendirilmesinin Teşvik Edilmesi” gibi projelerdir. Ayrıca 22-23 Kasım 2017 tarihinde ortaklık “Kadın Hakları Sivil Toplum Konferansı” yapılmış ve bu konferans sonrasında bir bildiri yayınlanmıştır. Bu bildiriye ele alınan başlıklar; kadınların kamusal hayata ve karar verme sürecine katılımı, kadınların ekonomik hayata katılımı, kadınlara yönelik her türlü şiddetle mücadele, kültürel ve sosyal normlara meydan okuma ve

özellikle eğitim ve tıp yoluyla toplumsal cinsiyet ayrımını ortadan kaldırma, ortaklık bölgesinde kadın, barış ve güvenlik gündemi, bakanlıklar düzeyinde cinsiyet eşitliğini uygulama mekanizması oluşturmak olarak sıralanmıştır<sup>31</sup>.

Özellikle yukarıda bahsi geçen “Yeni Nesil Liderler (WOMED)”, Akdeniz ülkelerindeki yüksek potansiyele sahip genç kadınların, cinsiyet eşitliği konularında yoğun bir eğitim programı ile liderlik becerilerini güçlendirmeyi hedefleyen bir eğitim programıdır. Program aracılığıyla eğitilen kadınlar, kendi ülkelerindeki ve profesyonel sektörlerindeki cinsiyet eşitliğinin geliştirilmesinin ve ilerletilmesinin savunucuları olmaları sağlanmıştır. Eğitime kabul edilen katılımcıların kendi ülkelerinde politika, iş hayatı, sanat, sosyal medya, araştırmacı, kadın hakları savunucuları gibi alanlarda liderlik yapan isimler arasından olması şartı aranmaktadır<sup>32</sup>.

Euromed başka kuruluşlarla işbirliğine giderek yeni oluşumlarında destekçisi olmuştur. Bu ortaklıklardan biri; AFAEMME-Akdeniz İşkadınları Örgütleri Birliği’dir. Kadınların iş hayatında cinsiyet eşitliğine kavuşmaları, kadın girişimciler için bir ağ platformu oluşturulması ve ekonomide kadınların karar alma pozisyonlarına erişimi; bu örgütün başlıca çalışma konuları arasındadır (Afaemme, <http://afaemme.org/young-women-as-job-creators>, erişim tarihi: 07.03.2018).

Yukarıda sayılan çalışmaların dışında da kadınların toplumsal ve ekonomik hayattaki varlıklarını iyileştirmek ve artırmak adına ortaklığın gerçekleştirdiği ve desteklediği projeler mevcuttur. Bütün bu çalışmalar ve ortaya konulan kararlar, kadınların iş yaşamında varlığının Euromed ortaklığı için önemli kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Akdeniz ve Avrupa arasında ortak ticaret alanı oluşturmayı amaçlayan bir oluşum olarak Euromed, sorunların çözümlerinin toplumun her kesiminin dahil olduğu bir iş dünyası dizayn etmekle mümkün olacağını kabul etmiş ve bunu destekler nitelikte çalışmalara ortam yaratmıştır. Bu gelişmeler, bu çalışmanın Euromed ülkeleri arasından seçilmesinin de nedenlerindedir. Çalışmanın temelini oluşturan kadınların iş hayatında karar alma pozisyonlarında temsiliyetinin firma performansına etkisi nedir sorusu, Euromed’in amaç edindiği eşitlikçi temsiliyete giden yolda önemli olduğu düşünülmektedir.

<sup>31</sup><https://outlook.live.com/owa/projection.aspx>. (erişim tarihi:02.03.2018); Ufm sekretariat, <http://ufmsecretariat.org/ufm-ministerial-conference-strengthening-role-women-society/> (erişim tarihi: 07.03.2018).

<sup>32</sup><http://www.mladiinfo.eu/2015/02/09/women-of-the-mediterranean-next-generation-of-leaders-tc/> (erişim tarihi: 07.03.2018).

### 4.3.Çalışmanın Örnekleme

Çalışmanın örnekleme Türkiye'nin de dahil olduğu Euromed ülkelerinden seçilmiştir. Bunun amacı, Türkiye piyasa ve kültürel koşullarına kısmen benzer bir örneklem yaratmanın yanı sıra uluslararası platformda etkin bir ekonomik ortaklık olan Euromed ülkelerinde ki durumu incelemektedir. Çalışmamızda ele aldığımız bu ülkeler; Türkiye, İspanya, Slovenya, İtalya, Yunanistan, Fransa, Kıbrıs, Hırvatistan ve Bosna'dır. Adı geçen ülkelerde dönemsel ve dönemsel olmayan tüketici mal ve hizmetleri sektörleri ele alınmıştır. Belirlenen ülkelerde ele alınması planlanan sektörlerde yer alan firmalara ait verilere ulaşabilmek için öncelikli olarak (www.reuters.com) sitesinden faydalanılmıştır. Bu kaynaktan başlangıçta belirlediğimiz kriterler doğrultusunda 1779 adet firma ismine ulaşılmıştır. Bu firmaların çoğunluğu, seçilen ülkelerde birden fazla ülkede kotasyona sahip olduğundan; örnekleme sadeleştirmek ve tekrarlanan verilerin hatalı analiz sonucu yaratma ihtimaline karşılık birden fazla ülkede kote olan firmalar, çalışmaya bir kez dahil edilmiştir. Çalışmada ele alınan firmaların kote oldukları ülke bazında tek bir defa çalışmaya dahil edilmesi sırasında, listedeki ülkelerden hangisinde ilk defa kotasyona uğradıysa o ülke adı altında çalışmaya dahil edilmişlerdir. Örneklem ülkelerimizden Kıbrıs ve Bosna (çalışmaya dahil firmaların hiç biri bu ülkelerde ilk kotasyona sahip olmadığı için) çalışmamız dışında kalmıştır. Bu elemenin sonucu olarak 747 firma verisi çalışma dışı bırakılmıştır. Bununla beraber 189 firmaya ait veriye de ulaşamamıştır. Dolayısıyla bu firmalarda çalışmamıza dâhil edilememiştir. Sonuç olarak çalışmaya elverişli 843 firmaya ait veri ile analizler gerçekleştirilmiştir.

### 4.4. Veri Seti

Bu tezin uygulama kısmında yapılan analizler, belirlenen örnekleme ait firmalardan verileri elde edilebilen 843 adet firmanın (www.reuters.com) internet adresinde yayınlanan bilgilerinden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işlemleri Ekim 2016-Şubat 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilere SPSS istatistik programı 20.0 ve 21.0 versiyonları kullanılarak analiz edilmiştir.

İncelenen firmaların kadınların kısmen daha çok varlık gösterdiği sektörlerden seçilmesi ile daha sağlıklı sonuçlar elde edileceği düşünülmüştür. Firmaların faaliyet gösterdiği sektörler yönetim kurulu çeşitlilik düzeyini etkileyebilir. Örneğin, Harrigan'ın da (1981) ifade ettiği şekilde hizmet sektöründeki firmaların diğer sektörlerden daha fazla kadın yönetici istihdam etmesi muhtemeldir. Bu düşüncüyü destekleyen bir liste Secret.CV tarafından ülkemiz firmaları için hazırlanmıştır. Bu listeye göre 8 Mart 2014 tarihi itibarıyla ülkemizde kadınların üst düzey yöneticilik yaptığı başlıca iş kolu %24,3'lük bir temsiliyet

oranıyla bankacılık ve finans 'tır. Banka ve finans firmalarının finansal verileri diğer sektörlere göre farklı bir kayıtlamaya tabi olduğundan çalışmamıza dahil edilememiştir. Bu istisnai sektör hariç tutulmak üzere Secret CV'nin listesinde göze çarpan diğer iş kolları %23,1 oranla mağaza ve perakendecilik, %7,1 ile tekstil, %5,4 ile hızlı tüketim malları, %4,5 ile danışmanlık, %4,2 ile gıda, %3,3 ile eğitim, %3,1 ile hizmet ve işletme servisi şeklinde devam etmektedir. Listede dikkat en dikkat çeken unsurlardan biri de sanayi, inşaat, imalat gibi sektörlerin listede kendine hiç yer bulamamış olmasıdır. Enerji sektörü ise %2,8'lik düşük bir oranla üst yönetimde kadınların yer aldığı firmalar içinde yer almıştır (Haber Türk, (<http://www.haberturk.com/galeri/ekonomi/436252-kadinlar-hangi-sektorde-zirvede>, erişim tarihi: 13.03.2018). Bizim çalışmamıza dahil ettiğimiz firmalar, yukarıdaki açıklamaya paralel şekilde sanayi, inşaat, imalat, enerji sektörleri gibi kadın yoğunluğundan bahsedilemeyecek sektörler dışından seçilmiştir.

Analize dahil edilerek incelenmiş olan 843 firmanın faaliyet gösterdiği sektörler ve örneklem içindeki sayıları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.



**Tablo 4.1. Analiz Kapsamında İncelenen Firmaların Sektörleri, Endüstrileri ve Sayıları**

Endüstri Adı	Firma Sayısı	Firma Oranı
<b>Dönemsel Tüketici Mal ve Hizmetler Sektörü</b>		
Reklam ve pazarlama	17	2,02%
Giyim ve aksesuar	59	7,00%
Cihazlar, alet ve küçük ev aletleri	24	2,85%
Otomobil ve kamyon üreticileri	16	1,90%
Otomobil, kamyon motor parça ve kauçuk lastik üreticileri, lastik	46	5,46%
Casinolar ve oyun	13	1,54%
Bilgisayar ve Elektronik	15	1,78%
Eğlence-Yapım	16	1,90%
Ev yapı ve dekorasyon	51	6,05%
Eğlence, Dinlenme, Hotel, Motel ve Kurvaziyer Hattı	75	8,90%
Hobi ürünleri	18	2,14%
Basın, Yayın ve Çeşitli Medya	83	9,85%
Perakende	74	8,78%
Tekstil ve deri ürünler	35	4,15%
Restoran	22	2,61%
<b>Dönemsel Olmayan Tüketici Mal ve Hizmetler Sektörü</b>		
İçecek - Damıtma, Şarap imalathaneleri ve Bira	27	3,20%
Alkollü içecekler – Sigara, Tütüncülük	23	2,73%
Balıkçılık ve tarım	29	3,44%
Gıda İşleme, Dağıtım ve Mağazacılık	143	16,96%
Ev ürünleri	4	0,47%
Kişisel ürünler	17	2,02%
Kişisel hizmetler	29	3,44%
Perakende – İlaç	7	0,83%
<b>TOPLAM</b>	843	100,00%

Analize dâhil edilen firmaların sayısal verilerinin toplanmasının ardından; firmalarda görev alan üst yönetim ve yönetim kurulu üyelerinin isimleri, görevleri, cinsiyetleri, yaşları, görevlerinde bulunma süreleri, eğitim düzeyleri bilgileri elde edilerek çalışmaya devam edilmiştir. Firma üst yönetim ve yönetim kurulu üyeleri isimleri listelenirken ([www.reuters.com](http://www.reuters.com)) adresi temel alınmıştır. Diğer detay veriler elde edilirken; firmaların yasal internet sitelerinden, yönetici ve yönetim kurulu üyelerinin [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) adresinde yayınladıkları bireysel kariyer detaylarından, ([www.4-traders.com](http://www.4-traders.com)), ([www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)), ([www.macroaxis.com](http://www.macroaxis.com)) gibi yatırımcılara yönelik bilgiler sunan güvenilir sitelerden yardım alınmıştır. Kişilerin isimlerini listeleme sırasında çalışmanın temelini oluşturan veri olarak listelenen kişilerin kadın mı erkek mi oldukları belirlenmiştir. Bu ayırım için öncelikle “mr” ve “mrs” ön ifadelerinden, kariyer detaylarının anlatıldığı açıklamalarda yer alan “he” ve “she” ifadelerinden ve son olarak firmaların resmi internet sitelerinde yer alan resimlerinden yararlanılmıştır.

Ayrıca çalışmada kullanılacak verilerde, üst yönetim ve yönetim kurulu ifadelerinden neyi anladığımız ve neyin anlaşıldığı önemlidir. Daha önce de ifade edildiği gibi üst yönetim ve yönetim kurulu üye isimleri ([www.reuters.com](http://www.reuters.com)) sitesinden temel alınarak listelenmiştir. Sitede ismi verilen kişilerin firmadaki görevleri de verilmiştir. Çalışmada; bölüm (finans, muhasebe, insan kaynakları, satış-pazarlama, ar-ge, basın yayın ilişkileri, müşteri ilişkileri vb) müdürleri, bölüm müdür yardımcıları, bölge sorumluları, yatırımcı ilişkileri sorumlusu gibi görevleri ifa edenler ve yönetim kurulu üyeleri üst yönetim olarak ele alınmıştır. Yönetim kuruluna ait veriler ayrıca analize dâhil edilmesinin yanı sıra üst yönetim verilerinin içinde de yer almaktadır.

Benzer şekilde yönetim kurulu olarak neyin anlaşıldığını açıklamak özellikle gereklidir. Çünkü uluslararası uygulamalarda, yönetim kurulları tek katmanlı ya da çift katmanlı olarak dizayn edilebilirler. Çift katmanlı yönetim kurullarında kurulların danışma ve yönetim (izleme) fonksiyonları resmi olarak yönetim ve denetleme kurulu olarak ikiye ayrılmaktadır (Ferreira ve Kirchmaier, 2013: 204) . Tek katmanlı yönetim kurulları ise, bu ayırım yapılmadan dizayn edilmektedir. Tek ve çift katmanlı dizayn kararı her ülkede kendi yasalarınca düzenlenmiştir. Buna göre firma, bulunduğu ülkenin kanunları gereği tek katmanlı, çift katmanlı ya da esneklik tanıyan ülkelerde kendi tercihiyle istediği bir yapıyı seçerek yönetim kurulunu dizayn edebilmektedir. Bu çalışmaya konu olan ülke kanunları da farklı kurul yapılarını uygulamayı yasalaştırmışlardır. Aşağıdaki tabloda çalışmaya konu ülkelerin durumlarına yer verilmiştir.

**Tablo 4.2. Ülke Yönetim Kurulu Yapıları**

Ülke Yönetim Kurulu Yapıları			
Ülke	Tek katmanlı	Çift katmanlı	Tercihli
Türkiye	1	0	0
İspanya	1	0	0
Slovenya	0	1	0
İtalya	0	0	1
Yunanistan	0	0	1
Fransa	0	0	1
Kıbrıs	1	0	0
Hrvatistan	0	1	0

Tabloda da görüldüğü üzere Türkiye, İspanya ve Kıbrıs'ta tek katmanlı; Slovenya ve Hırvatistan'da çift katmanlı; İtalya, Yunanistan ve Fransa'da ise firmanın kararına bağlı olarak tercihli yönetim kurulu yapıları mevcuttur. Bu durum çalışmayı da etkilemektedir. Bu etkiyi minimize etmek amacıyla tek katmanlı kurul yapısı temel alınarak çalışmaya devam edilmiştir. Yönetim kurullarının danışma kurulu (supervisory board) ve izleme kurulu (management board) olarak çift katmanlı şekilde dizayn edilmesinde danışma kurulu, üst yönetim ekibine dahil edilmiş, yönetim kurulu olarak izleme (management) kurulu ele alınmıştır. Bu ayırım yapılırken (www.reuters.com) sitesinden aldığımız kişilerin görev yerleri yardımcı olmuştur. Bu nedenle çalışma boyunca yönetim kurulu ifadesi geçtiği yerlerde ve bu ifadeye ait verilerde çift katmanlı yönetim kurulu dizaynını kullanan firmalarda sadece izleme (management) kurulu anlaşılacaktır. Tek katmanlı yöntemi uygulayan firmalarda bu ayırım sözü konusu olmadığı için kişilerin görev tanımlarında kurul (board) ifadesi geçen kişiler yönetim kurulu üyesi olarak kabul edilmiştir.

Analiz aşamasında firma performansı ve kadınların varlığı arasındaki ilişkinin anlamlandırılması amaçlanmış ve bu bağlamda firmaya ait pek çok rakamsal değer ele alınmıştır. Analizimizde değerlendirmeye dâhil edilmiş veriler aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

#### **4.5.Tanımlayıcı İstatistikler**

Analiz sürecinde öncelikli olarak verilerin betimlemesi yapılması önemlidir. Betimleme, tasvir etme, genel dağılımı ortaya çıkarma, durumu olduğu gibi resmetme anlamlarına gelmektedir. Analiz sonucunun daha net bir şekilde değerlendirilmesi için tanımlayıcı istatistik rakamlarının listelenmesi sonuçların nasıl bir manzaradan doğduğunu

görmek ve anlamlandırmak için değerlidir. Bu nedenle, çalışmada kullanılan verilerin tanımlayıcı istatistiki değerleri aşağıda ele alınmıştır.

Verilerin tanımlanma aşamasında firmaların öncelikli kote olduğu ülke bazında üst yönetimin ve yönetim kurulunun kaç kişiden oluştuğu, üst yönetim ve yönetim kurulunda kaç kadın olduğu karşılaştırılarak çalışılan örneklemin genel fotoğrafını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

#### **4.5.1. Üst Yönetimde Bulunan Toplam Kişi Sayısının Ülkeler Bazında Durumu**

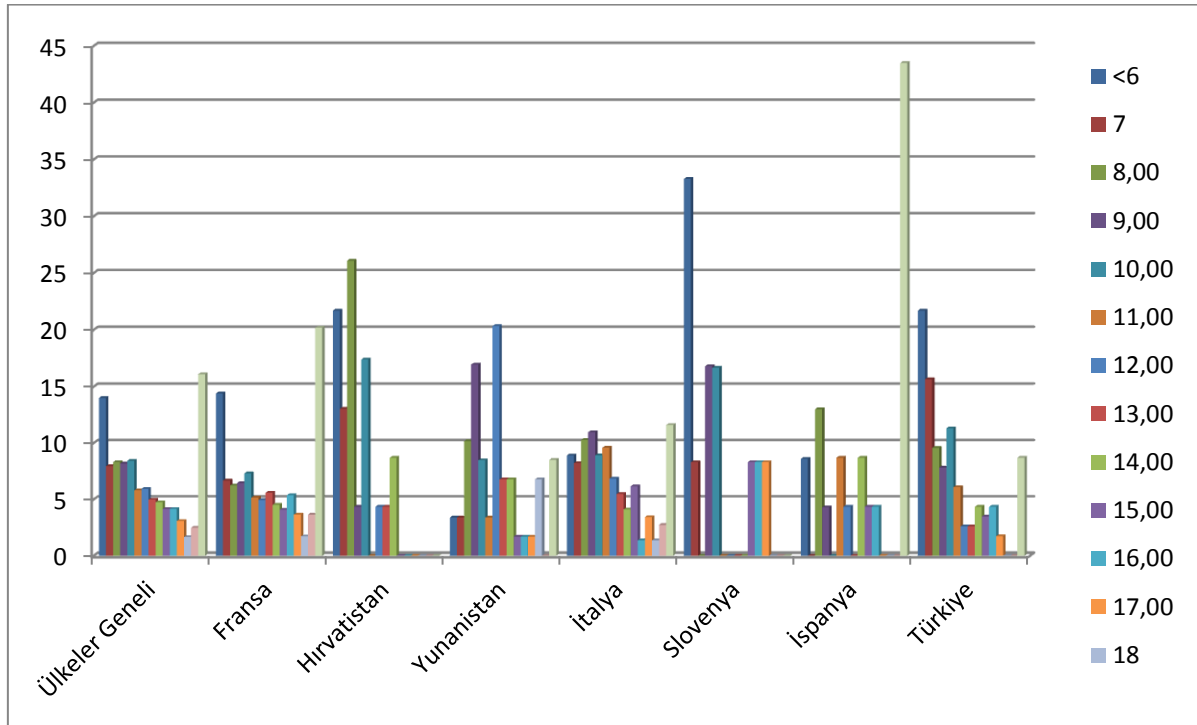
Bu bölümde, firmaları üst yönetimlerinin kaçar kişiden oluştuğunun hem bütün ülkeler düzeyinde hem de ülke ülke durumları ele alınacaktır.



Tabloda üst yönetimde 6 ve daha az kişi, 20 ve daha fazla kişi ve bu aralıkta yer alan sayıları ayrı ayrı ele alınarak firmaların yüzde kaçının bu dilimlerde yer aldığı ve bu aralıkların birikimli toplam yüzdeleri listelenmiştir.

Detaylı şekilde incelendiğinde ülkeler genelinde firmaların yarısına yakın oranında üst yönetim 10 ve daha az kişiden oluşmaktadır. Ama bu oran her ülke için geçerli bir davranış özelliği olarak kendini göstermemektedir. Hırvatistan, Slovenya ve Türkiye; üst yönetimde 10 ve daha az kişinin istihdam edilme oranı genel ortalamanın üstündedir. Yani bu ülkelerde üst yönetim genel ortalamaya göre daha az sayıda kişiden oluşmaktadır. Özellikle Hırvatistan'da üst yönetimde 13 kişiden daha fazla istihdam yoktur. Tabloda üst yönetimin en kalabalık olduğu ülke İspanya'dır. İspanya'da ki firmaların üst yönetim kadrosu, firmaların yarıya yakın bir oranında 20 ve daha fazla kişiden oluşmaktadır.

**Grafik 4.1. Üst Yönetimde Bulunan Toplam Sayının Ülkeler Bazında Durumu**



Üst yönetimin kaç kişiden oluştuğunu incelediğimiz grafikte İspanya'nın 20'den fazla kişiden oluşan üst yönetimdeki oransal yüksekliği çarpıcı şekilde görülmektedir. Bunun dışında Slovenya'da, İspanya'daki yüksek oranın zıttı olarak "6 ve daha az" sayıdan oluşan üst yönetim kadroları Yunanistan'da genel ortalamanın çok altındadır.

#### **4.5.2. Üst Yönetimde Bulunan Kadın Sayısının Ülkeler Bazında Durumu**

Bu bölümde, firmaları üst yönetimlerinde kaç kadının bulunduğu hem bütün ülkeler düzeyinde hem de üye ülke durumları ele alınacaktır.

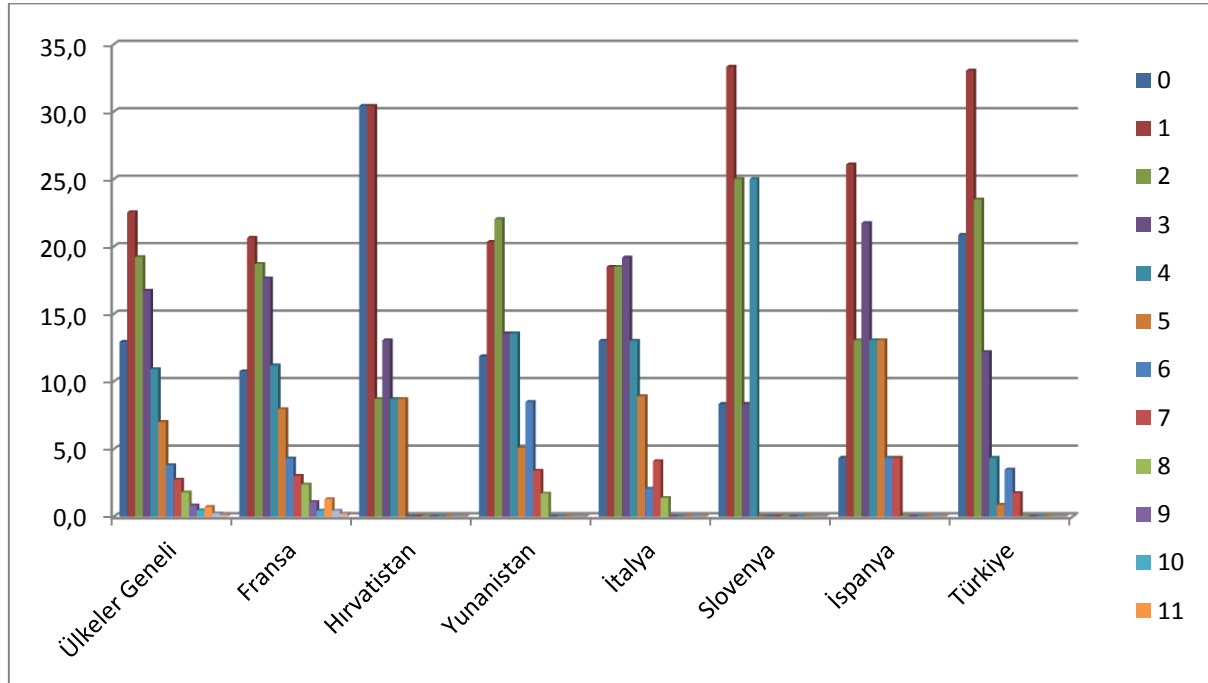




Üst yönetimde bulunan kadın yöneticilerin ülkelere göre durumunu ele aldığımız tabloda, ülkeler genelinde kadınların üst yönetimde istihdamının 5 ve daha az kişi için %90'a yakın bir oranda yoğunluk gösterdiği görülmektedir. Bu durum, ülke ülke incelendiğinde de benzer şekilde devam etmektedir. Kadınlara üst yönetimlerinde hiç koltuk ayırmamış firma sayısı da azımsanmayacak derecede yüksektir. Ülkeler genelinde %12,9 gibi bir oranda üst yönetim için kadınların istihdamı söz konusu değildir. Bu oran en dikkat çekici olarak %30,4 ile Hırvatistan'da kendini göstermektedir. Üst yönetim için "0" kadın istihdamında en iyimser rakam %4,3'lük oranla İspanya'dır. Ama bir önceki tabloyla birlikte ele aldığımızda bu durumun İspanya'nın üst yönetiminde kalabalık bir kadroya yer vermesinden dolayı kadınların kendilerine yer bulma şanslarının artmasından kaynaklandığı söylenebilir. Zira İspanya'nın çalışmaya dahil diğer ülkelere farklı olarak üst yönetiminde % 43,5 oranda 20 ve daha fazla kişiyi istihdam ettiği görülmektedir. Ama bu ülkede bile kadınların sayıca 7 kişilik barajı geçmeleri mümkün olamamıştır.

Aşağıdaki grafik incelendiğinde de görüldüğü gibi; "1" ve "0" sayıda kadın bulunan firma sayılarının yüzde oranları diğer sayılara oranla belirgin şekilde fazladır.

**Grafik 4.2. Üst Yönetimde Bulunan Kadın Sayısının Ülkeler Bazında Durumu**



Daha önce tabloda da dikkat çektiğimiz üzere üst yönetimde kadınların bulunma sayıları çok fazla değildir. Özellikle Slovenya, Türkiye ve Hırvatistan'da sadece bir koltuğun

kadınlara emanet edilme oranı %30'ların üzerindedir. Geri kalan ülkeler de 1,2 ve 3 kadın koltuklu üst yönetim kadrolarının yoğunluğu görülebilmektedir.

Yukarıda üst yönetimler için incelenen tablo ve grafikleri yönetim kurulları içinde hazırlayarak, oradaki durumu görmek çalışmanın devamı için önemlidir.

#### **4.5.3. Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Sayının Ülkeler Bazında Durumu**

Bu bölümde, firmaları yönetim kurullarının kaçar kişiden oluştukları hem bütün ülkeler düzeyinde hem de ülke ülke durumları ele alınacaktır.

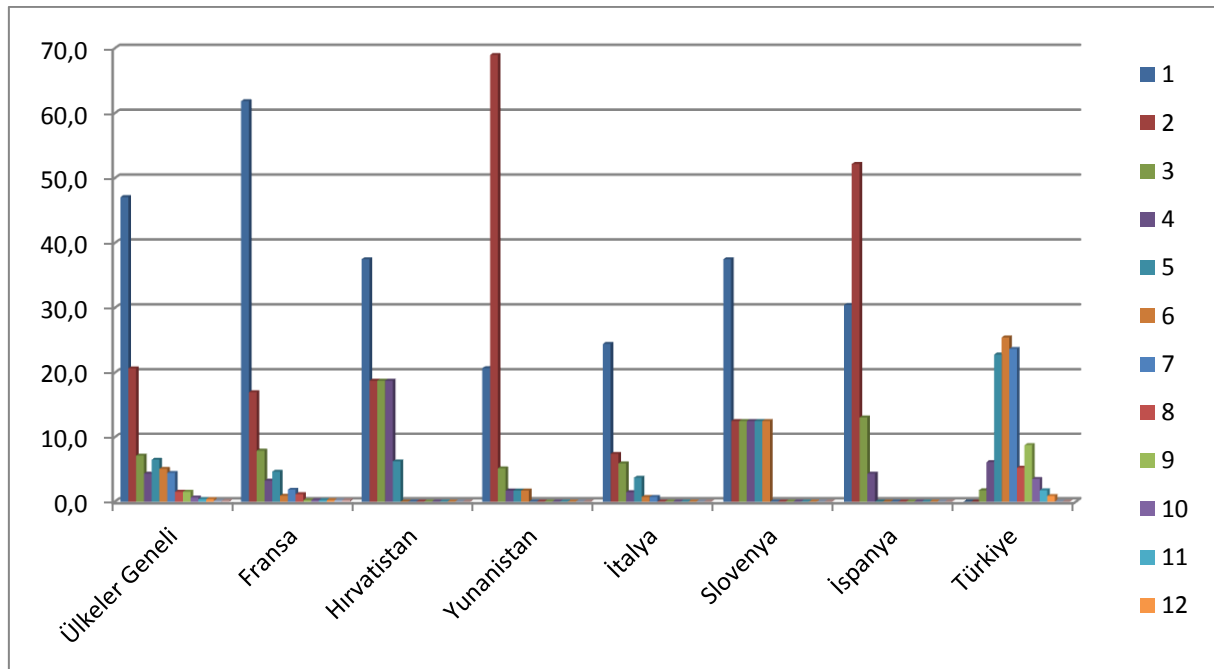
Tablo 4.5. Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Sayının Ülkeler Bazında Durumu

	Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Sayı															
	Ülke Geneli		Fransa		Hrvatistan		Yunanistan		İtalya		Slovenya		İspanya		Türkiye	
	%	Birikiml i %	%	Birikiml i %	%	Birikiml i %	%	Birikiml i %	%	Birikiml i %	%	Birikiml i %	%	Birikiml i %	%	Birikiml i %
Firma Sayısı (N) →	784		430		16		58		135		8		23		114	
Kadın Sayısı ↓																
1	47,1	47,1	61,9	61,9	37,5	37,5	20,7	20,7	24,4	80	37,5	37,5	30,4	30,4	0	0
2	20,7	67,7	17	78,8	18,8	56,3	69	89,7	7,4	87,4	12,5	50	52,2	82,6	0	0
3	7,1	74,9	7,9	86,7	18,8	75	5,2	94,8	5,9	93,3	12,5	62,5	13	95,7	1,8	1,8
4	4,3	79,2	3,3	90	18,8	93,8	1,7	96,6	1,5	94,8	12,5	75	4,3	100	6,1	7,9
5	6,5	85,7	4,7	94,7	6,3	100	1,7	98,3	3,7	98,5	12,5	87,5	0	100	22,8	30,7
6	5,1	90,8	0,9	95,6	0	100	1,7	100	0,7	99,3	12,5	100	0	100	25,4	56,1
7	4,5	95,3	1,9	97,4	0	100	0	100	0,7	100	0	100	0	100	23,7	79,8
8	1,5	96,8	1,2	98,6	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	5,3	85,1
9	1,5	98,3	0,2	98,8	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	8,8	93,9
10	0,6	99	0,2	99,1	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	3,5	97,4
11	0,4	99,4	0,2	99,3	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	1,8	99,1
12	0,4	99,7	0,2	99,5	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0,9	100
13	0,1	99,9	0,2	99,8	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
19	0,1	100	0,2	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100	0	100
Toplam	100		100		100		100				100		100		100	

Firmaların yönetim kurullarını kaç kişiden oluşturduklarını görmek adına oluşturduğumuz tabloda yönetim kurullarının çoğunlukla 5 kişi ve daha az sayıda üyeden oluştuğu görülmektedir. Hatta bu rakam İspanya, İtalya, Yunanistan hatta Fransa'da 3 ve daha aşağısında yoğunlaşmaktadır. Genel ortalamanın aksine Türkiye'de yönetim kurulları 9 ve daha az sayıda üyeden oluşan firma oranı %93,9 düzeyindedir. Bu tablonun kadınların yönetim kurullarında yer verilme düzeyleri ele alındığında daha anlamlı olacağı düşünülmektedir.

Tablo grafik olarak incelendiğinde daha çarpıcı hale gelebilmektedir.

**Grafik 4.3. Tablo. Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Sayının Ülkeler Bazında Durumu**



Grafikte yönetim kurullarının çok kalabalık kadrolardan oluşmadığı açıkça görülebilmektedir. Grafikte özellikle Yunanistan, Fransa, İspanya ve Hırvatistan'da 1 ve 2 kişiden oluşan kurul yoğunluğu dikkat çekicidir. Grafikte nispeten en kalabalık dağılım Türkiye'de görülmektedir. Türkiye'de 5, 6 ve 7 kişilik yönetim kurulları yapılanmasına sık rastlanmaktadır.

#### 4.5.4. Yönetim Kurulunda Bulunan Kadın Sayısının Ülkeler Bazında Durumu

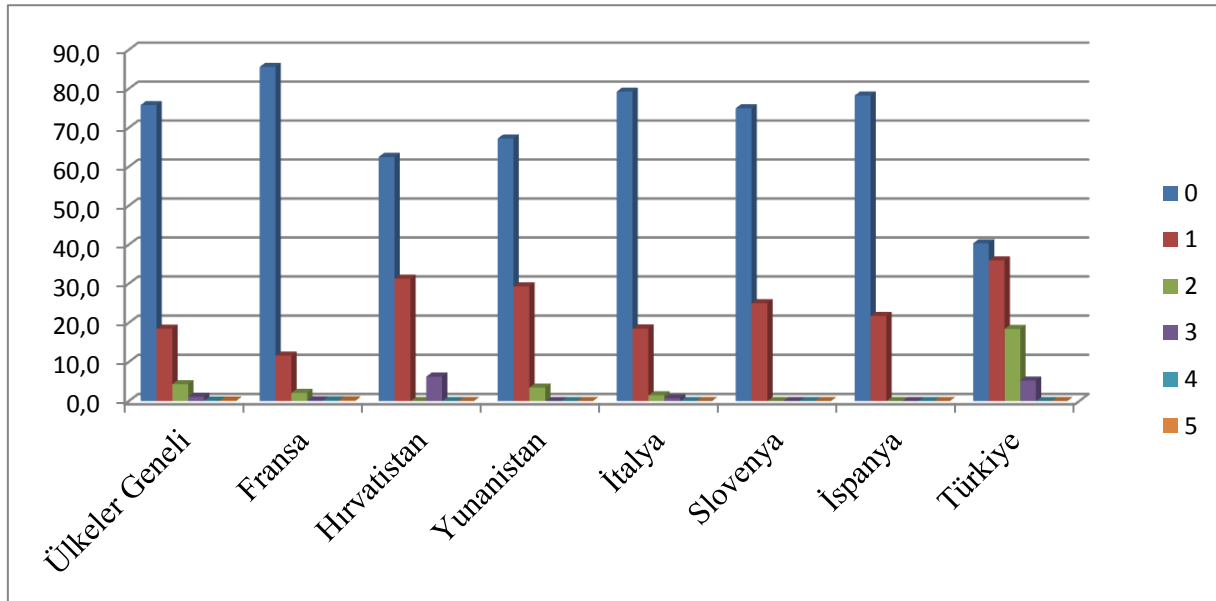
Yönetim kurulu yapılanmaları içinde kadınlara ayrılan koltuk sayılarının durumu çalışmaya dahi ettiğimiz verilerin tanımlanması için gereklidir.



Çalışmanın başından beri kadınların iş hayatında yeterli sayıda yer almadıkları ve cam tavan sendromu etkisiyle üst kademelere çıktıkça oranlarının azaldığı dile getirilmektedir. Yukarıda ele alınan tabloda durum rakamlarla da ortaya konmuştur. Üst yönetimde kısıtlı da olsa kendilerine yer bulan kadınlar yönetim kurulunda neredeyse yok olmaktadır. Ülkeler genelinde bakıldığında firmaların %75,8’lik kısmında yönetim kurullarında kadınlar yoktur. Erkek egemen yönetim kurulu yapısının en dikkat çekici orana ulaştığı ülke olan Fransa’da sadece %14,5 oranla kadın temsiliyeti mevcuttur. Kadınlara yönetim kurulu üyelik koltuğu emanet eden firmaların neredeyse tamamı sadece 1 kadın yönetim kurulu üyesine sahiptir. Çalışmaya dahil ülkeler içinde nispeten en parlak durum Türkiye’dedir. Türkiye, diğer ülke firmalarından farklı olarak yaklaşık %60’lık bir oranla yönetim kurullarında kadın üyeye sahiptir. Bu manzaranın devamı olarak %36’sında 1 kadın; %18,4’ünde 2; %5,3’ünde 3 kadın yönetim kurulu üyesi yer almaktadır. Tüm firmalar içinde istisnai olarak 4 ve 5 kadın üyeye yer veren birer adet Fransa firması mevcuttur.

Bu tabloyu bir grafikte göstermek istersek, aşağıdaki şekilde görülecektir.

**Grafik 4.4. Yönetim Kurulunda Bulunan Kadın Sayısının Ülkeler Bazında Durumu**



Tabloda incelenen manzara grafikte ele alındığında daha çarpıcı şekilde görülmektedir. Çalışmaya konu firmaların ciddi bir çoğunluğu yönetim kurullarında kadın temsiliyetine yer vermemiştir. Yönetim kurulunda kadın vardır cümlesinin geçerli olduğu firmalarda da durumun yoğun olarak “1” kadın ile sınırlı olduğunu görmek zor değildir. Grafikte diğer ülke firmalarına oranla daha parlak sonuç ortaya koyan ülke Türkiye’dir.

#### 4.6. Temel İstatistiki Değerler

Analizlerde ele alınan verilerin ortalama değerleri, standart sapmaları, ortanca değerleri, minimum değerleri ve maksimum değerleri temel istatistiki değerlerdendir. Çalışılan firmaların durumunu resmedebilmek adına yapılan tanımlama işlemlerine üst yönetimde ve yönetim kurulunda bulunan toplam sayıların ve kadınların sayılarının yukarıda adı sayılan temel istatistiki değerlerini inceleyebilmek adına bir tablo hazırlanmıştır.

##### 4.6.1. Üst Yönetimde Bulunan Toplam Çalışan ve Kadın Çalışanların Temel İstatistiki Değerleri

Analize uygun olarak belirlenen 843 firmanın temel istatistiki değerleri ele alınmıştır. Tablo hazırlanırken; üst yönetimi oluşturan toplam sayının temel istatistiki değerleri ve üst yönetimde bulunan kadın sayılarına ait temel istatistiki veriler genel durum ve ülkeler bazında karşılaştırılabilir şekilde ele tabloya dahil edilmiştir.

**Tablo 4.7. Üst Yönetimde Bulunan Toplam Çalışan ve Kadın Çalışanların Temel İstatistiki Değerleri**

Ülke	Firma Sayısı (N)	Üst Yönetimde Toplam Kişi Sayısı					Üst Yönetimde Bulunan Kadın Sayısı				
		Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Min.	Maks.	Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Min	Maks
<b>Genel</b>	843	12,93	7,356	11,00	1	64	2,70	2,255	2,00	0	13
<b>Hırvatistan</b>	23	8,52	2,826	8,00	4	14	1,65	1,668	1,00	0	5
<b>Fransa</b>	465	13,82	7,807	12,00	1	60	2,97	2,423	2,00	0	13
<b>Yunanistan</b>	59	12,19	4,353	12,00	5	23	2,76	2,144	2,00	0	10
<b>İtalya</b>	146	12,34	6,035	11,00	1	33	2,74	2,055	2,50	0	9
<b>Slovenya</b>	12	8,92	5,017	9,00	3	17	2,08	1,379	2,00	0	4
<b>İspanya</b>	23	17,57	9,443	15,00	4	38	3,09	2,295	3,00	0	10
<b>Türkiye</b>	115	10,83	7,492	9,00	3	64	1,73	1,635	1,00	0	8

Üst yönetimin ortalama en kalabalık olduğu ülke 17,57 ile İspanya'dır. Ülkelerin genel durumunun üstünde olan İspanya'da üst yönetimde kadın bulunma oranı da genel ortalamanın üstündedir. Bu rakamlar daha önce üst yönetimde bulunan toplam kişi ve kadın sayısı tablosunun da ortaya koyduğu manzaraya benzerdir. Tabloda ortalama değerleri genelden aşağıda kalarak dikkat çeken Hırvatistan'ın üst yönetimleri ortalama 8,52 kişiden;

Slovenya’da ise ortalama 8,92 kişiden oluşmaktadır. Ancak Slovenya, kalabalık olmayan üst yönetim yapısına rağmen üst yönetimde kadın istihdamı konusunda genel ortalamayı yakalamıştır. Burada Türkiye ve Hırvatistan genel ortalamasının altındadır.

#### 4.6.2. Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Üye ve Kadın Üye Sayısının Temel İstatistik Değerleri

Aşağıda; yönetim kurulunu oluşturan toplam sayının temel istatistik değerleri ve yönetim kurulundaki kadın üye sayılarına ait temel istatistik veriler genel durum ve ülkeler bazında karşılaştırılabilir şekilde ele tabloya dahil edilmiştir.

**Tablo 4.8. Yönetim Kurulunda Bulunan Toplam Üye ve Kadın Üyelerin Temel İstatistik Değerleri**

Ülke	Firma Sayısı (N)	Yönetim Kurulu Toplam Kişi Sayısı					Yönetim Kurulunda Bulunan Kadın Sayısı				
		Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Min	Maks	Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Min	Maks
<b>Genel</b>	788	2,65	2,393	2,00	0	19	0,32	0,643	0,00	0	5
<b>Hırvatistan</b>	16	2,38	1,360	2,00	1	5	0,50	0,816	0,00	0	3
<b>Fransa</b>	430	2,01	1,981	1,00	0	19	0,19	0,531	0,00	0	5
<b>Yunanistan</b>	58	2,14	1,561	2,00	1	12	0,36	0,552	0,00	0	2
<b>İtalya</b>	135	1,93	1,494	1,00	1	9	0,24	0,507	0,00	0	3
<b>Slovenya</b>	8	2,88	1,959	2,50	1	6	0,25	0,463	0,00	0	1
<b>İspanya</b>	23	1,91	,793	2,00	1	4	0,22	0,422	0,00	0	1
<b>Türkiye</b>	114	6,48	1,726	6,00	3	12	0,89	0,890	1,00	0	3

Tablo incelendiğinde yönetim kurullarının genel olarak az sayıda yapılandığı görülmektedir. Ortalama 2,65 kişiden oluşan yönetim kurullarında en geniş dizayn 6,48 kişi ile Türkiye’dedir. Kalabalık üst yönetim yapılanmasının görüldüğü İspanya, bu durumun aksine yönetim kurulu sayısı olarak genel ortalamasının altındadır. İtalya’da 1,93 ile ortalamasının altında kalarak dikkat çeken ülkelerdendir. Tabloda görüldüğü gibi yönetim kurullarında kadın üye sayısı çok aşağıdadır. Genel ortalama olan 0,32 kişi Fransa’da çok daha çarpıcı rakamlara kadar düşmektedir. Bu tabloda nispeten en iyi ortalama, genel ortalamasının çok üstünde olan 0,89 kişi ile Türkiye’dir.



#### 4.7.Firma Finansal Verilerine Ait Ortalamaların Karşılaştırılması

Yukarıda tablolarla ele alınan ortalamaların, firmalarda kadın yönetici ve kadın yönetim kurulu üyesi olması ya da olmaması durumlarında bir fark gösterip göstermediğine bakmak verileri tanımlarken ortaya konulmak istenilen fotoğrafı netleştirmek için doğru bir yaklaşım olacaktır.

Karşılaştırma işlemine başlamadan önce çalışmanın bundan sonrasında da kullanılacak değişkenlerin tanımları yapılacaktır.

Fiyat kazanç oranı: Hisse başına piyasa değeri / Hisse başına kazanç formülüyle hesaplanır, hisse başına kar, net karın hisse senedi sayısına bölünmesinden elde edilen değeri gösterir.

Hisse başına kar oranı: Net kar / Toplam hisse senedi sayısı oranını gösterir.

Hisse başına kar oranı büyümesi (5 yıllık): Net kar / Toplam hisse senedi sayısı oranının 5 yıl içindeki gelişimini gösterir.

Fiyat kazanç oranı büyümesi: Fiyat kazanç oranı / Firmanın sonraki yıllarda beklenen yıllık büyüme oranı

Pazar kapasitesi: Dolaşımdaki hisse senedi sayısı X Hisse senedi fiyatı (çalışmamızda pazar kapasitesi firma büyüklüğünün ölçüsü olarak kabul edilmiştir)

En son dağıtılan kar payı:Firmanın en son dağıttığı kar payını gösterir

Kar payı verimi: Şirketin her sene, fiyatının yüzde kaçını temettü olarak ödediğini gösterir.

Piyasa değeri / Defter değeri oranı: Piyasa değeri, hisse senedinin piyasada işlem gören fiyatını; defter değeri, firmanın öz kaynak toplamının hisse senedi başına değerini gösterir

Piyasa değeri/nakit akış değeri oranı :Hisse senedi piyasa fiyatının hisse senedi başına nakit akışına bölünmesi ile bulunur. Nakit akışı net kar ve amortisman toplamından nakit çıkışı gerektirmeyen değerlerin düşülmesinden sonraki değeri gösterir.

Piyasa değeri/satışlar oranı: Net Satışlar, brüt satışlardan satış iskontoları ve satışlardan iadeler düşülerek bulunur. Hisse senedi fiyatının hisse senedi başına net satışların bölünmesi PD/Net satışlar oranını gösterir.

Yıllık hisse senedi fiyat değişim oranı: Hisse senedi fiyatlarının şu anki fiyatları ile 1 yıl önceki fiyatları arasındaki değişimi gösterir.

Üç yıllık hisse senedi fiyat değişim oranı: Hisse senedi fiyatlarının şu anki fiyatları ile 3 yıl önceki fiyatları arasındaki değişimi gösterir.

Beş yıllık hisse senedi fiyat değışim oranı: Hisse senedi fiyatlarının şu anki fiyatları ile 5 yıl önceki fiyatları arasındaki değışimi gösterir.

Firma yatırımlarının getirisi: Yatırılan paranın kazanılan paraya ifadesidir. Yatırımlardan elde edilen getiriden yatırım için gerçekleştirilen maliyetlerin düşülmesinde elde edilen değerin maliyete oranını gösterir.

Firma öz kaynaklarının getirisi: Net kârın öz kaynağa bölünmesiyle hesaplanır. Belirli miktardaki bir öz kaynağa karşılık ne kadar kâr edildiğini gösterir.

#### **4.7.1. Üst Yönetimde Kadın Olması Firma Finansal Verilerine Ait Ortalamaları Nasıl Etkiler?**

Aşğıdaki tablo üst yönetimde kadın olması ve olmamasının çalışma değışken ortalamalarında nasıl bir fark yarattığını görebilmek için hazırlanmıştır.

**Tablo 4.9. Üst Yönetimde Kadın Olması Firma Finansal Verilerine Ait Ortalamaları Nasıl Etkiler?**

Üst Yönetimde Kadın Var mı Yok mu?	Yok			Var			Toplam		
	Ortalama	N	Standart sapma	Ortalama	N	Standart sapma	Ortalama	N	Standart sapma
Pazar Büyüklüğü (milyon usd)	596,94	99	1.338,21	5.541,09	649	20.333,49	4.886,72	748	19.014,49
En Son Dağıtılan Kar payı	0,0729	119	0,57659	0,2225	734	0,93981	0,2031	843	0,90227
Kar Payı Verimi	0,0041	109	0,01511	0,0085	734	0,02051	0,0079	843	0,01994
Firma Fiyat Kazanç Oranı (Son 12 ay)	23,697	70	25,709	41,1892	558	210,58907	39,2395	628	198,7454
Firma Hisse Başına Kar (Son 12 ay)	18,5338	109	77,34442	31,9363	734	568,959	30,2033	843	531,5978
Firma Yatırımlarının Getirisi (ROI)	-0,051	102	23,9081	4,0975	694	36,274	3,5659	796	34,9508
Firma Öz Kaynaklarının Getirisi (ROE)	-3,4118	99	64,3147	-0,7449	680	132,482	-1,0838	779	125,857
Fiyat Kazanç oranı Büyümesi	0,73	11	3,97008	2,2556	254	29,42684	2,1923	265	28,81923
Piyasa Değeri Defter Değeri Oranı (son çeyrek)	2,0678	109	3,42376	2,799	734	6,61782	2,7045	843	6,2999
Piyasa Değeri/Nakit Akış Değeri Oranı (Son 12 ay)	37,0741	75	179,79177	15,3806	632	28,681	17,6819	707	64,5607
Piyasa Değeri/Satışlar Oranı (Son 12 Ay)	1,8921	102	4,53818	1,6706	719	3,78946	1,6981	821	3,8879
Piyasa İşlem Hacmi	174.833,66	109	637103,29	196.484,23	734	845732,35	193.684,81	843	821453,49
Yıllık Hisse Senedi Fiyat Değişim Oranı	1,6433	83	37,56869	2,9385	647	52,721	2,7912	730	51,205
Üç yıllık Hisse Senedi Fiyat Değişim Oranı	4208,2292	74	36022,84	113,2741	587	2185,0815	571,7108	661	12224,414
Beş Yıllık Hisse Senedi Fiyat Değişim Oranı	26,5642	67	116,919	211,0388	5544	2195,8756	191,1357	621	2074,9777

Tabloda görüldüğü üzere üst yönetiminde kadın bulunan firmaların fiyat kazanç oranı 41,1892'dir. Oysaki ele alınan firmaların toplamında ortalama değeri 39,2395 dolaylarındadır. Benzer şekilde, hisse başına kar değeri ortalaması yönetim kurullarında kadın olan firmalarda 31,9363 gibi yüksek bir rakamken, firmaların toplamında bu değer 30,2033'tür. Bu şekilde bir karşılaştırmayı firma yatırımlarının getirisi (ROI), firma öz kaynaklarının getirisi (ROE) ortalamaları için yaparsak daha öncekilere benzer şekilde üst yönetimlerinde kadın olan firmaların ortalama değerleri; firmaların toplamındaki ortalamalara göre yine daha yüksek olduğu görülmektedir.

Benzer şekilde incelenmeye devam edildiğinde; pazar büyüklüğü, en son dağıtılan kar payı, kar payı verimi; üst yönetimlerinde kadın olan firmalarda, firmaların toplamındaki ortalama değerlerden yüksek olduğu görülmektedir. Özellikle pazar büyüklüğü değerlerinde bu fark dikkat çekmektedir. Üst yönetimlerinde kadın olan firmaların pazar büyüklüğü değeri ortalamaları 5.541.099.346 Usd iken; bu değer firma toplamlarında 4.886.725.467 Usd'dir.

Piyasa değeri/defter değeri oranı tüm firma ortalamaları için; firmaların kaydi değerlerinden daha yüksek bir değerle piyasada fiyatlandığı görülüyor. Ama bu oranın yönetiminde kadınlara yer veren firmalarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Tabloyu incelemeye devam ettiğimizde piyasa değeri/nakit akış değeri oranı sütununda görülen durum piyasa değeri/defter değeri oranının zıttıdır. Kadın yöneticiye yer veren firmalarda piyasa değeri/nakit akış değeri oranı ortalaması genel ortalamanın daha altında gözlemlenmiştir. Üçüncü sütunda yer alan piyasa değeri/satışlar oranı içinse durum yine bir önceki sütuna benzer şekilde hareket etmiştir. Tablonun devamında; firmanın piyasada aktifliği hakkında fikir veren piyasa işlem hacmi, yıllık ve üç yıllık hisse senedi değişim oranı ortalamaları ele alınmıştır. Bu tabloya göre yönetim kurullarında kadın üyeye yer veren firmaların piyasa işlem hacmi ve yıllık hisse senedi fiyat değişim oranı ortalamaları olmayanlara göre yüksektir. Ama vade üç yıla uzatılınca fiyat değişim oranı tersine bir manzara sergilemektedir. Vade beş yıla uzadığında ise kadınların varlığı yine fiyat değişim oranlarını artırdığı görülmektedir.

#### **4.7.2. Yönetim Kurulunda Kadın Olması Firma Finansal Verilerine Ait Ortalamaları Nasıl Etkiler?**

Benzer karşılaştırmalar firma yönetim kurullarında kadın üye olması ya da olmamasının değişken ortalamalarında bir fark yaratıp yaratmadığı görmek içinde yapılması analize dahil edilen firmaları tanımlamak için gereklidir.

**Tablo 4.10. Yönetim Kurulunda Kadın Olması Firma Finansal Verilerine Ait Ortalamaları Nasıl Etkiler?**

Yönetim Kurulunda Kadın Var mı Yok mu?	Yok			Var			Toplam		
	Ortalama	N	Standart sapma	Ortalama	N	Standart sapma	Ortalama	N	Standart sapma
Pazar Büyüklüğü (milyon usd)	4.878,85	557	19.356,52	4.860,75	160	20.179,26	4.874,69	697	19.533,76
En Son Dağıtılan Kar payı	0,2047	595	0,93542	0,2118	190	0,88739	0,2064	785	0,92347
Kar Payı Verimi	0,0068	595	0,01774	0,0124	190	0,02664	0,0082	785	0,02038
Firma Fiyat Kazanç Oranı (Son 12 Ay)	26,4971	457	50,3306	90,9877	128	427,1245	40,678	585	205,825
Firma Hisse Başına Kar (Son 12 ay)	8,7306	595	76,0565	92,3586	190	1101,468	28,9718	785	546,0246
Firma Yatırımlarının Getirisi (ROI)	4,3457	562	31,8537	1,2112	180	45,5653	3,5853	742	35,6585
Firma Öz Kaynaklarının Getirisi (ROE)	4,1797	551	65,1559	-18,6653	176	236,1528	-1,3508	727	129,4402
Fiyat Kazanç oranı Büyümesi	3,9518	205	21,96135	-6,6436	39	55,38679	2,2582	244	29,9959
Piyasa Değeri Defter Değeri Oranı (Son Çeyrek)	2,8706	595	7,2841	2,3321	190	2,82966	2,7402	785	6,4948
Piyasa Değeri Nakit akış Değeri (Son 12 Ay)	18,9325	509	75,2888	14,9858	149	18,62749	18,038	658	66,8115
Piyasa Değeri/Satışlar Oranı (Son 12 Ay)	1,597	581	3,2502	2,0624	185	5,4522	1,7094	766	3,8985
Piyasa İşlem Hacmi	175.393,04	595	852875,93	297.326,89	190	834960,9	204905,69	785	849653,57
Yıllık Hisse Senedi Fiyat Değişim Oranı,	1,3321	515	42,425	6,5046	173	73,3473	2,6327	688	51,948
Üç yıllık Hisse Senedi Fiyat Değişim Oranı	140,1416	462	2462,6317	13,7914	161	74,2398	107,4893	623	2121,948
Beş Yıllık Hisse Senedi Fiyat Değişim Oranı	191,9198	438	2293,7282	38,4805	146	126,2962	153,56	584	1987,97

Yönetim kurullarında kadın olup olmaması firmalara ait değerlerin ortalamalarında bir fark ortaya çıkarıp çıkarmadığını görmek amacıyla hazırladığımız Tablo'ya göre kurullarında kadın üye bulunan firmaların fiyat kazanç oranı ve hisse başına kar oranı olmayanlarla karşılaştırıldığında dikkat çekici ölçüde yüksek bir ortalama yaratmaktadır. Ancak bunun zıttı bir şekilde firma yatırımlarının getirisi (ROI) ve firma öz kaynaklarının getirisi ortalamaları kadın üye olan firmalarda olmayanlarla karşılaştırıldığında düşük kalmıştır.

Yönetim kurulunda kadın üyenin bulunması ya da bulunmaması durumu arasında firmaların Pazar büyüklüğü ortalamalarında önemli bir fark gözlenmemektedir. Aynı şekilde dağıtılan kar payı ortalamalarında küçük farklar dışında bir değişiklik gözlenmemiştir. Kar payı verimi değerlerinin ortalamalarını incelediğimiz zamansa nispeten daha göze çarpan bir fark ortaya çıkmaktadır. Kadın üyenin bulunduğu yönetim kurullarında kar payı verimi ortalaması 0,0124 iken olmayanlarda bu değer yaklaşık yarısı düzeyindedir.

Tablo ile ortalamalar arasındaki farkları ele almaya devam ettiğimizde piyasa değeri/defter değeri oranının ortalamaları arasında küçüğe olsa yönetim kurullarında kadın olmayan firmalar aleyhine bir fark gözlemlenmektedir. Benzer şekilde tablonun devamında piyasa değeri/nakit akış oranı ortalamalarında yönetim kurullarında kadın olan firmalarda 14,95 gibi daha düşük bir değer ortaya çıktığı görülmektedir. Piyasa değeri/ satışlar oranında ise ortalama değerler kadın üye olan firmalarda daha yüksek olarak gözlemlenmiştir. Piyasa işlem hacmi oranı kadın üyeye yer veren firmalarda 297326,89 gibi bir oranla olmayanlara göre yüksek bir ortalama görülmüştür. Hisse senedi fiyatı değişim oranları ele alındığında üç ve beş yıllık vadelerde yönetim kurulunda kadın olan firmaların ortalamaları düşük değer kaydederken bunun zıttı olarak yıllık bazda değişim oranı kadın üye olan firmalarda 6,50 gibi yüksek bir ortalama değer gözlemlenmiştir.

#### **4.8. T Testi Uygulamaları**

Ortalama karşılaştırmalarında gözlemlediğimiz farkların bir anlam ifade edip etmediğini ölçmek için t testinden yararlanılması gerekmektedir. T testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Bu analiz yöntemi ile incelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değer önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığının, bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığının, herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinde farklılığın olup olmadığının incelenmesine yönelik hipotezleri test etmek mümkündür.

Bu bilgiler doğrultusunda t testi uygulamamızda aralarında anlamlı sonuçlara rastladığımız değişkenlere ait ortalamalar aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Analiz aşamasında varyansların homojen dağılıp dağılmadığına bakılmış; buna bağlı olarak uygun T testi değerleri dikkate alınarak yorumlanmıştır.

#### 4.8.1. Üst Yönetimde Kadın Olması Durumuna Ait T Testi Uygulaması

Üst yönetimde kadın olup olmaması durumunun pazar büyüklüğü üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını gözlemlemek için T-test uyguladığımızda ortaya çıkan tablo aşağıda yer almaktadır. Analiz üst yönetimde kadınlara yer veren firmalar için bir kukla değişken tanımlanmış ve bu değişken üzerinden gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 4.11. Üst Yönetimde Kadın Olması Durumu ile Firma Büyüklüğü Arasında T Testi Uygulaması**

Üst Yönetimde Kadın Var		N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	P
Firma Büyüklüğü (milyon usd)	Var	649	5.541,09	20.407,46 m	6,086	681,763	0,00
	Yok	99	596,94	1.344,74 m			

Bu tabloya göre “p” değeri 0,00 (<0,005) olması gruplar arasında anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Bu bulgulara göre; üst yönetimde kadın olan firmaların ortalama pazar büyüklüğü değerleri olmayanlardan daha yüksektir ve bu istatistiki olarak anlamlı bir sonuçtur.

**Tablo 4.12. Üst Yönetimde Kadın Olması Durumu ile En Son Dağıtılan Kar Payı Arasında T Testi Uygulaması**

Üst Yönetim Kadın Var		N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
En son dağıtılan kar payı	Var	734	0,2225	0,93981	2,299	205,319	0,023
	Yok	109	0,0726	0,57659			

Üst yönetimde kadın olmasının En son dağıtılan kar payı değerleri ortalamaları üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığını daha önce tablo olarak gözlemlenmiştir ama bu farkın istatistiki olarak anlamlı olduğunu ispatlamak için T-test uygunmuştur. Bu analizde “p” değeri <0,05 olduğu için gruplar arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle üst yönetimde kadın olan firmaların en son dağıtılan kar payı ortalamaları kadın yönetici olmayan firmalara göre daha yüksek olarak belirlenmiştir.

**Tablo 4.13. Üst Yönetimde Kadın Olması Durumu ile Kar Payı Verimi Arasında T Testi Uygulaması**

Üst Yönetim Kadın Var		N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Kar payı verimi	Var	734	0,0085	0,02051	2,172	841	0,030
	Yok	109	0,0041	0,01511			

Bu tabloda da yukarıdakilere benzer olarak “p” değeri 0,030 (<0.05) olduğu için gruplar arasında anlamlı fark var ve bu fark üst yönetimlerinde kadınlara yer veren firmalardan yana bir üstünlük olduğunu gösteriyor. Daha net bir ifadeyle kadınların üst yönetim koltuklarında kendilerine yer buldukları firmalarda kar payı verimi daha yüksektir.

#### 4.8.2. Yönetim Kurulunda Kadın Olması Durumuna Ait T Testi Uygulaması

Yönetim kurulunda kadın olması durumunun ortaya anlamlı bir fark çıkarıp çıkarmadığını ele almak için üst yönetimde kadın olan firmalar için bir kukla değişken oluşturulmuş ve bu değişkene T testi uygulanmıştır. Üst yönetimde kadın olması durumunu analiz ederken yaptığımız şekilde bu analizlerde de varyansların homojen dağılıp dağılmadığına bakılmış; buna bağlı olarak uygun T testi değerleri dikkate alınmıştır.

**Tablo 4.14. Yönetim Kurulunda Kadın Olması Durumu ile Kar Payı Verimi Ortalaması Arasında T Testi Uygulaması**

Yönetim Kurulunda Kadın Var		N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	p
Kar Payı Verimi	Var	190	0,0124	0,02664	3,301	783	0,001
	Yok	595	0,0068	0,01774			

Bu tabloya göre yönetim kurulunda kadın olan firmaların kar payı verimi ortalamaları, yönetim kurullarında kadınlara yer vermeyen firmalara göre daha yüksektir.

T testi uygulamalarında yönetim kurullarında ve üst yönetimde kadın olmasının bağımlı değişkenler üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığını görmek, çalışmamıza konu firmaların betimlenmesi açısından önemli olduğunu daha önce ifade etmiştik. Ancak kadın varlığının sadece var ya da yok olması değil varlığının yüzdelik oranda ne ifade ettiği ya da sayısal olarak daha az ya da çok olmasının bağımlı değişkenler ile ne gibi bir ilişki yarattığını anlamak da önemlidir.



Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, bu ilişkinin hangi yönde ve şiddette olduğunu belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde korelasyon analizi uygulanacaktır

#### **4.9.Korelasyon Analizi Uygulamaları**

T testi uygulamalarında yönetim kurullarında ve üst yönetimde kadın olmasının bağımlı değişkenler üzerinde bir fark yaratıp yaratmadığını görmek, çalışmaya konu firmaların betimlenmesi açısından önemli olduğu daha önce ifade edilmiştir. Ancak kadın varlığının sadece var ya da yok olması değil varlığının yüzdelik oranda ne ifade ettiği ya da sayısal olarak daha az ya da çok olmasının bağımlı değişkenler ile ne gibi bir ilişki yarattığını bilmek de önemlidir.

Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı, bu ilişkinin hangi yönde ve şiddette olduğunu belirlemek için korelasyon analizinden yararlanılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde korelasyon analizi sonuçlarına yer verilecektir. Korelasyon analizi; -1 ve +1 değerleri arasında değişen bir değer alır bu değer +1'e ne kadar yakınsa değişkenler arasındaki ilişkinin gücü pozitif yönde o kadar yüksektir; -1'e ne kadar yakınsa değişkenler arasındaki ilişkinin gücü negatif yönde o kadar yüksektir.

Yapılan korelasyon analizleri sonucunda arasında olumlu ve olumsuz ilişkiye rastlanan değişkenler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Analize başlamadan önce analizde yer alan ifadelerden ne anlamamız gerektiği açıklanacaktır. Analizde “üst yönetim kadın”; üst yönetimde kaç kadın olduğunu tanımlar. “Yönetim kurulu kadın”; yönetim kurulunda kaç kadın olduğunu tanımlar. “Üst yönetimde kadın var”; firma üst yönetiminde kadınlara yer verilip verilmediğini ifade eder. “Yönetim kurulunda kadın var”; firma yönetim kurulunda kadınlara yer verilip verilmediğini ifade eder. “Üst yönetim kadın oranı”; üst yönetim kadrosunda kadınlara ayrılan koltuk sayısı oranını ifade eder. “Yönetim kurulu kadın oranı”; yönetim kurulu kadrosunda kadınlara ayrılan koltuk sayısı oranını ifade eder.

**Tablo 4.15. Korelasyon Analizi Uygulamaları**

	Üst Yönetim Kadın	Yönetim Kurulu Kadın	Üst Yönetim Kadın Var	Yönetim Kurulu Kadın Var	Üst Yönetim Kadın Oranı	Yönetim Kurulu Kadın Oranı
Firma Fiyat Kazanç Oranı (son 12 ay)	-0,03	0,087**	0,026	0,129**	-0,024	0,033
Firma Öz Kaynaklarının Getirisi (ROE)	0,046	-0,044	0,008	-0,75*	0,01	-0,147***
Fiyat Kazanç Oranı Büyümesi	0,006	-0,149**	0,01	-0,129*	0,06	-0,06
Firma Büyüklüğü	0,294***	-0,017	0,088**	0	0,053	0,01
En Son Dağıtılan Kar Payı	0,084**	-0,01	0,056	0,003	0,016	-0,001
Kar Payı Verimi	0,094***	0,111***	0,075**	0,121**	0,044	0,03
Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı (son çeyrek)	0,106***	-0,044	0,036	-0,035	0,044	-0,02
Piyasa Değeri/Nakit Akış Değeri Oranı (son 12 ay)	-0,063	-0,021	-0,104***	-0,025	-0,073	-0,016
Beş Yıllık Hisse Senedi Fiyat Değişim Oranı	-0,015	-0,029	0,028	-0,033	-0,024	-0,027
Son Bir Aylık Hisse Senedi Fiyat Değişim Oranı	-0,011	0,038	-0,058	0,052	-0,105***	0,016
Üç Yıllık Hisse Senedi Fiyat Değişim Oranı	-0,048	-0,022	-0,105***	-0,026	-0,062	-0,021

Tabloda (\*) işareti sonucun %90 güvenirlilik düzeyinde tanımlandığını ifade eder.

Tabloda (\*\*) işareti sonucun %95 güvenirlilik düzeyinde tanımlandığını ifade eder.

Tabloda (\*\*\*) işareti sonucun %99 güvenirlilik düzeyinde tanımlandığını ifade eder.

Tabloda görülen bazı değerler daha önce yapılan t testi analizi ile uyumlu sonuçlar ortaya koymaktadır. T testi uygulamasını gözlemlenen tabloda yönetim kurulunda kadın olması durumu ile pazar büyüklüğü ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştü; bu farkın yönetim kurulunda kadın olan firmalardan yana olduğu da gözlemlenen diğer bir sonuçtur. Korelasyon analizi tablosu da bu ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında fikir vermektedir. Buna göre, üst yönetimde kadın olması durumu ile pazar büyüklüğü değişkeni arasında pozitif yönde ve 0,088 oranında bir korelasyon mevcuttur. Bu bulgu %95 güvenilirlik düzeyinde elde edilmiştir. Pazar büyüklüğünün pozitif yönlü ilişki yarattığı diğer bir değişken ise üst yönetimde kadındır ama yönetim kurulunda kadın olması pazar büyüklüğü ile bir ilişki göstermemektedir. Üst yönetimde kadın değişkeni ile pozitif yönlü ilişki gözlemlediğimiz diğer değişkenler; en son dağıtılan kar payı, piyasa değeri/defter değeri oranı, kar payı verimidir. Korelasyon analizinde elde edilen en yüksek ilişki 0.01 güvenilirlik aralığında hesaplanmış 0,294 ile firma büyüklüğü değişkeni ve üst yönetimde kadın arasındadır.

Tablo incelenmeye devam edildiğinde kar payı verimi değişkeninin bağımsız değişkenlerin birçoğu ile pozitif yönlü ilişki yarattığı görülebilir. Buna göre; yönetim kurulunda kadın var, üst yönetimde kadın var, yönetim kurulu kadın, üst yönetim kadın değişkenleri ile pozitif yönlü ilişkiler görülmektedir.

Korelasyon uygulamasında elde edilen pozitif yönlü ilişkilerin dışında negatif yönlü ilişkileri incelemekte analizin anlaşılır olması açısından gereklidir. Buna göre, yönetim kurulunda kadın olması ve olmaması durumu ile diğer değişkenler arasında bağ aradığımız korelasyon hesaplamalarında fiyat kazanç oranı değişimi, endüstriden arındırılmış firma fiyat kazanç oranı (son iki ay), firma öz kaynak getirisi (ROE) ve endüstriden arındırılmış firma öz kaynak getirisi, arasında negatif yönlü bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Tabloda görüldüğü üzere firma öz kaynak getirisi (ROE) ve endüstriden arındırılmış firma öz kaynak getirisi ile yönetim kurulu kadın oranı arasında da benzer bir korelasyon ilişkisi mevcuttur.

Yönetim kurulunda kaç kadın olduğunu gösteren “yönetim kurulu kadın” değişkeni de fiyat kazanç oranı ile negatif yönlü bir korelasyon sergilemektedir. Üst yönetimde kadın var olma ya da olmama durumunu değerlendiren “yönetim kurulunda kadın var” değişkeninin de üç yıllık hisse senedi fiyat değişim oranı ve piyasa değeri/nakit akış oranı değişkenleri arasında %99'lük güvenilirlik düzeyinde negatif yönlü ilişki gözlemlenmiştir.

Beş yıllık hisse senedi fiyat değişim oranı, ele aldığımız değişkenlerle anlamlı bir korelasyon göstermemesine rağmen; bir yıllık ve üç yıllık hisse senedi fiyat değişim oranlarında görülen negatif yönlü korelasyonu desteklemesi açısından tabloda yer verilmiştir.

#### 4.10. Regresyon Analizi Uygulaması İçin Kurulan Modeller

Buraya kadar ele alınan tüm istatistiki hesaplamalar, verilerin tanımlanması ve birbiriyle olan bağlantıları görmek adına önemlidir. Bu analizler ayrıca çalışmanın devamı için kurulacak modeller için de yol göstericidir.

Kadınların, üst yönetimde ve yönetim kurulunda varlığının firma finansal performansı üzerinde etkilerinin araştırıldığı çalışmada; firma performansını, **piyasa temelli** ve **muhasebe temelli** olarak iki başlık altında incelemek yerinde olacaktır.

Buraya kadar yapılan istatistiki hesaplamaları, regresyon modellerini kurarken hangi değişkenlerin kullanılması gerektiği konusunda açıklayıcı fikir vermiştir. Bu bilgiler ışığında modele dahil edilecek değişkenlerin neler olacağına karar verilmiştir. Buna göre; piyasa temelli performans değişkenleri olarak; (a) firma fiyat kazanç oranı, (b) piyasa değeri / defter değeri oranı, (c) kar payı verimi ele alınmıştır. Muhasebe temelli performans değişkenleri olarak ise; (a) firma öz kaynaklarının getirisi (ROE), (b) en son dağıtılan kar payı ele alınmıştır.

Bağımlı değişkenleri etkileyen bağımsız değişkenler olarak; üst yönetim kadın sayısı, yönetim kurulu kadın sayısı, üst yönetim kadın var, yönetim kurulu kadın var, üst yönetim kadın oranı, yönetim kurulu kadın oranı modele dâhil edilmiştir. Modelde kontrol değişkeni olarak firma büyüklüğü (firma büyüklüğü olarak pazar kapasitesi alınmıştır –dolaşımdaki hisse senedi sayısı X hisse senedi fiyatı) , ülke değişkenleri ve yönetim kurulu yapısı (tek tabanlı, çift tabanlı, tercihli) kullanılmıştır. Bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenlerinin ne olacağı belirlendikten sonra modeller oluşturulmuş ve EK 1’de verilmiştir.

Bağımsız ve kontrol değişkenleri modellere kademeli olarak eklenmiştir. Birinci modelde, bağımlı değişkenin sadece kadın değişkeni ile ilişkisi analiz edilmiştir. İkinci modelde, firma büyüklüğüde eklenerek analizler gerçekleştirilmiştir. Üçüncü modelde, kadın katılımı ve firma büyüklüğü değişkenleriyle beraber ülke değişkeni de modele eklenmiştir. Son olarak dördüncü modelde, kadın değişkeni, firma büyüklüğü ve yönetim kurulu yapısı değişkenleri modele dâhil edilerek analiz edilmiştir. Ülke değişkenleri ve yönetim kurulu yapısı değişkenleri bir arada modele eklendiğinde yüksek oranda eş doğrusallık (collinearity) oluşturacağından modellerde ayrı ayrı ele alınmıştır.

#### 4.11. Araştırma Hipotezleri

Çalışmada, firmaların üst yönetim ve yönetim kurullarında kadınların bulunmasının bağımlı değişken olarak belirlenen finansal performans ölçülerinde bir değişiklik yaratıp yaratmadığı yaratıyorsa; bunun boyutu ve yönünün ne olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Uygulama aşamasında test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H1a:** Üst yönetimde ve/veya yönetim kurulunda kadın katılımı ile firma fiyat kazanç oranı pozitif ilişki mevcuttur.

**H1b:** Üst yönetimde ve/veya yönetim kurulunda kadın katılımı ile piyasa değeri / defter değeri arasında pozitif ilişki mevcuttur.

**H1c:** Üst yönetimde ve/veya yönetim kurulunda kadın katılımı ile kr payı verimi arasında pozitif ilişki mevcuttur

**H2a:** Üst yönetimde ve/veya yönetim kurulunda kadın katılımı ile firma özkaynaklarının getirisi (ROE) arasında pozitif ilişki mevcuttur.

**H2b:** Üst yönetimde ve/veya yönetim kurulunda kadın katılımı ile en son dağıtılan karpayı arasında pozitif ilişki mevcuttur.

Bu hipotezleri test etmek için kadın katılımı; kadın sayısı, kadınların var olup olmaması ve kadın oranı olmak üzere üç farklı değişken ile ölçülmüştür.

Analiz işlemleri gerçekleştirildiğinde fiyat kazanç oranı ile oluşturulan modellerin anlamlılık taşımadığı görülmüştür. Başka bir ifade ile hipotez **H1a** kabul edilmemiştir. Bu nedenle fiyat kazanç oranına ait modellerin sonuçlarına yer verilmemiştir.

Ek 1’de yer alan modellere ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

#### 4.11.1. Muhasebe Temelli Değişkenlerin Regresyon Uygulamaları

##### 4.11.1.1. ROE’nin Ele Alındığı Regresyon Uygulamalarının Sonuçları

Kadın katılımı değişkenlerinin firma performans ölçüsü olarak ele alınan ROE üzerindeki etkisinin analiz edildiği regresyon sonuçları aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

**Tablo.4.16. Üst Yönetimde Kadın Yönetici Sayısı ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ROE							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	-8,26	0,24	-197,86***	0,00	-195,20***	0,00	-215,12***	0,00
ÜYKS	2,64	0,18	-2,22	0,34	-2,33	0,33	-2,05	0,38
Firma Büyüklüğü			10,463***	0,00	11,381***	0,00	11,16***	0,00
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,010%		4,0%		3,3%		3,6%	
F	1,767		14,058***		3,952***		7,463***	
Model P-değeri	0,184 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Üst yönetimde bulunan kadın sayısı ile ROE arasındaki ilişkinin ele alındığı regresyon analizi sonuçlarında; sadece kadın değişkeninin ele alındığı Model 1 istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kontrol değişkenlerinin kademeli olarak dahil edildiği diğer modellerde F değeri anlamlı sonuç ortaya koymuştur. Ancak bu modellerde de üst yönetimde kadın sayısı değeri, ülke değişkeni ve yönetim kurulu yapısı anlamlı değildir. Sadece firma büyüklüğü ve model sabitine ait katsayılar anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo.4.17. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Sayısı ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ROE							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	1,31	0,81	-196,13***	0,00	-190,88***	0,00	-217,54***	0,00
YKKS	-8,75	0,24	-6,12	0,46	-10,05	0,26	-9,92	0,25
Firma Büyüklüğü			10,124***	0,000	11,201***	0,000	11,06***	0,000
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,054%		3,698%		3,437%		3,766%	
F	1,397		13,498***		3,896***		7,369***	
Model P-değeri	0,238 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Üst yönetimde kadın yönetici sayısı tablosuna benzer şekilde yönetim kurulunda kadın üye sayısı ile ROE arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon sonuçları da Model 1 için anlamlılık taşımamakla beraber kontrol değişkenlerinin eklendiği Model 2, Model 3 ve Model 4'te model F değerleri anlamlı hale gelmektedir. Yine üst yönetim kadın yönetici sayısı analizlerine benzer şekilde bu üç modelde de kadın değişkenleri, ülke değişkenleri ve yönetim kurulu yapısı değişkenleri anlamlı değildir.

**Tablo.4.18. Üst Yönetimde Kadın Yönetici Olması ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ROE							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	-3,41	,79	-183,68***	0,000 <sup>b</sup>	-178,49***	0,000 <sup>b</sup>	-202,24***	0,000 <sup>b</sup>
ÜYKV	2,67	,84	-12,02	,42	-12,6	,37	-11,2	,452
Firma Büyüklüğü			9,956	0,000 <sup>b</sup>	10,758***	0,000 <sup>b</sup>	10,711***	0,000 <sup>b</sup>
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	-0,124%		3,597%		3,262%		3,568%	
F	0,039		13,927***		3,921***		7,409***	
Model P-değeri	0,844 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Üst yönetimde kadınlara yer verilmesi durumunun ROE üzerindeki etkisinin analiz edildiği tablo sonuçları kontrol değişkenleri dahil edilmeden modelin anlamlı olmadığını göstermektedir. Her ne kadar diğer üç modelde F değerleri pozitif yönde anlamlı bir ilişki sergilemiş olsa da, model katsayıları incelendiğinde kadın değişkenlerinin, ülke değişkenlerinin ve yönetim kurulu yapısı değişkenlerinin katsayılarının p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu dolayısıyla anlamlı bir ilişki sergilemediği görülmektedir.

**Tablo.4.19. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Olması ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ROE							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	4,18	0,45	-189,34***	0,00	-187,07***	0,00	-	0,00
YKKV	-22,8**	0,041	-19,0	0,11	-26,0**	0,05	-26,0**	0,05
Firma Büyüklüğü			9,903***	0,000	11,23***	0,000	10,960**	0,05
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,44%		3,93%		3,77%		4,10%	
F	0,041 <sup>b**</sup>		14,249***		4,178***		7,931***	
Model P-değeri	0,0044		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Tablo sonuçlarında bütün modeller için F değerleri anlamlı çıkmıştır. Yönetim kurulunda kadın üye olması değişkeni katsayıları negatif yönde anlamlılık sergilerken firma büyüklüğü değişkeni pozitif yönde anlamlı katsayılarla sahiptir. Model 3'te yer alan ülke değişkenleri anlamlı değildir; benzer şekilde Model 4'te yer alan yönetim kurulu yapısı

değişkenleride anlamlı değildir. Tabloda en yüksek R<sup>2</sup> değeri %4,1'lik oranla Model 4'te görülmektedir. Buna göre Model 4, örnkrlemin %4.1'ini tanımlamada kullanılabilir.

**Tablo.4.20. Üst Yönetimde Kadın Yönetici Oranı ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	-3,16	0,70	-187,55***	0,000	-181,99***	0,000	-206,49***	0,000
ÜYKO	10,18	0,77	-9,48	0,77	-6,97	0,85	-6,23	0,87
Firma Büyüklüğü			9,715***	0,000	10,486***	0,000	10,49***	0,000
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	-0,009%		0,344%		3,200%		3,492%	
F	0,090		13,623***		3,831***		7,269***	
Model P-değeri	0,765		0,000		0,000		0,000	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Üst yönetimde kadın yönetici oranının ROE üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu görmek amacıyla hazırlanan regresyon analizi sonuçlarında, Model 1 için anlamlı sonuçlara ulaşılamazken Model 2, Model 3 ve Model 4 için anlamlılıktan bahsedilebilir. Üç model içinde F değeri pozitif anlamlı değere sahiptir. Kadın katılımı değişkeni, ülke değişkeni ve yönetim kurulu yapısı değişkeni katsayıları anlamlı olmamasına rağmen firma büyüklüğü analize dahil her üç modelde de pozitif anlamlı değere sahiptir.

**Tablo.4.21. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı ile ROE Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ROE							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	7,33	0,16	-179,83	0,000	-174,34	0,000	-201,34	0,000
YKKO	-93,9	0,000	-91,2	0,000	-94,7	0,000	-94,5	0,00
Firma Büyüklüğü			9,613	0,000	10,987	0,000	10,526	0,000
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	2,052%		5,493%		5,223%		5,564%	
F	16,146		19,745		5,443		10,501	
Model P-değeri	0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Yönetim kurulunda kadın üye oranı ile ROE arasındaki ilişkinin tespini amaçlandığı bütün modellerde, model F değerleri %99 güven aralığında pozitif anlamlı sonuç sergilemiştir. Analiz sonucuna göre, YKKO katsayıları negatif değerler almıştır ve bu



değerler istatistiksel olarak anlamlıdır. Modeller, örneklemin %2,052, %5,493, %5,223 ve %5,564 oranlarında tanımlanmaktadır.

#### 4.11.1.2. ESDKP'nin Ele Alındığı Regresyon Uygulamalarının Sonuçları

Kadın katılımı değişkenlerinin firma performans ölçüsü olarak ele alınan ROE üzerindeki etkisinin analiz edildiği regresyon sonuçları aşağıdaki tablolarda görülmektedir

**Tablo.4.22. Üst Yönetimde Kadın Yönetici Sayısı ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ESDKP							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,11**	0,02	-0,77***	0,000	-0,88**	0,01	-0,69**	0,01
ÜYKS	0,033**	0,016	0,007	,642	,004	0,81	0,01	,69
Firma Büyüklüğü			0,049***	0,000	0,049**	0,001	0,045**	0,001
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,06%		2,1%		2,0%		2,008%	
F	5,805**		9,132***		2,896**		4,827**	
Model P-değeri	0,016 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,003 <sup>b</sup>		0,001 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Muhasebe temelli performans değişkeni olarak ele aldığımız bir diğer bağımlı değişken olan en son dağıtılan kar payı ile üst yönetimde kadın sayısı arasındaki regresyon sonuçlarının gösterildiği tabloya göre; her dört model F değeri anlamlıdır. Ama ÜYKS değişkeni katsayısı sadece Model 1'de anlamlı sonuç göstermiştir. Diğer modellerde firma büyüklüğü ve model sabiti dışındaki değişken katsayıları anlamlı değildir.

**Tablo.4.23. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Sayısı ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ESDKP							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,21***	0,000	-0,76***	0,000	-0,88**	0,01	-0,69**	0,01
YKKS	-0,014	0,78	-0,003	0,96	0,015	0,803	0,016	0,780
Firma Büyüklüğü			0,051***	,000	0,049**	,001	0,046**	0,001
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (Düzeltilmiş)	-0,117%		1,864%		1,686%		1,752%	
F	0,080		7,638**		2,498**		4,117**	
Model P-değeri	0,778 <sup>b</sup>		0,001 <sup>b</sup>		0,011 <sup>b</sup>		0,003 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, fima büyüklüğü modele dahil edildiğinde model anlamlı hale gelmektedir. Bunun devamında Model 3 ve Model 4'te F değerleri anlamlıdır. Ama gerek YKKS gerek ülke ve yönetim kurulu yapısı değişkenlerinin katsayılarına bakıldığında anlamlı sonuçlara rastlanılmamaktadır.

**Tablo.4.24. Üst Yönetim Kadın Yönetici Olması ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ESDKP							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,07**	0,40	-0,82***	0,000	-0,90***	0,00	-0,73**	0,01
ÜYKV	0,150	0,11	0,05	0,60	0,037	0,71	0,05	0,63
Firma Büyüklüğü			0,050***	0,000	0,049**	0,001	0,046***	0,000
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (adjusted)	0,200%		2,100%		2,000%		2,000%	
F	2,63		9,16***		2,905**		4,846**	
Model P-değeri	0,106		0,00		0,003		0,001	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Tablo bize üst yönetimde kadın yönetici olması durumunda ESDKP'nın ne şekilde etkileneceğini göstermektedir. Buna göre Model 1'in F değeri anlamlı değildir. Bir önceki tabloya benzer şekilde kontrol değişkenleri eklendiği zaman modeller anlamlı hale gelmektedir. Ancak ÜYKV, ülke değişkeni ve yönetim kurulu katsayıları modellerin hiç birinde anlamlı değildir.

**Tablo.4.25 Yönetim Kurulunda Kadın Üye Olması ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ESDKP							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,21	0,000	-0,80	0,000	-0,89	0,01	-0,70	0,01
YKKS	0,01	0,93	0,02	0,78	0,05	0,55	0,05	0,53
Firma Büyüklüğü			0,051***	0,000	0,049**	,001	0,046**	0,001
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	-0,127%		1,861%		1,716%		1,784%	
F	0,008		7,599		2,519		4,160	
Model P-değeri	0,927 <sup>b</sup>		0,001 <sup>b</sup>		0,011 <sup>b</sup>		0,002 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

ESDKP'ye ait diğer üç regresyon tablosuyla paralel olarak sadece kadın katılımı değişkeninin dâhil edildiği Model 1'e ait F değeri anlamsız, diğer modellere ait F değerleri pozitif yönlü anlamlıdır. Kadın katılımı değişkeni hiçbir modelde anlamlı bir katsayıya sahip değildir. R<sup>2</sup> değerlerine bakıldığında Model 2'nin %1,861; Model 3'nin %1,716; Model 4'nin %1,784 oranında örnekleme açıkladığı görülmektedir.

**Tablo.4.26. Üst Yönetimde Kadın Yönetici Oranı ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ESDKP							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,18***	0,000	-0,81***	0,000	-0,89***	0,000	-0,71***	0,01
ÜYKO	0,11	0,65	0,029	0,91	-0,007	0,98	0,002	0,99
Firma Büyüklüğü			0,051***	0,000	0,050***	0,000	0,047***	0,000
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	-0,094%		2,104%		1,982%		1,987%	
F	0,210		9,029***		2,888**		4,787**	
Model P-değeri	0,647 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,004 <sup>b</sup>		0,001 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

ÜYKO katsayıları hiçbir modelde anlamlı sonuç göstermemektedir. İlk model hariç olmak üzere diğer diğer modeller pozitif anlamlıdır. En yüksek R<sup>2</sup> değeri Model 2'de görülmektedir.

**Tablo.4.27. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı ile ESDKP Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	ESDKP							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,21***	0,000	-0,82***	0,000	-0,93***	0,01	-0,72**	0,01
YKKO	0,000	0,99	0,07	0,65*	0,10	0,55	0,08	0,61
Firma Büyüklüğü			0,052***	0,000	0,051**	0,001	0,048**	0,001
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	-0,128%		1,943%		1,788%		1,828%	
F	,000		7,864***		2,577**		4,227**	
Model P-değeri	0,986 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,009 <sup>b</sup>		0,002 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

ESDKP'nin kadın katılımı değişkenleri ile ilişkisini ele aldığımız diğer tüm tablolarda Model 1 anlamlı çıkmamıştır. Yönetim kurulunda kadın oranıyla ilişkisini analiz ettiğimizde de bu durum görülmektedir. Diğer modellerin F değeri anlamlı sonuçlanmıştır. YKKO katsayısı Model 2'de pozitif anlamlı değerdedir.

#### 4.11.2. Piyasa Temelli Değişkenlerin Regresyon Uygulamaları

##### 4.11.2.1. PD/DD'nin Ele Alındığı Regresyon Uygulamalarının Sonuçları

Kadın katılımı değişkenlerinin firma performans ölçüsü olarak ele alınan Piyasa değeri/Defter değeri üzerindeki etkisinin analiz edildiği regresyon sonuçları aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

**Tablo.4.28. Üst Yönetimde Kadın Yönetici Sayısı ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	PD/DD							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	1,90***	0,000	-8,06***	0,000	-8,93***	0,000	-8,09***	0,000
ÜYKS	0,30**	0,002	0,050	0,65	0,05	0,67	0,05	0,634
Firma Büyüklüğü			0,549***	0,000	0,553	0,107	0,550***	0,000
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	1,021%		5,487%		4,834%		5,3%	
F	9,686**		22,685***		5,743***		11,512***	
Model P-değeri	0,002 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Piyasa temelli performans değişkeni olarak ele alınan Piyasa değeri/Defter değeri değişkeni ile üst yönetimde kadın yönetici sayısı ile kurulan tüm regresyon modellerinde model P değeri anlamlı sonuç ortaya çıkarmıştır. Ayrıca Model 1'de ÜYKS katsayısı pozitif yönde anlamlıdır. R<sup>2</sup> değeri en yüksek olarak %5,487'lik oranla Model 2'de görülmektedir. Buna göre Model 2, örnekelmin %5,487'lik kısmını tanımlamaktadır.

**Tablo.4.29. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Sayısı ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	PD/DD							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	2,87***	0,000	-8,047***	0,000	-9,67***	0,000	-8,67***	0,000
YKKS	-0,45	0,22	-0,021	0,59	-0,29	0,48	-0,29	0,47
Firma Büyüklüğü			0,582***	0,0000	0,603***	0,000	0,591***	0,000
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,001%		5,357%		4,698%		5,224%	
F	1,533		20,784***		5,308***		10,633***	
Model P-değeri	0,216 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Sadece YKKS ile PD/DD arasında ilişkiyi analiz eden ilk modelde anlamlı bir sonuca rastlanılmamaktadır. Diğer modellerin anlamlı olduğu Model P değerlerinden anlaşılmaktadır. Firma büyüklüğü değişkenine ait katsayılar dahil edildikleri bütün modellerde anlamlıdır. YKKS, ülke değişkenleri ve yönetim kurulu yapısı katsayıları hiçbir modelde anlamlı değildir. Modellere ait R<sup>2</sup> değerlerinden örneklemin ne kadarlık kısmını tanımlamada kullanabileceğine bakıldığında en yüksek oranın %5,357 ile Model 2’de olduğu görülmektedir.

**Tablo.4.30. Üst Yönetimde Kadın Yönetici Olması ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	PD/DD							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	2,07***	0,000	-8,14***	0,000	-9,09***	0,000	-8,16***	0,000
ÜYKV	0,73	0,26	-0,31	0,65	-0,34	0,62	-0,031	0,65
Firma Büyüklüğü			0,574***	0,000	0,581***	0,000	0,574***	0,000
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,033%		5,487%		4,841%		5,326%	
F	1,279		22,684***		5,751***		11,506***	
Model P-değeri	0,258 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

ÜYKV değişkeni ile kurulan Model 1 anlamlı değildir ama kontrol değişkenlerinin kademeli olarak eklendiği diğer üç modele ait F değerleri %99 güven aralığında anlamlıdır. En yüksek R<sup>2</sup> değeri Model 2’de görülmektedir.

**Tablo.4.31. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Olması ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	PD/DD							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	2,87***	0,000	-8,53***	0,000	-9,67***	0,000	-8,65***	0,000
YKKV	-0,54	0,32	-0,11	0,85	-0,20	0,75	-0,20	0,75
Firma Büyüklüğü			0,583***	0,000	0,599***	0,000	0,589***	0,000
Ülke	Yok		Var		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Var		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,000%		5,293%		4,609%		5,138%	
F	0,990		20,450***		5,204***		10,425***	
Model P-değeri	0,320 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Buraya kadar analiz tablolarını incelediğimiz modellerin birçoğunda olduğu gibi YKKV ile PD/DD arasındaki ilişkiyi incelediğimiz regresyon modellerinde de Model 1 anlamsız, Model 2, Model 3 ve Model 4 anlamlı çıkmıştır. Yine benzer şekilde firma büyüklüğü ve sabit (constant) katsayılarında p değerleri anlamlı sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

**Tablo.4.32 Üst Yönetimde Kadın Yönetici Oranı ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	PD/DD							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	2,27***	0,000	-8,48***	0,000	-9,41***	0,000	-8,59***	0,00
ÜYKO	2,1	0,191	1,71	0,32	1,82	0,29	1,84	0,284
Firma Büyüklüğü			0,56***	0,000	0,566***	0,000	0,563***	0,000
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,085%		5,600%		4,954%		5,446%	
F	1,716		23,107***		5,867***		11,757***	
Model P-değeri	0,191 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

ÜYKO ve PD/DD arasındaki ilişki, Model 1 için anlamsız; diğer modeller için %99 aralığında anlamlıdır. ÜYKO hiçbir modelde anlamlı ilişki göstermemiştir. Model 2, örneklemin %5,6'sını; Model 3, %4,954'ünü, Model 4, %5,446'sını tanımlamada kullanılabilir. Model 4, %5,446'sını tanımlamada kullanılabilmektedir.

**Tablo.4.33. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı ile PD/DD Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	PD/DD							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	2,80***	0,000	-8,63***	0,000	-9,82***	0,000	-8,75***	0,000
YKKO	-0,63	0,56	0,12	0,91	0,15	0,90	0,14	0,90
Firma Büyüklüğü			0,587***	0,000	0,599***	0,000	0,591***	0,000
Ülke	Yok		Var		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Var		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	-0,10%		5,210%		4,516%		5,047%	
F	0,335		20,044***		5,097***		10,209***	
Model P-değeri	0,563 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Sadece kadın katılımı değişkeni ile kurulmuş olan Model1 anlamlı değildir. F değerleri anlamlı olan diğer üç model; örnekleme sırasıyla %5,21, %4,516 ve %5,047 oranlarında tanımlanmaktadır.

#### 4.11.2.2. KPV'nin Ele Alındığı Regresyon Uygulamalarının Sonuçları

Kadın katılımı değişkenlerinin firma performans ölçüsü olarak ele alınan Kar Payı Verimi üzerindeki etkisinin analiz edildiği regresyon sonuçları aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

**Tablo. 4.34.Üst Yönetimde Kadın Yönetici Sayısı ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	KPV							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,01	0,000	0,000	0,61	-0,01	0,04	-0,01	0,19
ÜYKS	0,001**	0,01	0,001	0,038	0,001**	0,03	0,001**	0,021
Firma Büyüklüğü			0,000	0,126	0,001**	0,024	0,001**	0,038
Ülke	Yok		Yok		Var	x	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	xx
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,80%		1,20%		2,95%		3,21%	
F	7,461**		5,641**		3,834***		7,196***	
Model P-değeri	0,006 <sup>b</sup>		0,004 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

x Sadece Türkiye %99 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir.

xx Sadece tek katmanlı %99 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir.

KPV ile kurduğumuz modellerin hepsi anlamlı sonuç vermiştir. Ayrıca Model 2 hariç olmak diğer üç modelde F değeri anlamlıdır. Bununla beraber Model 1, Model 3 ve Model

4'te ÜYKS pozitif yönde anlamlı sonuçlara sahiptir. Buraya kadar analiz ettiğimiz diğer modellerden farklı olarak kontrol değişkeni için oluşturduğumuz ülke kukla değişkenlerini eklediğimiz Model 3'te Türkiye'nin katsayısı pozitif ve anlamlıdır. Buna benzer şekilde yönetim kurulu yapısı için oluşturduğumuz kukla değişkenlerin dâhil edildiği Model 4'te tek katmanlı olarak oluşturulan yönetim kurulu yapılarına ait katsayı pozitif ve anlamlıdır. Tablo incelemesi yapılırken Türkiye'nin yönetim kurulu yapısının tek katmanlı olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

**Tablo.4.35. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Sayısı ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	KPV							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,01***	0,000	-0,01**	0,01	-0,02**	0,01	-0,01*	0,06
YKKS	0,003**	0,002	0,002**	0,03	0,001	0,31	0,001	0,23
Firma Büyüklüğü			0,001**	0,010	0,001**	0,001	0,001**	0,002
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	a/d
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	1,1%		1,2%		2,2%		2,5%	
F	9,384**		5,279**		2,997**		5,465***	
Model P-değeri	0,002		0,005		0,003		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

Tabloda ele alınan dört modelde anlamlıdır. Ayrıca Model 1 ve Model 2'de YKKS %95 seviyesinde anlamlıdır. Modellerin örnekleme tanımlamasında en yüksek R<sup>2</sup> değeri %2,5'tur.

**Tablo.4.36. Üst Yönetimde Kadın Yönetici Olması ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	KPV							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,00**	0,03	-0,01**	0,20	-0,02**	0,01	-0,01**	0,04
ÜYKV	0,004**	0,030	0,002	0,21	0,003	0,187	0,003	0,17
Firma Büyüklüğü			0,001**	0,02	0,001**	0,002	0,001**	0,004
Ülke	Yok		Yok		Var	x	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	xx
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,440%		0,860%		2,557%		2,770%	
F	4,719**		4,239**		3,450**		6,320***	
Model P-değeri	,030 <sup>b</sup>		,015 <sup>b</sup>		,001 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

x Sadece Türkiye %95 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir.

xx Sadece tek katmanlı %99 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir.



Tabloda da görüldüğü üzere farklı seviyelerde olsada dört modelin F değeride anlamlıdır. ÜYKV katsayısı Model 1’de anlamlı ve pozitif katsayıya sahiptir. ÜYKS değişkenlerinin ele alındığı modellere benzer şekilde Model 3’te Türkiye %95 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir; Model 4’te ise tek katmanlı %99 seviyesinde anlamlı ve katsayı pozitifdir.

**Tablo.4.37. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Olması ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	KPV							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,01***	0,000	-0,01	0,18	-0,02**	0,01	-0,01*	0,06
YKKV	0,01***	0,00	0,004**	0,01	0,00	0,12	0,003*	0,08
Firma Büyüklüğü			0,001**	0,01	0,001**	0,001	0,001**	0,002
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	x
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	1,247%		1,492%		2,379%		2,676%	
F	10,899**		6,272**		3,120**		5,784***	
Model P-değeri	0,001 <sup>b</sup>		0,002 <sup>b</sup>		0,002 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

x Sadece tek katmanlı %95 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir.

Dört modelinde F değerleri incelendiğinde anlamlı olduğu görülmektedir. YKKV katsayıları Model 1, Model 2 ve Model 4’te pozitif ve anlamlıdır. Firma büyüklüğünün buraya ele alınan bütün modellerde olduğu gibi KPV ve YKKV’nin ele alındığı modellerinde pozitif ve anlamlı katsayılara sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca Model 4’te tek katmanlı %95 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir.

**Tablo.4.38. Üst Yönetimde Kadın Yönetici Oranı ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	KPV							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,01***	0,000	-0,01	0,21	-0,18***	0,000	-0,01**	0,03
ÜYKO	0,01	0,21	0,01	0,18	0,009*	0,08	0,01*	0,07
Firma Büyüklüğü			0,001**	0,012	0,001**	0,001	0,001**	0,002
Ülke	Yok		Yok		Var	x	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	xx
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	0,067%		0,890%		2,735%		2,943%	
F	1,568		4,355**		3,625**		6,663**	
Model P-değeri	0,211 <sup>b</sup>		0,013 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.

x Sadece Türkiye %95 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir.

xx Sadece tek katmanlı %99 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir.

Model 2, Model 3 ve Model 4 anlamlıdır. Model 4'te ÜYKO katsayısı %90 seviyesinde anlamlıdır ve katsayısı pozitifdir. Ayrıca Model 4 örneklemin %2,943'lük kısmını tanımlamada kullanılabilir.

**Tablo.4.39. Yönetim Kurulunda Kadın Üye Oranı ile KPV Arasında İlişkiyi Gösteren Regresyon Sonuçları**

	KPV							
	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4	
	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.	Katsayı	P-değ.
Sabit (constant)	0,01***	0,000	-0,01	0,29	-0,02***	0,01	-0,01**	0,05
YKKO	0,000	0,48	0,00	0,46	0,00	0,55	0,00	0,50
Firma Büyüklüğü			0,001**	0,013	0,001***	0,001	0,001**	0,002
Ülke	Yok		Yok		Var	a/d	Yok	
Yön. Kur. Yapısı	Yok		Yok		Yok		Var	x
R <sup>2</sup> (düzeltilmiş)	-0,001%		0,637%		2,140%		2,355%	
F	0,507		3,221**		2,894**		5,178***	
Model P-değeri	0,477 <sup>b</sup>		0,041 <sup>b</sup>		0,004 <sup>b</sup>		0,000 <sup>b</sup>	

%1, %5 ve %10 düzeyinde anlamlılık, \*\*\*, \*\*, \* işaretleriyle gösterilmiştir.  
x Sadece tek katmanlı %95 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir.

Model 2, Model 3 ve Model 4 anlamlıdır. YKKO katsayıları hiçbir modelde anlamlı değildir. Yönetim kurulu yapılarında dâhil ettiğimiz Model 4'te firma büyüklüğünün yanısıra sadece tek katmanlı yönetim kurulu yapıları %95 seviyesinde anlamlı ve katsayısı pozitifdir. Ayrıca Model 4, örneklemin %2,355'lik kısmını tanımlamada kullanılabilir.

Tablolar detaylı incelendiğinde; üst yönetimde ve yönetim kurulunda kadın katılımıyla ilgili ilişkilerin en sık rastlanılan bağımlı değişken olarak Kar Payı Verimi öne çıkmaktadır. KPV ile üst yönetim kadın yönetici oranı ve yönetim kurulu kadın üye oranı değişkeni dışındaki tüm kadın katılımı değişkenleri arasında gözlemlenen ilişkilerin katsayıları pozitif ve anlamlıdır. YKKO değişkeniyle arasındaki ilişkilere ait katsayılar anlamlı değildir.

#### 4.12. Regresyon Analizlerine Ait Bulgular

Regresyon analizi sonuçlarını özetlemek istersek; üst yönetimlerde kadın yönetici sayısının yüksek olduğu firmaların en son dağıttığı kar payları, piyasa değerinin defter değerine oranı ve kar payı verimi oranlarının yüksek olduğunu gösterdiği söylenebilir. Ayrıca üst yönetimde kadın yönetici sayısındaki artış ülke ve yönetim kurulu yapısı boyutuyla birlikte ele alındığında da kar payı verimindeki artış sürmektedir.

Kadın katılımıyla ilgili olarak ele aldığımız bir başka değişken olan üst yönetimde kadın yönetici olması durumunda da Kar Payı Verimi'ndeki artış görülmektedir. Kar Payı Verimi'nin üst yönetimdeki kadın yönetici oranına bağlı ilişki incelendiğinde anlamlı

sonuca ulaşılamamıştır ancak modele ülke ve yönetim kurulu yapısı boyutu eklendiğinde pozitif ilişki göstermeye başlamıştır.

Üst yönetimde kadın yöneticilerin sayısı yüksekliğinin pozitif etki yarattığı bir başka performans ölçüsü; piyasa temelli performans ölçüsü olarak ele alınan piyasa değerinin defter değerine oranıdır. Elde edilen analiz bulgularına göre; kadın yönetici sayısı yüksek olan firmalar az olan firmalara göre piyasada kaydi değerlerinden daha yüksek bir fiyatla değerlendirilmişlerdir.

Analiz sonuçları sadece kadın yöneticilerin değil; kadın yönetim kurulu üyelerinin de performans ölçülerini etkilediğini göstermiştir. Çalışmada muhasebe temelli performans ölçüsü olarak kabul edilen Öz Kaynak Verimliliği Oranının (ROE) yönetim kurulunda kadın üyeye yer verilmesi durumunda arttığı görülmüştür. Yönetim kurullarında kadın üye olması durumunun firmanın Kar Payı Verimliliği'nde yarattığı pozitif etki, firma büyüklüğü boyutu ve yönetim kurulu yapısı boyutu ile birlikte ele alındığında da devam ettirdiği analiz sonucunda ortaya çıkan bulgulardandır. Kar Payı Verimi; firmanın her yıl, fiyatının yüzde kaçını kar payı olarak ödediğini gösterdiğine göre; yönetim kurullarında kadın üyeye yer veren firmalara ait hisse senetleri satın alındığında kar payı ödemeleri ile hisse senedine ödediğiniz bedelin daha yüksek bir kısmını geri alacağınız anlamına gelmektedir.

Kadınların firmalarda üst düzey yönetici ve yönetim kurulu üyesi olduğu firmalarda ele alınan performans ölçüleri üzerinde ne gibi bir etki yarattığı regresyon analizi ile ortaya konularak yukarıda özetlenmiştir.

## SONUÇ

Çalışmada, EuroMed ortaklığına üye 7 ülkede kadın istihdamına daha çok yer verildiği düşünülen dönemsel ve dönemsel olmayan tüketici mal ve hizmetleri sektörlerinde faaliyet gösteren çalışmaya elverişli 843 firmada üst yönetimlerinde ve yönetim kurullarında kadın bulunmasının firmaların finansal performans değerlerini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Ekim 2016 – Şubat 2017 tarihleri arasında derlenen verilerden yararlanılarak gerçekleştirilen analizlerde firmalarda kadınların karar alma kadrolarında sayıca daha önceki çalışmaları destekler nitelikteki azlığı dikkat çekmektedir.

Konuyla ilgili geçmiş literatür incelenerek, kadınların varlığının firma finansal performansına etkisinin bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla modeller oluşturulmuştur. Oluşturulan modellerde bağımlı değişken olarak performans ölçütleri yer alırken, bağımsız değişkenler olarak; üst yönetimde ve yönetim kurullarında kadınların sayısı, oranı ve var olup olmasını temsil eden kadın katılımı değişkenleri ele alınmıştır. Modellerin analiz uygulamasına geçilmeden önce tanımlayıcı istatistikler hesaplanarak firmaların sergiledikleri fotoğraf ortaya konulmuştur. Bu hesaplamalarda; üst yönetimde ve yönetim kurullarında kadın olan ve olmayan firmalara ait değişken ortalamalarında anlamlı fark yaratıp yaratmadığı T testi analizleri ile ortaya koyulmaya çalışılmış ve anlamlı sonuçlar ortaya çıkaran; firma büyüklüğü, kar payı verimi, en son dağıtılan kar payı değişkenlerinin modele dâhil edilmesi gerekliliği üzerinde durulmuştur. Modellerin kurulmasında yol gösterici olması adına önem taşıyan korelasyon hesaplamalarında da bağımsız değişkenlerle aralarında korelasyon olduğu görülen bu üç değişken modele dahil edilmiştir. Bunların dışında; firma fiyat kazanç oranı (son 12 ay), firma öz kaynaklarının getirisi (ROE), piyasa değeri/defter değeri oranı (son çeyrek) modele giren diğer bağımsız değişkenlerdir.

Çalışmada performans ölçüsü olarak neyin kullanılması gerektiğine karar verildikten sonra bu değişkenlerin muhasebe temelli ve piyasa temelli olarak iki bölümde analiz edilmesi uygun görülmüştür. Buna bağlı olarak; Öz Kaynak Verimliliği (ROE) ve En Son Dağıtılan Kar Payı (ESDKP) muhasebe temelli performans ölçüsü olarak araştırmaya dâhil edilmiştir. Piyasa temelli performans değişkenleri olarak; Fiyat Kazanç Oranı (F/K), Piyasa değeri/Defter değeri oranı ve Kar Payı Verimliliği ele alınmıştır.

Regresyon uygulaması sonucunda ortaya çıkan bulgulara göre; firmalarda kadın üst düzey yönetici ya da kadın yönetim kurulu üyesi olması, performans ölçüsü olarak ele alınan Fiyat Kazanç Oranı üzerinde anlamlı herhangi bir etkiye sahip değildir.

Yapılan bütün analizler sonucu; üst düzey kadın yönetici ve kadın yönetim kurulu üyesinin en dikkat çekici etkisi Kar Payı Verimi üzerinde görülmüştür. Firmalar, hisse senedi fiyatlarının ne kadarlık kısmını hisse sahiplerine kar payı olarak ödediği ile üst düzey kadın yönetici ve kadın yönetim kurulu üyesinin ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Üst yönetimlerinde ve yönetim kurullarında kadınlara ayrılan koltuk sayıları yüksek olan firmalar daha yüksek Kar Payı Verimi ortaya koymaktadırlar.

Muhasebe temelli performans ölçüleri firmalardaki kadın katılımı değişkenlerinden etkilenmektedir. Bu etki firma Öz Kaynak Getirisi'nde (firma sermayesine karşılık elde edilen net kar); yönetim kurulunda kadın üye olup olmaması durumuyla sınırlı iken yine kar payı dağıtımını ele alan En Son Dağıtılan Kar Payı ölçüsünde, yönetim kurullarında kadın üye olup olmaması durumu dışında üst yönetimde bulunan kadın yönetici sayısı ve yönetim kurulunda kadın üye oranı firma büyüklüğü (hisse senedi sayısı X dolaşımdaki hisse senedi sayısı) boyutuyla birlikte ele alındığında ilişkili hale geldiği görülmektedir.

Firmaların kar payı politikaları üzerinde kadınların etkisi olduğu tezi çalışma bulguları doğrultusunda destenmektedir. Konuyla ilgi benzer bir çalışma (Byoun vd., 2016), bu çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Literatürde yer alan söz konusu çalışma; yöneticiler ve hissedarlar arasındaki en önemli çatışmalardan biri olan kar payı politikasının yönetim kurulu yapısına bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğini incelemiştir ve çeşitlendirilmiş yönetim kurullarının daha yüksek oranda kar payı dağıttığı sonucuna ulaşmıştır. Kadınların ve azınlıkların farklı özellikleri ve geçmişleri göz önüne alındığında, kadın yöneticilerin kar payı politikası üzerinde farklı etkilerinin olması bekleneceğini savunan çalışmada yönetim kurulu farklılıklarının kar payı ödeme politikası üzerinde önemli ve olumlu etkileri olduğunu teyit edilmektedir.

Daha yüksek kar payı dağıtımının firmayı yatırımcılar için cazip hale getireceği sonucuna varmak yanlış olmayacaktır. Ayrıca, yönetici ve yatırımcılar arasında çatışma konusu olan kar payı politikasında; kadınların etkisiyle ibrenin yatırımcılardan yöne döndüğünü görmek firmanın imajı için olumlu yansımalar yaratacağı düşünülmektedir.

Elde edilen sonuçlar çeşitli finansal performans ölçüleri ile kadın yönetici ve yönetim kurulu üyesi arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken; eşit temsiliyetin yatırımcılar tarafından dikkate alınması, yatırım kararlarına ilişkin beklentilerin değerlendirilmesinde kullanılması mümkündür.

Çalışma orijinalliğini literatürde yer alan benzer çalışmalardan farklı bir örnekleme sahip olmasından almaktadır. Çalışmada elde edilen bulguların; kadın temsiliyeti ve firma performansı konusu üzerinde çalışacak araştırmacılar, sivil toplum kuruluşları, yöneticiler,

bireysel ve kurumsal yatırımcılar için aydınlatıcı olacağı ve benzer çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abayhan, Y. (2013). *Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ahern, K., Dittmar, A. (2011). “The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation.” *Quarterly Journal of Economics*, 127(1): 137–197.
- Ağca, V., Tuncer, E. (2006). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1):173-193.
- Akal, Z. (2003). *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Anafarta, N., Sarvan, F., Yapıcı, N. (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma”. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 15:111-113.
- Ararat, M., Aksu, M., Çetin, A. T. (2010). “Impact of Board Diversity on Boards’ Monitoring Intensity and Firm Performance: Evidence from the Istanbul Stock Exchange”. <https://ssrn.com/abstract=1572283> (erişim tarihi: 23.10.2016).
- Arioğlu, E. (2015). “Demographic Diversity in The Boardroom: Evidence from Borsa İstanbul”. *Research Journal of Business and Management*, 2(1): 18-36).
- Arthurs, J. D., Busenitz, L.W. (2003). “The Boundaries and Limitations of Agency Theory and Stewardship Theory in the Venture Capitalist/Entrepreneur Relationship”. *Entrepreneurship Theory and Practise*, Winter (2003):145-162.
- Aydın, A. D. (2013). “Çeşitlilik Hayat Kurtarır”. *Harvard Business Review*, Eylül 2013: 93-97.
- Barsh, J., Yee, L. (2012). “Unlocking The Full potential of Women at Work” <https://www.wsj.com/public/resources/documents/womenreportnew.pdf>.(erişim tarihi: 20.02.2017)
- Bassett – Jones, N., (2005). “The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation”. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2): 169-175).
- Bebchuk, H., Fried, J. M. (2005). “Pay Without Performance: Overview of The Issues”. *Journal of applied Corporate Finance*, 17(4): 8-22.

- Berber, M., Eser, B. E. (2008). “Türkiye’de Kadın İstihdamı: Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”. *“İş,Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,10(2):1303-2860.
- Bhagat, S., Black, B. (2000). “The Non Corelation Between Board Independence and Firm Performance”. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=133808](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=133808). (erişim tarihi: 11.01.2017).
- Bonn, I.,Yoshikawa, T.,Phan, P. H. (2004). “Effects of Board Structure on Firm Performance: A Comparison Between Japan and Australia”. *Asian Business & Management*, 3:(105–125).
- Boone, C., Olffen, W. V., Witteloostuij, A. V., DeBrabander, D. B. (2004). “The genesis of top management team diversity: Selective turnover among top management teams in dutch newspaper publishing, 1970-94”. *Academy of Management Journal*, 47(5): 633-656.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K. (2000). “Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems”. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(7): 754-771.
- Bourne M., Neely, A., Mills, J., Platts, K. (2003). “Implementing Performance Measurement Systems: a Literature Review. International”. *Journal of Business Performance Management*, 5(1):1-24.
- Brammer, S., Millington, A., Pavelin, S. (2007). “Gender and Ethnic Diversity Among UK Corporate Boards”. *Corporate Governance An International Review*, 15(2):393-403.
- Byoun, S., Chang, K., Young, S. K. (2016). “Does Corporate Board Diversity Affect Corporate Payout Policy?”. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 45: 48–101.
- Campbell, K., A. Mínguez-Vera (2008). “Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance”. *Journal of Business Ethics*, 83(3):435–451.
- Canbaş, S., Doğukanlı, H., Düzakın, H.,İskenderoğlu, Ö. (2005). “Performans Ölçümünde Tobin’s Qoranı Kullanılmas: Hisse Senetleri İMKB’de İşlem Gören Sanayi İşletmeleri Üzerine bir Deneme”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 28:24-36.
- Carter, A. D., Simkins, B. J., Simpson, W. G. (2003). “Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value”. *The Financial Review* 38: 33-53.



- Carter, A. D., D'Souza, F., Simkins, B. J., Simpson, W. G. (2007). "The Diversity of Corporate Committees and Financial Performance". [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1106698](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1106698) (erişim tarihi:13.03.2017).
- Carter, A. D., D'Souza, F., Simkins, B. J., Simpson, W. G. (2010). "The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance". *Corporate Governance: An International Review*, 18(5):396-414.
- Choi, J. J., Park, S. W., Yoo, S. S. (2007). "The value of outside directors: Evidence from corporate governance reform in Korea". *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 42(4), 941-962.
- Choi, S., Rainey, H. G. (2010). "Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance". *Public Administration Review*, January-February: 109-121.
- Chung, K. H., Stephen, W.P. (1994). "A Simple Approximation of Tobin's Q". *Financial Management*, 23(3):70-74.
- Cormier, D., Ledoux, M. J., Magnan, M., & Aerts, W. (2010). "Corporate Governance and Information Asymmetry Between Managers and Investors". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 10(5):574-589.
- Correll, S. J., "Minimizing The Motherhood Penalty: What Works, What Doesn't and Why?". <http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/correll.pdf>. (erişim tarihi: 27.05.2017).
- Costa, D. L. (2000). "From Mill Town To Board Room: The Rise Of Women's Paid Labor". *Journal of Economic Perspectives*, 14(4): 101-122.
- Çalışkan, M., Kurt, M. (2016). "Türkiye'de Yönetim Kurullarının Karakteristikleri: Anadolu 500 Firmalarına İlişkin Görünüm". *Journal of Business Research-Türk*, 8(1):161185.
- Çınar, D. (2017). *Perakende Karmasının Kurumsal İtibar ve Finansal Performansa Etkisi: AVM ve Cadde Mağazaları Farklılığının Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çömez, P. (2007). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Darmadi, S. (2010). "Board Diversity and Firm Performance: the Indonesian Evidence". [file:///C:/Users/PC/Downloads/SSRN-id1727195%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/SSRN-id1727195%20(1).pdf) (erişim tarihi:24.03.2017)

- Davis, G.F., Cobb, J.A. (2009). “Resource Dependence Theory: Past and Future”. [http://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/papers/davis\\_cobb\\_09\\_rso.pdf](http://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/papers/davis_cobb_09_rso.pdf) (erişim tarihi: 24.03.2017).
- Davis, J.A., Schoorman, F., Donaldson, L. (1997). “Toward a stewardship theory of management”. *Academy of Management Review*, 22(1): 20–47.
- Davis, J. H., Donaldson, L. (1991). “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Returns”. *Australian Journal of Management*, 16(1):49-64.
- Demirgüneş, H.N.K. (2004). *Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisi ve Ekonometrik Bir Analiz* Yayınlanmamış Yüksek. Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Demirkol, İ. (2007). *Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve İMKB’de Sektörel Uygulamalar*. Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Ankara.
- Demsetz, H., Lehn, K. (1985). “The Structure of Corporate Ownership: Causes and Consequences”. *Journal of Political Economy*, 93(6):1155-1177.
- Dereköy, F. (2015). “Kurumsal Yönetim ve Temel Dinamikleri”. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 4(1): 31-51.
- Dezsö, C. L., Ross, D. G. (2012). “Does female representation in top management improve firm performance? A panel Data Investigation”. *Strategic Management Journal*, 33: 1072–1089.
- Diñçer, B. (2013). “Kurumsal Yönetimin Farklı Teoriler Yoluyla Değerlendirilmesi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36:15-25.
- DiPietra, R., Grambovas, C.A., Roanic, I., Riccaboni, A. (2008). “The effects of Board Size and ‘Busy’ Directors on The Market Value of Italian Companies”. *J Manange Governance*, 12:73-91.
- Doğan, M., Topal, Y. (2016). “Yönetim Kurulundaki Yabancı Üye Sayısının ve Yabancı Sahipliğinin Finansal Performans Üzerindeki Etkisi”. *Ege Akademik Bakış*, 16(1): 31-48.
- Duman,N. “Yönetim ve Kadın”. [https://www.academia.edu/3243826/Y%C3%B6netim\\_ve\\_Kad%C4%B1n?auto=download](https://www.academia.edu/3243826/Y%C3%B6netim_ve_Kad%C4%B1n?auto=download) (erişim tarihi: 21.03.2017).
- Ehrbar, A. (1998). *EVA The Real Key to Create Value*, John Wiley&Sons, ABD.

- Emiralioglu, A. (2016). *Kalite Uygulamaları ile Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdur, D. A., Kara, E. (2015). “Relationship Between Number of Executives and Tobin’s Q Ratio: An Analysis on Borsa Istanbul”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3):493-507.
- Erhardt, N. L., Werbel, J. D., Shrader, C. B. (2003). “Board of Director Diversity and Firm Financial Performance”. *Corporate Governance: An International Review*, 11(2):102-111.
- Ersoy Bozcuk, A., “Younger Boards and Corporate Performance”. [https://www.researchgate.net/publication/313888372\\_Younger\\_boards\\_and\\_corporate\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/313888372_Younger_boards_and_corporate_performance). (erişim tarihi:01.04.2018).
- Ertuğrul, M. (2009). “Finansal Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1):19-46.
- Fama, E. F., Jensen, M.C. (1983). “Separation of ownership and Control”. *The Journal of Law and Economics*, 26(2): 301-325.
- Fich, E. M., Shivdasani, A. (2006). “Are Busy Boards Effective Monitors?”. *The Journal of Finance*, 61(2): 689-724.
- Field, L. C., Lowry, M., Mkrтчyan, A. (2012). “Are Busy Boards Detrimental?”. [file:///C:/Users/PC/Downloads/SSRN-id1894776%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/SSRN-id1894776%20(1).pdf) (erişim tarihi: 26.03.2017).
- Ford, D., Pande, R. (2011). “Gender Quotas and Female Leadership: A Review”. *World Development Report 2012 Gender Equality and Development*, 2012.
- Gani, L., Jermias, J. (2006). “Investigating the effect of board independence on performance across different strategies”. *The International Journal of Accounting*, 41:295-314.
- Fisher, R. A. (1992). “Statistical Methods for Research Workers”, *Breakthroughs in Statistics*. S. Kotz ve N. L. Johnsons (drl). Springer. New York
- Gark, A. K. (2007). “Influence of Board Size and Independence on Firm Performance: A Study of Indian Companies”. *Vikalpa*, 32(3): 39-60.
- Gatrell, C., Swan, E. (2008). *Gender and Diversity in Management – A Concise Introduction*. Sage, London.
- Ghayalini, A. M. Noble, J. S. (1996), “The changing basis of performance measurement”, *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8): 63-80.

- Gökalp, F. (2009). *Perakende Sektöründe Performans Ölçümü: Türkiye Üzerine Bir Modelleme Denemesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Groysberg, B., Connolly, K., (2013). “Great Leaders Who Make the Mix Work Diversity is Both a Competitive Imperative and a Personal Mission for 24 Global CEOs Who Have Made Their Companies Models of Inclusivity”. *Harvard Business Review*, September: 68-77.
- Gülbay, M. (2012). *Kadın Yöneticilerin Kariyer Sorunu: Cam Tavan Sendromu üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Harrigan, K. (1981). “Numbers and Positions of Women Elected to Corporate Boards”. *Academy of Management Journal*, 24: 619–625.
- Helland, E., Sykuta, M. (2004). “Regulation and Evolution of Corporate Boards: Monitoring, Advertising, Or Window Dressing?”. *Journal of Law and Economics*, 47(2004):167-193.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., Collins, B. J. (2009). “Resource Dependence Theory: A Review”. *Journal of Management*, 35(6): 1404–1427.
- Hitt, M. A., Tyler, B. B. (1991). “Strategic Decision Models: Integrating Different Perspective”. *Strategic Management Journal*, 12: 327-351.
- Ibarra, H. (1993). “Personal networks of women and minorities in management: a conceptual framework”, *Academy of Management Review*, 18(1):56-87.
- Ibarra, H., Ely, R., Kolb, D. (2013). “Women Rising: The Unseing Barriers”. *Harvard Business Review*, 91 (9): 60-66.
- Ittner, D. C., Larcher, D. F. (1998). “Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction”. *Journal of Accountig Research*, 36: 1-35.
- İğci, E. (2008). *Stratejik Esneklik ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Çevresel Dinamizmin Bu İlişkiye Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jahangirov, N. (2012). *Kültürel Bir Değişim Olarak Güç Mesafesi ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Jayne, M. A. E., Dipboye, R. L. (2004). “Leveraging Diversity To Improve business Performance: Research Findings and Recommendations for Organizations”. *Human Resource Management*, 43( 4): 409–424.
- 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.
- Jiraporn, P., Kim, Y. S., Davidson, W. N. (2007). “Multiple Directorships and Corporate Diversification”. file:///C:/Users/PC/Downloads/SSRN-id1000098.pdf. (erişim tarihi: 03.05.2017).
- Fox, M. (2018). “Not Smart Enough: Man Overestimate Their Intelligence in science Class”. [https://www.nbcnews.com/health/health-news/not-smart-enough-men-overestimate-intelligence-science-class-n862801?cid=sm\\_npd\\_nn\\_tw\\_ma](https://www.nbcnews.com/health/health-news/not-smart-enough-men-overestimate-intelligence-science-class-n862801?cid=sm_npd_nn_tw_ma). (erişim tarihi: 16.04.2018).
- Kang, H., Cheng, M., Gray, S. J. (2007). “Corporate Governance and Board Composition: Diversity and Independence of Australian Boards”. *Corporate Governance and International Review*, 15(2): 194-207.
- Kaplan, R.S., Norton, D. P. (1992). “The Balanced Scorecard: Measure That Drive Performance”. *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79,
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2005). “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance”. *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos:72-80.
- Karabıyık, İ. (2012). “Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı”. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32(1): 231-260.
- Karaman, R. (2009). “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(16): 411-427.
- Karaye, A. B. (2014). *The Impact of Corporate Governance on The Performance of Listed Companies: The Comparison of Nigeria and Turkey*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karayel, M., Doğan, M. (2014). “Yönetim Kurulunda Cinsiyet Çeşitliliği ve Finansal Performans İlişkisi: BİST 100 Şirketlerinde Bir Araştırma”. *Süleyman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2): 75-88.
- Karoğlu, E. (2016). “Vekâlet Kuramı Perspektifinden Yönetim Kurulu Kompozisyonunun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: BİST İmalat Sektörü Örneği”. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1): 75-77.

- Khan, W. A., Vieito, J. P. (2013). "Ceo gender and firm performance". *Journal of Economics and Business*, 67: 55– 66.
- Kılıç, M. (2015). "The Effect of Board Diversity on the Performance of Banks: Evidence from Turkey". *International Journal of Business and Management*,10(9): 182-192.
- Knight, J. A. (1998). *Value Based Management*. Mc Graww, ABD.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D. (2003). "The Effects Of Diversity on Businessperformance: report of Diversity Research Network". *Human Resource Management*, 42(1): 3-21.
- Korkmaz, H. (2014). "Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu". *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(5): 1-14.
- Koşan, L., Karadeniz, E. (2013). "Türk İmalat Sektöründe Küçük, Orta ve Büyük Ölçekli İşletmelerin Finansal Performansının Dupont Analiz Tekniğiyle İncelenmesi". *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2): 5-62.
- Larmou, S., Vafeas, N. (2009). "The relation between board size and firm performance in firms with a history of poor operating performance. *Journal of Management & Governance*, 14(1): 61-85.
- Lewellen, W. G., Badrinath, S.G. (1997). "On the Measurement of Tobin's Q". *Journal of Financial Economics*, 44: 77-122.
- Lückerath\_Rovers, M. (2011). "Women on Boards and Firm Performance". *Journal of Management and Governance*, 17: 491–509.
- Reguera-Alvarado, N., Fuentes, P., Laffarga, J. (2017). "Does Board Gender Diversity Influence Financial Performance". *Journal Bus Ethics*, 141: 337-350
- Resmi Gazete. "Kurumsal Yönetim İlkelerinin belirlenmesine ve Uygulanmasına ilişkin tebliğ (Seri:IV, No:56)'de Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri:IV, No:57)", Resmi Gazete, 11.02.2012.
- Resmi Gazete. "Kurumsal Yönetim Tebliği (Seri:II, No:17.1)",Resmi Gazete, 03.01.2014.
- Madden, J. F. (2012). "Performance-Support Bias and The gender pay Gap Among Stockbrokers". *Gender & Society*, 26 (3).
- Marimuthu, M. (2008). "Ethnic Diversity on Boards of Directors and Its Implications on Firm Financial Performance". *The Journal Of International Social Research*, 1(4): 432-445.
- Marimuthu, M., Kolandaisamy, I. (2009). Ethnic and Gender Diversity in Boards of Directors and Their Relevance to Financial Performance of Malaysian Companies". *Journal of Sustainable Development*, 2(3): 139-148.

- Masulis, R. W., Wang, C. ve Xie, F. (2012) “Globalizing The Boardroom-The Effects of Foreign Directors on Corporate Governance and Firm Performance” *Journal of Accounting and Economics*, 53: 527-554.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Morris, M. A. (2008). “Mean Racial-Ethnic Differences in Employee Sales Performance: The moderating Role of diversity Climate”. *Personel Psychology*, 61: 349-374.
- McMahon, A.M. (2010). “Does Workplace Diversity Matter? A Survey Of Empirical Studies on Diversity and Firm Performance, 2000-09”. *Journal Diversity Management*, 5(2): 37-48.
- Medori, D., Steeple, D. (2000). “A Framework For Auditing and Enhancing Performance Measurement”. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (5): 520-533.
- Miller, T., Triana, M. C. (2009). “Demographic Diversity in the Boardroom: Mediators of the Board Diversity–Firm Performance Relationship”. *Journal of Management Studies*, 46(5): 755,786.
- Murray, A. (1989). “Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance”. *Strategic Management Journal*, 10: 125-142.
- Muth, M.M., Donaldson, L., (1998). “Stewardship Theory and Board Structure: A Contingency Approach”, *Corporate Governance: An International Review*, 6(1): 5-28.
- Neely, A. (ed). (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- Norby Report (2003), *Report on Corporate Governance in Denmark (Norby Report)*. The Copenhagen Stock Exchange Committee on Corporate Governance, Kopenhagen
- Ocak, M. (2013). “Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye’ye İlişkin Bulgular”. *The Journal of Accounting and Finance Dergisi*, 60: 107-126.
- Okan, T., Sarı, S., İlhan Nas, T. (2014). “Yönetim Kurulu yapısı ile finansal Performans Arasındaki İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi”. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77): 39-78.
- Okka, O. (2010). *İşletme Finansmanı* Nobel Yayınevi, Ankara.
- Orak, S. (2015). *Ankara İli Sağlık Bakanlığı Hastanelerinin 2008-2013 Dönemi Finansal Performansının Oran Analize İle İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Orlando, C. R. (2000). “Racial iversity, Business straregy and Firm Performance: resource-Based”. *Academy of Management Journal*,. 43( 2): 164-177
- Oruç, E. (2012). *Temsil Teorisi çerçevesinde Sahiplik Yapısının işletmelerin Finansal Kararları Üzerine Etkisi: İMKB*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Otluoğlu, E., Sarı, E.S., Çakmak Otluoğlu, Ö. (2016). “Yönetim Kurulu Çeşitliğinin finansal Performansa Etkisi: BIST 100 Üzerine Bir Araştırma”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(46): 49-758.
- Oxelheim, L. ve Randøy, T. (2003) “The Impact of Foreign Board Membership on Firm Value” *Journal of Banking & Finance*, 27: 2369– 2392.
- Öğüt, A. (2006). “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”. *ÇOMÜ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1):56-78.
- Örücü, E., Kılıç, R., Kılıç, T. (2007). “Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir ili Örneği”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2):117-136.
- Özbilgin, M., Tatlı, A. (2008). *Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach*. Palgrave Macmillan, New York.
- Özer, M., Biçerli, K. (2003). “Türkiye’de Kadın İşgücünün panel Veri Analizi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1): 55-86.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi* II, Nobel Kitapevi, Adana.
- Pesqueux, Y. (2005). “Corporate governance and accounting systems: a critical perspective”. *Critical Perspectives on Accounting*, 16 (2005): 797–823.
- Pfeffer, J., Davis-Blake, A. (1987). “Understanding Organizational Wage Structures: A Resource Dependence Approach”. *Acad Manage Journal*, 30(3): 437-455.
- Pfeffer, J., Salancik, G. (1978). *The External Control of organizations: A resource-dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Pritchard, A. C., Ferris, S. P., Jagannathan, M. (2003). “Too Busy To Mind The Business? Monitoring by Directors with Multiple Board Appointments”. *The Journal of Finance*, 58(3): 1087-1111.
- Roberson, Q. M., Park, H. J. (2006). “Examining the Link Between Diversity and Firm Performance: The Effects of Diversity Reputation and Leader Racial Diversity”. *Cornell University School of Industrial and Labor Relations Center for Advanced*



- Human Resource Studies Working Paper Series, 06-02.  
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/402>
- Rose, C. (2005). “The Composition of Semi-Two-Tier Corporate Boards and Firm Performance”. *Corporate Governance*, 13(5): 691-701.
- Sakarya, Ş., Aksu, M., Turhan, G. (2016).” Yönetim Kurulu Yapısının Finansal Performansa Etkisi : Bist Kurumsal Yönetim Endeksinde Bir Uygulama”. *New Economics Trends and Business Oportunities- 2nd International Congress of Economics and Business Kongre Kitabı*. 30 Mayıs-3 Haziran 201, Saray Bosna, s. 125-133.
- Schweiger, D., Sandberg, W., and Ragan, J.(1986). “Group approaches for improving strategic decision making : A comparative analysis of dialectical inquiry, devil’s advocacy and consensus”. *Academy of Management Journal*, 28: 51-71.
- Silva, C., Carter, N. M., Beninger, A. (2012). Good Intentions, Imperfect Execution? Women Get Fewwer of The Hot ‘Hot Jobs’ Needed to Advance. Catalyst, New York.
- Stewart, Thomas A. (1991). “Brainpower”, *Fortune*, 123 (11): 42-60.
- Sürvegil, O., Budak, G. (2008). “İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(4): 65-96.
- Taşcıoğlu, C. (2006). *Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taşkın, D., Mandıracı, P.E. (2017). “Şirket Yönetim Kurullu’ndaki Kadın Üyelerin Firma Performansına Etkisi”. Dokuz Eylül Üniversitesi Fakültesi Dergisi, 18(1): 29-45.
- Tergesen, S., Aguilere, R. V., Lorenz, R. (2015). “Legislating a Woman’s Seat on the Board: Institutional Factors Driving Gender Quotas for Boards of Directors”. *Journal Bus Ethics*, 128: 233–251.
- Tınaz, P. (1999). “Performans değerlendirme sistemlerinin Önemi ve Türkiye’de ki Uygulamalarına ilişkin Bir Uygulama”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5: 389-406.
- Töre Başat, H. (2011). “Çok Boyutlu Bir Performans Ölçüm Modeli Olarak Performans prizması ve ‘The London Youth’ Örneği”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(1): 13-37.
- Ujunwa, A., Okoyeuzu, C., Nwakoby, I. (2012). “Corporate board diversity and firm performance: Evidence from Nigeria”. *Review of International Comparative Management*, 13(4): 605-620.

- Uygur, A. (2009). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1): 148-159.
- Ülgen, H., Mirze, K., (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Weyer, B. (2006). “Do multi–source feedback instruments support the existence of a glass ceiling for women leaders?”. *Women in Management Review*, 21(6): 441–457.
- Yağlı, İ., Ünlü, U. (2016). “Yönetim Kurulu Çeşitliliği Firma Performansını Etkiler mi?”. International Conference of Strategic Resource in Social Science and Education, 2016, Antalya, 1627-1637.
- Yenice, E. (2007). “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar Ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı”. *Bütçe Dünyası*, 2(25): 95-100.
- Yüreğir, O. H., Nakıboğlu, G. (2007). “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri: Genel Bir Bakış”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16( 2): 545-562.
- Yıldız, E. (2010). *Kurumsallaşma Çabalarının Örgütsel performansa Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Xie, F., Liu, Y., Wei, Z. (2014). “Do Women Directors Improve Firm Performance in China”. *Journal of Corporate Finance*, 28: 169-184.
- Zerenler, M. (2003). *Kriz Dönemlerinde İşletmelerde Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

### İnternet Kaynakları

Afaemme, “Young Women As Job Creators”.

<http://afaemme.org/young-women-as-job-creators>. (erişim tarihi:07.03.2018).

Avrupa Komisyonu, Fact Sheet,

[https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-03/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality\\_BC.pdf](https://www.avrupa.info.tr/sites/default/files/2018-03/EU%20factsheet%20on%20gender%20equality_BC.pdf). (erişim tarihi: 01.06.2018).

Bloomberg,

[www.bloomberg.com](http://www.bloomberg.com) (erişim tarihi: 28.02.2017)

CEDAW Sözleşmesi,

[https://www.unicef.org/turkey/cedaw/\\_gi18.html](https://www.unicef.org/turkey/cedaw/_gi18.html), erişim tarihi: 01.07.2018

Çekin, B., “İş Hayatında Kadın Olmak”.

<http://sektorel.com/yazarlar/berrak-cekin/is-hayatinda-kadin-olmak>.(erişim tarihi: 11.04.2017).

Dil Derneği,

<http://www.dildernegi.org.tr/TR,274/turkce-sozluk-ara-bul.html>, erişim tarihi: 26.04.2017).

Dönmez, N., Sertkaya, A., Manzak Aydın, G., Aras, G., Güntürkün, F., “Çok Boyutlu Organizasyon Performans Ölçüm Modelleri”.

(<http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/cok-boyutlu-organizasyonel-performans-olcum-modelleri/547>. (erişim tarihi: 02.05.2017).

Dünya Bankası,

<http://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS?end=2014&start=2014&view=map>. (erişim tarihi: 05.04.2017).

Ekonomist.co,

<https://Ekonomist.co/yatirim/borsa/hisse-basina-kar-nedir-14565/>. (erişim tarihi: 04.07.2018)

Eur-Lex, “Access to European Union Law”.

<http://eur-lex.europa.eu/summary/EN/r15001>. (erişim tarihi: 05.03.2018).

Euro-Med Kadın Hakları Sivil Toplum Konferansı, “Bildiri”

<https://outlook.live.com/owa/projection.aspx>. (erişim tarihi: 02.03.2018).

EY Center for Better Matters, “How Can Data Lead To Better Corporate Governance”.

<http://www.ey.com/gl/en/issues/governance-and-reporting>. (erişim tarihi: 19.04.2017).

Fairchild, C., “Women CEOs in The Fortune 1000: By The Numbers”.

<http://fortune.com/2014/07/08/women-ceos-fortune-500-1000>. (erişim tarihi: 30.05.2017).

Ferreira, D., Kirchmaier, T. (2013). “Corporate boards in Europe: size, independence and gender diversity”. <http://personal.lse.ac.uk/FERREIRD/BoardsFK.pdf> erişim tarihi: 26.02.2017)

Global Politics, “Barcelona Process: Political Background and Goals”.

<http://www.globalpolitics.cz/clanky/barcelona-process>. (erişim tarihi: 05.03.2018).

Haber Turk, *Kadınlar Hangi Sektörde Başarılı*,

(<http://www.haberturk.com/galeri/ekonomi/436252-kadinlar-hangi-sektorde-zirvede> (erişim tarihi: 13.03.2018).

Hürriyet Gazetesi, “Almanya’da Kamu ve Özel Şirketlerin Yönetim Kadrolarının Yüzde 30’u Kadın Olarak”

<http://www.hurriyet.com.tr/almanya-da-kamu-ve-ozel-sirketlerin-yonetim-kadrolarinin-yuzde-30u-kadin-olarak-28379719>. (erişim tarihi: 19.04.2017).

LinkedIn,

[www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) (erişim tarihi: 21.02.2017)

MacroAxis,

[www.macroaxis.com](http://www.macroaxis.com) (erişim tarihi: 21.02.2017)

mladiinfo, “Women of the Mediterranean: Next Generation of Leaders”.

<http://www.mladiinfo.eu/2015/02/09/women-of-the-mediterranean-next-generation-of-leaders-tc/>. (erişim tarihi: 07.03.2018)

Piyasa Rehberi (a) “Aktif Karlılık Oranı”,

<http://piyasarehberi.org/sozluk/aktif-karlilik-orani>. (erişim tarihi: 10.05.2017).

Piyasa Rehberi (b) “Öz Sermaye Karlılığı”.

<http://piyasarehberi.org/sozluk/oz-sermaye-karlilik>; erişim tarihi: 10.05.2017).

Reuters,

[www.reuters.com](http://www.reuters.com) (erişim tarihi: 28.02.2017).

Secret CV,

[www.secretcv.com](http://www.secretcv.com) (erişim tarihi: 28.02.2017).

Stone, P., “Opting Out: Challenging Stereotypes and Creating Real Options For Women in

The Professions”.<http://www.hbs.edu/faculty/conferences/2013-w50-research-symposium/Documents/stone.pdf> (erişim tarihi: 17.05.2017).

T.C. Ekonomi Bakanlığı, “Euromed (Avrupa-Akdeniz) Ortaklığı”.

[https://www.economy.gov.tr/portal/faces/home/disIliskiler/ab/euromed;jsessionid=jzWRD96CMc7LcLFFIJ7quvRcp7be0a34jBRrIPYB2aX8wua10cGZ!1562223636?\\_adf.ctrl-state=vw64e4a63\\_1&\\_afLoop=22095337302081392&\\_afWindowMode=0&\\_afWindowId=null#!%40%40%3F\\_afWindowId%3Dnull%26\\_afLoop%3D22095337302081392%26\\_afWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3Dvw64e4a63\\_5](https://www.economy.gov.tr/portal/faces/home/disIliskiler/ab/euromed;jsessionid=jzWRD96CMc7LcLFFIJ7quvRcp7be0a34jBRrIPYB2aX8wua10cGZ!1562223636?_adf.ctrl-state=vw64e4a63_1&_afLoop=22095337302081392&_afWindowMode=0&_afWindowId=null#!%40%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D22095337302081392%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dvw64e4a63_5).

(erişim tarihi: 04.03.2018).

TC Dış İşleri Bakanlığı,

[http://www.mfa.gov.tr/avrupa-akdeniz-suraci-\\_euromed\\_barcelona-process\\_-tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/avrupa-akdeniz-suraci-_euromed_barcelona-process_-tr.mfa),  
erişim tarihi: 04.07.2018

TKYD (2016), Türkiye Kurumsal Yönetim “BIST Yönetim Kurulları Araştırması 2016”

[http://www.tkyd.org/files/images/content/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kyd\\_yayinlari/BYK.pdf](http://www.tkyd.org/files/images/content/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/BYK.pdf) (erişim tarihi: 11.11.2016)

TKYD (2012), Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (2012). Şirket Yönetimi Kimin Elinde?

[http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet\\_alanlari/yayinlarimiz/kyd\\_yayinlari/Sir](http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kyd_yayinlari/Sir)

ket%20Yonetimi%20Kimin%20Elinde%20Turkce.compressed.pdf (erişim tarihi:11.11.2017)

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük,

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_karsilik&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5b042113a0a354.96251572](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_karsilik&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5b042113a0a354.96251572) (erişim tarihi: 15.08.2017)

Tüsiad Raporu, “Women Matter Turkey 2016 Turkey’s Potential For Future: Women in Business”.

[file:///C:/Users/PC/Downloads/9643\\_WomenMatterTurkey2016Report%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/9643_WomenMatterTurkey2016Report%20(1).pdf) (erişim tarihi: 20.04.2017).

Toksoy Redman, B., “Üst Yönetimde Kadın Temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye'deki Gelişmeler”. (<http://tusiad.org/tr/fikir-ureten-fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler>. (erişim tarihi: 21.04.2017).

Ufm Secretariat, “Ufm Ministerial Conference on Strengthening The Role Women in Society”.

<http://ufmsecretariat.org/ufm-ministerial-conference-strengthening-role-women-society/>. (erişim tarihi: 07.03.2018).

Wang, W. (2014). “Independent directors and corporate performance in China: a meta-empirical study” [http://www.iises.net/download/Soubory/soubory-puvodni/pp145-171\\_ijobmV2N3.pdf](http://www.iises.net/download/Soubory/soubory-puvodni/pp145-171_ijobmV2N3.pdf). (erişim tarihi:07.05.2017).

Zenger Folkman, “Women Better Than Men”.

<http://zengerfolkman.com/wp-content/uploads/2013/07/WomenBetterThanMen.pdf>. (erişim tarihi: 12.04.2017).

4-Traders

[www.4-traders.com](http://www.4-traders.com) (erişim tarihi: 28.02.1017).

## EK 1- MODELLERDE KULLANILAN DEĞİŞKENLER VE KURULAN MODELLER

Modellerde kullanılan değişken kodlarının açık isimleri şu şekildedir:

ROE = Firma Öz Kaynaklarının Getirisi

ESDKP = En Son Dağıtılan Kar Payı

KPV = Kar Payı Verimi

F/K = Fiyat Kazanç Oranı (son 12 ay)

PD/DD = Piyasa Değeri/Defter Değeri Oranı (son çeyrek)

ÜYKS = Üst Yönetim Kadın Sayısı

YKKS = Yönetim Kurulu Kadın Sayısı

ÜYKV = Üst Yönetim Kadın Var

YKKV = Yönetim Kurulu Kadın Var

ÜYKO = Üst Yönetim Kadın Oranı

YKKO = Yönetim Kurulu kadın Oranı

FB = Firma Büyüklüğü

ÜD = Ülke Değişkenleri

YKY = Yönetim Kurulu Yapısı

**Muhasebe temelli** performans değişkenleri için modeller:

Bağımlı değişken olarak ROE'nin kabul edildiği modeller;

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{ÜYKS} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{ÜYKS} + \beta_2 \text{FB} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{ÜYKS} + \beta_2 \text{FB} + \beta_3 \text{ÜD} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{ÜYKS} + \beta_2 \text{FB} + \beta_3 \text{YKY} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{YKKS} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{YKKS} + \beta_2 \text{FB} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{YKKS} + \beta_2 \text{FB} + \beta_3 \text{ÜD} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{YKKS} + \beta_2 \text{FB} + \beta_3 \text{YKY} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{ÜYKV} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{ÜYKV} + \beta_2 \text{FB} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{ÜYKV} + \beta_2 \text{FB} + \beta_3 \text{ÜD} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{ÜYKV} + \beta_2 \text{FB} + \beta_3 \text{YKY} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \text{YKKV} + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$ROE = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

**Bağımlı değişken olarak ESDKP'nin kabul edildiği modeller;**

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKS + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKS + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKS + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKS + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKS + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKS + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKS + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKS + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKV + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKV + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKV + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKV + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$ESDKP = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

**Piyasa temelli performans değişkenleri için modeller:**

**Bağımlı değişken olarak KPV'nin kabul edildiği modeller;**

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKS + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKS + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKS + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKS + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKS + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKS + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKS + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKS + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKV + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKV + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKV + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKV + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKO + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$KPV = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

**Bağımlı değişken olarak F/K'nın kabul edildiği modeller;**

$$F/K = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKS + \epsilon$$

$$F/K = \beta_0 + \beta_1 \ddot{U}YKS + \beta_2 FB + \epsilon$$



$$\begin{aligned}
F/K &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K S + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K S + \beta_2 FB + \beta_3 YK Y + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K S + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K S + \beta_2 FB + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K S + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K S + \beta_2 FB + \beta_3 YK Y + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K V + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K V + \beta_2 FB + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K V + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K V + \beta_2 FB + \beta_3 YK Y + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K V + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K V + \beta_2 FB + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K V + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K V + \beta_2 FB + \beta_3 YK Y + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K O + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K O + \beta_2 FB + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K O + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K O + \beta_2 FB + \beta_3 YK Y + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K O + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K O + \beta_2 FB + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K O + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon \\
F/K &= \beta_0 + \beta_1 YK K O + \beta_2 FB + \beta_3 YK Y + \epsilon
\end{aligned}$$

**Bağımlı değişken olarak PD/DD'nin kabul edildiği modeller;**

$$\begin{aligned}
PD/DD &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K S + \epsilon \\
PD/DD &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K S + \beta_2 FB + \epsilon \\
PD/DD &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K S + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon \\
PD/DD &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K S + \beta_2 FB + \beta_3 YK Y + \epsilon \\
PD/DD &= \beta_0 + \beta_1 YK K S + \epsilon \\
PD/DD &= \beta_0 + \beta_1 YK K S + \beta_2 FB + \epsilon \\
PD/DD &= \beta_0 + \beta_1 YK K S + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon \\
PD/DD &= \beta_0 + \beta_1 YK K S + \beta_2 FB + \beta_3 YK Y + \epsilon \\
PD/DD &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K V + \epsilon \\
PD/DD &= \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K V + \beta_2 FB + \epsilon
\end{aligned}$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K V + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K V + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 YKKV + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K O + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K O + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K O + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 \ddot{Y}K O + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \beta_3 \ddot{U}D + \epsilon$$

$$PD/DD = \beta_0 + \beta_1 YKKO + \beta_2 FB + \beta_3 YKY + \epsilon$$

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı ve SOYADI</b>	Fatma Öztaş
<b>Doğum Yeri - Tarihi</b>	Isparta-01.01.1980
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	
<b>Mezun Olduğu Lise</b>	Antalya Lisesi
<b>Lisans Diploması</b>	Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
<b>BİLİMSEL FAALİYETLER</b>	
<b>Bildiri:</b> “Üst Yönetim ve Yönetim Kurullarında Cinsiyet”, Sosyal Bilimler & İnovasyon Kongresi, 11-13 Mayıs 2018, Antalya	
<b>İŞ DENEYİMİ</b>	
<b>Stajlar</b>	Devlet planlama Teşkilatı, 2002, Ankara Hazine Müsteşarlığı, Standardizasyon daire Başkanlığı, 2002, Ankara
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	Akbank TAŞ, Akdeniz Bölge Müdürlüğü, Bireysel pazarlama Yardımcısı, 2004-2008, Antalya DSA Turizm AŞ, Muhasebe Sorumlusu, 2008-2016, Antalya Tunalı Apart Otel, Yönetici, 2016-Devam, Antalya
<b>E-Posta</b>	fatmabozdag1980@hotmail.com