

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM KADROLARINDAKİ KADIN ÇALIŞAN SAYISININ
ŞİRKETLERİN FİNANSAL PERFORMANSLARINA ETKİSİ

Ayşe KARA ÇOBAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İKTİSAT ANABİLİM DALI

GEBZE
2022

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİM KADROLARINDAKİ KADIN
ÇALIŞAN SAYISININ ŞİRKETLERİN
FİNANSAL PERFORMANSLARINA ETKİSİ

Ayşe KARA ÇOBAN
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İKTİSAT ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. İpek GÜRSEL TAPKI

GEBZE
2022

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU
----------------------------------	--

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 29/06/2022 tarih ve 2022/.23-24 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 06/072022 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Ayşe KARA ÇOBAN'ın tez çalışması İKTİSAT Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doc. DR. İpek GÜRSEL TAPKI

ÜYE

: Doç.Dr. Hanife Deniz YURTSEVEN

ÜYE

: Dr. Öğr. Üyesi Serkan YEŞİLYURT

ÜYE

:

ÜYE

:

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Sanayi Devriminin başlangıcından itibaren, ekonomik ve sosyal hayatta toplumun her tabakasından insan kendine yer bulmaya başlamıştır. Tam bu noktada ise kadın erkek demeden, toplumsal gelişmeye katkıda bulunacak şekilde her yaşantıdan bireylerin desteğine ihtiyaç duyulmuştur. Günümüz modern dünyasının çalışma şartları, firmalar arası rekabet olgusunu güçlendirmiştir. Gelişen bu olgu sayesinde firmalar, finansal performanslarına ve verimliliklerine pozitif yönde katkı sağlaması adına birçok olguyu ele almıştır. Ele alınan bu olgular arasında, son dönemlerde oldukça fazla tartışma konusu haline gelen cinsiyet olgusudur. Firmalar, genel kurullarını ve firma çıkarlarını en doğru şekilde gözetecek yönetim kurulunu oluşturmak isterler. Oluşturulan yönetim kurulları firmanın faaliyetlerini, firma sahiplerinin (pay sahipleri) çıkarları doğrultusunda yerine getirmek üzere yöneticilerini seçmektedir. Seçilen yöneticiler ile firma arasında güçlü bir bağ kurmak ve oluşturulan bu bağ ile firma çıkarlarına olumlu yönde etki etmek isterler. Bu çalışmada, firmaların yönetim ve yönetim kurulu gibi üst kadrolarındaki çalışan çeşitliliği ve kadın çalışan sayısı ele alınmıştır. Bununla birlikte, yönetim kuruluna ilişkin farklı özelliklerin de finansal performansa etki edeceği tartışılmaktadır. Bu özellikler yönetim kurulunun bağımsızlığı, yönetim kurulunun büyüklüğü gibi başlıklar da çalışma içerisinde incelenmiştir. Veriler BIST içerisinde yer alan firmalardan alınmış olup, yönetim kadrolarındaki çalışan sayısı ve firmaların finansal performanslarına etkisi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Firmaların yönetimi ve yönetim kurulu kadrolarındaki kadın çalışan sayısı ve finansal verileri (Bilanço verileri, FVÖK, Tobin Q v.b.) firmalar arasında oransal olarak karşılaştırılarak, sonuçlar analiz edilecektir. Elde edilen bulgular ile birlikte firmaların yönetim ve yönetim kadrosu oluşturması konusunda yeni bir bakış açısı kazandırılması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Yönetim Kurulu, İşgücü, Kadın Yönetici

SUMMARY

From the beginning Industrial Revolution, people from all layers of society began to find a place for themselves in economic and social life. At this point, to contribute to social development, regardless the support of all individuals from different position and profession was needed. The working conditions of today's modern world have strengthened the competition between companies. Thanks to this developing phenomenon, companies have addressed many phenomena in order to contribute positively to their financial performance and productivity. Among these cases is the gender phenomenon, which has been discussed frequently in recent years. Firms want to establish their general assemblies and the board of directors that will take care of the firm's interests in the most accurate way. Established boards of directors elect their managers to carry out company activities in line with the interests of company owners. They want to establish a strong bond between the selected managers and the company and to have a positive effect on the interests of the company with this bond. In this study, the diversity of employees and the number of female employees in the upper levels of the companies such as the management and the board of directors are discussed. However, it is argued that different characteristics of the board of directors will also affect financial performance. The data were taken from the companies in BIST and it was aimed to examine the relationship between the number of employees in the management staff and the effect on the financial performance of the companies. The number of female employees in the management and board of directors and the financial data of the companies will be compared proportionally between the companies and the results will be analyzed. With the findings obtained, it is aimed to gain a new perspective on the management and management staff of companies.

Keywords: Performance, Board of Directors, Workforce, Women Managers

TEŞEKKÜR

Çalışmalarında bana destek olan tez danışmanım Sayın İpek Gürsel Tapkı hocama, sonuçlandırmam konusunda yanımda olan sevgili arkadaşım Nursefa Yavuz'a ve her zaman her konuda desteklerini esirgemeyen canım ailem ve değerli eşim Osman Oğuzhan Çoban'a teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
KISALTMALAR	vi
TABLO DİZİNİ	vii
ŞEKİL DİZİNİ	viii
1.GİRİŞ	1
2.BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE	2
2.1 İşgücü	2
2.2 İstihdam	3
2.3 İş Yaşamında Çeşitlilik ve Çeşitlilik Kavramı	4
2.4 Yönetim Kadrolarında Çeşitlilik	6
3.BÖLÜM ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN	8
3.1 Kadın İstihdamı ve Tarihsel Gelişimi	8
3.2. Kadın İstihdamını Arttırmaya Yönelik Düzenlenen Politikalar	11
3.2.1 Uluslararası Belgeler	11
3.2.2 Ulusal Belgeler	12
4.BÖLÜM YÖNETİM KURULLARINDA KADIN YÖNETİCİ SAYISININ FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNE DAİR ÇALIŞMALAR VE PERFORMANS KAVRAMI	14
4.1 Finansal Açıdan Performans Kavramı	14
4.2 Yönetici Kadınlar ve Liderlik	14
4.3 Literatürde Yer Alan Çalışmalar	18
4.4 Çeşitlilik Çalışmalarında Ele Alınan Performans Ölçümleri	21

4.4.1 Firma Büyüklüğü	21
4.4.2 Aktif Karlılık Oranı	22
4.4.3 Özsermaye Karlılığı	23
4.4.4 Tobin Q Oranı	23
4.4.5 Piyasa Değeri ve Defter Değeri Oranı	24
4.4.6 Hisse Başı Kar oranı	24
5. BÖLÜM VERİSETİ VE YÖNTEM	25
5.1 Veri Seti	25
5.2 Model	25
6. BÖLÜM ANALİZ SONUÇLARI	26
7. BÖLÜM DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	32
KAYNAKLAR	34
ÖZGEÇMİŞ	38

KISALTMALAR

Simgeler ve

Kısaltmalar

Açıklamalar

AKTF	:	Aktif Karlılık
BIST	:	Borsa İstanbul
BSZUYE	:	Bağımsız Yönetim Kurulu Üye Sayısı
CEDAW	:	Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Beyannamesi
CEO	:	İcra Kurulu Yöneticisi
FRB	:	Firma Büyüklüğü
ILO	:	Uluslararası İş Örgütü
KUYE	:	Kadın Yönetim Kurulu Üye Sayısı
KAP	:	Kamuoyunu Aydınlatma Platformu
NETD	:	Net Dönem Karı
OECD	:	İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı
ROA	:	Aktif Karlılık Oranı
SEK	:	Sektörlere Ait Kukla Değişkenler
TUYES	:	Toplam Yönetim Kurulu Üye Sayısı
TOB	:	Piyasa ve Defter Değeri Oranı

TABLO DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
6. 1. Tanımlayıcı İstatistiki Değerler	26
6. 2. Breusch Pagan LM Test Sonucu	27
6. 3. Hausman Testi	27
6. 4. Pesaran (2008) CADF Test Sonucu	28
6. 5. Levene Brown Forsythe Testi	28
6. 6. Durbin-Watson ve Baltagi Wu LBI Test Sonucu	29
6. 7. PCSE Tahmin Sonucu, MODEL 1	30
6. 8. PCSE Tahmin Sonucu, MODEL 2	30
6. 9. PCSE Tahmin Sonucu, MODEL 3	30

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil No:

Sayfa

2.1. 1. İşgücü Şeması

2



1.GİRİŞ

İnsanlığın varoluşundan bu yana kadın ve erkek bireylere biçilmiş roller kadın bireyleri arka planda tutarken, erkek bireylere daha fazla sorumluluk yüklemekteydi. Yaşam şartları ve hayatta kalma dürtüsü geçmişte yapılan bu modellemeyi destekler nitelikte olmasına rağmen, günümüz modern dünyasında bu modelleme yerini daha eşitlikçi bir bakış açısına bırakmaya başlamıştır. Bu eşitlikçi bakış açısı, kadınlarında erkekler kadar çalışma hayatında yer sahibi olmasının önünü açmıştır. Tarihsel gelişmelere ve teknolojik ilerlemelere bakıldığında, özellikle Sanayi Devrimi ile birlikte ekonomik ve sosyal hayatta toplumun her tabakasından insan, kendine yer bulmaya başlamıştır. Tam bu noktada ise kadın erkek demeden, toplumsal gelişmeye katkıda bulunacak şekilde her yaşantıdan bireylerin desteğine ihtiyaç duyulmuştur.

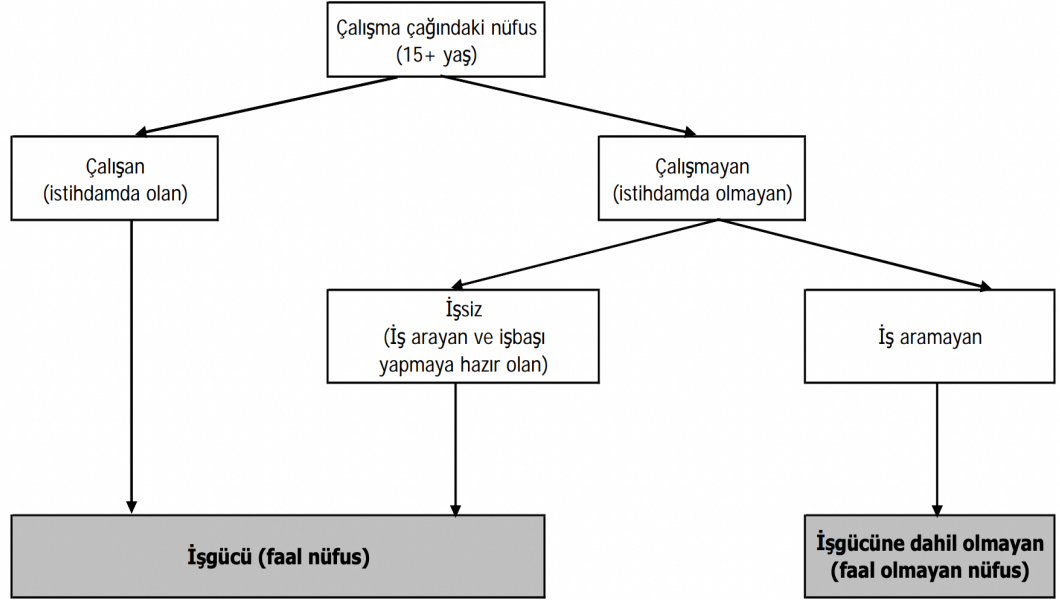
Modern dünyanın çalışma şartları, firmalar arası rekabet olgusunu güçlendirmiştir. Gelişen bu olgu sayesinde firmalar, finansal performanslarına ve verimliliklerine pozitif yönde katkı sağlaması adına birçok faktörü ele almıştır. Ele alınan bu faktörler arasında, son dönemlerde oldukça fazla tartışılan cinsiyet olgusu ön plana çıkmaktadır. Firmalar genel kurullarını, firma çıkarlarını en doğru şekilde gözetecek yönetim kurulu oluşturmak isterler. Oluşturulan yönetim kurulları firmanın faaliyetlerini, firma sahiplerinin (pay sahipleri) çıkarları doğrultusunda yerine getirmek üzere yöneticilerini seçmektedir. Güçlü bir ilişki içeren bu bağ uzun soluklu bir yolculuğa benzetilebilir. Uzun soluklu bu yolculukta varılmak istenen hedef firma sahipleri tarafından, gidilecek en iyi rota yönetim kurulu tarafından belirlenirken gidilen aracı ise yöneticiler kullanır. (Sternberg, 2004: 42)

Bu çalışmada, firmaların yönetim ve yönetim kurulu gibi üst kadrolarındaki kadın çalışan sayısı ele alınmıştır. BIST içerisinde yer alan firmaların yönetim kadrolarındaki çalışan sayısı ve firmaların finansal performanslarına etkisi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Yönetim ve yönetim kurulu kadrolarındaki kadın çalışan sayısı ve finansal verileri firmalar arasında oransal olarak karşılaştırılarak, sonuçlar analiz edilecektir. Elde edilen bulgular ile birlikte firmaların yönetim ve yönetim kadrosu oluşturması konusunda yeni bir bakış açısı kazandırılması hedeflenmiştir.

2.BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 İşgücü

İşgücü, toplumda çalışma yaşında olan (15-64), çalışma arzusu ve çalışma gücü gibi niteliklere sahip olan insanları kapsayan bir kavramdır. (Lordoğlu ve Özkaplan, 2003:38). Yaş aralığı olarak 0- 14 yaş arası ve 65 yaş grubundaki kişiler aktif olamayan nüfus olarak adlandırılmaktadır. Toplam nüfustan, aktif olmayan nüfus çıkarıldığı zaman, faal olan çalışma nüfusuna ulaşılmaktadır. Bu manasıyla işgücü, faal nüfus ile aynı anlama gelmektedir (Ergün, 1999:8).



Şekil 2.1. 1. İşgücü Şeması

İşgücüne ait birçok tanım bulunmakla birlikte, genel tanım olarak cari dönemin içinde mal ve hizmet üretiminde aktif rol alan nüfus ile aktif olarak yer almasa dahi çalışma potansiyeli olan nüfusun toplamı olarak ele alabiliriz.

2.2 İstihdam

İstihdam kavramı, en dar anlamıyla bir ülkedeki üretime dahil olan toplam işgücü miktarını ifade eder. Bir başka tarifte ise; bir ülke ekonomisinde belli bir döneme ait üretim faktörlerinin var olan teknolojik seviyeye göre hangi ölçüde kullanıldığıdır. (Yavaş, 2010:3). Geniş anlamda istihdam kavramı ise bir ülkede var olan toprak, emek ve sermaye kapasitesi şeklinde üretim unsurlarının bir dönem içerisindeki kullanılma düzeyini ifade eder. Üretim sürecinde bahsi geçen tüm öğelerin kullanılma seviyeleri, o öğenin istihdam oranı olarak kabul edilir. (Gökmen, 2007:23) Yapılan tanımlar bakış açısına göre farklılık göstermiş olsa dahi, istihdam kavramına dair, en net ortak tanı; var olan işgücünün belirli bir dönem içerisinde mal ve hizmet üretmek üzere sisteme dahil olan faal nüfustur.

İstihdam kavramı; eksik, tam ve aşırı istihdam gibi tanımlamalar ile kendi içinde sınıflandırılabilir. (Hasan, 2010:7,8)

a) Tam İstihdam: Ülke ekonomisine ait tüm üretim faktörlerinin kullanılmasıdır. Eğer bir ülke ekonomide üretim faktörlerinin tamamı çalışıyor ve üretime dahil ediliyorsa, tam istihdamdan bahsetmek mümkündür. Ancak tüm üretim faktörlerinin aktif olarak yer aldığı ve boşta olmadığı bir durum, tam istihdamın teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Bu sebeple tam istihdam seviyesine ulaşmış bir ekonomide %2 veya %3 gibi düşük seviyelerde işsizlik görülmesi mümkündür.

b) Eksik istihdam: Bir ülke ekonomisinde üretim faktörlerinin var olan teknolojik seviyeye göre tam ve etkin bir biçimde kullanılmamasından kaynaklanmaktadır. Çalışabilir nitelikteki nüfusun bir kısmı geçici ya da sürekli olarak geçerli ücret düzeyinde ve çalışma koşullarında iş bulamam durumları söz konusudur. Diğer taraftan sermaye malları tam kapasite ile çalışmayıp, toprak ve teknolojik olanaklara göre en iyi biçimde değerlendirilememektedir. Böylelikle, kaynaklar israf edilmekle birlikte ulaşılabilecek en iyi refah düzeyinin altında kalarak, düşük bir yaşam standardı sürdürmek durumunda kalmaktadırlar.

c) Aşırı İstihdam: Bir ekonomide mevcut üretim faktörlerinin tümü çalıştığı halde üretilen mal ve hizmet miktarlarının, toplam talebi karşılayamamasını ifade eder. Bu durumda istihdam hacmi arttırılamadığı için kısa dönemde toplam reel hasılanın arttırılması da imkânsızdır. Üretim faktörlerinin maksimum kapasite ile kullanılmasıyla üretim geçici olarak artar. Ancak bu sürekli olmayacağı için kısa bir süre sonra üretim eski düzeyinin de altına düşecektir.

2.3 İş Yaşamında Çeşitlilik ve Çeşitlilik Kavramı

Firmaların, katma değerlerini hızlı bir ivmede artırabilmeleri için organizasyonel olarak doğru bir yapılanmaya sahip olmaları gerekir. Bu yapılanmanın en verimli şekilde kullanılabilmesi için işgücü çeşitliliğine sahip olmalı ve bu kavramın pozitif yanlarından en doğru şekilde yararlanmalıdır. Bu durum küreselleşen çeşitlilik kavramının yaratmış olduğu pozitif durumlardan yararlanmak ve kendilerine katma değer sağlamak için önemli bir basamaktır. Bu denli olumlu yönleri bulunan ve katma değeri yükseltmek açısından destekleyici nitelikte olan bu kavram, her alanda aynı düzeyde yankı bulmamaktadır. İşgücü çeşitliliği, şirketlerin verimliliğin sürdürülebilir olması açısından oldukça önemli bir kavramdır. Şirketlerin bu kavramla tanışmaları yakın geçmişe dayanmaktadır, kavramın benimsenme süreci ise o kadar kolay ilerlememektedir. Ataerkil toplumlar ve yakın geçmişe kadar devam ettiği düşünülen ırkçı düşünceler, insanların ve dahilinde şirketlerin bu kavramı benimsemelerini zorlaştırmıştır. Fakat, gelişen toplumlar, bu bakış açısını yıkmak adına önemli adımlar atmaktadır.

Özellikle geçmişten bu yana ırkçılık denen olguyla harmanlanmış bazı ülkelerde hala çeşitlilik kavramına gereken önem verilmemektedir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri'nde 1964'te hazırlanan Sivil Haklar Yasası'nın sonucu olarak, örgütlerin ırk, renk, din, cinsiyet ve ulusal köken bağlamında çalışanlarına ayrımcılık yaptıkları ve bu tarz istihdam politikaları uygulamalarının yaşandığı kabul edilmiştir. İşverenlerin, benzer nitelik ve başarılarla sahip olan tüm kişiler için eşit istihdam olanaklarının sağlanması gerektiği savunulmaya başlanmıştır. Bu değişiklik belirli işçi sınıflarına karşı ayrımcılık yapan politikaları kısıtlayıp adil istihdam organizasyonlarının oluşmasına zemin hazırlamıştır (Koçhan, 2003: 4).

Firma bünyesinde tüm görev kademelerinde çeşitliliğe gereken özenin gösterilmesi gereksinimi her zaman dikkat çeken bir çalışma konusu olmuştur. Özellikle çeşitlilik esas alınarak ortaya konan çalışmalar mevcuttur. Pfeffer (1983) ele aldığı çalışmalar ile diğer analizlerin oluşumunda ilham kaynağı olmuştur (Boone et al., 2004: 633). Yapılan analizler genel olarak farklı bakış açıları ele alınarak yapılmıştır. Ele alınan görüşlerden biri çeşitlilik kavramında örgütsel anlamda bakış açıları kazandırırken, bir diğer bakış açısı ise bu kavrama ters olan ve örgütsel olarak çatışma yaratacak iletişim zorluğu çeken grupların yarattığı olumsuz unsurlar olarak ayrılmıştır. Her iki unsura ilişkin çalışmalarda kendi içlerinde destekleyici sonuçlar

elde etmiş fakat konunun detaylandırılmasına ihtiyaç duyulmuştur (Choi and Rainey, 2010: 110).

Kavramın gündeme gelişinden bu döneme kadar birçok kurum bu konuya eğilmiş ve çeşitlilik kavramına olan bakış açısını değiştirmek ve geliştirmek için uğraşmıştır. Örneğin; 1996 yılından bu zamana kadar bir grup sanayi sektörü yöneticisi Amerikan şirketlerinin şirket içi çeşitliliği avantaja çevirmek için “İş Olanakları için Liderlik Çeşitliliği Girişimi” adına kar amacı gütmeyen bir oluşum yürütmektedir. Bu tür programlara katılan yöneticiler çeşitlilik kavramını desteklemiş ve bu kavramla birlikte gelen tüm destekleyici unsurları benimsemişlerdir. Ama çeşitliliğin avantajlarını ortaya koyan kanıtlar olmadığı sürece bu düşünceler sadece benimsenmiş olmaktan ileriye gitmemektedir (Öztaş, 2018). 1993 yılında The Society for Human Resource Management tarafından düzenlenen ve 60.000 üyenin katıldığı konuyla ilintili olarak yapılan ankette katılımcıların %60'ının katılımcıların, çeşitliliği bir zorunluluk olarak gördüğü sonucuna ulaşılmıştır (Özbilgin ve Tatlı, 2008: 23). Yapılan çalışmalar çeşitliliğin bir ihtiyaç mı yoksa lüks olarak görülen bir çalışma prensibimi olduğu konusunda gerekli açıklamayı ve somut oluşumları göstermemektedir.

Çeşitlilik kavramını destekleyici çalışmalara bakıldığında, genel firma yapısının firmaların çalışma bakış açılarına yaratıcılık kazandıracak ve ek olarak problem çözme açısından etkinlik ve verimlilik sağlayacak, hızlı adaptasyon gibi pozitif etkiler yarattığı ifade edilmektedir. Hizmet sağlanan sektör birçok etkeni içinde barındıran geniş bir topluluktur. Geniş yapılu bu sektörde firmalar her ne kadar sistemin getirilerine ve zamana ayak uydurabilirseniz, dinamikleri hızlı anlayıp hızlı bir şekilde adapte olmanız bir o kadar kolay olacaktır.

Türkiye’de 2016 yılında yapılan bir araştırmaya göre kadınlar tek başlarına sosyal anlamdaki gündelik alışveriş kararlarında oldukça etkili rol üstlenmektedir. Firma çalışanlarının hizmet ettiği sektör aslında hizmet ettiği insan olgusu ile birlikte anılmaktadır. Bu bakımdan yapılan çalışmalarda yaratılan arzın ve talebin insan faktörü ile birleşince aynı oranda işleyişini gözlemleyebiliriz. Yaratılacak olan bu artış ve ardından gelen avantajlı durumun firmanın iç organizasyonunun bu değişime ayak uydurabilecek şekilde hazırlanması gerekmektedir. Çeşitlilik kavramı ilk olarak 1990 yılında R. Roosevelt Thomas tarafından dile getirilmiş olup, bu düşünceye göre çeşitliliği yönetmek herkesin kendine pozitif yönden bir şey katmasını sağlayacak ortam hazırlamaktadır (Sürgevil ve Budak, 2008: 69).

Konuya ilişkin olarak, yönetimde çeşitlilik çalışanların, cinsiyet, ırk, yaş, inanış fark etmeksizin firmaların amaçlarına uygun olarak hedeflerine ulaşabilecekleri, şekilde kariyer planlaması yapabilecekleri ve bu yönelimlerine karşılık verebilecek şekilde bir oluşumun içinde bulunmalarını gerektirmektedir. Çeşitlilik kavramı doğru algılanıp yönetildiğinde oldukça verimli bir kavram halini almaktadır (Choi and Rainey, 2010: 109). Kavramın, firma organizasyon yapılarını tamamlayıcı bir kültüre uygun olarak tasarlanmış ilişkilerde kurum kültürünü ve ilişkileri etkileyebileceği detayı göz önünde bulundurulmalıdır.

eşitlik kavramının destekleyen ve 24 CEO ile yapılan çeşitli çalışmalar ve elde edilen sonuçlar, CEO'ların çeşitlilik ile tanınan ve bu kültürü benimseyen uygulamalarla ilgili olarak alınan kararları oldukça net bir şekilde sıralamaya koyup uygulamışlardır. Bu uygulamalar öncelikli olarak çeşitli ve kapsayıcı olmakla başlar, bu şekilde yöneticilerin adaletli olup olmadıkları görülür, ikinci olarak esnek çalışma saatleri uygulaması böylelikle çalışanların ihtiyaçlarını bilip o yönde düzenlemeler yapılır ve son olarak yöneticilere sorumluluklarının ifade edilmesi, böylelikle çeşitliliğe destek vermek konusunda oldukça net adımlar atılmış olacaktır. İşe alım aşamalarında firmalar kendilerine uygun aday için bir havuz oluştururlar ve bu aşamalarda kendilerine katkı sağlayacak olan detaylar üzerinde dururlar. Bu şekilde adaylar arasından en doğru kararı vererek yollarına devam etmiş olurlar. Çalışanların kendi gelişimine önem vermesi ve kendine ilerleme şansı yaratması, kaynaşma ve dayanışma programlarında koçluk eğitimleri ve bu eğitimlerin verildiği grupların çalışmalarına destek vermesi ile etkiyi en üst seviyeye çıkarmak için liderlik eğitimine gereken önemi veren firmalar pozitif etki sağlayarak büyüme gösterirler (Groysberg and Connolly, 2013: 7).

2.4 Yönetim Kadrolarında eşitlilik

Yönetici kadrolarındaki çeşitliliğin şirket performanslarına etkisinin açıklaması yapılacağı zaman sosyal ve ekonomik bakış açısı, insan davranışsal psikolojisi gibi organizasyon yapısını etkileyecek tüm kavramsal yaklaşımlardan yararlanıldığı gözlemlenmektedir. Yapısal olarak incelendiğinde yönetim kavramını temel alan teorilerin geneli olarak çeşitlilik kavramının üstünde durulduğu görülmektedir. Çeşitlilik kavramını ne çıkaran birçok yaklaşım mevcut olup bu yaklaşımlar farklı açılardan konuları ele almaktadır. Örneğin, vekalet teorisi davranışsal yaklaşımı ele alırken, kaynak bağımlılığı ve yönetim teorisi yönetim kurulunun hizmet rolünü ele

almaktadır (Ararat vd. 2010: 4). Görüldüğü üzere çeşitlilik kavramına yaklaşımlar dahi farklı bakış açıları ile değerlendirilip, firmalar için en doğru seçimler sağlanarak firma performansına pozitif etkisini artırmak yönündedir.

Çeşitlilik sadece somut olgu olarak ele alınmamalı ve düşünce farklılıkları da çeşitlilik olarak sayılmalıdır. Düşünce farklılıkları sonucu ortaya çıkan çeşitli bakış açıları olayların, sistemlerin ve alınacak olan kararların derinlemesine düşünülmesini sağlar böylelikle daha verimli ve sorgulayıcı bir çalışma ortamı olanağı sağlar. Schwinger ve arkadaşlarının yaptığı ampirik çalışmaların desteklediği bu düşünce iktisadi bakış açısı ile yönetsel çeşitliliğin gerekliliğini savunmuştur. (Carter et al., 2010: 397)

Yönetsel çeşitliliğe yönelik bakış açısını 2 unsurda ele almak mümkündür. İlki, yetenekler göz ardı edilerek sadece cinsiyet, ırk, cinsel tercihler gibi özellikleri farklı olan kişileri üst kademelerden mahrum bırakarak yapılan etik bakış açısı unsuru, ikincisi ise farklı özelliklere sahip kişilerin yönetim kadrolarından uzak tutulmasının firmaya yaratacağı bilgi ve tecrübeden mahrum bırakmadan kaynaklanan firma zararını öngören ekonomik unsurdur (Brammer et al., 2007: 395). Yönetim açısından çeşitlilik kavramı üzerine yapılmış çalışmalarda iki ayrım söz konusudur. Bunlar gözlemlenen ve gözlemlenemeyen ayrımlardır (Ararat vd., 2010: 3). Gözlemlenebilen çeşitlilikler, cinsiyet, ırk, yaş gibi unsurlarken gözlemlenmeyen çeşitlilikler ise eğitim, değerler ve kişilik özellikleridir (Erhardt et al., 2003: 104-105). Çalışmalarda somut ve reel sonuçlar alabilmek için ölçümü sağlanabilen çeşitlilikler üzere yoğunlaşmalar olmuştur.

3.BÖLÜM ÇALIŞMA HAYATINDA KADIN

3.1 Kadın İstihdamı ve Tarihsel Gelişimi

İnsanoğlu, sosyal varlığını devam ettirebilmek adına çalışma gereksinimi duyar ve bu gereksinim insanoğlunun hayatına yeni bir kavram olan çalışma hayatı kavramını sokmaktadır. Sanayi Devrimi öncesinde insanların çalışma hayatları bireysel çabaları ve esnafılık faaliyetleri ile anlam kazanırken, Sanayi Devrimi sonrası çalışma hayatı bireysellikten çıkıp daha fazla komün hale gelmiştir. Oluşan komünler, varlığını şirket, fabrika gibi oluşumlar ile devam ettirmiştir.

Bireysel çalışma hayatı yerini toplumsal çalışma hayatına bırakırken, bir yandan da toplumda varlığını sürdüren tüm farklı yaşamların aynı çatı altında toplanmasını sağlamıştır. Toplumda farklı ya da yetersiz görülen tüm kesimler çalışma hayatına kazandırılmaya başlanmıştır. Özellikle, sosyal yaşantıda varlığını hissettirmesine rağmen çalışma hayatında yeterince yer almayan kadın nüfusu, artan çalışan ihtiyacına karşılık, çalışma hayatına belli bir noktadan sonra katılmaya başlamıştır. Sosyal yaşantıda kadına verilen roller aile kavramı içinde yer alsa dahi, geçmişten günümüze toplumların ortak çalışması ile bu bakış açısı değiştirilmeye çalışılmaktadır. Toplumun tamamının çalışma hayatına katılması, çalışma hayatında eşit haklar ve adaletli paylaşım gibi kavramların daha çok tartışılmasına ve konu ile ilgili olarak yeni kararlar, kanunlar ve örgütlerin oluşmasına vesile olmuştur. Toplumda ayrımcılığa uğrayan tüm grupları eşitlikçi ve adaletli bir bakış açısı ile ele alınıp var olan tüm hakların adil şekilde ortaya konmasına çalışılmıştır. Özellikle, kadının çalışma hayatına kazandırılması ve akabinde oluşacak aksaklıkların giderilmesi adına, alınan tüm sosyal kararlarda ve oluşturulan tüm örgütlenmelerde detaylı şekilde kadın çalışan konusu ele alınmıştır. Küresel ölçekli meydana gelen bu değişikliklere Türkiye de kayıtsız kalamamış ve bazı düzenlemelerinde bu konuyu özellikle ele almıştır. Kadınların iş yaşamında oransal açıdan ön plana çıkamamasının nedeni, iş hayatına oldukça geç bir zamanda giriş yapmaları yani sanayi devriminden sonraki dönemlerde başlamalarından kaynaklanmaktadır. Kadınlar bu tarihten itibaren sosyal yaşantının yanı sıra ekonomik hayata katılım sağlama çabaları göstermiş ve bu çabaların önüne set koyulmuş ve birçok zorluk ile karşılaşmışlardır. (Korkmaz, 2014: 2)

Bunun devamı olarak, iş hayatı insanların aile hayatının bir yansıması olarak görülmektedir. Bu düşünce yapısı çok yaygın olduğu için kadınların iş hayatı ile aile

hayatını birbirine karıştırma durumlarının oluşabileceği kanısına varılmaktadır. Kadına yüklenmiş olan bu model yapısının geleneksel bakış açısı sergileyerek, kadının aile yaşantısından yana tavır alması beklenmiştir. Bu yaklaşım nedeni ile kadınlara çalışma hayatında pek yer verilmemiş olup gerekli eğitime ulaşmaları engellenmiştir. Sanayileşmede nitelsiz iş gücünün çalışma hayatında kolay yer bulmasını sağlamıştır ve böylelikle kadınları da kendilerine yer bulabilmiştir. Sanayileşme ile birlikte yaşanan bu gelişmeler firma sayısını artırmış ve böylelikle kadınlarında bu firmalarda kolayca iş bulma konumuna getirmiştir (Costa, 2000: 111) Bununla birlikte yaşanan tüm ekonomik sorunların yaşandığı süreçlerde ve işsizliğin artış gösterdiği durumlarda kadınlar neden olarak gösterilmiştir. 1929 da yaşanan ekonomik buhran bu duruma en açık örneklerden biri olarak gösterilebilir. Kadınların çalışma hayatına atılmasından rahatsızlık duyulması yaşanan işsizlik ile birlikte bunun nedeninin kadınların çalışma hayatında var olması olarak gösterilmiş ve birçok kadın o süreçte işlerinden çıkarılmıştır. Hatta yaşanan bu kriz nedeniyle hükümet dahi yönetimde bulunan kadınların öncelikli olarak işlerinden ayrılmasına dair yasayı kabul etmiştir. Bu örneklerin aksine yaşanan bazı gelişmelerde kadınların çalışma hayatındaki oranını artırmıştır. Örneğin 2. Dünya Savaşı esnasında kadın işgücü oranı erkeklerin cephelerde çatışmasından dolayı artması durumu söz konusu olmuştur ve iş yaşamının devamlılığı görevi kadınlara bırakılmıştır. (Jahangirov, 2012: 10). Dünyada yaşanan bu örnekler ile birlikte ülkemizde kadınların iş yaşamında varlıklarını kabul ettirmeleri uzunca bir sürece yayılmıştır. Kadınların iş yaşamında kendilerine yer bulmaya başlamaları Balkan Savaşları ile birlikte erkeklerin silahlanmaya başlaması ve nüfusun azalması sebebiyle olmuştur. Yaşanan bu nüfus azalması kadınların iş yaşamında daha aktif olarak yer almasını sağlamıştır. Bu artış ardından yaşanan dünya savaşları ve kurtuluş savaşları ile birlikte ivme kazanarak devam etmiştir. Daha sonra yaşanan bu süreçlerin son bulması ile erkek egemen iş dünyası kültürü varlığını sürdürmeye başlamıştır. (Berber ve Eser, 2008: 3) Ancak savaşların bitmesi ile erkekler tekrardan iş hayatına, kadınlar ise toplumun onlar için biçtiği rollere geri dönmüştür. Amerika örneğinde görüldüğü gibi Türkiye’de de kadın istihdamının aksadığı dönemler yaşanmıştır. Örneğin 1994 yılında yaşanan ekonomik krizin ağır bedel ödeyen kesimi kadınlar olmuştur. Kadın iş gücü oranında gerilemeler mevcuttur (Jahangirov, 2012: 12). 2010 yılına ait verilere göre Türkiye ‘de kadın çalışan oranı %27,68 iken, AB ülkelerinden yaklaşık %66,1 ve OECD ülkelerinde ise %60,8’tir. Bu

rakamlar göz önünde bulundurulduğunda Türkiye kadın çalışan sayısı bakımında OECD sıralamasının sonlarında olduğu görülmektedir. (Karabıyık, 2012: 234).

Ülkemizin kadın istihdamı konusunda örnek bir ülke olmadığı kaçınılmaz bir gerçektir, ancak sürdürülebilir ve ölçülebilir kalkınma için topluma değer kazandıracak bütün bireylerin istihdamı önemlidir. Bu konuda çalışan kuruluşlar sayesinde bir ilerleme gözlenmektedir. AB uyum sürecinde yürürlüğe giren ve girecek olan düzenleme, yasa ve uygulamalar bu noktaya dikkat çekmektedir. Farklı farklı devlet kurumları ve sivil toplum örgütleri kadın istihdamını koruyacak ve artıracak projeler yürütmektedir. Bütün bu çalışmalar bir umut vaat etmektedir. Son bir yıl içinde gerçekleşen istihdamın %45’ni kadınlar oluşturmaktadır. Yapılan ve yapılacak olan bütün çalışmalar, kadınların istihdama dahil edilerek ekonomik hayatta gerek makro düzeyde gerek mikro düzeyde çalıştığı kuruma katkı sağlaması için büyük önem arz etmektedir. Kadınların iş hayatında yönetim kurulu üyesi olmaları ya da üst yönetim üyesi olmaları oldukça az gözlenmektedir. 2014 Fortune 500 içerisinde ki firmalarda 24 kadın CEO, yine aynı yıl içerisinde Fortune 1000 içerisindeki firmalarda da ise 27 kadın CEO bulunmaktadır. Kadınların yönetimde olduğu firmaların ortalamadan daha fazla getiri sağladıkları bilinmektedir. Fortune 1000 firmalarının kadın yönetiminde oldukları aralıkta ortalama getiri oranı 103,4 iken aynı dönemde S&P 500 listesinin genelinde meydana gelen ortalama getiri oranı 69,5 olduğu görülmektedir. Dünya genelindeki istihdamı anlamak için Avrupa ülkelerinde yapılan uygulamaların durumunu incelemekte bir yaklaşım elde edilmesini sağlayacaktır. Avrupa Komisyonu’nun 2010 yılı verileri ile hazırlanmış olduğu analizde, Avrupa’daki firmaların %3’ünün yönetim kurulu başkanı kadınlardan oluşmaktadır. 2012 yılı Ocak ayı verilerine göre bu oran %13,7’ye yükselmiştir. Yıllık ortalama %0,5 düzeyinde olan bu artış göz önüne alındığında, 50 yıl sonra dahi yönetim kurullarında kadın erkek oranı eşitlenmemektedir. Elde edilen veriler doğrultusunda özetlemek gerekirse ülkemiz olumlu bir tablo sunmamaktadır. Borsa İstanbul’a kayıtlı tüm grupların, endeks ve piyasada bulunan verileri incelendiğinde 513 şirkette toplam 3367 yönetim kurulu bulunmaktadır. Bu 513 firmadan sadece 217’sinde 428 kadın yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır bu verileri oransal olarak ifade etmek gerekirse BIST şirketlerinde bulunan kadın yönetici oranı %12’dir. Hisse senetleri borsada işlem gören 382 firmanın 2659 yönetim kurulu istihdamından sadece 332’si kadın üyelerden oluşmaktadır. Ülkemizde yönetim kurulu başkanlığı koltuğunda oturan kadın sayısı BIST şirketlerinin tamamında sadece 30 firmaya aittir. Bu şirketlerden 26’sı borsada

işlem görmektedir. Yönetim kurulunda kadınlara en fazla yer veren pazar %23 oranı ile Gelişen İşletmeler Pazarı'dır. Görüldüğü üzere kadınların üst yönetimlerdeki yetersizliği oranlar ile de kendisini göstermektedir (Öztaş, 2018:38).

Yapılan çalışmalar üzere elde edilen verilerde gösteriyor ki, kadınların iş hayatında yer bulması konusunda yapılan tüm pozitif çalışmalar, firmaların erkek egemen zihniyetini çok fazla değiştirmemektedir.

3.2. Kadın İstihdamını Arttırmaya Yönelik Düzenlenen Politikalar

Kadının işgücüne katılımını belirleyen faktörlere, yasal düzenlemeler ve STK'ların ortaya koyduğu tanımlamalar oldukça katkı sağlamaktadır. Alışıla gelmiş olan düşünce yapısını değiştirmek, daha adil ve eşitlikçi bakış açını insanlara empoze etmek için yeni kavramlar ve oluşumlar ortaya konmuştur. Kadının çalışma hayatına katılması yönünde gerek ulusal gerekse uluslararası, pozitif tetikleyici olan tüm oluşumların içine dahil olmak, toplumsal gelişmişlik düzeyini artırmakla birlikte toplumlara daha geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır. Türkiye'nin de dahil olduğu bu süreçler Cumhuriyet Dönemi ile birlikte büyük bir ivme ile devam etmiştir.

3.2.1 Uluslararası Belgeler

Geçmişten günümüze kadar kadınlar birçok farklı alanda çalışmıştır. Bu anlamda çıkarılan ulusal ve uluslararası belgeler ile kadınların hakları güvence altına alınmaya başlamıştır. Bu kapsamda ülkemizin de üyesi olduğu uluslararası kuruluşlar ve bu kuruluşlar tarafından belirlenen ve Türkiye'nin de taraflarından biri olduğu sözleşme ve kararlardan kadının çalışma hayatına ilişkin olanları ele alınmaktadır. Bu sözleşmelere genel olarak kadınlar ve çalışma hayatında ayrımcılığa uğrayan tüm kesimlerin hakları adil bir bakış açısı ile dile getirilmiş ve düzenlenmiştir.

Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (CEDAW) 1985'te ülkemiz tarafından imzalanmış olup 1986 yılında ise onaylanmış ve yürürlüğe sokulmuştur. Sözleşme, bütün ülkelerin kadın-erkek eşitliği ilkesini ulusal yasa ve sistemlerine ekleyerek kadınlara karşı her türlü ayrımcılığı reddeden bir anlayışı ortaya koymuştur. CEDAW'ın 11. maddesi gereğince istihdam alanında kadınlara karşı ayrımcılığın önlenmesi hükmünü getirilmiştir. Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO)

sözleşmeleri ve aldığı kararlar doğrultusunda çalışanların haklarının korunmasında evrensel değerleri ortaya koymuş ve sözleşmeye taraf devletlerin ulusal yasalarında bu yasalara yer vermesini istemiştir. Bu kapsamda cinsiyete dayalı ayrımcılıkların yasaklanması, kadın ve erkek çalışanlar arasında cinsiyete dayalı ücret farklılıklarının kaldırılması, çalışanlar arasındaki fırsat eşitliğini ortadan kaldıran ve bozucu etkisi olan politikalardan vazgeçilmesi, gebelik, doğum ve bu nedenlerden kaynaklanan hastalık durumlarında kadınların yardımlardan yararlanmasına engel durumlarının kaldırılması ve genel olarak çalışma yaşamında kadın-erkek eşitliğinin sağlanması bakımından önemli bir sözleşmedir (Dinç, 2002: 636).

3.2.2 Ulusal Belgeler

Anayasal düzenlemeler ile iş yaşamındaki kadınların hakları güvence altına alınmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda anayasada bulunan bazı maddeler şunlardır; Madde 48: “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetlerine sahiptir ve özel teşebbüsler kurmak serbesttir.” Madde 49: “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.” ve Madde 50: “Kimse, yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz”. *Küçükler ve kadınlar ile bedeni ve ruhi yetersizliği olanlar çalışma şartları bakımından özel olarak korunurlar. Dinlenmek, çalışanların hakkıdır.* (1982 Anayasası).

Anayasada yer alan hükümler doğrultusunda çıkarılan İş kanunu ile bu haklar güvence altına alınmaya çalışılmıştır. İş Kanunu’nun 5.maddesi 4.fıkrası gereğince “İşveren, biyolojik ve işin niteliğine ilişkin sebepler zorunlu kılmadıkça, bir işçiye, iş sözleşmesinin yapılmasında, şartlarının oluşturulmasında, uygulanmasında ve sona ermesinde, cinsiyet veya gebelik nedeniyle, doğrudan veya dolaylı, farklı işlem yapamayacaktır”. İşverenin, işe alımlarda eşit davranma yükümlülüğü olmaması genel bir kural olmakla birlikte kadın işçinin, sırf kadın veya hamile olması sebebiyle işe alımlarda farklı işleme tabi tutulamayacağı, İş Kanunu’nun 5.maddesinin 3.fıkrasındaki düzenlemeyle hüküm altına alınmıştır. Ayrıca kadın işçiler, aynı veya eşit değerde bir iş için sırf kadın olmaları sebebiyle daha düşük ücrete çalıştırılmayacaklardır. (Oğuz, 2018: 584).

2019-2023 Onbirinci Kalkınma Planı ile kadınlara yönelik her türlü ayrımcılığı önlemek, kadınların toplumsal hayatın tüm alanlarında hak, fırsat ve imkânlardan eşit biçimde yararlanmalarını ve güçlenmelerini sağlamak, toplumun tüm kesimlerine insana yaraşır iş fırsatlarının sunulması ile başta kadın ve gençler olmak üzere özel

politika gerektiren grupların istihdamının artırılması temel amaç olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda “Kadınların işgücü piyasasına katılımlarını kolaylaştırıcı ve istihdamlarını artırıcı uygulamalar geliştirilecektir. Ayrıca kadınların işgücüne ve istihdama katılımlarının artırılmasını teminen bakım hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması başta olmak üzere iş ve aile yaşamını uyumlaştıran uygulamalar dinamik bir biçimde hayata geçirilecektir.” şeklinde kararlar alınarak kadının iş hayatına katılması desteklenmiştir. (Onbirinci Kalkınma Planı, 2019:141-152)



4.BÖLÜM YÖNETİM KURULLARINDA KADIN YÖNETİCİ SAYISININ FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİNE DAİR ÇALIŞMALAR VE PERFORMANS KAVRAMI

4.1 Finansal Açıdan Performans Kavramı

Literatürde var olan çalışmalara bakıldığında, yapılan analizlerin daha anlaşılabilir olabilmesi için ele alınan en önemli kavramlardan biri de performans kavramıdır. Firmaların verimliliğinin doğru analiz edilebilmesi, performans kavramının doğru değerlendirilmesi ve bununla birlikte hangi yönden ele alındığı ile bağlantılıdır. Çalışmamızın bu kısmında kavrama ilişkin bilgiler verilecek ve konuya olan bakış açımızı genişletmeye yardımcı olacaktır.

Gündelik hayatta oldukça sık karşılaştığımız performans kavramının sözlük anlamı olarak başarı, başarıma isteği, gösterim gibi terimlerle karşılaşmaktayız. (TDK, 2022) Bu terimlerden yola çıkarak performans kavramını, bir eylemi veya işi başarıma isteği doğrultusunda ortaya konan kalite veya miktar bazında yapılan faaliyetler olarak ifade edebiliriz. (Çömez, 2007:40,41)

Firmalar, verimliliklerini devam ettirebilmek adına belirledikleri hedefler doğrultusunda en etkin çaba ile çalışırlar. Belirlenen amaç doğrultusunda sergilenen performansın sonucunda ortaya çıkanın ne olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Çalışmaların doğru değerlendirilmesi adına verimlilik analizi yapılması gerekmektedir. Basit bir örnekle açıklamak gerekirse, bir firmada yapılan reklam harcamalarının firma satışlarına etkisini görmek için yüksek karlılık hedeflenmiş olsun ve çalışmalar bu yönde kanalize edilsin. Yapılan çalışmada üst düzey çaba sarf edilmiş olsa dahi, firmanın hedeflemiş olduğu yüksek karlılık oranlı satış hedefleri değerlendirilmeden yüksek performans başarısı yorumu yapmak doğru olmayacaktır.

4.2 Yönetici Kadınlar ve Liderlik

Kadınlara yüklenen aile içi vasıflar sebebiyle onların iş yaşantısında yetersiz olduğu kanısı; kadınların var olan kişisel özellikleri ve kendilerini geliştirme odaklı yapılarından dolayı haksız bir varsayımdır. Liderlik hakkında kadınlara atfedilen bu haksız bakış açısını gidermek için 2011 yılında gerçekleştirilmiş bir çalışma

mevcuttur. Çalışmaya göre; 7800 yöneticinin dahil olduğu çalışmada, yöneticilerin çalışma arkadaşları ve patronlarına bir liderde bulunması gereken özelliklerden bahsedilmiştir. Yapılan çalışmada tüm bu yorumlamalardan kadınlar her kademe yüksek puanlama almış olup kademe arttıkça puan artışları devam etmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular kadınların liderlik vasıflarını ön plana çıkarır niteliktedir.

Kadınlara yönelik toplumda var olan bakış açısının değişmesi ve kattıkları değerlere dair Women Matter tarafından yayınlanmış 2016 yılındaki rapor örnek olarak verilebilir. Çalışmada yer alan değerlendirmeler, çalışan grupları arasında kolektif zekanın neye dayanarak artacağı konusunda fikir sahibi olunmasına yardımcı olmuştur. Grup içinde bireysel zekanın ön planda olması ve bu bireysel zekanın grubun tamamına yansımalarının kadın sayısının artması ile pozitif bağlantılı olduğu görülmüştür. Ek olarak çalışma detaylarına bakıldığında kadın sayısının yüksek olduğu gruplarda iletişimin daha kuvvetli olduğu, eşitlikçi bakış açısının yüksek olduğu, kişilerin birbirine daha duyarlı olduğu gözlemlenmiştir. Grup üyelerinin yeteneklerini ve bilgilerini en iyi şekilde kullandıkları görülmüştür. (Öztaş; 2018;31). Dünyada kadınlara yüklenen görevler toplumlarda farklılık gösterse de genel kanı kadınların çalışma hayatında çok yer almaması yönünde olmuştur. Kadınların neden bu tarz bir dışlanmaya maruz kaldıkları, neden erkek meslektaşları tarafından ikinci plana atıldıkları ve yönetici olarak tercih edilmedikleri soruları üzerinde durulmalı ve bu konular üzerinden gerekli araştırmalar yapılmalıdır. Kadınların aile yaşantısı ve iş hayatı olmak üzere birden fazla rol üstlenmek zorunda oldukları gerçeği ile yüzleştığımızda gerekli doğru bakış açısını elde etmiş olmamız kaçınılmazdır. Kadınların hem bir çalışan hem bir anne olmak durumunda olmaları onları bu dışlanmaya maruz bırakmaktadır. Üst yönetimlerde tercih edilmemelerinin nedenleri ise aynı algı ve bakış açısından kaynaklanmaktadır. İşverenin, kadınların iş ve aile hayatı konusunda bir tercih yapmaya maruz kaldığında ailelerinden yana tavır alacakları düşüncesi de oldukça yanlış bir düşüncedir. Firmalar üzerinde yapılan çalışmalar bu düşüncenin hatalı olabileceği konusunda bizlere yol gösterir durumdadır. 2008 yılında yaşanan ekonomik krizde kadınların yönetici olarak tercih edilmesi ile firmaların kritik noktalarda daha çözüm odaklı yaklaşım sergilediği gözlemlenmiştir. Dünya Bankası'nın yaptığı çalışmada kadın yöneticilerin bulunduğu firmaların bu kriz dönemlerinde başarılı çıkma oranları %37 iken bu oran erkek yöneticilerin başında bulunduğu firmalarda %13'te kalmıştır. Kadınlar problem çözmede ortaya koydukları becerileri sayesinde erkeklere kıyas ile daha avantaj

sahibidir. Bu beceriler, birçok kritik süreçte çözüm odaklı olma, kriz çözmede analitik bakış açısı, çok yönlü görev alabilme, yapılan eleştiri ve hatalardan ileriye dönük dersler çıkarabilme, paylaşımcı olma gibi beceriler olup kadınları erkeklere göre daha ileri seviyeye taşıyabilmektedir. Bu özellikler firmaların performanslarına pozitif yansımaktadır. (Aydın, 2013: 94,96).

Her ne kadar bu özellikleri ile kadınlar ön plana çıksa da firmaların yönetici tercihleri konusunda genel kanıyı değiştirmiş sayılmaz. Firmalar, kadın yönetici sayılarına bakıldığında bu görüşü destekler nitelikte negatif bir anlayış ortaya koymaktadır. Kadınlar kendilerini geliştirme konusunda her ne kadar beceri sahibi olsalar dahi bu başarılar ve beceriler ülkemizde ve dünya genelinde firma sahipleri tarafından göz ardı edilmektedir. Ülkemizde ise durumu özetleyen nitelikte yapılan çalışmalar mevcuttur. Sabancı Üniversitesi tarafından 2020 yılında yayınlanan bir çalışma örnek olarak gösterilebilir. Çalışmaya göre BIST-100 içerisinde yer alan firmaların yayınlanan yönetici bilgilerine göre 2020 yılı içinde BIST de faaliyette bulunan firmaların Yönetim Kurullarında yer alan kadınların yönetim kurulu üye sayısına oranı %15,9'dan %17'ye çıkmış olup kadın üye sayısında önceki yıla oranla %5,3 bandında artış görülmüştür. BIST-100 de yer firmalarda ise 2019 yılında %13,7 olarak tespit edilen yönetim kurullarındaki kadın oranı %15,6'ya yükselmiştir. Ulaşılan bu verileri yorumlamak gerekirse, BIST-100 firmalarında bağımsız üyeler arasında kadın üye oranının %17,7'den %20,2'ye çıkmış olduğu, 2019 yılındaki artışı pozitif şekilde takip ettiği gözlemlenmiştir. SPK'nın önerdiği minimum kadın üye çalıştırma oranı %25'tir. Önerilen bu orana rağmen, firmalar içinde bu oranı yakalayan 116 şirket tüm şirketlerin %29'unu oluşturmaktadır. Yönetim Kurulunda en az 3 kadın üyesi bulunan 41 şirket tüm şirketlerin sadece %10,3'ünü oluşturmaktadır. Tüm firmalar içinde 356 şirket ise henüz cinsiyet dengesini sağlamazken 25 firmanın hali hazırda tamamı erkek üyelerden oluşan kurullar tarafından yönetildiği gözlemlenmiştir. Tüm BIST firmalarının sadece 37 tanesinin yönetim kurulu başkanı kadın ve 14 tanesinin CEO'su kadın olarak görülmüştür. (Türkiye'de Yönetim Kurulunda Kadınlar, 2022;6)

Yayınlanan çalışma sonuçlarına göre genel bir değerlendirme yapmak gerekirse kadın çalışan sayısının artırılmasına yönelik gereken oranlara ulaşmak için yönetim kurullarında seçilmesi gerekli kadın üye sayısı şu şekilde yorumlanabilir. BIST-100 endeksine bağlı firmaların tamamı ele alındığında firmaların yönetim kurullarında en az 1 kadın üye bulunması için 25 yeni kadın üyenin, (Kadın Yönetim Kurulu üyesi

olmayan şirketlere en az bir kadın üye atanması halinde), tüm BIST firmalarında en az 1 kadın üye olması için 134 yeni kadın üyen (Kadın Yönetim Kurulu üyesi olmayan şirketlere en az bir kadın üye atanması halinde), tüm BIST şirketlerinin ortalama %25 kadın üye oranına sahip olması için 216 yeni kadın üye (Toplamdaki kadın Yönetim Kurulu üyelerinin şirketlere eşit oranda dağıtılması halinde), bağımsız üyelerin yarısının kadın olması için 254 yeni kadın üye (Toplam bağımsız Yönetim Kurulu üyelerinin %50'sinin kadın olup şirketlere eşit oranda dağılması halinde) görevlendirmesi gerekmektedir. 2012 ve 2019 arasında kadın üye oranındaki artış hızı değişmediği sürece anlamlı çeşitliliğe ulaşmak için beklenmesi gereken süre, %25 oranına ulaşmak için 11 sene, %30 oranına ulaşmak için 15 sene (Kadın YK üyesi olmayan şirketlere en az bir kadın üye atanması halinde) gibi bir süreç gerekmektedir.” Yapılan bu yorumlamalar ileriye dönük yapılan varsayımlar belli ölçütler yerine getirildiği takdirde gerçekleşmesi beklenmektedir. (Türkiye’de Yönetim Kurulunda Kadınlar, 2022;6)

Çalışmada görüldüğü üzere elde edilen sonuçlar ülkemiz için ileriye dönük ortaya konacak yenilikçi uygulamalar sayesinde istenilen seviyeye ulaşabileceğini göstermektedir. Kadınlara yönelik yapılan yönetici olarak tercih edilmeme durumu ileriye dönük olarak iyileştirilebilmektedir. Dünyada yapılan çalışmalar ve akabinde gerçekleştirilen pozitif kampanyalar sayesinde kadın çalışan veya yönetici sayılarında azımsanmayacak kadar farklar görülmesini sağlamaktadır. Firma yapıları her ne kadar erkek egemen kültüre sahip olsa da bünyesinde kadın yönetici bulunduran firmaların sayısı pozitif etkiler ve yapılan çalışmalar sayesinde artış gösterebilmektedir.

Toplumun liderliğe olan bakış açısında lider kimliğine sahip olan biri kararlı, çözüm odaklı ve bağımsızdır. Belirtilen bu özellikler erkeklerin tarifinde de kullanılır. Öte yandan kadınlara yüklenen özellikler ise kadınları daha narin daha kararsız ve aile gibi belli bir kuruma ait olarak görülmüştür. Kadınlara yüklenen bu özelliklerinden dolayı kadınları lider kavramı konusunda benimseyememiş toplumlar ile karşı karşıya kalıyoruz. Toplumsal liderlik ile ilgili olarak; lider vasfı yüklenen kişi kararlı, ileri görüşlü ve bağımsızdır. (Ibarra et al., 2013: 65). Gelenekçi bakış açısı sebebiyle kadınlar sevilir fakat lider olarak saygı duyulmazlar çünkü liderliğe olan bakış toplumu bu yönde düşünmeye itmektedir. Kadınların çalışma hayatında belirli kalıpların içine dahil edilmesi onları bulundukları konumlardan daha üst seviyelere taşımamaktadır. Bunun başlıca nedeni olarak kadınlara yüklenen görevlerin erkeklerden farklı olması gösterilebilir. Kadınlarla birlikte anılan bu görevler ilk olarak aile yaşantısında

üstlenmiş olduğu annelik görevidir. Toplumdaki bakış açısı anneye çocuk yetiştirmek gibi bir misyon yüklerken babaya bu görevi yüklememiştir. Aslında derinlemesine düşünüldüğünde eve bu tarz bir sorumluluk alabilen kadın doğal olarak iş yaşantısı içerisinde de aynı büyüklükte sorumluluklar alabilmektedir. Kadınları sosyal bilimlerde başarılı görüp bilim teknoloji gibi alanlarda yetersiz gören algıda tamamı ile yanlıştır. Bu düşüncenin yanlışı kadını ile erkek bilim insanlarının eğitim notları ile ortaya konabilir. Toplumda yerleşik olan bu genel kanı nedeni ile kadınların zekasına olan bakış açısı hala yetersiz görülmektedir. Bu düşünceyi toplumun kafasından silmek yerleşen bir algıyı ortadan kaldırmak oldukça güçtür. Kadınlar yüklenen bu görevler nedeni ile işini bırakmak zorunda kalabilir ve aile hayatı ile iş yaşantıları arasında ayrımı yapamayıp ve çalışma saatlerini düzenleyemeyebilir, böylelikle iş vereni bu konuda mağdur edecek seviyede yalnız bırakır düşüncesi nedeni ile her ne kadar başarı sahibi olsalar dahi yönetici sıfatı ile firmalar da tercih edilmemektedir.

4.3 Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Günümüz dünyasında ülke piyasalarında yer alan şirketlerin yönetim kurullarında bulunan kadın üye sayısında bir artış gözlemlenmiştir. Bu artışın nedenleri arasında değişen dünyaya entegre olma isteği gösterilebilir. Çalışmalar incelendiğinde yönetim kurullarında kadın üye bulundurulmasına dayalı kararlar alındığı görülmüştür. Şirketlerin üst düzey yönetimlerinde var olan kadın sayısının düşük olması kadının iş dünyasındaki yerinin tartışılması ve uzun vadede çözümlenmesi gereken sorunlar arasında yer almaktadır. Yönetim kurulunda kadın üye bulundurma zorunluluğu üzerine bazı ülkelerin yönetim kurullarında kadın üye sayısında alt sınır belirlenmiştir. Örneğin, Fransa tarafından çıkarılmış olan 2011 tarihli düzenlemeye göre 2014 yılına kadar kadın yönetim kurulu üye sayısı toplam üye sayısının %20 oranında olması ve bu oranın 2017 yılına kadar %40'a kadar yükseltilmesi gerekmektedir. 2011 yılında Belçika'da yapılan düzenleme incelendiğinde kadın yönetim kurulu üye sayısının 2016 yılına kadar %33 seviyelerine getirilmelidir. Belçika benzeri bir kararı alan diğer ülke ise İtalya'dır. Aynı dönem içinde İtalya'da yapılan düzenleme 2015 yılına kadar kadın üye sayısının %33 oranında yükseltilmesi gerekmektedir. Norveç, Hollanda, İspanya gibi birçok Avrupa ülkesi de benzer kararlar alarak bu konuda denge politikası izlemiştir. (Taşkın, Mandacı, 2017:33)

Ülkemizde ise 2011 yılında yayımlanmış olan Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına ilişkin tebliğde (Seri: IV, No: 56) bazı değişiklikler yapılmıştır. Yapılan değişiklikler kadın üye sayısının belirtilmesine yönelik yapılmış olup tebliğin ek kısmında yer alan Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerine göre “4.3.10. Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur” maddesi eklenmiştir. Yayımlanan ilkeye rağmen henüz bu kurala riayet etmeyen ve kadın üyelerin hiç bulunmadığı firmalar da görülmüştür. (Taşkın ve Mandacı, 2017:33)

Kadın üyelerin finansal performanslarına etkisini araştıran birçok çalışma yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda farklı değişkenler ele alınmış olup ele alınan bu değişkenler sayesinde sonuçlarda farklılık göstermektedir. Yapılan çalışmaların bazıları kadınların firma performansına olumlu yönde katkı sağladığını gösterirken bazıları ise olumsuz etkisi olduğunu savunmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar dışında etkisinin bulunmadığı çalışmalarda mevcuttur.

Carter’in., 2003 yılında ABD firmaları için yaptığı çalışmada kadın yönetim kurulu üyeleri ile firma performans ölçümünde kullanılan Tobin Q değeri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen sonuç iki değer arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer bir çalışma Campell ve Minguez-Vera tarafından 2007 yılında İspanyol firmaları için yapılmış olup, çalışmada yönetim kurullarındaki kadın sayısının Tobin Q oranına pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir. Dobbin ve Jung 2011 yılında yapmış olduğu çalışmada ABD firmalarında bulunan üye sayısının firma karlılığı ve hisse performansını olumlu etkilediğini ifade etmiştir. Ancak, yönetim kurullarında çok sayıda kadın üye olmasının firmaların karlılık oranına olumlu ya da olumsuz bir etkisi görülmemiştir.

Günümüzde yapılan çalışmalarda yoğun ekonomik dalgalanmaların kadın üye sayılarının firma performanslarına pozitif etkisinin olabileceği görüşü yükselişe geçmiştir. Yönetim kurullarında kadın üye sayılarında kotanın bulunmadığı ve kadın yöneticilerin isteyerek çalıştığı firmalarda bu durumun performansa pozitif etkisinin olabileceği, tam tersi durumların yaşanması yani kota bulunması halinde negatif etki gösterebileceği öngörülmektedir. Bu konuda, Bohren ve Staubo 2014’de yaptığı çalışmada yönetim kurullarına getirilen zorunlu kotaların etkin çalışma prensiplerine karşın, göstermelik ve atıl kadroların oluşumuna neden olduğu görülmüştür. Adam ve Ferreira tarafından 2009 yılında yaptığı çalışmasında ise kurullardaki cinsiyet farklılıklarının şirket performansları ile negatif ilişkinin olduğu ve bu negatif ilişkinin nedeninin kadınların daha kontrolcü olmasından kaynaklanabileceği öngörüsünde

bulunmuştur. Yapılan diğer çalışmalar ise etki edemeyeceği konusunda kanaat getirmişlerdir. Mirza'nın (2012) Pakistan'da varlığını sürdüren şirketleri kapsayan çalışmasında kadın üye oranının öz sermaye ve aktif karlılığı negatif etkili bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ek olarak, Trinidad (2005) yaptığı çalışmada yönetim kadrolarındaki cinsiyet farklılıklarının firmaların finansal performanslarına ve ileriye dönük stratejik planlamalarına hem pozitif hem de negatif etki sağlayabileceğini savunmuştur. Kadın yöneticilerin erkekler kadar şans verilerek önlerinin açılması konusundaki çalışmaların başlangıcı Adler tarafından yapılmıştır. Adler'in başlatmış olduğu 1980 ve 1988 yılları arasındaki çalışmasında, 215 şirketin katılımıyla yönetim kurullarındaki kadın yönetici sayısının fazla olmasının pazar payı, piyasa değeri ele alındığında ise az olan firmalara göre daha iyi olduğu gözlemlenmiştir. Beraberinde kadın işgücüne terfi konusunda pozitif yaklaşımda bulunan firmaların diğerlerine kıyasla daha karlı sonuçlar aldıkları gözlemlenmiştir. (Aydın, 2013: 94)

Khan ve Vieito'nın 2003 yılına ait çalışmasında kadınların yönetim kurulu gibi üst düzey mevkilerde görevlendirilmesini bir adım daha ileriye taşımış ve CEO olma görevini alan kadın yöneticilerin firma performansına etkisini konu alan çalışmasını tamamlamıştır. Çalışmada kadın yöneticiler tarafından yönetilmiş olan firmaların erkek yöneticiler tarafından yönetilen firmalara göre ortalamada daha iyi performans sergilediğine dair hipotezler ortaya koymuşlardır. Ek olarak, bu firmalar arasında kadın yöneticiler tarafından yönetilen firmaların erkek yönetici ile yönetilen firmalara kıyasla daha düşük risk seviyesine sahip olduğunun ortaya konduğu çalışmalarda mevcuttur. Yapılan analizde seçilen örneklem S&P 1500 listesindeki firmalardan seçilmiştir. Firmaların 1992-2004 yılları arasına ait verilerinden toplam 11.315 adet gözlem yapılmıştır. Çalışma sonucunda diğer veriler sabit tutulup kadın CEO'ya sahip firmaların daha yüksek Aktif Karlılık Oran'ına (ROA) sahip oldukları görülmüştür. Ayrıca üstünde çalışılan diğer hipoteze dair yapılan analiz neticesinde de; kadın CEO'ların başkanlık ettiği firmaların erkek CEO pozisyonunda erkek yöneticisi bulunan firmalardan daha az risk unsuru barındırdığı görülmüştür. Bulgu'ya göre, kadın yöneticilerin daha güvenli ve daha az risk barındıran yatırım araçları kullandığı görülmüştür. Ama elde edilen bu sonucun detayına bakıldığında bazı eklere yer verilmektedir, firma risk seviyesi, firma büyümesi arttıkça azalmaktadır. (Öztaş; 2018)

Uluslararası çalışmalar üzere Türk firmaları içinde benzer çalışmalarda bulunulmuş ve sonuçlar karmaşık olarak orya çıkmıştır. Ararat (2010) çalışmasında yönetim kurlularındaki kadın çalışan sayısının, Tobin Q ve özsermaye karlılığı

arasında pozitif ilişki olduğunu saptarken Menteş'e ait çalışma incelendiğinde Tobin Q ve kadın yönetici oranı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Görüldüğü üzere literatürde yapılan çalışmalarda, uluslar açısından da farklı sonuçlar elde edilmektedir. Şirket içerisindeki çalışma kültürü açısından dahi farklı araştırma sonuçları elde edildiği gözlemlenmiştir. Bu çalışmada ise yapılmış çalışmalardan farklı olarak satış gelirleri ve sektörel farklılıklar açısından değerlendirilmiştir. Çalışma hayatına dair verimliliği artırmaya yönelik yapılan tüm çalışmalarda kadın yönetici faktörü oldukça irdelenmiştir. Kadınların çalışma hayatında var olmaya başlamalarından günümüze kadar olan süreçte yöneticilik ve performans kavramlarının içerisinde erkek yöneticilere atfedilen tüm özellikler kadınlar tarafından da yerine getirilmektedir. Araştırmalar literatürde farklı bakış açıları ve başlıklarla ele alınmış dahi olsa yapılan çalışmaların ortak noktası kadın yönetici kavramının etkisini incelemek ve ortaya konacak olan sonuçlar neticesinde, firmaların çalışmalarına farklı bakış açıları kazandırmaktadır (Öztaş; 2018).

4.4 Çeşitlilik Çalışmalarında Ele Alınan Performans

Ölçümleri

Günümüz dünyasında hızla değişen çalışma prensipleri olsa dahi genel bakış açısı verimlilik artırmaya yöneliktir. Firma performans ve verimliliklerinde etkisi olan faktörler olduğu gibi bu faktörleri de etkileyen iç unsurlar bulunmaktadır. Yapılan çalışmalarda verimliliği ve firma performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Piyasa çalışma mekanizmalarının karmaşık hal alması nedeni ile kurumsal firmaların ve bu firmalara yatırım yapacak olan yatırımcıların firmalar hakkında fikir sahibi olabilmesi için birçok bilgiyi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Firmalar hem muhasebe kayıtları hem de piyasa değerleri açısından farklı ölçüm rakamları çıkarabilmektedir. Firmalar arası rekabetin artması ve bu nedenle bazı kavramların öne çıkması ile en doğru performans ölçümlerine dair araştırmalar yapılmıştır. (Ertuğrul, 2009). Bu faktörler ile birlikte oluşan karar verme yöntemlerini kullanarak şirketler birden fazla karar verme yöntemi geliştirmişlerdir. Bu bölümde bu ölçümlere dair başlıklar detaylandırılacaktır.

4.4.1 Firma Büyüklüğü

Yapılan çalışmalar incelendiğinde firma büyüklüğü verimlilik oranını etkileyen bir faktör olarak sıklıkla işlenmiştir. Titman ve Wessels 1998 yılında yaptığı çalışmada

ifade ettiği üzere, firmaların organizasyon alanları büyüdükçe yapılan faaliyetlere ait çeşit sayısının artmasının, nakit akımlarında görülmesi muhtemel dalgalanmaları ve bundan kaynaklanabilecek iflas riskini azaltan etkiye sahip olduğunu gözlemlemiştir. Yapılan çalışmada firma büyüklüğü ve firmaların iflasları arasında ters oranlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Aynı zamanda, firmanın değeri düşme eğilimi gösterdikçe, firmaya ait iflas maliyetinin firmanın değeri içindeki payı artış göstermektedir. Bu durumun yanısıra, firmanın borçlanma oranı ile firmanın büyüklüğü arasında ters oranlı bir ilişki olduğunu ifade eden yaklaşımlar da bulunmaktadır. Buna göre, menkul kıymet ihraç etmek yoluyla borç ya da yeni sermaye bulma maliyetinin de firmanın büyüklüğü ile ilişkisi bulunduğu gözlemlenmiştir. Küçük firmalara ait hisse senedi ihraç maliyetleri büyük firmalara nazaran daha fazla olmamakla birlikte bu fark uzun vade şeklinde borçlanma olduğunda ise biraz daha açılmaktadır. Bu durumda, küçük firmaların daha düşük sabit maliyetler sonucunda kısa vadeli banka kredisine yönelim gösterirler, böylelikle de borçluluk oranlarının olduğundan yüksek olması beklenmektedir. (Şenol ve Ulutaş, 2018:87)

4.4.2 Aktif Karlılık Oranı

Karlılık ve şirket borçlanması arasındaki ilişki hususunda farklı görüşler vardır. Genel kabul gören hiyerarşik sıra teorisine göre öncelikli olarak iç kaynaklarının finansmanı kısaca dağıtılmayan karları tercih edilir, sonrasında dış kaynaklarına yönelim sağlanır ve bu şekilde borçlanmadan sonra hisse senedi toplamak en son sırada yer alabilir. Diğer etkenlerde değişiklik olmaması sağlınırsa, bu durumda firmaların karlılığı ne kadar artarsa iç kaynaklara yöneliş de buna paralel şekilde artış gösterecektir. Bu nedenle borçlanma ve karlılık arasında ters bir ilişki vardır. Diğer yandan “trade off” teorisi incelendiğinde bu durumun tersi bir ilişki olduğu beklenmektedir. Bu görüşe göre şirketler karlarını artırdıkları zaman, vergi avantajından yararlanmak için borçlanmaya yönelmeyi tercih edecektir. Ayrıca geçmiş karlılık oranları gelecek dönemde firmaların ödeme gücünü görebilmek için iyi bir gösterge sayılacağından, bu firmalar daha kolay borçlanma yoluna gidebilmektedir. Yukarıda bahsedilen iki görüşe karşın, firmaların uzun vadede hedeflediğı borçlanma oranına ulaşması dahi maliyetli olup, (uyum maliyeti) alınan borçlar elde edilen nakit fazlası sayesinde kolayca geri ödenebilir. Kısaca, firmalar, uzun vade de borçlanma oranlarını artırma hedeflerine yönelik hareket etseler dahi kısa vadede hiyerarşik yapılarına uygun davranış göstereceklerdir. (Fisher et al., 1989; Leland, 1998)

4.4.3 Özsermaye Karlılığı

Yapılan çalışmalarda bu oran, pay sahiplerinin firmaya sağladıkları kaynaklara göre, ne seviyede kar sağladıklarını gösteren bir orandır. Firma pay sahipleri, varlık karlılığından hareketle farklı bir bakış açısı sergileyerek firmaya sağladıkları özsermaye karlılığıyla daha çok ilgilenmiştir. Konusu geçen firmaların karlılık oranları dönemsel olup değişkenlik gösterebilmektedir. Burada açıklanan sermaye nominal yani itibari sermayedir. Eğer sermayeden bir kısım ödeme yapılmış ise, nominal yani itibari sermaye ödenen ödenmeyen tüm sermayelerin toplamına eşit sayılmaktadır. Ek olarak, yedek ödemeler ve dağıtılmayan kar oranları nedeniyle özsermaye nominal sermayeden yüksek çıkabilir (Aydın ve diğerleri, 2015). Özsermaye karlılığı, kullanımda olan yabancı kaynakların ne derece etkin ve verimli olarak çalıştığına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Eğer finansal kaldıraç pozitif yönde hareket ediyorsa özkaynak karlılığı artış gösterecektir. Özsermaye karlılık oranı aşağıdaki şekilde formülize edilmiştir (Şenol ve Ulutaş, 2018:87).

$$\text{Özsermaye karlılık oranı (ROE)} = \frac{\text{Net kar}}{\text{Özsermaye toplamı}}$$

4.4.4 Tobin Q Oranı

Firmaların büyüme oranları göz önünde bulundurulduğunda, bu oranlara dair yapılan analizlerin ortaya konması için Tobin Q oranı kullanılmaktadır. Gerek firmaların büyüme fırsatlarının gerekse etkin kaynak kullanımı ve yönetim etkinliğinin analizi için kullanılan Tobin Q oranı ilk kez 1969 yılında Tobin tarafından hesaplanmış ve sonrasında Lindenberg ve Ross (L & R) (1981) ve Lewellen ve Badrinath (L&B) (1997) tarafından geliştirilmiştir. Sonrasında, Lindenberg ve Ross modelinin hesaplanmasındaki zorlukların farkında olduğu için bu zorlukların ortadan kaldırılması adına 1994 yılında Chung ve Pruitt adına yaklaşık q oranını önermişlerdir. Benzer şekilde Lee ve Tompkins 1999 yılında Lewellen ve Badrinath yaklaşımının hesaplama güçlüğüne gidermek adına kullanılan yöntem üzerinde bazı düzeltmeler yaparak yaklaşık Tobin Q oranının hesaplanmasını sağlamışlardır (Canbaş, Düzakın ve Doğukanlı, 2005:57).

4.4.5 Piyasa Değeri ve Defter Değeri Oranı

Piyasa değeri ve defter değeri, oranı yatırım danışmanları, finans yöneticileri ve yatırımcılar tarafından kullanılan şirket değeri ölçüm araçlarıdır. Bu oran genel olarak şirketin net varlıklarına karşılık yatırım yapacak olan kişilerin ödeyecek oldukları tutarları belirleyen bir piyasa değeri ölçüm aracıdır (Marangu and Jagongo, 2014). Piyasa değeri ile defter değeri genel itibari ile enflasyon, yönetsel değişiklikler ve amortismanlar ile günümüz tercih edilen yatırımsal faktörlerin de etkisiyle farklılık gösterebilmektedir (Sayılğan, 2013: 198). Bu oran, açıklanan hisse senedi değeri, firmanın bulunduğu sektör ortalamasının üzerinde ise, hisse senedi fiyatının arttığı altında seyir göstermesi durumunda ise hisse senetlerinin fiyatının düştüğünün göstergesi olarak değerlendirilmektedir. (Ceylan, 2003).

4.4.6 Hisse Başı Kar oranı

Firmaların değeri göstergesi olarak kullanılan bu oran hisse senedi başına düşen kar miktarını göstermektedir. Bir hisse senedi değerine karşı elde edilebilecek net kar gösterdiği için, diğer oranlara göre hissedarlar açısından daha önemlidir. Türkiye Muhasebe Standartları (TMS) 33'e göre bu oran aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (İçten, 2013).

$$\text{Hisse başına kar oranı (HBK)} = \frac{\text{Net Kar}}{\text{Hisse Senedi Sayısının Ağırlıklı Ortalaması}}$$

Açıklanan bu oran, muhasebe kayıtlarının çeşitli manipülasyonlar yolu ile değişikliğe uğratılabildiğini göstermektedir. Orana dair herhangi bir değişiklik ve makyajlama manipüle olmasa dahi firmaya ait gelir, gider tahakkukları ile borç ve gider karşılığı gibi firma hakkında fikir sahibi olmamızı belirleyen net kar rakamının ortaya çıkmasını etkileyebilmektedir. Bu nedenle yatırım yapacak veya firmalara pay sahibi olacak kişilerce bu oranın dikkatli şekilde irdelenmesi gerekmektedir. (İçten, 2013).

5. BÖLÜM VERİSETİ VE YÖNTEM

5.1 Veri Seti

Yapılacak olan analizler için gereken veri tedariki 2011-2021 yılları arasında faaliyet göstermiş firmalar üzere yapılmıştır. Firmaların yönetici kadrolarına ilişkin detaylar KAP (Kamu Aydınlatma Platformu), firmaların anasayfaları ve firma performansları hakkında gereken mali tablo verileri de yine KAP ve Finnet 2000 veri tabanından alınmıştır.

5.2 Model

Firmaların performanslarının ölçümleri için oldukça farklı bakış açıları mevcut olmakla birlikte bu çalışmada firma performansı ölçümü olarak NETD (Net Dönem Karı), AKTF (Toplam Aktif Karlılık), Tobin Q (TOB) değerleri kullanılmıştır. Tobin Q değeri firmaların piyasa değeri toplam defter değerine oranlanması ile, Aktif Karlılık ise net dönem karının aktiflere oranlanması ile net dönem karı ise öz sermaye karlığı üzerinden bulunmuştur. AKTF ve NETD firmaların muhasebe kayıtları hakkında analizi kolaylaştırırken TOB değeri firmanın piyasa değeri hakkında analiz yapmamızda yardımcı olmaktadır. Bağımlı değişkenleri açıklamada kullanılan bağımsız değişkenler ise firmaların yönetim kurullarındaki kadın yönetici sayılarının (KUYE) ve firma yönetim kurullarının toplam sayıları (TUYES) ve bağımsız üye sayısı (BSZUYE) ve sektöre ait değişkenler (SEK) olarak tanımlanmıştır. Tüm bunlara ek olarak firma büyüklüğü (FRB) de logaritması alınarak sektörel değişkenler ise kukla değişken olarak analizde yerini almıştır. Finans ve enerji sektörleri haricinde diğer sektörler çalışmaya dahil edilmiştir. Veriler panel regresyon modeline uygun şekilde düzenlenmiş ve modeller bu verilere göre hazırlanmıştır.

$$\text{MODEL 1: TOB} = C + \beta_1 \text{KUYE}_{i,t} + \beta_2 \text{TUYES}_{i,t} + \beta_3 \text{BSZUYE}_{i,t} + \beta_4 \text{FRB}_{i,t} + \beta_5 \text{SEK}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

$$\text{MODEL 2: AKTF} = C + \beta_1 \text{KUYE}_{i,t} + \beta_2 \text{TUYES}_{i,t} + \beta_3 \text{BSZUYE}_{i,t} + \beta_4 \text{FRB}_{i,t} + \beta_5 \text{SEK}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

$$\text{MODEL 3: NETD} = C + \beta_1 \text{KUYE}_{i,t} + \beta_2 \text{TUYES}_{i,t} + \beta_3 \text{BSZUYE}_{i,t} + \beta_4 \text{FRB}_{i,t} + \beta_5 \text{SEK}_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

6. BÖLÜM ANALİZ SONUÇLARI

Çalışmada yer alan verilere ait tanımlayıcı istatistikler aşağıda bulunan Tablo 1’de yer almaktadır. Tanımlayıcı istatistiklere göz önüne alındığında firmaların ortalama yönetim kurulu büyüklüklerinin 7,03 olduğu gözlemlenmiştir. Kadın Yönetim Kurulu üye sayısı ortalama 0.89 en fazla kadın üye sayısı 4 iken hiç kadın üye çalıştırmayan firmalar da mevcuttur. Bağımsız Yönetim Kurulu üye sayısı ortalama 1,9 şeklinde gerçekleşmiştir. AKTF ortalaması bakıldığında değer 18.578 dir. NETD ortalaması 6.801, Tobin Q ortalaması ise 2.763 olarak hesaplanmıştır. Örneklem olarak seçilen firmalar sektör olarak bakıldığında imalat, bilişim teknoloji, inşaat, tekstil ve mali kuruluşlar olarak ayrılmaktadır.

Panel regresyon modeli olarak tasarlanan çalışmada Hausman, Durbin Watson gibi farklı testler uygulanmıştır. Bu test istatistiklerinden elde edilen sonuçlar üzere yorumlamalar yapılmıştır. Veriler ilk olarak doğal logaritması alınarak normalize edilmiştir, daha sonra normalize edilen veriler tasarlanan regresyon modelleri ile belirtilen testlere tabi tutulmuştur. Uygulanan testler aşağıda belirtilen tablolarda detaylandırılmıştır. İlk olarak ölçü birimlerini normalize etmek için logaritması alınmıştır. Panel veri analizinde bağımlı değişkenler TOB, AKTF, NETD, Bağımsız değişkenler ise TUYES, KUYE, BSZUYE, FRB şeklinde tanımlanmıştır. Oluşturulan modellere ait değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerine aşağıda bulunan tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 6. 1. Tanımlayıcı İstatistiki Değerler

Değişken	Gözlem	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maximum
TOB	2222	2.763	13.427	0	537.197
AKTF	2222	18.578	3.562	0	25.218
NETD	2222	6.801	14.993	-22.443	22.235
KUYE	2222	0.897	0.943	0	4
TUYES	2222	7.039	2.097	2	14
BSZUYE	2222	1.992	0.864	0	5
FRB	2222	19.449	1.906	13.851	25.956
SEK	2222	6.957	3.652	0	15

Seçilen analiz yönteminde panel veri kullanılmış olup panel verinin hangi model ile tahmin edilmesine karar verilebilmesi için bazı testler uygulanmıştır. Tahmin

ediciinin belirlenmesi adına uygulanan testler aşağıda belirtilen tablolarda’ da verilmiştir. Model tahmin edicisi için Hausman Testi kullanılmaktadır. Model seçimine ait uygulanan test sonuçları aşağıdaki tablo 3’de verilmiştir

Tablo 6. 2. Breusch Pagan LM Test Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken					Test İstatistiği	Prob> χ^2
TOB	TUYES	KUYE	BSZUYE	FRB	SEK	18.48	0.000*
AKTF	TUYES	KUYE	BSZUYE	FRB	SEK	1977.97	0.000*
NETD	TUYES	KUYE	BSZUYE	FRB	SEK	945.94	0.000*

Not: Breusch Pagan Testinin hipotezleri: H_0 : Havuzlanmış EKK, H_a : Rassal Etkili Model,
* $p < \%1$, ** $p < \%5$, *** $p < \%10$

Tablo 2’de yer alan Breusch Pagan test sonuçlarına göre sıfır hipotezi olarak birim etki varyansının sıfıra eşit olması durumunda, kısaca klasik modellemenin uygun olma durumunu kabul eden sıfır hipotezi, uygulanmış olan tüm modeller için reddedilmektedir ve anlamlı etkiler göstermektedir. Alt değerler olan %1, %5 ve %10 anlam düzeyinde H_0 reddedilir. Değerleme sonucunda klasik modelin kullanılması uygun olmayıp, rassal etki modelini kullanmak uygun olacaktır.

Tablo 6. 3. Hausman Testi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken					Test İstatistiği	Prob> χ^2
TOB	TUYES	KUYE	BSZUYE	FRB	SEK	120.48	0.000*
AKTF	TUYES	KUYE	BSZUYE	FRB	SEK	157.97	0.000*
NETD	TUYES	KUYE	BSZUYE	FRB	SEK	235.96	0.000*

Not: Hausman testinin hipotezleri: H_0 : Rassal Etkili Model , H_a : Sabit Etkili Model
* $p < \%1$, ** $p < \%5$, *** $p < \%10$

Hausman testi uygulanan modelin sonucunda sabit etki mi yoksa rassal etki modelinin mi kullanılması gerektiği sorusunun cevabına göre yorumlanmıştır. Sonuçlar ele alındığında katsayılardaki değişimlerin sistematik şekilde olmadığını söyleyen sıfır hipotezi hazırlanan modeller için reddedilir. Model seçimi sonucunda rassal etki modeli tahminleri yapılmaktadır. Rassal etki gösteren tahminler firmalar arasında yaşanan farklılıkların tesadüfi olduğunu kabul eden yöntemdir.

Test sonucuna göre TUYES, KUYE, BSZUYE ve FRB değişkenleri Prob değerleri 0.01'dan küçük olduğu için H_0 reddedilir ve yatay kesit bağımlılığı vardır diyebiliriz. Tasarlanan 3 farklı model için yatay kesit bağımlılık testi yapılmıştır.

Tablo 6. 4 . Pesaran (2008) CADF Test Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken					Test İstatistiği	Prob> χ^2
TOB	TUYES	KUYE	BSZUYE	FRB	SEK	111.978	0.000**
AKTF	TUYES	KUYE	BSZUYE	FRB	SEK	14.670	0.000**
NETD	TUYES	KUYE	BSZUYE	FRB	SEK	1.836	0.066**

Not: Pesaran et.'nin test hipotezleri: H_0 : Yatay kesit bağıllık yok, H_a : Yatay kesit bağıllık var

*p<%1, **p<%5, ***p<%10

Uygulanan Pesaran test sonucuna göre Model 1 ve Model 2 modelleri için 0,01'den küçüktür. Model 3 için ise prob değeri 0.01'ten küçüktür. Böylelikle H_0 hipotezi reddedilir. Oluşturulan modellerde yatay kesit bağımlılığı vardır.

Panel veri analizlerinde diğer bir test ise modelde değişen varyans olup olmadığının kontrol edilmesidir. Bu durumun test edilmesi için Levene Brown Forsythe Testi kullanılmaktadır. Modellere uygulanan test sonuçlarına Tablo 5'de yer verilmiştir.

Tablo 6. 5. Levene Brown Forsythe Testi

Panel Veri Modeli	W0 (Prob> F)	W50 (Prob> F)	W10 (Prob> F)
MODEL 1	11.732 (0.0000)*	2,034 (0.0214) *	8.255 (0.0000)*
MODEL 2	4.658 (0.0000)*	1.402 (0.0099) *	1.637 (0.0000)*
MODEL 3	11.732 (0.0000)*	2.034 (0.0137)*	8.255 (0.0000)*

Not: H_0 : Değişen varyans yok, H_a : Değişen varyans var

*p<%1, **p<%5, ***p<%10

Levene Brown Forsythe testi ile üç farklı test istatistiği elde edilmektedir. Değerlendirmeler test istatistikleri için %1, %5 ve %10 anlam düzeylerine göre karşılaştırılmıştır. Genel olarak prob değerleri 0.01, 0.05 ve 0.10'dan küçük olduğu için H_0 reddedilmektedir. Sonuçlara bakıldığında modellerde değişen varyans olduğunu görmekteyiz.

Panel veri modellerinin sonuçlarının güvenilir olabilmesi için modelde otokorelasyon olmaması gerekmektedir. Tasarlanan modellerde iki farklı

değerlendirme yapmamızı sağlayan Bhargava ve diğerleri ile Baltagi Wu LBI testi uygulanmaktadır. Uygulan test sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 6. 6. Durbin-Watson ve Baltagi Wu LBI Test Sonucu

Panel Veri Modeli	Durbin-Watson Test İstatistiği	Baltagi-Wu LBI Test İstatistiği
MODEL 1	1.146	2.025
MODEL 2	2.440	1.825
MODEL 3	0.808	1.114

Not: H_0 : Otokorelasyon yok H_a : Otokorelasyon var

Modellerde değişkenler arasında otokorelasyonun olup olmadığını tespit edilmesi için Bhargava ve diğerleri ile Durbin Watson test istatistiği ve Baltagi-Wu LBI test kullanılmaktadır. Durbin Watson test istatistiği uygulamasına göre Model 2 için test istatistiği 2'den büyük olduğundan H_0 reddedilemez. Testin sonucuna bakıldığında bu modellerde otokorelasyon yoktur. Aynı şekilde Baltagi-Wu test istatistiğine göre Model 1 için test değeri 2'den büyük olduğundan H_0 reddedilemez ve otokorelasyon yoktur.

Varsayımların sonuçları incelendiğinde tamamen olmasa dahi kısmi şekilde yatay kesit bağımlılık, otokorelasyon ve değişen varyans ile karşılaşmaktadır. Yapılan çalışmada bu şekilde karşılaşılan durumlara karşı dirençli standart hatalar üreten Panel Düzeltilmiş Standart Hatalar yöntemi kullanılmaktadır. Kullanılan, yöntemler ile oluşturulan modellerin varsayımlarını sağlaması durumunda, dirençli standart hatalar üretir ve sonucunda güvenilir sonuçlar elde edilir.

Tablo 6. 7. PCSE Tahmin Sonucu, MODEL 1

Panel Veri Modeli	Katsayı	Standart Hata	Z değeri	P-değeri
TUYES	1.571	0.327	4.80	0.000*
KUYE	1.023	0.134	7.62	0.000*
BSZUYE	3.401	0.594	5.72	0.000*
FRB	0.754	0.247	3.04	0.002*
SEK	1.120	0.308	3.63	0.000*
R^2	0.068			
Wald	105.63			
Prob > χ^2	0.000			

Not: *p<%1, **p<%5, ***p<%10,

Tablo 6. 8. PCSE Tahmin Sonucu, MODEL 2

Panel Veri Modeli	Katsayı	Standart Hata	Z değeri	P-değeri
TUYES	0.143	0.055	2.61	0.009*
KUYE	-0.157	0.125	-1.25	0.210
BSZUYE	-0.343	0.124	-2.76	0.006*
FRB	1.048	0.084	12.43	0.000*
SEK	-0.164	0.090	-1.82	0.069 ***
R^2	0.899			
Wald	752.78			
Prob > χ^2	0.0000			

Not: *p<%1, **p<%5, ***p<%10,

Tablo 6. 9. PCSE Tahmin Sonucu, MODEL 3

Panel Veri Modeli	Katsayı	Standart Hata	Z değeri	P-değeri
TUYES	0.259	0.347	0.75	0.455
KUYE	-0.350	0.412	-0.85	0.395
BSZUYE	-0.253	0.598	-0.42	0.672
FRB	1.130	0.374	3.02	0.003**
SEK	0.0816	0.090	0.90	0.366
R^2	0.061			
Wald	28.41			
Prob > χ^2	0.0000			

Not: *p<%1, **p<%5, ***p<%10,

Modellemelere ait tablolar detaylı incelendiğinde üst yönetimde bulunan kadın yönetici sayısının toplam yönetim kurulu üyeleri arasındaki oranının oldukça düşük olduğu görülmüştür. Günümüzde uygulanan pozitif yaptırımlara rağmen firmaların kadın yönetici ile çalışma sayısı oranlarının oldukça az olduğunu görmekteyiz. Testler sonucu elde edilen veriler üzere modeller için ayrı değerlendirmeler yapılmıştır.

Yapılan çalışma incelendiğinde uygulanan testler modeller için istatistiksel anlamlılık bulunmaktadır. Uygulanan testler değişkenlerin etkileri incelendiğinde toplam yönetim kurulu üyelerinin piyasa defter değeri ve aktif karlılık üzerinde anlamlı pozitif etkisi olup, net dönem karı için anlamlı olmadığı görülmüştür. Kadın yönetim kurulu sayısının piyasa değeri için pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu ve aktif karlılık ve net dönem karı için anlamlı olmadığı görülmüştür. Bağımsız üye sayısının piyasa defter değeri oranı üzerinde pozitif anlamlı bir değeri olup aktif karlılık üzerinde negatif anlamlı olarak gözlenmiştir. Bununla birlikte bağımsız üye sayısının net dönem karı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Firma büyüklüğü tüm modeller için anlamlı bir etkisi olup, tüm modellemeler için pozitif düzeydedir.

7. BÖLÜM DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Çalışmanın amacı Borsa İstanbul (BİST-100) yer alan firmaların yönetimde var olan kadın yönetici kadroları ve bağımsız üyeler arasında kadın üyelerin oranının yer aldığı ve firma performansları hakkında yorum yapılmasını sağlayan detaylar hakkında analiz yapmaktır. Dünya çapında yaşanan ekonomik krizler, salgınlar ve diğer olumsuz etkenler insan yaşantısında önemli bir faktör olan çalışma hayatının daha iyi yönetilebilir olması konusunda firma sahiplerini arayışlara sokmaktadır. Küresel ölçekli yaşanan tüm bu negatif durumlar, firmaların yönetsel detayları daha çok düşünmeye itmektedir.

Günümüz dünyasında firmaların çalışanlarına olan bakış açıları eski dünya düzeninde olduğu görünmektedir. Yapılan çalışmada görüldüğü üzere kurullarında kadın yönetici bulundurmayan firmaları görmekteyiz. Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kadın yöneticilere ya da kadınların çalışma hayatında aktif rol oynamasına bakış açısı hala eski çağlarda olduğu gibi katıdır. Yönetimde kadın kurul üyesi bulundurmaya yönelik yapılan pozitif yaptırımlar olmasına rağmen dünyada olduğu gibi ülkemizde de hala çalışan yönetim kurulu üye sayısı düşüktür. Bazı şirketler yapılan revizyonlara rağmen hala yönetim kurullarında kadın yönetici bulundurmamaktadır. Kurumsal ilkeler gereği ile bakıldığında yönetim kurullarında farklı düşünce yapısı, farklı bakış açısı farklı deneyimlere sahip yöneticilerin bulunması ve akabinde farklı etnik gruplara sahip azınlıkların haklarının korunması için oldukça büyük önem arz etmektedir. Yönetim kurullarında farklı bakış açılarına sahip insanların bulunması şirket verimliliği ve düşünce çeşitliliği açısından oldukça önemlidir. Bu çeşitlilik şirketlerin farklı açılardan değerlendirilmesine ve farklı kaynaklara ulaşmasını ve bu yönde performanslarında pozitif yönde etkilenmesi ihtimalini artırmaktadır. Ek olarak kadın yöneticilerin var olması alt kademelerde çalışan kadın motivasyonu ve performansını artıracak ve firma verimliliğini pozitif etkileyeceği gözlemlenmiştir.

Kadın yönetici varlığının bu derece olumlu etkileri olduğu araştırılıp ifade edilirken, kadın yönetici oranlarının bu denli düşük olması ve bununla birlikte aynı düşük oranların gelişmiş ülkelerde dahi var olduğu. Ek olarak, kadın yöneticiler ile aynı seviyede özelliklere sahip karşı cinse kıyasla daha düşük kazanç elde ettikleri gözlemlenmiş olup, bu durum ise kadınlara baskı uygulandığının göstergesidir. Küresel çaplı yaşanan tüm ekonomik krizler sonrası birçok ülkede yönetim

kurullarında kadın kurul üyesi bulundurmak yasal açıdan zorunlu hale getirilmiştir. Ülkemizde Kurumsal Yönetim İlkelerine ait çerçevenin çizilmesi ve uygulamaya geçilmesine ilişkin tebliğden sonra firmaların yönetim kurullarında en az bir kadın üye bulundurması gerektiği iletilmiştir.

Bu çalışma ile Borsa İstanbul-100 endeksinde yer alan firmalardaki kadın yönetim kurulu üye sayısının tüm kurul üyeleri içindeki oranının firma performans ve verimliliğine katkısını 2010-2021 yılları arasında gerçekleşen finansal verileri kullanarak analiz edilmiştir. Firma performansı ve verimlilik göstergesi olarak aktif karlılığı, net dönem karlılığı ve Tobin Q oranı kullanılmıştır. Yapılan analiz panel regresyon modeli üzerinden sonuçlandırılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre kadın yönetim kurulu üyeleri aktif karlılığı ve net dönem karını negatif yönde etkilese de Tobin Q sunu pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Diğer yandan bağımsız üye sayısı Tobin Q değerini pozitif etkilerken net dönem karını ise negatif olarak etki etmektedir.

Sonuçlara göre kadın üye sayısı finans ve muhasebe performansı açısından anlamlı bir sonuç vermediği fakat Tobin Q değerinde anlamlı sonuçlar verdiği görülmektedir. Veriler değerlendirildiğinde dikkat çeken bir diğer konu ise özellikle aile şirketlerinde aile içi yönetimin benimsendiği gözlemlenmiştir. Bu tip şirketlerin yönetim kadrolarındaki çalışan kadın yöneticiler genellikle aile bireyleri içinden seçilmektedir. Bu durum muhasebe açısından bakıldığında gözlemlenen negatif ilişkinin nedeni olarak gösterilebilir. Yönetim kurullarına seçilen kişiler cinsiyet, din, ırk veya etnik köken ayırt etmeksizin sadece işin ehli insanlar kişilerin seçilmesi ile yönetim kurullarındaki kadın üyelerin verimliliğine pozitif etkisi olabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aydın, A. D. (2013), “Çeşitlilik Hayat Kurtarır”, Harward Business Review, 93-97.
- Aydın, N., Başar, M., Çoşkun, M. (2015), “Finansal Yönetim”, Yenilenmiş 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Berber, M., Yılmaz Eser, B. (2008), “Türkiye’de Kadın İstihdamı, Ülke ve Bölge Düzeyinde Sektörel Analiz”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(2), 2.
- 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.
- Brammer, S., Millington, A., Pavelin, S. (2007), “Gender and Ethnic Diversity Among UK Corporate Boards”, Corporate Governance An International Review, 15(2), 393-403.
- Canbaş, S., Doğukanlı, H. ve Düzakın, H., (2004), “Tobin Q Oranı ve Günümüzde İşletme Kararları Açısından Önemi”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(2), 57-73.
- Ceylan, A., (2003), “İşletmelerde Finansal Yönetim”, Gözden Geçirilmiş 8. Basım, Ekin Kitabevi, Bursa.
- 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.
- 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.

Çömez, P., (2007), “Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Dinç, M., (2022), “Çalışma Hayatında Kadın ile İlgili Hukuki Düzenlemeler”, Kamu-İş, 6(3).

Ergün, G., (1999), “İşgücü Piyasası Bilgileri”, Ankara, Siyasal Yayıncılık.

Gökmen, H., (2007), “Avrupa Sosyal Devlet Anlayışında İstihdam ve Türkiye’de Genç İşsizlik Sorunu”, Türkiye İş Kurumu Uzmanlık Tezi, Ankara.

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.

Ibarra, H., Ely, R., Kolb, D., (2013), “Women Rising: The Unseing Barriers”, Harvard Business Review, 91(9), 60-66.

İçten, O., (2013), “Hisse Başı Kazanç Kalitesinin, Hisse Başı İşletme Faaliyetlerinden Net Nakit Akışı ile Test Edilmesi ve İMKB Ticaret Endeksi Hisse Senetleri Örneği”, Maliye Finans Yazıları, 27(98), 47-62.

Karabıyık, İ., (2012), “Türkiye’de Çalışma Hayatında Kadın İstihdamı”, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 32(1), 231-260.

Karakayalı, H., (1995), “Makro İktisat Kitabı”, İzmir, Bilgehan Basımevi.

Korkmaz, H., (2014), “Yönetim Kademelerinde Kadına Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cam Tavan Sendromu”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(5), 1-14.

Kuvvetli Yavaş, H., (2010), “Türkiye’de Genç İşsizliği ve İstihdam Politikalarının Genç İşsizliğine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Marmara Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Labor, “Journal of Economic Perspectives”, 14(4), 101-122.

Lordoğlu, K. Özkaplan, N., (2003), “Çalışma İktisadı”, İstanbul, Der Yayınları.

Makal, A., (2010), “Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emeği”, Çalışma ve Toplum. 2, 24-26.

Memiş, H., Mustafa, H., Sadettin P., (2008), “Bölgesel Kalkınmada Kadın Girişimciliğinin Önemi: GAP Bölgesinde Bir Araştırma”, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 2(2).

Menteş, S. A., (2011), “Gender Diversity at the Board and Financial Performance: A Study on ISE (Istanbul Stock Exchange)”, Middle Eastern Finance and Economics, 14, 6-15.

Onbirinci Kalkınma Planı (2019), <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf> (Erişim Tarihi: 15.03.2021.)

Özbilgin, M., Tatlı, A., (2008), “Global Diversity Management: An Evidence-Based Approach”, Palgrave Macmillan, New York.

Özdemir, S., Ersöz, H.Y., Sarıoğlu İ., (2006), “İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi”, İstanbul Ticaret Odası.

Özer, M., Biçerli, K., (2003-2004), “Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi”, Sosyal Bilimler Dergisi. 56,58.

Özgür O., (2018), “Türk İş Hukuku’nda Kadın Çalışanları Koruyucu Düzenlemeler”, TBB Dergisi, 570.

Öztaş, F., (2018), “Halka Açık Şirketlerin Üst Düzey Yönetiminde Cinsiyet Çeşitliliği ve Performans Etkisi”, İşletme Yüksek lisans Tezi, Antalya.

Sternberg, E., (2004), “Corporate Governance: Accountability in The Marketplace, Second Edition”, The Institute of Economic Affairs Publishing, Great Britain.

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.

Şenol, Z., Ulutaş A., (2018), “Muhasebe Temelli Performans Ölçümleri ile Piyasa Temelli Performans Ölçümlerinin CRITIC ve ARAS Yöntemleriyle Değerlendirilmesi”, Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi. 55(641), 83-102.

Tuna, O., Yalçıntaş, N., (1994), “Sosyal Siyaset”, İstanbul, Filiz Kitabevi.

Türkiye’de Yönetim Kurulunda Kadınlar (2021), https://7thiwdconferenceinturkeydotcom.files.wordpress.com/2021/03/report_2020_tr-1-1.pdf (Erişim Tarihi 09.04.2022.)

Uluslararası Yatırımcılar Derneği, (2016), “Kadınların Üst yönetimde Temsilinin Arttırılmasına Yönelik Uygulamalar ve Öneriler”, 11-25.

Women Matter Türkiye, (2016), <https://www.mckinsey.com/tr/our-insights/women-matter-turkiye-2016> (Erişim tarihi: 11.04.2022)

ÖZGEÇMİŞ

Ayşe Kara Çoban, 2014-2018 yılları arasında Sakarya Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İktisat bölümünde lisans eğitimimi tamamlamıştır. 2019 yılında Gebze Teknik Üniversitesinde yüksek lisans eğitime başlamıştır. Yüksek lisans eğitimi süresi içerisinde özel bir tasarruf finansmanı şirketinde iç denetim uzman yardımcısı olarak çalışma hayatına başlamış ve hala devam etmektedir.

