

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BORSA İSTANBUL’DA İŞLEM GÖREN FİRMALARIN YÖNETİM
KURULLARINDAKİ KADIN ÜYE VARLIĞI İLE FİRMA KÂRLILIĞI
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

NİHAN YURT

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA/2019

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

BORSA İSTANBUL’DA İŞLEM GÖREN FİRMALARIN YÖNETİM
KURULLARINDAKİ KADIN ÜYE VARLIĞI İLE FİRMA KÂRLİLİĞİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

NİHAN YURT

Danışman: Doç. Dr. Emrah ARIOĞLU

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Önder UZKARALAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ADANA / 2019

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne;

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim/Ana Sanat Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Emrah ARIOĞLU
(Danışman)

Üye: Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Önder UZKARALAR

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

.../.../2019

Prof. Dr. Serap ÇABUK

Enstitü Müdürü

NOT: Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim./....../2019

Nihan YURT

ÖZET

BORSA İSTANBUL'DA İŞLEM GÖREN FİRMALARIN YÖNETİM KURULLARINDAKİ KADIN ÜYE VARLIĞI İLE FİRMA KÂRLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Nihan YURT

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Emrah ARIÖĞLU

Mayıs 2019, 93 sayfa

Bu çalışmanın amacı 2012-2017 yılları arasında Borsa İstanbul'da işlem gören firmaların yönetim kurullarında yer alan kadın üye varlığı ile firma kârlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Analiz sonuçlarına göre yönetim kurullarındaki kadın üye oranı ile kadın üye varlığının, firma kârlılığı ile arasında anlamlı bir ilişkisi olmadığı bulunmuştur. Çalışmadan elde edilen bulgular, farklı modeller ve değişkenler kullanılması durumunda da benzerlik göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Borsa İstanbul, Firma Kârlılığı, Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri, Cinsiyet Çeşitliliği.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN BOARD GENDER DIVERSITY AND COMPANY PROFITABILITY: EVIDENCE FROM THE BORSA ISTANBUL

Nihan YURT

Master Thesis, Department of Business

Supervisor: Doç. Dr. Emrah ARIOGLU

May 2019, 93 pages

This study investigates the relationship between board gender diversity and company profitability with a sample of companies quoted at the Borsa Istanbul between the years 2012 and 2017. The results suggest that the ratio of female directors and the presence of female directors on company boards do not have a relationship with company profitability. The results are robust to various model specifications and variables.

Keywords: Borsa Istanbul, Company Profitability, Female Directors, Gender Diversity.

ÖNSÖZ

Tez çalışmama değerli katkılarda bulunan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Emrah Arıoğlu ile birlikte değerli eleştirileri, yönlendirmeleri ve katkıları için Prof. Dr. Yıldırım Beyazıt Önal'a, Dr. Öğr. Üyesi Önder Uzkaralar'a, Arş. Gör. Metin Borak'a, Dr. Öğr. Üyesi Alev Önder'e, Öğr. Gör. Pınar Arıoğlu Kaya'ya, Av. Tuğba Kılıçcı Özkaya'ya ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

Bu tez, Çukurova Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi (BAP) tarafından desteklenmiş olup, proje kodu 10117'dir.

Nihan YURT

ADANA/2019

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Araştırma Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3

BÖLÜM II

KURUMSAL YÖNETİM VE ÖNEMİ

2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı	4
2.2. Kurumsal Yönetimin Temellerini Oluşturan Teoriler.....	8
2.2.1. Vekâlet Teorisi (Agency Theory).....	8
2.2.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependency Theory)	11
2.2.3. Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory)	12
2.2.4. İnsan Sermayesi Teorisi (Human Capital Theory)	13
2.2.5. Sosyal Psikoloji Teorisi (Social Psychological Theory)	14
2.2.6. Yönetim Teorisi (Stewardship Theory).....	15
2.3. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları.....	15
2.4. Kurumsal Yönetimin Önemi	16
2.5. Kurumsal Yönetim İlkeleri	16
2.6. Kurumsal Yönetimin Faydaları.....	18
2.7. Türkiye’de Kurumsal Yönetim	19

BÖLÜM III

YÖNETİM KURULU VE İŞLEVLERİ

3.1. Yönetim Kurulu Kavramı	20
3.2. Yönetim Kurulunun Temel İşlevleri	21
3.3. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları	22
3.4. Yönetim Kurulu Yapısı	24
3.5. Yönetim Kurulunun Büyüklüğü.....	25
3.6. Yönetim Kurulu Komiteleri	26
3.7. Yönetim Kurullarında Cinsiyet Çeşitliliği	27
3.8. Türkiye’de Cinsiyet Çeşitliliği.....	28

BÖLÜM IV

KADIN YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE YÖNELİK DÜZENLEMELER

4.1. Cinsiyet Kotaları	30
4.2. Türkiye’deki Düzenlemeler	34
4.3. Avrupa’daki Düzenlemeler	36
4.4. ABD’deki Düzenlemeler.....	37

BÖLÜM V

LİTERATÜR ÇALIŞMASI

5.1. Yönetim Kurulundaki Kadın Üye Varlığı ile Firma Kârlılığı Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmalar.....	38
5.1.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	38
5.1.2. Dünyada Yapılan Çalışmalar.....	41
5.2. Yönetim Kurullarındaki Kadın Üye Varlığı ile Firma Kârlılığı Arasındaki İlişkiyi Konu Almayan Çalışmalar.....	54
5.2.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	54
5.2.2. Dünyada Yapılan Çalışmalar.....	54

BÖLÜM VI

ARAŞTIRMA VERİLERİ, YÖNTEM VE BULGULAR

6.1. Araştırma Verileri	58
6.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler.....	58
6.2.1. Bağımlı Değişkenler	58
6.2.2. Bağımsız Değişkenler.....	59
6.2.3. Kontrol Değişkenleri	59
6.3. Araştırma Yöntemi.....	61
6.3.1. Tanımlayıcı Değişkenlerin İstatistikleri	61
6.3.2. Model ve Analiz Yöntemi	62
6.3.3. Hipotezler	63
6.4. Araştırma Bulguları.....	63
6.4.1. Açıklayıcı Değişkenlerin Korelasyon Matrisi	63

BÖLÜM VII

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç.....	74
7.2. Öneriler	75
KAYNAKÇA.....	76
ÖZGEÇMİŞ	93

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BİST	: Borsa İstanbul
CAC Endeksi	: Euronext Paris
CRSP	: Center for Research in Security Prices
DEKKM	: Doğrusal En Küçük Kareler Modeli
DAX	: Frankfurt Stock Exchange
EBIT	: Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
FTSE 100	: London Stock Exchange
İMKB	: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
ICGN	: International Corporate Governance Network
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
MTB	: Market to Book Equity Ratio
OECD	: Organisation for Economic Cooperation and Development
ROA	: Return on Asset
ROE	: Return on Equity
ROI	: Return on Investment
ROIC	: Return on Invested Capital
ROS	: Return on Sales
SEM	: Sabit Etkiler Modeli
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu

STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
S&P Endeksi	: Standard & Poor Index
S&P/TSX	: Toronto Stock Exchange
TTK	: Türk Ticaret Kanunu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
UK	: United Kingdom
XKURY	: İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi
YK	: Yönetim Kurulu



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1	Kurumsal Yönetim Sistemleri ve Uygulayan Ülkeler	6
Tablo 2	Kurumsal Yönetim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki.....	8
Tablo 3	Tanımlayıcı Değişkenlerin İstatistikleri.....	61
Tablo 4	Açıklayıcı Değişkenlerin Korelasyon Matrisi	64
Tablo 5	2012-2017 Yılları Arasında Yönetim Kurullarındaki Kadın Üye Sayısının Oranları	65
Tablo 6	ROE ve Kadın Üye Oranı (Doğrusal En Küçük Kareler Modeli)	66
Tablo 7	ROE ve Kadın Üye Oranı (Sabit Etkiler Modeli).....	67
Tablo 8	ROA ve Kadın Üye Oranı (Doğrusal En Küçük Kareler Modeli).....	68
Tablo 9	ROA ve Kadın Üye Oranı (Sabit Etkiler Modeli)	69
Tablo 10	ROE ve Kadın Üye Varlığı (Doğrusal En Küçük Kareler Modeli).....	70
Tablo 11	ROE ve Kadın Üye Varlığı (Sabit Etkiler Modeli).....	71
Tablo 12	ROA ve Kadın Üye Varlığı (Doğrusal En Küçük Kareler Modeli)	72
Tablo 13	ROA ve Kadın Üye Varlığı (Sabit Etkiler Modeli)	73
Tablo 14	Hipotezler ve Sonuçları	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Şirket içi çıkar grupları ve şirketten beklentileri	11
Şekil 2 BİST şirketlerinde 2012-2017 yılları arasındaki yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği.....	29
Şekil 3 Halka açık en büyük şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranı	34
Şekil 4 BİST şirketlerinde 2012-2017 yılları arasında toplam yönetim kurulu ve cinsiyete göre bağımsız yönetici sayısı.....	36
Şekil 5 Yönetim kurullarındaki kadın üye oranı (Avrupa).....	37



BÖLÜM I

GİRİŞ

Son yıllarda Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği üyesi olan gelişmiş ülkelerde, yönetim kurullarındaki demografik çeşitliliğin firmaların performanslarına olumlu etki yapacağı yönündeki tartışmalar artmıştır. Söz konusu demografik özellikler açısından en öne çıkan çeşitlilik boyutu ise yönetim kurulu üyelerinin cinsiyetidir. Bu doğrultuda pek çok gelişmiş ülkede kanun koyucular, borsalarda işlem gören firmaların yönetim kurullarında belirli bir oranda kadın yönetim kurulu üyesinin bulunmasını zorunlu hâle getirmiş ve böylelikle hem yönetim kurullarında cinsiyet boyutunda eşitliğin önu açılmış hem de toplumsal bazda kadına verilen önemin artmasını sağlayacak bir uygulama zorunlu hale getirilmiştir.

Firmaların yönetim kurullarda cinsiyet çeşitliliği uygulamalarda ve akademik araştırmalarda ilgi çekmeye devam etmektedir. Son yirmi yılda firmaların yönetim kurullarında kadın yönetici sayısı ve oranı artmaya başlamıştır (Gabaldon vd., 2016). Bu durumda cinsiyet çeşitliliğinin firmalar için yararlı olup olmadığı konusunda tartışmalar sürmektedir. Bu artışlar, bazı ülkelerdeki zorunlu kotaların doğal bir sonucu olsa da, birçok ülke de bu kotaları uygulamaktadır (Adams, 2016). Ayrıca bu kotaların zorunlu olmadığı ABD ve Türkiye gibi sadece gönüllü kadın oranı hedefleri olan ülkelerde hâlen gözlenmektedir (Wiersema ve Mors, 2016).

Kurumsal yönetim literatürü incelendiğinde, kadın üye varlığının yönetim kurulları yararına ilişkin argümanlar şu şekilde özetlenebilir: (1) Kadın yöneticilerin bağımsız olma potansiyelleri daha yüksektir (Kang vd., 2007); (2) çeşitlilik, karar alma ve yenilikçiliğin geliştirilmesine yol açabilecek kurul toplantılarında farklı bakış açıları sağlayabilir (Daily ve Dalton, 2003); (3) kadın yöneticilerin deneyim, bilgi ve değerleri, ahlâki yönelimi, etik tutumları ve topluma dair ilgileri, belirli çalışma alanlarında performansı etkileyebilecekleri hususu, kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir (Byron ve Post, 2016); (4) kadın yöneticilerin problem çözme becerileri, danışmanlık yoluyla yerine getirilirken yararlı olabilir (Anderson vd., 2011); (5) yönetim kurullarındaki kadın üyeler potansiyel olarak bir rol model oluşturabilir ve düşük seviyedeki kadın çalışanlarını daha çok motive etmeye teşvik edebilir (Singh vd., 2008; Tate ve Young, 2015); (6) cinsiyet çeşitliliğine sahip bir yönetim kurulu, firmanın

imajını iyileştirebilir ve müşteri ile yatırımcı davranışını etkileyebilir (Daily ve Dalton, 2003; Smith vd., 2005); (7) kazanç yönetimini ve finansal dolandırıcılık olasılığını azaltmada cinsiyet çeşitliliği etkili olabilir (Gallego-Alvarez vd., 2010). Bütün bu faktörlerin şirketin performansını ve değerini olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Ancak, Anderson vd. (2011) ve Lückerath-Rovers (2013) yaptıkları çalışmalarda gruplar içindeki iletişim ve koordinasyon problemlerinin maliyetli olabileceğini ve yönetim kurullarında anlaşmazlıkların çıktığını, firmanın performansını ve değerini azalttığını tespit etmişlerdir. Tüm bu potansiyel fayda ve maliyetlerin firmaların performansına yansıtılması beklenmektedir.

Yönetim kurulu çeşitliliğinin arkasındaki “iş durumu” geleneksel olarak, kurulların hizmet ve kontrol görevleriyle ilgili iki temel bakış açısı olarak kaynak bağımlılığı (Pfeffer ve Salancik, 1978) ve vekâlet (Jensen ve Meckling, 1976) teorileri ile desteklenmektedir. Konuyla ilgili önceki çalışmalar, yönetim kurullarının demografik ve yapısal çeşitliliği arasındaki farklılıkları göstermektedir (Ben-Amar vd., 2013; Ararat vd., 2015).

Kurumsal yönetim uzmanları, kurumsal sosyal performans artırmanın yollarını bulmaya çalıştıkça cinsiyet çeşitliliği konusuna daha fazla yönelmektedirler (Kakabadse, 2007). Bu anlamda düşünülen çözümlerden biri de kadın yöneticilerin tecrübe ile kurumsal sosyal performans ve firma itibarını (Adams vd., 2009) olumlu yönde etkileyebilecekleri fikrine dayanarak yönetim kurullarındaki kadın üye sayısını artırmaktır. Ancak, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ve kurumsal sosyal performans arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların sonuçları oldukça karmaşıktır. Çalışmaların bazıları, olumlu (Post vd., 2011) bazıları olumsuz bir ilişki bulmuştur; bazıları ise hiçbir ilişki bulamamıştır (Rao vd., 2012). Çalışmalardaki sonuçların farklı olmasının sebeplerinden biri, araştırmaların bir ülkenin firmalarına odaklanılmasından kaynaklanmaktadır. Çeşitliliğin eşit derecede önemli olmadığını belirten Adams vd. (2015) çalışmalarında, ülkedeki kurumsal firmaların yönetim kurullarındaki çeşitlilik ve firma kârı arasındaki ilişkiyi etkileyebileceğini iddia etmektedir (Byron ve Post, 2016).

1.1. Araştırma Problemi

Dünyada kabul görmüş çeşitli gelişmişlik ve cinsiyet eşitliği endekslerinde oldukça geri sıralarda yer alan Türkiye açısından da yönetim kurullarında kadın üye varlığı ile

firma kârlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi, özellikle kanun koyucuların Türkiye açısından gelişmiş ülkelerdekine benzer kadın yönetim kurulu üyesi varlığına ilişkin yapabilecekleri düzenlemeler açısından değerli olacağı düşünülmektedir. Mevcut durumda Türkiye’de halka açık olup payları borsada işlem görmekte olan firmalarda yer alan kadın yönetim kurulu üyelerinin varlığı gelişmiş ülkelere kıyasla oldukça düşük kalmaktadır ve söz konusu durumun firma kârlılığı ile arasında ilişki olup olmadığı önemli bir araştırma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı Borsa İstanbul’da işlem gören halka açık tüm finansal olmayan firmaların yönetim kurullarındaki kadın üye varlığı ile firma kârlılığı arasında ilişki olup olmadığının araştırılmasıdır. Yapılan benzer çalışmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda kadın yöneticilerin yönetim kurullarında var olması ile firma performansında bir artış olacağı öngörülmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Gelişmiş ülkelerdeki yönetim kurullarında kadın yönetici üye bulundurulmasına yönelik zorunlu cinsiyet kotaları konulmasının gerçekte yararlı olup olmayacağının anlaşılabilmesi için, yönetim kurulundaki kadın üyeler ile firma kârlılığı arasındaki ilişkinin detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Cinsiyet eşitsizliğinin olduğu Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerin borsa endekslerinde yer alan firmaların yönetim kurulu üyelerinde kadın yönetici oranı çok azdır veya hiç bulunmamaktadır. 2012 ve 2014 yılında Sermaye Piyasası Kurulu, yönetim kurullarında kadın üye bulundurulmasına yönelik tebliğ yayımlamıştır. Araştırmanın örneklem yılı, SPK’nın kadın üyelere yönelik uygulanan tebliğ tarihlerini kapsayacak şekilde seçilmiştir.

Bu çalışma, toplumsal cinsiyet farklılığının kültürel farklılıklar nedeniyle bunun tam tersi olabileceği bir ülkede bile şirket performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu iddiasına ampirik destek vermektedir.

BÖLÜM II

KURUMSAL YÖNETİM VE ÖNEMİ

Bu bölümde, kurumsal yönetim ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim, yönlendirme olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, kurumsal yönetimin rolü şunları içermektedir: (1) İşin yürütülmesi, (2) yürütme faaliyetlerinin denetlenmesi ve (3) hesap verilebilirlik beklentilerinin karşılanmasıdır (Appiah, 2013).

Kurumsal yönetim, uluslararası akademik ve ticari tartışmalarda popüler bir konu haline gelmiştir (Bebchuk ve Cohen, 2009). Kurumsal yönetim, sadece şirketlerin yönetim yapısının düzeyini en iyi uygulamalara ve düzenlemelere uygunluğunu bilmekle ilgilenen şirketler için değil, aynı zamanda şirketlerle ilişkili yönetim riskleriyle ilgilenen pazar katılımcıları için de kritik öneme sahiptir (Aygün vd., 2010).

Kurumsal yönetim, merkezi bir liderlik rolünün yönetim kurulu tarafından sağlanan kurumsal varlıklar üzerinde güç uygulayan yapıları ve süreçleri gerektirir (Heslin ve Donaldson, 1999). Kurumsal yönetim, işletme yönetimi ile hissedarlar ve paydaşlar arasındaki sorumluluk, açıklık, adalet, hesap verme sorumluluğu gibi ilişkiler üzerinde odaklanılan kurallar bütünüdür (Tetik, 2013). Gugler vd., (2004) güçlü bir kurumsal yönetim sistemini yönetsel ve hissedar çıkarlarını düzenleyen ve böylece yöneticilerin hissedar zenginliğini en üst düzeye çıkarmaya yönlendiren bir sistem olarak tanımlamaktadırlar.

Kurumsal yönetim, makroekonomik politikaları, ürün ve faktör pazarlarındaki rekabet derecesini içeren firmaların faaliyet gösterdiği büyük ekonomik bağlamın sadece bir parçasıdır. Kurumsal yönetim, yasal düzenleyici ve kurumsal çevreye de bağlıdır. Ayrıca, iş etiği ve bir şirketin faaliyet gösterdiği toplulukların çevresel ve sosyal çıkarların kurumsal farkındalığı gibi faktörlerin de itibarı ve uzun vadeli başarısı üzerinde etkilidir (OECD, 2004). Kurumsal yönetim konusunda, AB Komisyonu çeşitli reform önerileri ortaya koymuştur. AB Komisyonu “yönetim kurulu çeşitlilik politikasının açıklanması ve finansal olmayan risklerin yönetimi” nin kurumsal yönetimle ilgili en önemli konu ve potansiyel önlem olduğunu belirtmektedir. Belirtilen bu durum, içerik ve önem ile ilgili

olarak iki farklı sorunu bir araya getirmektedir: Birincisi, yönetim kurulunun yapısı; ikincisi ve çok daha önemlisi, yönetimin risk yapısı ve organizasyonu olmaktadır (Hopt, 2015).

Tirole'ye (2001) göre ekonomistler ve hukuk uzmanları arasındaki kurumsal yönetimin standart tanımı, pay sahiplerinin çıkarlarının savunulması anlamına gelmektedir. Adam Smith'ten (1776) Berle ve Means'a (1932) kadar klasik iktisatçılar, sahiplik ve kontrol ayrılığıyla yani bir "asil" (yatırımcılar, yabancılar) ve bir "vekil" (yönetici, girişimci) arasındaki vekâlet ilişkisi ile ilgilenmişlerdir. Araştırmacılar, yöneticilerin hissedarlara zarar verebilecek eylemlerde bulunabileceği konusunda bir farkındalık oluştuğunu gözlemlemişlerdir (Tirole, 2001).

Kurumsal yönetim, Cadbury Raporu ile Avrupa'da ilk defa gündeme gelmiştir. 1997'deki Asya Krizi ve Enron ve WordCom gibi 2000'li yılların kurumsal skandallarının ardından, birçok ülke, kurumsal yönetim anlayışını geliştirmek için ilkeler yayımlamıştır (Akdoğan ve Boyacıoğlu, 2010).

Yaşanan finansal raporlama skandallarının nedeni, hissedarların çıkarları yerine kendi menfaatleri için çalışan yöneticilerdir. Şirketlerdeki yöneticiler için yeterli kontrol mekanizmasının bulunmadığı iddia edilmiştir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), üyelerinin görüşlerini ve 1998 yılında kurumsal yönetimle ilgili bağlayıcı olmayan kılavuz ilkeleri belirlemek amacıyla bir çalışma grubu oluşturmuştur. Bu ilkelerin oluşturulmasının amacı: "Kurumsal yönetim" faaliyetleri ile ilgili yasal düzenlemeler ve diğer düzenleyici işlemler hakkında üyeler için bir yönlendirme platformu oluşturmaktır. İki ana nokta vurgulanmıştır: Birincisi, ilkeler zamanla değişime açık olacaktır; ikincisi, bu ilkeler halka açık şirketlere odaklanmış olsa da halka açık olmayan veya devlete ait olmayan şirketler için de yararlı olabileceği görüşüdür. 1999 yılında onaylanan "OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri" şirketler, yatırımcılar, paydaşlar ve karar vericiler için uluslararası bir referans kaynağı olmuştur. Ayrıca, gelişmiş ekonomiler dâhil birçok ülke yönetim faaliyetlerini gözden geçirmiştir. Örneğin; Amerika Birleşik Devletleri (ABD), kurumsal yönetim faaliyetlerini geliştirmek için "Sarbanes-Oxley Yasası" adlı yeni bir yasa çıkarmıştır. Almanya'da, kurumsal yönetim ilkeleri yasal olmaya başlamıştır. Daha sonra ise Rusya ve Japonya'da da kurumsal yönetim ilkeleri uygulanmaya başlanmıştır (Selvaggi ve Upton, 2008; Kara vd., 2015).

Son yıllarda, kurumsal yönetim, şirketlerin yönetimindeki başarısızlıkla karşılaşılan finansal krizlerde tetikleyici ve derinleştirici bir rol oynadığı düşünülerek sıkça tartışılan bir konu haline gelmiştir. Akdoğan ve Boyacıoğlu'nun (2010) yaptıkları çalışmada, Türkiye'de şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk gibi temel ilkeler çerçevesinde şirket ile ilgili tüm çıkar gruplarını gözlemleyen bir yönetim sistemi öneren kurumsal yönetim anlayışı için yürütülen faaliyetler değerlendirilmiştir (Akdoğan ve Boyacıoğlu, 2010).

2002 yılında Türkiye Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) öncülüğünde kurumsal yönetim çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu çalışma grubu “Kurumsal Yönetim-İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi” olarak sunulmuştur. Söz konusu sunu, şirket anayasası çerçevesinde şirketlerde kurumsal yönetim uygulamalarının oluşturulması, uygulanması ve kurulması gibi konularda yönetim kurulu oluşması ve kurulun gündemi için bir yol haritası sağlamıştır. Bu kodun ilkeleri, Türkiye'de kurumsal yönetimin uygulanması için bir başlangıç olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, 2003 yılında OECD ilkelerine dayanan Türkiye Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Türkiye için “Kurumsal Yönetim İlkeleri” ni yayımlamış, 2005 ve 2011 yıllarında bu ilkeler tekrar gözden geçirilmiş ve OECD İlkeleri'ne (2004) paralel olarak değiştirilmiştir (Kara vd., 2015).

OECD, kurumsal yönetim sisteminin piyasa ekonomisinin etkinliğini artırdığını açıklamıştır. Rajagopalan ve Zhang (2009) iyi bir kurumsal yönetim seviyesine sahip şirketlerin yatırımcılar için daha çekici olduklarını, ancak kurumsal yönetimi etkin bir şekilde uygulamadıklarını belirtmektedir (Kara vd., 2015). Tablo 1'de kurumsal yönetim sistemini uygulayan ülkeler gösterilmiştir

Tablo 1.
Kurumsal Yönetim Sistemleri ve Uygulayan Ülkeler

Kurumsal Yönetim Sistemi	Uygulayan Ülkeler
Anglo- Sakson	ABD, İngiltere, Kanada, Avusturya
Alman	Almanya, Hollanda, İsveç, İsviçre, Avusturya, Danimarka, Norveç, Finlandiya
Latin	Fransa, İspanya, İtalya, Belçika
Japon	Japonya

Kaynak: Öztürk ve Demirgüneş, 2008; Beycan, 2013

Kurumsal yönetim anlayışı ülkeler arasındaki farklılık, ülkelerin kendilerine özgü özellikleri, kendi yerek özelliklerini yansıtmaları, her ülkenin işletme kültürünün, geleneklerinin, kanuni düzenlemelerinin ve rekabet koşullarının farklı olması gibi nedenlerle dünya çapında genel kabul görmüş, bütün şirketlere uygulanabilecek kurumsal yönetim modeli bulunmamaktadır (Yıldırım,2007; Beycan, 2013).

Kurumsal yönetim sistemlerini, çıkar gruplarına göre hissedarlar ve menfaat sahipleri olarak iki grupta açıklamak mümkündür. Hissedarlar modeli olarak bilinen sistem uygulaması ABD, İngiltere, Kanada ve Avusturya’da görülen piyasa temelli Anglo-Sakson sistemidir. İkinci grup ise menfaat sahipleri olarak bilinen Alman, Latin ve Japon sistemi olarak adlandırılan işletme grubu esaslı Kıta Avrupası sistemidir. İşletmelerin amaçları ve kimin yararına faaliyet gösterdiği noktası kurumsal yönetim sistemleri açısından öneme sahiptir. Anglo-Sakson sistemi, kâr sağlama, paydaşların beklentilerini karşılama ve refahlarını artırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca bu sistemi uygulayan ülkelerde hissedarlara önem verilmektedir. Kıta Avrupası sisteminde işletmelerin uzun dönem stratejilerinin belirlenmesi ön plandadır. Bu sistemde ise menfaat sahiplerine önem verilmektedir (Doğan, 2007). Kısa dönemde hissedarların tatmini hedefleyen fırsatçı firma uygulamalarının aksine bu yaklaşım şirketin refahı için gerekli uzun dönem firma stratejilerinin hayata geçirilmesi daha büyük önem taşımaktadır. Bu düşünce sistemi, firmaların sadece kâr amacıyla kurulduğu ve yalnız hissedarlarına karşı ekonomik sorumluluğu bulunduğu görüşünü reddetmektedir (Tuzcu, 2005; Beycan, 2013).

Weimer ve Pape (1999) yapmış oldukları çalışmada kurumsal yönetimi dört sisteme ayırıp; bu sistemleri ayrıştıran dokuz unsurdan bahsetmişlerdir (Beycan, 2013). Söz konusu kurumsal yönetim sistemleri ve unsurları arasındaki ilişki Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2.
Kurumsal Yönetim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki

UNSUR	ANGLO-SAKSON SİSTEMİ	ALMAN SİSTEMİ	LATİN SİSTEMİ	JAPON SİSTEMİ
Yönelim	Piyasa Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli
Firma Kavramı	Aracı Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma
Yönetim Kurulunun Yapısı	Tek Fonksiyonlu (Yönetim)	İki Fonksiyonlu (Yönetim Denetleme)	Opsiyonel (Fransa), (Genellikle Tek Fonksiyonlu)	Yönetim Kurulu ve Vekil Yöneticiler Kurulu (Gerçekte Tek Fonksiyonlu)
Önemli Çıkar Grupları	Hissedarlar	Bankalar, Çalışanlar	Holdingler, Hükümet, Aileler	Yerel Bankalar, Diğer Finansal Kuruluşlar, Çalışanlar
Menkul Kıymetler Borsalarının Önem Derecesi	Yüksek	Orta Seviye/ Yüksek	Orta Seviye	Yüksek
Kontrol Mekanizmasının Etkinliği	Etkin	Etkin Değil	Etkin Değil	Etkin Değil
Sahiplik Yoğunluğu	Düşük	Orta Seviye/ Yüksek	Yüksek	Düşük/Orta Seviye
Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi	Yüksek	Düşük	Orta	Düşük
Ekonomik İlişkilerin Süresi	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli

Kaynak: Öztürk ve Demirgüneş, 2008; Beycan, 2013

2.2. Kurumsal Yönetimin Temellerini Oluşturan Teoriler

Kurumsal yönetimin temellerini oluşturan teorilerin firma performansına etkisi altı farklı teoride incelenmektedir. Bu teoriler: Vekâlet teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, paydaş teorisi, insan sermayesi teorisi, sosyal psikoloji teorisi ve yönetim teorisi şeklinde sıralanabilir.

2.2.1. Vekâlet Teorisi (Agency Theory)

Araştırmalarında vekil-asıl ilişkisine odaklanan vekâlet teorisinden ilk olarak Eisenhardt söz etmiştir. Bu teori, amaçları ve çıkarları birbirinden farklı iki insanın

ilişkileriyle ilgilenir ve aracının, kuruluşun farklı amaçlardan dolayı çıkarlarını artırmak için her zaman çaba sarf etmesine odaklanır. Bunun nedeni, insanların kendi işlerinde bencil olmaları ve kendi çıkarlarını geliştirmeye istekli olmalarıdır (Yiğit, 2014).

Vekâlet teorisi Jensen ile Meckling (1976) tarafından geliştirilmiştir. Vekâlet ilişkisi, “mülkiyeti elinde bulunduran pay sahipleri (asiller) ile diğer bireyler (vekiller) arasında, yönetimle ilgili karar verme yetkilerini içeren bir takım hizmetleri yerine getirmek amacıyla yapılan bir sözleşme” şeklinde tanımlanabilir (Çoban, 2018).

Vekâlet teorisi, kurul özellikleri ile firma değeri arasındaki bağlantıyı anlamak için finans ve ekonomi alanındaki araştırmacılar tarafından en sık kullanılan teorik çerçevedir. Fama ve Jensen’e (1983) göre, vekilin yönetimdeki rolü, tazminat ayarlayarak ve hissedarlar için değer yaratmayan yöneticileri değiştirerek müdürler ve hissedarlar arasındaki vekâlet problemlerini çözmektir (Carter vd., 2003).

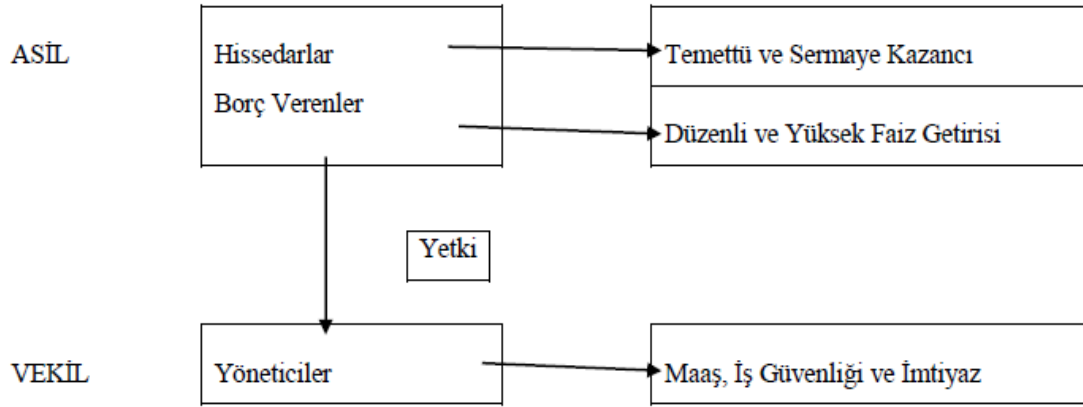
Vekâlet teorisi liderlik pozisyonlarındaki çeşitliliğin artması ile performansında artıracak fıkri dayalı bir teorik yaklaşımdır. Vekâlet teorisi, yönetici ile vekil arasındaki sözleşmeye bağlı ilişkilere dayanan organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmalara odaklanmaktadır. Asimetrik bilgilerin ve eksik sözleşmelerin varlığı, mal sahipleri ve yöneticiler arasında vekâlet çatışmaları yaratmaktadır. Bu çatışmalar, kurumsal yönetim yapıları gibi iç faktörlerin bu maliyetleri azaltabileceği ve dolayısıyla performansın önemli itici güçleri olabileceği için maliyetle ilişkilidir. Bu durumda, zayıf yönetim vekâlet maliyetleri yaratmakta ve firmanın performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Core vd., 2006). Yönetim kurulu, yöneticilerin ve hissedarların menfaatlerini düzenlemek için kilit bir yönetim mekanizması olarak görev yapmaktadır. Daha bağımsız bir kurulun daha iyi bir kontrol görevi gördüğü argümanı göz önüne alındığında, daha geniş bir bakış açısı kurulun bağımsızlığını artırdığı için, kuruldaki cinsiyet çeşitliliği, Vekâlet sorunlarıyla ilgili maliyetleri düşüren bir mekanizma olmaktadır. Bu da firmanın değerini artırmaktadır (Reguera-Alvarado vd., 2015).

Vekâlet teorisi, müdürün vekile iş verdiği evrensel vekil ilişkisini göz önünde bulundurmaktadır (Eisenhardt, 1989). Berle ve Means (1932), borsada işlem gören firmalarda ortaklık payının dağılmasının mülkiyet ve kontrolün ayrılmasına, dolayısıyla vekilin sorunlarına yol açtığını ileri sürmektedir. Davis vd., (1997), Gomez-Mejia ve Wiseman (2007) çalışmalarında delegasyon, CEO’ların hissedarların değeri pahasına çıkarlarını fırsatçı olarak bulmaları dikkat çekmiştir. Örneğin Jensen ve Meckling (1976)

üst yönetimin ve hissedarların servetini maksimize etmek yerine bir şirketin mal varlığından fayda (özel jetler vb.) sağlayabileceğini ileri sürmektedir. Diğerleri, CEO'ların çeşitlendirme stratejileri izleyerek tazminat ve prestijlerini aşırı derecede artırabileceğini öne sürmektedir (Amihud ve Lev, 1981; Goforth, 1993; Appiah, 2013).

Vekâlet teorisi, birçok şirket yöneticisinin sahip olmadığı, işletme adına şirketi yönetmek için sözleşmeli sahiplerinin temsilcileri olduğu gerçeğine dayanmaktadır (Ujunwa vd., 2012). Fama ve Jensen'e (1983) göre yönetim kurulu; yöneticileri kontrol eden, izleyen ve şirketlerin yönetim politikalarında hayati bir öneme sahip olan önemli mekanizmalardan biridir. Yönetim kurulu, yöneticiler ve hissedarlar arasında vekâlet problemlerini çözmeyi amaçlamaktadır (Dang, 2013). Bu teoriye dayanarak, kadınların ve yabancı yöneticilerin varlığının, kurulun etkinliğini ve firma performansını artıracığı belirtilmiştir. Temel öncül, çeşitliliğin kurulların grup düşüncesine katılma eğilimini azaltabileceği yönündedir (Ujunwa vd., 2012). Vekâlet teorisyenleri ayrıca kadınların, etnik azınlıkların ve yabancıların dış paydaş olarak bulunmasının karmaşık sorunlara yeni çözümler getirebileceğini belirtmektedir (Francoeur vd., 2007). Örneğin, kadın yöneticilerin daha fazla soru sorarak ve yönetim kuruluna farklı bakış açıları getirerek yöneticileri izleme ve kontrol etmede daha aktif oldukları görülmüştür (Dang vd., 2013). Ayrıca, farklı cinsiyet, etnik köken veya kültürel geçmişe sahip insanlar, geleneksel geçmişe sahip yöneticiler tarafından sorulma olasılığı düşük soruları sorabildikleri için çeşitlilik yönetim kurulu bağımsızlığını artıracaktır (Carter vd., 2003). Bu nedenle, farklı yönetimlerdeki kurulların bağımsızlığını artırarak firma performansını iyileştirecektir (Kılıç, 2015).

Şekil 1'de şirket içindeki düzenin sistematik bir gösterimi verilmiştir.



Şekil 1. Şirket içi çıkar grupları ve şirketten beklentileri

Kaynak: Şahin ve Başaran, 2018

2.2.2. Kaynak Bağımlılığı Teorisi (Resource Dependency Theory)

Yönetim kurullarının işlevlerini ve performansını analiz etmek için giderek artan bir şekilde kullanılan kaynak bağımlılığı teorisi (Gabrielsson ve Huse, 2004) mülkiyet ve yönetim arasındaki ilişkinin odağı olan bağlantılara yönlendirmektedir. Diğer bir deyişle, kaynak bağımlılığı teorisi, kurulların çevresel bağımlılıklarını ele almak için şirketi diğer dış kuruluşlarla ilişkilendirmeye hizmet etmektedir. Bu yaklaşım, kurulun bağımsızlığını genişletmektedir, çünkü kurul üyelerinin şirket için çok önemli bilgiler toplayarak dış bağlantılar ve kaynaklar oluşturma yeteneğini vurgulamaktadır (Siciliano, 1996; Reguera-Alvarado vd., 2015).

Pfeffer ve Salancik'a (1978) göre kaynak bağımlılığı teorisi, şirketlerin hayatta kalabilmek için dış ortamlarındaki kaynaklara bağımlı olmalarını önermektedir. Firmalar, dış ortamlarındaki yeni durumlara, kurul belirsizliklerini azaltmadaki faydaları sağlamak amacıyla stratejik olarak yanıt verebileceğini söylemişlerdir (Hillman vd., 2000). Kuruldaki çeşitlilik, yönetim tarafından sağlanan bilgileri yöneticilere aktaracak ve sorunlara yeni bakış açıları ve geleneksel olmayan yaklaşımlar getirecektir (Carter vd., 2010). Örneğin, kadın yöneticiler; saygınlık, meşruiyet, beceriler, bilgi ve dış bağımlılık kaynaklarına bağlantılar gibi geniş bir kaynak yelpazesi getirdikleri için arzu edilmektedir (Dang vd., 2013). Kaynaklara erişimin sağlanmasına ek olarak, yönetim kurulundaki kadın varlığı, firmanın cinsiyet eşitliğini desteklediğine işaret ederek firmanın meşruiyetini artırmaktadır. Bu nedenle, bir kuruldaki kadın yöneticiler; yatırımcılar,

müşteriler ve topluluklar gibi çeşitli paydaş gruplarına pozitif sinyaller göndermekte ve bundan dolayı firmanın imajını geliştirmektedir (Huse ve Solberg, 2006; Lückerath-Rovers, 2013; Kılıç, 2015).

Pfeffer ve Salancik (1978) dış bağlantılar için dört temel fayda önermektedir: (1) Bilgi ve uzmanlık gibi kaynakların sağlanması; (2) firma için önem taşıyan unsurlarla iletişim kanallarının oluşturulması; (3) dış ortamdaki önemli kuruluşlardan veya gruplardan destek taahhütleri sağlanması ve (4) firma için dış ortamda meşruiyet yaratılmasıdır. Hillman vd., (2000) bu dört faydayı şirkete çeşitli kaynaklar sağlayan bir yönetici türü sınıflandırması ile genişletmektedir: İçerdekiler, işletme uzmanları, destek uzmanları ve toplumun etkileri şeklindedir. Hillman vd., (2000) kaynak bağımlılığı teorisinin genişletilmesi, yeni türdeki yöneticilerin şirkete farklı faydalı kaynaklar sağlayacağını öne sürmektedir (Carter vd., 2010).

Cinsiyet ve etnik köken, kaynak bağımlılığı teorisi altında ayrı boyutlar olarak yer almaktadır, çünkü kadınlar ve etnik azınlıklar, farklı çevresel bağımlılıkların ele alınabilmesiyle sonuçlanan farklı geçmişlere ve farklı insan sermayelerine sahiptir. Kaynak bağımlılığı teorisi, yönetim kurulu çeşitliliği için bir iş vakasında en ikna edici teorik argümanların temelini oluşturmaktadır. Çeşitlilik, çeşitli yöneticiler tarafından tutulan benzersiz bilgiler sayesinde kurulun sağladığı bilgiler aracılığıyla yöneticileri geliştirme potansiyeline sahiptir. Cinsiyet ve etnik kökenindeki farklılıklar, büyük olasılıkla daha iyi karar verebilmek için yönetime uygun benzersiz bilgi setleri üretecektir. Sonuç olarak, daha çeşitli bir yönetim kurulu, daha iyi firma performansı ve daha değerli kaynaklar sağlamaktadır (Carter vd., 2010).

2.2.3. Paydaş Teorisi (Stakeholder Theory)

Kaynak bağımlılığı teorisinin şirketi çevre ile ilişkilendirmenin önemine odaklanmasıyla birlikte, çeşitlilik literatürü ayrıca kurumsal sosyal sorumlulukla bağlantılı teorik bir bakış açısı önermektedir. Özellikle, Fryxell ve Lerner (1989), demografik azınlık gruplarının yönetim kurullarında varlığını ele alan paydaş teorisini önermektedir. Paydaş teorisi, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, finansörler vb. gibi paydaşlardan ayrı olarak firmada yer alan diğer pay sahiplerinin çıkarlarının da yansıtılması gerektiğini önermektedir (Reguera-Alvarado vd., 2015).

Heath ve Norman (2004), paydaş grupların yasalar açısından bakıldığında daha kapsamlı görevleri olduğunu söylemektedirler. Milton Friedman (1970), sadece “işin sosyal sorumluluğunun firmanın kârını maksimize etmek” olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Heath ve Norman (2004), hissedarların önde gelen paydaşlar olduğunu belirtirler ve sözde daha klasik bir yönetim yükümlülüğü anlayışına sahip oldukları görüşüne karşı çıkmaktadır. Ontolojik açıdan bakıldığında, bir firma aslında “birçok farklı kişi ve grubun amaçlarına ulaşmaya çalıştığı örgütsel bir varlıktır.” Stratejik açıdan bakıldığında yeterli kaynakların nasıl paylaştırılacağına ve paydaş ilişkilerine yönetsel dikkatin nasıl aktarılacağına dair oluşan bu teori, kurum için olumlu (kârlı) sonuçlara yol açacaktır. Paydaş teorisine yönetim açısından bakıldığında, belirli paydaş grupların yönetimi nasıl denetlemesi ve kontrol etmesi gerektiği hakkında bilgilendiren bir teoridir (Heath ve Norman, 2004).

Paydaş teorisi, günümüzün karmaşık ve hızla değişen iş ortamında, karar verme kalitesini artırma söz konusu olduğunda, heterojen grupların ortaya çıkardığı bilgi, bakış açısı, yaratıcılık ve yargı ile ilgili avantajların üstün olabilmesidir. Ayrıca, daha farklı insan gruplarıyla ilişkili olarak daha yumuşak iletişim ve koordinasyonla ilgilidir (Francoeur vd., 2008).

2.2.4. İnsan Sermayesi Teorisi (Human Capital Theory)

Terjesen vd., (2009), insan sermayesi teorisinin, bir kişinin veya bir kurumun yararına kullanılabilecek eğitim, deneyim ve becerilerin rolünü ele alan Becker’in (1964) çalışmasından geliştirildiğini belirtmektedir. İnsan sermayesi teorisi, kaynak bağımlılığı teorisinden türetilen yönetim kurulu çeşitliliği ile ilgili bazı kavramları tamamlamaktadır (Terjesen vd., 2009).

İnsan sermayesi teorisi, kurulun performansının, çeşitli ve benzersiz insan sermayesinin bir sonucu olarak kurul çeşitliliğinden etkileneceğini öngörmesidir; ancak etki, finansal performans açısından ya olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Acil durum teorisi (Fiedler, 1967; Lawrence & Lorsch, 1967), aynı zamanda bir kuruluştaki belli bir noktada yararlı olabilecek, ancak farklı iç ve dış koşullar altında yararlı olamayacak insan sermayesi ile de ilgilidir (Carter vd., 2010).

2.2.5. Sosyal Psikoloji Teorisi (Social Psychological Theory)

Westphal ve Milton (2000), kurullardaki demografik azınlıkların varlığının çoğu kez kurumsal paydaşlar tarafından olumlu bir şekilde algılandığı, ancak akademik literatürün demografik azınlık yöneticilerinin grup kararlarını ne kadar yönlendirebileceği konusunda olumsuz bir şekilde bakıldığı görüşünü savunmaktadır. Ayrıca, demografik farklılıkların gruplar arasındaki sosyal uyumu azalttığını ve sosyal engellerin azınlık bakış açılarının grup kararlarını etkileme olasılığını olumsuz yönde etkilediğini öne sürdüğü belirtilmektedir. Westphal ve Milton (2000), azınlık statüsünün bu sosyal psikoloji kavramının sosyal etki teorisinden kaynaklandığını savunmaktadır. Bu teori, çoğunluk statüsüne sahip bireylerin grup kararlarında orantısız miktarda etki yapma potansiyeline sahip olduğunu varsaymaktadır. Bu nedenle, farklı yöneticilerin kurulun iç grup dinamikleri neticesinde yapıyı etkileyemedikleri görülmektedir. Bazı araştırmacılar, azınlık grubu üyelerinin karar alma sürecinde farklı düşünceleri teşvik edebileceğini öne sürmüşlerdir (Westphal ve Milton, 2000). Bununla birlikte, Campbell ve Minguez-Vera (2008), Lau ve Murnighan'ın (1998) çalışmalarından, yönetim kurulu üyeleri arasında daha fazla cinsiyet çeşitliliğinin, karar verme sürecini daha uzun ve daha az etkili kılan görüş ve eleştirel düşünceler ürettiği sonucu çıkmaktadır. Williams ve O'Reilly (1998), kanıtların, çeşitliliğin yaratıcılık ve inovasyonun yanı sıra daha fazla çatışma ve çalışan cirosu üretebileceğini öne sürdüğü sonucuna varmışlardır. Forbes ve Milliken' e (1999) göre yönetim kurul etkinliğinin, sosyal psikolojik süreçlerden kaynaklanmaktadır. Araştırmacılar, yönetim kurulu demografisinin her bir yönünün yönetim kurulu performansını etkileyen süreçler üzerinde birçok karmaşık ve çelişkili etkisi olabileceğini savunmaktadırlar. Kim vd., (2009) yönetim kurulu çeşitliliğinin, yönetim kurulunun stratejik rolünün teorik analizinde üst yönetim ekibinin stratejik eylem kabiliyetinin genişliği ve hızı ile pozitif ilişkisinin bulunduğunu savunmaktadır. Özetle, grup dinamikleri hakkındaki teori ve kanıtlar, kurul çeşitliliğinin firma performansı üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabileceğini göstermektedir (Carter vd., 2010).

Sosyal kimlik teorisi (Tajfel, 1972) olarak da adlandırılan bu teori, bazı vekil yöneticilerin neden üst düzey kurumsal pozisyonlara atanma eğiliminde olduklarını açıklamaya çalışmaktadır. Grup üyeleri arasındaki benzerlik ve tanımlama, grup içi ve grup dışı üyeleri arasında bir ayırım yaratmaktadır. Grup içi üyelerin daha iyi değerlendirmeler alacağı ve grup dışı bireylerin bu ağlara katılması için bir engel

oluşturacağı anlamına gelmektedir (Terjesen vd., 2009). Ayrıca, sosyal kimlik teorisi, kimliğin farklı gruplardan bireyler arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini de ele almaktadır (Gabaldon vd., 2016).

2.2.6. Yönetim Teorisi (Stewardship Theory)

Yönetim teorisi, vekâlet teorisinin aksine, yöneticilerin ve işverenlerin bireysel hedefler tarafından motive edilmediği durumları tanımlamaktadır. Bunun yerine, motivasyonları kurumun hedefleriyle uyumlu olan görevliler gibi davranır. Yani, insanlar fırsatçılığa yatkın değildir ve yöneticiler içtenlikle hissedarların çıkarlarını takip etmek isterler (Davis vd., 1997). Aile sahiplerinin ve yöneticilerin sorumluluğu, şirkete güvenlik, sosyal katkı, aidiyet ve aile statüsü gereksinimlerini karşıladığı için çok yüksek olabilen sosyo-duygusal bağlılıklarından kaynaklanmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989; hug Lansberg, 1999). Yönetimin ve yatırımların sonuçları yeteneklere, insanlara ve uzun vadeli ilişkiler ile sürdürülebilir ve iş değeri artabilir. Beklentiler, işletmelerin rekabet avantajı yaratacağı ve böylelikle büyüme, getiri ve piyasa değerlemelerinde rakiplerinden daha iyi performans göstereceği yönündedir (Le Breton-Miller ve Miller, 2009). Bir yönetim perspektifi kullanan son araştırmalar, etkili aile ilişkileri ve süreçlerinin firma performansına katkıda bulunduğunu göstermiştir (Eddleston ve Kellermanns, 2007; Pieper vd., 2008; Arosa vd., 2010).

2.3. Kurumsal Yönetim Mekanizmaları

Yönetim kararları üzerinde etkili bir güce sahip olan ve yöneticilerin isteğe bağlı alanını ortadan kaldıran belirli bir dizi yetki ve sorumluluk, kurumsal yönetim mekanizmaları olarak adlandırılır. Bu mekanizmalar, yönetici ile araçlar arasında denge kurmak için kontrol aracı olarak hareket eder ve hissedarların çıkarlarının korunmasını sağlar. Hill ve Jones'a (2004) göre, kurumsal yönetim mekanizmaları, aracıyla ana ilişki arasında daha iyi bir koordinasyon sağlayan sistemlerdir. Temel olarak, bu araçların etkisine ve göreceli önemine bağlı olarak iki tür kurumsal yönetim mekanizması vardır. Söz konusu mekanizmalar, firma içindeki ve dışındaki mekanizmalardan oluşmaktadır. İç mekanizma birliği; yönetim kurulu, hissedarlar, çalışanın ücret planları yani diğer iç süreçleri ve sistemlerini içermektedir. İç kontrol veya mekanizma ihtiyacı ortaya çıkar ve iç işlemlerde uygun izleme yapılmasını gerektirmektedir. Dış yönetim mekanizmaları;

denetçiler, piyasa rekabeti gibi piyasada oluşan durumlar, ürün markalama ve satış politikaları, ürünü etkileyen düzenleyici ortam, kabul edilecek davranış yönetim kuralları, borsa dalgalanmaları, alacaklılar ve borçlulardan oluşmaktadır. Genel olarak, dış operasyonlar, bir firmanın paydaşları tarafından firmanın faaliyetlerini firma ile ilişkili taraflara göre bağımsız bir şekilde yapmak için oluşturulmaktadır. Yıllık genel kurul toplantısında yer alan dış taraflar, şirkete en iyi ticari faaliyetlerinde bulunması için öneri ve kılavuz sağlamaktadır. Ancak bunları takip etmek veya yok saymak, şirket organizasyonunun elindedir (Sharma, 2017).

2.4. Kurumsal Yönetimin Önemi

Kurumsal yönetim, işletmeye sağladığı yararlar ve olumlu gelişmeler sebebiyle birçok açıdan önemli görülmektedir. Yönetim, işletmelerin temelini oluşturmaktadır; işlemlerin verimli olmasını sağlamaktadır. Kurumsal yönetim, etkinliğin sağlanması, işletmenin daha iyi yönetilmesi ve kontrol edilmesi demektir. İyi bir şekilde yönetilen işletmenin bölümleri daha iyi çalışacak ve işletmenin verimli olmasını sağlayacaktır. Bundan dolayı kurumsal yönetim, işletmelerin verimliliği ve kârlılığı üzerinde doğrudan bir etkisi olan süreç olarak görülmektedir (Öksüz, 2014).

Kurumsal yönetim yapılarının önemi;

1) Yönetim kurullarının gözden geçirilmesine ve kontrol edilmesine izin veren yapıları benimseyerek firmaların idari kontrolünü en üst düzeye çıkarmak, böylece şirket içi bilgiler sayesinde daha yüksek performans elde etmek ve şirketin ihtiyaçlarının dış bağımsız yöneticiler tarafından mümkün olduğunca daha iyi anlaşılmasını sağlamaktır (Lara vd., 2017).

2) Dış yöneticiler tarafından onaylanması ve yönetim davranışının izlenmesi gereken yapıların benimsenmesi yoluyla vekâlet maliyetlerini en aza indirerek, hissedarlar ile yönetim arasındaki çıkar çatışmalarını en aza indirmektir (Goodstein vd., 1994; Pratheepkanth vd., 2016).

2.5. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri SPK aracılığıyla 2003 yılında mevzuata girmiştir. “Uygula veya açıkla” ilkesini esas alan halka açık firmalar için zorunluluk olmamasıyla birlikte

dört ana bölümden oluşmaktadır: 1) Hissedarlar, 2) Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, 3) Menfaat Sahipleri 4) Yönetim Kurulu şeklindedir (Karacar ve Muştı, 2015).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun Kurumsal Yönetim Tebliği (II-17.1) 3 Ocak 2014 tarihinde resmî gazetede yayımlanmış olup içeriği aşağıda belirtilen maddeler halinde sunulmuştur:

- İlk bölümde, hissedarların haklarına yer verilmiştir. Bu kısımda, pay sahiplerinin bilgilendirilmesi, araştırma yapması, soru sorması, sorduğu sorunun cevabını alması, genel kurula katılması, kurulda oy kullanması gibi hakların korunmasından bahsedilmiştir. Ayrıca hissedarların karar vermelerinde ayırım gözetmeksizin herkese eşit şekilde davranılmasından söz edilmiştir. Hissedarların bilgilerinin güvenli bir şekilde korunması ve düzenli bir şekilde güncellenmesi önerilmiştir (Yenice ve Dölen, 2013).
- Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık ilkesinin yer aldığı ikinci kısımda, halka açıklanacak bilgiler hissedarlara şirketin menfaatini koruyacak şekilde doğru, eksiksiz, anlaşılır, yorum yapılabilir ve düşük maliyetle kolay erişilebilir bilgilerin sunulmasına yer verilmiştir (SPK, 2011).
- Üçüncü bölümde, menfaat sahiplerine yer verilmiştir. Bu kısımda menfaat sahipleri, işletmenin amaçlarına ulaşmasında ilgili çalışanlar, alacaklılar, müşteriler, tedarikçiler, sendikalar, çeşitli Sivil Toplum Kuruluşları (STK) gibi kişi, kurum ve çıkar gruplarından söz edilmiştir. Bu ilke işlenen ana konular, menfaat sahiplerinin yasal ve sözleşmelerden kaynaklanan hakları güvence altına alınması, menfaat sahiplerinin işletme yönetimine katılımlarının desteklenmesidir. Şirket mal varlığının, hissedarlarının çıkarlarını rencide edecek şekilde azalması sebebiyle faaliyetlerden uzak durulmalıdır. İşletmenin insan kaynakları politikası fırsat eşitliği ilkesi üzerine kurulmuş olmalıdır. İşletme etkinlikleri, yönetim kurulu ile hazırlanan, genel kurula sunulan ve halka açıklanan ahlak ilkelerine göre yönetilmelidir. Ayrıca işletme, sosyal sorumluluk bilincine sahip olmalıdır (Tetik, 2013).
- Son kısımda ise yönetim kurulunun işlevi, faaliyet esasları, yapısı ve kurul toplantılarının biçiminden söz edilmiştir. Ayrıca, yönetim kurulu üyelerine sağlanan haklar ve yönetim kurulunun faaliyetlerine yardımcı olmak üzere kurulacak komitelere ve yöneticilere ilişkin kurallar yer almaktadır.

İşletmenin yönetim kurulu, firmanın amacını ve vizyonunu halka duyurmalıdır. YK, finansal tabloların mevzuat ve genel muhasebe şartlarına uygun bir şekilde hazırlanması, sunulması ve gerçeğe uygunluğu açısından sorumlu tutulmalıdır. Ayrıca, kurul içinde görevlerini etki altına almaksızın icra etme yetkisine sahip bağımsız üyeler bulunmalıdır. Bu kısımda bir diğer yönetim kurulu ilkesi, işletmelerin finansal ve operasyonel faaliyetlerini iyi bir şekilde yapmalarında sorumlu komite oluşturmaları ile ilgilidir (Toraman ve Abdioğlu, 2008).

2.6. Kurumsal Yönetimin Faydaları

Kurumsal yönetim, sürdürülebilir kalkınma ve iş organizasyonlarının olağan süreçteki rolü hakkında küresel politika tartışmasında benzeri görülmemiş bir önem kazanmıştır. Bununla birlikte, kurumsal yönetimi neyin oluşturduğu hâlâ belirsizdir. Bu durumdan dolayı, kurumun “iç” ve “dış” paydaşlarla etkileşimini sağlayan olarak kabul edilmektedir. Ararat ve Uğur’a (2003) göre, kurumsal yönetim, vekil maliyetini ve kurumsal faaliyetteki sosyal ve özel getiriler arasındaki farklılığı en aza indiren bir dizi kural olarak görülmektedir (Ararat ve Uğur, 2003).

Kurumsal yönetimin işletmelere ve piyasalara sağladığı faydalar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Yönetimde oluşacak, hissedarlar ile kurul üyeleri veya azınlık hissedarlar arasında oluşabilecek herhangi bir anlaşmazlığın çözümünde kurumsal yönetimin etkisi büyük olmaktadır.
- İşletmelerde iç ve dış baskı oluşmaktadır. Dış baskı, küreselleşme ile gelen rekabet, diğer rakiplerin maliyetlerindeki değişimleri ve kıt kaynaklar sebebiyle ortaya çıkmaktadır. İç baskı ise yatırım yapan yatırımcıların risklerini azaltmak için işletmedeki kurumsal yönetim uygulamalarının üst seviyede olmasını istemeleri şeklinde oluşmaktadır.
- Kamuya açıklamanın kalitesinin yüksek olması, işletmenin derecelendirme notuyla pozitif bir ilişki içerisindedir. Bu durumda işletme, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının faydasını uzun vadeli ve düşük maliyetli kaynak bularak görmektedir (Aman ve Nguyen, 2013).

2.7. Türkiye’de Kurumsal Yönetim

Türkiye’deki kurumsal yönetim boyutu, aile tarafından kontrol edilen çeşitlendirilmiş işletme grupları (finansal-endüstriyel şirketler) şeklinde yoğunlaştırılmış mülkiyet ile karakterize edilmiştir. Çoğunlukla, aile üyelerinin doğrudan veya dolaylı olarak, sahip olduğu bir “Holding” şirketi, grubun zirvesini oluşturur ve koordinasyon işlevlerini barındırmaktadır. Bir iş grubuna bağlı şirketler ile gruba bağlı ya da aynı hissedar tarafından kontrol edilen şirketlerin tam listesi arasındaki çapraz pay tamamen şeffaf değildir (Ararat vd., 2010).

Türk şirketleri çok yoğun ortaklık yapıları sergilemektedir. Örneğin tüm aile şirketleri %80’ine sahiptir ve çoğunluğu şirket kontrolünü elinde tutmaktadır. Mülkiyetin ve kontrolün ayrılması temelde piramit şeklinde veya karmaşık mülkiyet yapıları ile çift sınıf hisseler kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Şirketlerin önemli bir bölümünde yönetim, kontrol sahibinin ailesine verilmektedir (Yurtoğlu, 2000, 2003; Orbay ve Yurtoğlu, 2006).

Gomez-Mejia vd. (2010), aile işletmelerinde çeşitlenmede daha dikkatli bir yaklaşım olduğundan bahsetmişlerdir. Çünkü çeşitlenme fazla maliyete sebep olacağı anlamına gelmektedir ve oluşan borç maliyetlerindeki artış aile kontrolünün yok olmasına neden olabilmektedir. Bundan dolayı, bağımsız üyelerin sınırlı olduğu kurul yönetimlerinde hissedarların çıkarlarını korumaya yönelik belirlenen stratejilerin yerine aile üyelerinin belirlemiş olduğu stratejilerin uygulanması yönünde kararlar alınmaktadır (Okan vd., 2014).

BÖLÜM III

YÖNETİM KURULU VE İŞLEVLERİ

Çalışmanın bu kısmında, yönetim kurulu ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1. Yönetim Kurulu Kavramı

Anonim şirketlerin karar verme organı genel kuruldur. Genel kurulda, hissedarların başka organları seçmesi, firmanın hesaplarını onaylaması ve kâr dağıtımını yapması gibi işletmenin işlerine ilişkin haklar toplanmaktadır. Anonim şirketlerin yönetim ve temsil organı yönetim kuruludur (Şenol, 2013).

Kararların alınmasında ve uygulanmasında yönetim kurulu, şirketin pazar değerini mümkün olduğunca en yüksek seviyeye çıkarmayı hedeflemektir. Şirketi yönetirken yönetim kurulu, pay sahiplerinin uzun vadeli ve istikrarlı bir gelir elde etmesini sağlamaktadır. Kurul, işlerini yürütürken, hissedarların menfaatleri ile şirketin büyüme beklentileri arasındaki dengenin korunmasına özel önem vermektedir (Aygün vd., 2011).

Yönetim kurulu bazı zamanlarda üst yönetimin etkisiz destekçisi olarak görülmektedir. Ancak firmanın başarısı düşmeye başladığında, yöneticiler sağlam bir kurtarma planı önermezlerse yönetim kurulu devreye girmektedir. 1992 ve 1993'te birçok şirketin üst düzey yöneticileri görevden alınmıştır. Bu şirketler; IBM, Eastman Kodak, General Motors ve Apple Computer (Brealey vd., 2007).

Yönetim kurulunun genel olarak dört önemli işleve sahip olduğu bilinmektedir. Bunlar; yöneticileri izleme ve kontrol etme, yöneticilere bilgi ve danışmanlık sağlama, yürürlükteki yasa ve yönetmeliklere uyumu izleme ve şirketi dış çevreye bağlamaktır. Yönetim kurulu kavramı kurulun yapısını ve bu yapının firma performansına etkisini belirleyen fonksiyonlar ile bağlantılıdır (Carter vd., 2010).

Erhart vd., (2003) araştırmalarında yönetim kurullarında çeşitlilik üzerine yapılan iki genel ayırım olduğunu tespit etmişlerdir. Bu ayrımlar; gözlemlenebilir (demografik) ve gözlemlenemeyen (bilişsel) çeşitliliktir. Gözlemlenebilir çeşitlilik örnekleri genellikle cinsiyet, yaş, ırk ve etnik kökendir. Gözlenemeyenler ise bilgi, eğitim, değerler, algı, sevgi ve kişilik özellikleridir (Maznevski, 1994; Milliken ve Martins, 1996; Pelled, 1996;

Boeker, 1997; Watson vd., 1998; Kilduff vd., 2000; Petersen, 2000; Timmerman, 2000). Bununla birlikte, çeşitlilik ve performans üzerindeki etkileri konusundaki araştırmaların çoğu gözlemlenebilir veya demografik çeşitliliğe odaklanmaktadır. Bu nedenle çeşitlilik hem etnik hem de toplumsal cinsiyet farklılıklarını yönetim kurullarının temsili olarak tanımlanmaktadır (Erhart vd., 2003).

Yönetim kurulunda gözlem yapma ve tavsiye verme işlevlerinin değeri bilgi kaynaklarının kalitesine bağlıdır (Bohren ve Strom, 2010). Yönetim kurulu, üst düzey yöneticilerin atanması, denetlenmesi, ücretlendirilmesi ve aynı zamanda kurumsal stratejinin çerçevelenmesi yoluyla iç yönetim mekanizması olarak hareket etmektedir (Campbell ve Minguez Vera, 2008). Yönetim kurulu yöneticilerin davranışlarını izleyerek onlara strateji belirleme ve uygulama konusunda tavsiyelerde bulunmak için kilit bir mekanizma haline gelmektedir (De Andres ve Vallelado, 2008).

Şirket yönetim kurulu üyeleri, şirketin çıkarları ve hissedarlarının çıkarları doğrultusunda hareket etmek zorunda olan ve bir bütün olarak hissedara karşı sorumlu olan yöneticilerdir (ICGN, 2009).

3.2. Yönetim Kurulunun Temel İşlevleri

Yönetim kurulu stratejik karar alma, yürütme (yönetim) ve temsil organıdır. Yönetim kurulu, şirketin misyonunu ve vizyonunu tanımlayıp bunu halka açıklamalıdır. Kurul, yöneticilerin oluşturduğu stratejik hedefleri onaylamalıdır. Ayrıca, şirketin hedeflerine, faaliyetlerine ve geçmiş performansına ulaşmadaki başarısı sürekli ve etkili bir şekilde gözden geçirmelidir. Bunu yaparken, yönetim kurulu her açıdan uluslararası standartlara uymaya çalışmalıdır. Herhangi bir güçlük veya problemle karşılaşılması durumunda, yönetim kurulu gecikme olmadan veya gerçekleşmeden önce gerekli tüm araçları ve önlemleri almak zorundadır. Yönetim kurulu, şirketin faaliyetlerinin ilgili mevzuata, ana sözleşmeye, şirket içi düzenlemelere ve politikalara uyup uymadığını yakından izlemeli ve denetlemelidir. Yönetim kurulu, şirket ile hissedarlar arasında doğabilecek uyuşmazlıkların çözümünde öncü davranmalıdır (SPK, 2003).

Kurulun misyonu, ortakların uzun vadede sürekli ve kalıcı olarak kâr etmelerini sağlarken, şirketi karar vermede en yüksek otorite olarak proaktif bir şekilde yönlendirmektir. Yönetim kurulu, günlük operasyonlarda olmasa da, oyunun kurallarını belirleyen hem şef hem de hakem olarak çeşitli etkileri olan bir organdır. Kurullar,

stratejik tercihlerin beklenen getiri riskinden, şirket performansının kısa ve uzun vadeli dengesinden, hissedarlar arasındaki faydaların adil bir şekilde korunmasından sorumludur. Ayrıca, önceliklerin sırası, denetim ile kontrol fonksiyonları arasındaki dengenin korunması ve firma için yeniliklerin oluşmasına olanak sağlamak da yönetim kurullarının görevleri arasındadır. Bu nedenle, kurul kararlarının öngörülen bir dengeye sahip olması önemlidir. Yönlendirme, teftiş etme, kural koyma ve örneklemeye yükümlülükleri kurullar için güçlü bir yapıya sahip olmayı zorunlu kılar (Argüden, 2007; Topal ve Doğan, 2014).

3.3. Yönetim Kurulunun Görev ve Sorumlulukları

Anderson vd., (2011) yaptıkları çalışmada yönetim kurullarının şirketin hissedarlarının çıkarlarını en iyi şekilde temsil etme sorumluluğu olduğunu söylemişlerdir. Ayrıca, üst düzey yöneticilerin büyük tekliflere oy vermek, yöneticileri işe almak, yönetim faaliyetlerini izlemek ve üst düzey yöneticilere uzman tavsiyesi vermek gibi birden çok işlevi yerine getirmeleri gerektiğini vurgulamışlardır (Anderson vd., 2011).

Sermaye Piyasası Kurulunun Kurumsal Yönetim Tebliği'nin (II-17.1) sayılı resmî gazetede yayımlanan yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları maddeler şeklinde aşağıda sunulmuştur.

- Yönetim kurulu faaliyetlerini adil, şeffaf, hesap verebilir ve güvenilir bir şekilde yürütmelidir.
- Yönetim kurulu görev ve sorumlulukları, şirket esas sözleşmesinde, görev ve yetkileri ile bireysel yönetim kurulu üyelerinin, idarecilerin ve genel kurulun yetki ve sorumluluklarından ayrı tutulmak üzere açık bir şekilde tanımlanmalıdır. Her yönetim kurulu üyesi ve yöneticisi için yetki ve sorumluluk da şirketin faaliyet raporunda belirtilmeli ve bu şekilde kamuya duyurulmalıdır.
- Yönetim Kurulu üyelerinin görevlerini eksiksiz yerine getirmelerini sağlamak için her türlü bilgiye zamanında erişimleri sağlanmalıdır.
- Yönetim Kurulu üyeleri, hissedarların çıkarlarına aykırı baskılara maruz kalmamalı ve hiçbir maddi kazanç kabul etmemelidir. Yönetim kurulu bu

hususları şirketin etik kurallarına dâhil etmeli ve tüm çalışanların buna uymasını sağlayacak önlemleri almalıdır.

- Yönetim kurulu üyelerinin her biri şirketin işleri için yeterli zaman ayırmalıdır. Bu kapsamda, yönetim kurulu üyesinin şirket dışında kabul edebileceği her türlü görev belirli kurallara tabi olmalı ve sınırlandırılmalıdır.
- Yönetim Kurulu üyeleri hiçbir koşulda gizli ve/veya ticari sır niteliğindeki şirket bilgilerini ifşa edemezler. Bu gizlilik konusu, şirketin etik kurallarına dâhil edilmelidir. Kurul üyeleri, gizli bilgilerin diğer şirket çalışanları tarafından da şirket dışına akmasını sağlamak için gerekli önlemleri almalıdır.
- Şirketin iflasla karşı karşıya kalması durumunda, yöneticiler şirkete, ödenek olarak alabilecekleri ve iflastan önceki son üç yıl içinde emekli ödeneklerden önemli ölçüde farklı olabilecek maddi faydaların herhangi bir bölümünü geri yüklemelidirler.
- İşe başlamadan önce, yönetim kurulu üyeleri mevzuata, esas sözleşmeye, ev içi düzenlemelere ve politikalara uyacağını yazılı olarak bildirmelidir. Uyumsuzluk durumunda, ortaklara ve paydaşlara tahakkuk eden zararı telafi etmek için müştereken sorumlu olmalıdır.
- Yönetim Kurulu şirketin dönemsel mali tablolarının mevcut mevzuata ve uluslararası muhasebe standartlarına uygun olarak hazırlanmasından ve sunumundan ve bunların güvenilirliği ve doğruluğundan sorumludur. Yönetim kurulu, dönemsel mali tablolarını ve şirketin yıllık raporunu onaylamak için ayrı bir karar almalıdır.
- Yönetim kurulunun temel işlevlerinin ötesinde ve komitelerin görüş ve önerileri doğrultusunda, yönetim kurulu aşağıdaki sorumlulukları üstlenmelidir;
 - Genel Kurul toplantısında, faaliyet raporunu hazırlamak ve sonuçlandırmak için aynı raporu hazırlamak; Ayrıca, mevzuata ve şirket esas sözleşmesine uygun olarak yapılmasını sağlayarak; toplantıda alınan kararları yerine getirmek,
 - Şirketin yıllık bütçesini ve iş planlarını onaylamakla birlikte firmanın en son bilançosunda, firmanın toplam varlık değerinin % 10'unu aşan malzeme harcamalarını kontrol edip, kariyer planını ve yönetici maaşlarını onaylamak,

- Şirketin bilgi politikasını ve etik kuralları belirlemekle birlikte kurul komitelerin çalışma temellerini belirleyip, etkin ve verimli çalışmalarını sağlamak,
- Şirket organizasyonunun çevre şartlarına uygun olmasını sağlamak için gerekli tüm önlemleri alıp, önceki dönemlerdeki YK faaliyetlerini incelemektir.
- Başkan, yönetim kurulu toplantılarının gündemini belirlemek için diğer yönetim kurulu üyelerine ve genel müdüre danışmalıdır.
- Yönetim kurulu toplantılarında gündemde yer alan konular açıkça ve ayrıntılı bir şekilde tartışılmalıdır. Yönetim Kurulu üyesinin muhalif görüşü varsa, makul ve ayrıntılı muhalif görüşü toplantı kayıtlarına ekler ve şirket denetçilerini yazılı olarak bilgilendirir.
- Yönetim kuruluna hizmet vermek ve yönetim kurulu toplantılarıyla ilgili belgeleri düzenli tutmak için yönetim kurulu başkanının sorumluluğunda bir sekreteryaya kurulmalıdır.
- Yönetim kurulu üyelerinin, kendi çıkarlarını veya eşinin çıkarlarını ve üçüncü dereceye kadar kan bağı olanları ilgilendiren yönetim kurulu toplantısına katılmasına izin verilmemektedir.
- Bağımsız yönetim kurulu üyesi tarafından yönetim kurulu toplantısında belirli bir konuda herhangi bir muhalefet toplanması halinde, bu muhalif oylar makul ve ayrıntılı bir muhakeme ile birlikte kamuya açıklanır (SPK, 2003).

3.4. Yönetim Kurulu Yapısı

Yönetim Kurulu üye sayısı, her durumda beş üyeden az olmamak koşulu ile yönetim kurulu üyelerinin verimli ve yapıcı çalışmalar yapmalarına, hızlı ve rasyonel kararlar almalarına ve komitelerin oluşumuna ve çalışmalarını etkin bir şekilde organize etmelerine imkân sağlayacak şekilde belirlenmektedir (SPK, 2011).

Abidin vd. (2009), yönetim sorumlulukları yerine getirebilmek ve hissedarların çıkarlarını koruyabilmek için etkili olan yönetim kurulu yapısının daha iyi bir kurumsal performansın oluşacağı anlamına gelmekte olduğunu söylemişlerdir (Abidin vd., 2009).

Bir firmanın mülkiyet ve yönetim kurulu yapılarının ne sıklıkta değiştiği, bu değişikliklere neden olan ve mülkiyet ve yönetim kurulu yapısındaki değişikliklerin ne ölçüde ilişkili olduğu hakkında çok az sistematik kanıt bulunmaktadır (Denis ve Sarin, 1999).

Yönetim kurulu yapısı, demografik bilgiler, işe alımlar, kurul üyeliği motivasyonu ve kriterleri, kurulların eğitimi, değerlendirilmesi ve kurul liderliğinden oluşmaktadır. Yönetim kurulu oluşumu, firmanın finansal performansını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Kurul yapısı ve firma performansı arasındaki ilişki hakkında daha önce yapılmış bazı çalışmalar bulunmaktadır. Callen vd., (2003), Erhardt vd., (2003), Kang vd., (2007) ve Sheridan ve Milgate (2005), kurul yapısının firmanın finansal performansı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bir diğer yandan, Eisenberg vd., (1998), Garg (2007) ve Rose (2007), kurul kompozisyonunun firmanın değeriyle ters orantılı olduğunu ortaya koymuşlardır (Fauzi ve Locke, 2012).

Yönetim kurulunun yapısında Türkiye uygulamalarında zorunlu olmayan ilke (4.3) ile ilgili, en düşük uyum düzeyi 4.3.9 (Şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için %25'ten az olmamak koşuluyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir.) sayılı kadın üyelere ait ilkede belirtilmiştir (Gündüz, 2018).

3.5. Yönetim Kurulunun Büyüklüğü

Yönetim kurulu genel olarak iç ve dış üyelere oluşmaktadır. İç üyeler icracılar ve hissedarlar arasından seçilmektedir. Dış yöneticiler ise şirketle bağlantılı olan üyelere. Kajola'ya (2008) göre bir şirketin işi, CEO ve diğer yönetim personeline (şirket işlerinin günlük yönetimi) delege veren bir yönetim kurulu başkanlığında yönetilmektedir. Yöneticiler, tecrübeleriyle liderlik sağlamak ve iş ilişkilerini yüksek doğruluk duygusu, şirkete bağlılık, iş planları ve uzun vadeli hissedar değeri ile yönlendirmektedir (Gill ve Mathur, 2011).

Yönetim kurulu büyüklüğü firmaya özgü özellikler tarafından belirlendiğinden, yönetim kurulu büyüklüğünün performans üzerindeki etkisi bu özelliklere göre değişebilmektedir. Bununla birlikte, Coles vd., (2008) yönetim kurulu büyüklüğünün firma değeri üzerindeki etkisinin büyük firmalar için olumlu olduğunu ve bu nedenle

yönetim kurulu büyüklüğünün bu tür firmalar için sonucu maksimize eden en uygun değer olabileceğini söylemişlerdir (Guest, 2009).

Kaynak bağımlılığı teorisine göre yönetim kurulu ne kadar büyükse o kadar düzeyde firma performansı ile ilişkilidir. Çünkü büyük kurullar çevresel bağlantılar oluşturma ve kritik kaynakları koruma konusunda daha iyi bir yeteneğe sahiptir, yönetim kurulu büyüklüğünün kaynak bağımlılığı ve düzenleyici baskılara cevap verme ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Pfeffer, 1972,1973; Pfeffer ve Salancık, 1978; Goodstein vd., 1994). Benzer şekilde, Pfeffer ve Salancık (1978), etkin dış bağlantıya duyulan ihtiyaç ne kadar büyükse, kurulun da o kadar büyük olması gerektiğini söylemiştir (Bonn vd., 2004).

Yönetim kurulu büyüklüğü, şirketin yönetim kurulunda bulunan toplam yönetici sayısıdır. Vekâlet teorisyenleri, küçük kişisel ilgi alanlarına sahip olan yöneticilerin hile nedeniyle daha az manipülatif hale gelmesi beklenen daha büyük yönetim kurullarını tercih etmektedir. Kaynak bağımlılığı teorisyenleri, kaynak çeşitliliğindeki artış ve daha büyük kurulların firmaya sağlayabileceği argümanların niteliğindeki artış nedeniyle daha büyük yönetim kurullarını tercih etmektedir. Paydaş teorisyenleri ise her firma paydaşının, özellikle de firma için değer yaratanların çıkarlarını karşılayabilecek geniş ve çok çeşitli bir yönetim kurulu seçimini savunmaktadır (Meyer ve de Wet, 2013).

3.6. Yönetim Kurulu Komiteleri

Yönetim kurulunun görev ve sorumlulukları faydalı olacak şekilde yerine getirilmesi için denetimden sorumlu komite, kurumsal yönetim komitesi, aday gösterme komitesi, riskin erken saptanması komitesi ve ücret komitesi oluşturulmaktadır. Komitedeki kişilerin kim olacağına, görev alanlarına, çalışma koşullarına yönetim kurulu tarafından belirlenip kamuya açıklanmaktadır (SPK, 2011).

Kurullar, bir organizasyonun birçok yönünü izlemek ve denetlemekten sorumludur. İşin kapsamı ve bu yönlerden bazılarının teknik karmaşıklıkları ile başa çıkmak için kurullar, bazı üyelerin sorunlarını gözden geçirmek ve kolektif karar alma kuruluna tavsiyelerde bulunmak üzere komiteler oluşturmaktadır. Bazı kurulların ayrıca çevre, sağlık ve güvenlik ile toplum ve paydaş ilişkileri alanlarında yönetime odaklanan komiteleri bulunmaktadır (Director Tools: Governance Relations, 2016).

Denetim komitesi, referans şartlarına giren olası bir faaliyeti araştırmak ve herhangi bir çalışandan herhangi bir bilgiyi almak için yetkilendirilmektedir. Denetim komitesi, tamamı bağımsız olmak üzere üç icracı olmayan yöneticiden oluşmaktadır. Daha sonra tazminat komitesi olarak adlandırılan ücretlendirme komitesi vardır ve bu komite yönetim kuruluna tazminat şartlarını sunmaktadır. Tazminat komitesi, üçü bağımsız müdür ve komite başkanı icracı olmayan bağımsız bir müdür olmak üzere beş icracı olmayan direktörden oluşmaktadır. Başkan ve icra direktörleri her bir mali yıl için sırasıyla %85'e ve konsolide maaşlarının %75'ine kadar performans bonusu alma hakkına sahip olmaktadır (Chatterjee, 2010).

3.7. Yönetim Kurullarında Cinsiyet Çeşitliliği

Yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği, dünya çapında kurumsal reformlarda merkezî bir konu olmaktadır (Freitas, 2018). Çeşitlilik, kendi başına bir değer olarak, özgürlük, eşitlik ve adaletin temel demokratik değerlerinin bir tezahürü olarak kabul edilmektedir. Ancak kurumsal yönetim bağlamında, yönetim kurulundaki çeşitliliğin değeri hakkındaki çağdaş tartışmaların çoğu, bu konsepti aracı bir yaklaşımla ele almaktadır. Çeşitlilik, çalışan verimliliğinin ve motivasyonunun artması, daha yüksek müşteri memnuniyeti veya daha yüksek hissedar değeri gibi başka bir amaç için analiz edilmektedir (Shin ve Gulati, 2011; Valsan, 2015). Finansal skandalların ve şirketlerin son on yıldaki yüksek başarısızlık oranlarının (bk. Enron ve World-Com iflasları) ve 2008 yılının mali krizinin bir sonucu olarak, son yıllarda yönetim kurulunun etkinliğini artırma konusunda artan bir endişe yaşanmıştır. Kurumsal yönetimi iyileştirmek için en uygun yönetim kurulu yapısının eğilimlerinden biri, kurullara farklı çeşitliliklerin dâhil edilmesi olmuştur (Hillman vd., 2002). Yönetim kurulundaki çeşitlilik, bireysel üyelerin kurula getirdiği çeşitli nitelik, nicelik ve beceri karışımı olarak tanımlanmaktadır (Van der Walt ve Ingley, 2003; Reguera-Alvarado vd., 2015).

Yakın zamanda akademik araştırmacıların ve şirket yönetim kurulu üyelerinin gündeminde ortaya çıkan cinsiyet çeşitliliğinin artması söz konusudur (Francoeur vd., 2008). Çeşitlilik genel olarak yüksek düzeyde yaratıcılık ve yenilikle ilişkilendirilmektedir. Hoffman ve Maier (1961) çalışmalarında cinsiyet çeşitliliğinin özellikle yaratıcılığı kolaylaştırdığını söylemişlerdir. Kadınların üst yönetimde temsil edilmesinin özellikle inovasyon, strateji için önemli olduğu ve bu nedenle firmalardaki

yönetici faaliyetleri ile daha ilgili olduğu şirketler için yararlı olması gerektiği sonucuna varılmaktadır (Dezsö ve Ross, 2012).

Cinsiyet çeşitliliği ile firmanın rekabet avantajları arasındaki ilişki konusunda farklı görüşler vardır. Bazı iddialar, daha fazla çeşitliliğin olması durumunda şirkete avantajlar getireceği konusunda hemfikirlerdir (Darmadi, 2010).

Cinsiyet çeşitliliği, yöneticilerin ve hissedarların karşılaştığı en önemli yönetim sorunlarından biridir ve kurumsal yönetimde önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Rose (2007), diğer örgütler gibi şirketlerin de toplumu bir bütün olarak yansıtmaları gerektiğini ve hem kurullardaki hem de üst yönetimdeki çeşitliliğin bu nedenle mantıklı bir sonuç olduğunu savunmaktadır. Bununla birlikte, kurumsal yönetimde toplumsal cinsiyet çeşitliliği sosyal uyum açısından da arzu edilmektedir. Ancak, toplumsal cinsiyet çeşitliliğine olan talep, önemli avantajlar ve çeşitli dezavantajlar içerdiğinden oldukça tartışmalı bir konudur (Gallego-Alvarez, 2010).

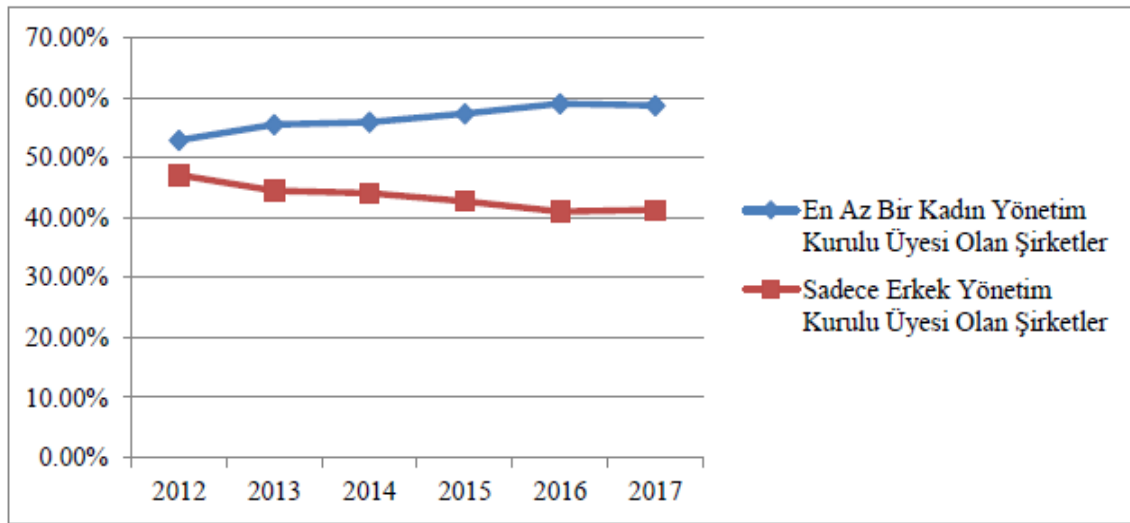
Campbell ve Minguez Vera'ya (2009) göre kurulda cinsiyet çeşitliliği, kadın yöneticilerin firma performansı üzerindeki etkisi hakkında tartışmaya neden olmaktadır. Bir yandan, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, yönetim kurulu karar verme sürecine farklı bir bakış açısı getirmektedir. Diğer yandan ise bunu araştırmacılar, kadın yönetici atama kararı cinsiyetler arasında daha fazla eşitlik sağlamak için toplumsal baskı ile motive edilirse, olumsuz bir etkisinin söz konusu olabileceği görüşünü savunmaktadır. Yapılan benzer çalışmalarda, cinsiyet çeşitliliğinin finansal performansı artırdığı (Carter vd., 2003; Erhardt vd., 2003), ancak benzer diğer çalışmalarda cinsiyet çeşitliliğinin finansal performans üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu (Bohren ve Strom, 2005), bazı çalışmalarda ise aralarında ilişkinin yetersiz olduğu sonucuna varıldığı (Farrell ve Hersch, 2005; Smith vd., 2006; Rose, 2007) görülmektedir (Campbell ve Minguez Vera, 2008).

3.8. Türkiye’de Cinsiyet Çeşitliliği

Ararat (2017) çalışmasında, Borsa İstanbul’da payları işlem gören şirketlerin 2017 yılı verileri kapsamında yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin olumlu yönde ilerlediğini göstermiştir. 2016 yılında BİST’teki 169 şirketin sadece erkek üyelerin olduğu yönetim kurulları %41 oranında kalmıştır. Kadın üyelerin ise yönetim kurullarındaki varlığı 2016’da %13,9 iken 2017 yılında %14,2’ye çıkmıştır. Kadın

yöneticilerin %48'i aile şirketlerindeki üyeler olduğu için sadece 200 kadın yöneticilerin üst kademelere gelmeyi başarmıştır (Ararat, 2017).

Boyner (2017) çalışmasında, 2012-2016 yılları arasında en az bir kadın yöneticiye sahip şirketlerin oranlarında yavaş ama olumlu bir değişim olduğunu gözlemlemiştir. Ancak, olumlu eğilimin 2017 yılında devam etmediğini ve 2016 yılında %59 iken 2017 yılında %58,7'ye düştüğünü Şekil 2'de belirlemiştir. Araştırmacı, 2017 yılında BİST Şirketlerinin %41,3'ünün tamamen erkek yönetim kuruluna sahip olduğunu tespit etmiştir.



Şekil 2. BİST şirketlerinde 2012-2017 yılları arasındaki yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği

Kaynak: Boyner, 2017

BÖLÜM IV

KADIN YÖNETİM KURULU ÜYELERİNE YÖNELİK DÜZENLEMELER

Bu bölümde, yönetim kurullarına yönelik cinsiyet kotaları, Türkiye’de, Avrupa’da ve Amerika’daki kadın kotalarına yönelik düzenlemeler yer almaktadır.

4.1. Cinsiyet Kotaları

1991 yılında dünyadaki cinsiyet kotalarını düzenleyen ilk ülke olan Arjantin, kadınların tanımlayıcı temsili (kadınların siyasetteki varlığı) ile kadınların temsili (kadın çıkarlarının teşviki) arasındaki ilişkiyi tekrar incelemiştir. Her ne kadar cinsiyet kotalarına ilişkin karşılaştırmalı literatür son yıllarda önemli ölçüde artmış olsa da ana odak kotaların benimsenmesi, yani ülkelerin neden kotaları seçtikleri ve kotaların kadınların seçimlerini nasıl iyileştirdiği hususuna odaklanmıştır (Franceschet ve Piscopo, 2008).

Son yirmi yılda, dünya genelinde toplumsal cinsiyet normlarının önemli bir yayılımı söz konusudur; önce Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Sözleşmesi (1979), ardından Pekin Eylem Platformu (1995) ve daha sonrasında Binyıl Kalkınma Hedefleri (2000) gerçekleştirilmiştir (Krook, 2006). Son on yılda, cinsiyet kotası uygulayan 100’den fazla ülkenin girişi ile cinsiyet kotası en yaygın cinsiyet politikası ve seçim reformu olarak ortaya çıkmıştır (Krook, 2009). Dahlerup (2003), bir ülkenin itibarının uluslararası ve ulusal bağlamda gittikçe daha önemli hâle gelmesi için, ülkeleri kendilerini modern ve yenilikçi olarak etkili bir şekilde pazarlamaya yönlendirmekte olduğundan bahsetmiştir. Cinsiyetin güçlendirilmesi dünyaya böyle bir imajı tanıtmının hızlı ve popüler bir yolu haline gelmiştir. Ayrıca, Pekin Konferansı (1995) ve Binyıl Kalkınma Hedefleri (2000), kadınların ekonomik kalkınma için önemi fikrini açıkça desteklemiştir. Bu yeni söylem hızla kadınları ve haklarını korumak için Sudan veya Afganistan gibi devletlerin siyasi sistemlerine kurumsal olarak dâhil etmek amacıyla ekonomik bir teşvik yaratmıştır (Welborne, 2010).

Tüm Avrupa genelinde, sayısız ülke, yönetim kurulunda kadınların varlığına ilişkin zorunlu kota uygulamaktadır. Bu yönetmelik, kadın kotalarının empoze edilmesinin kurumsal yönetimin ve firmaların finansal performansının artmasına yardımcı olabileceği iddiasıyla yönetim kurulu çeşitliliğini artırmayı amaçlamaktadır

(Freitas, 2018). Avrupa, Asya ve Afrika'daki seçimler için yüzlerce ülkede cinsiyet kotaları kabul edilmiştir. Bu seçim kotaları tipik olarak %20-%50 arasında değişen siyasi adayların belli bir yüzdesini oluşturmaktadır. Seçim kotaları argümanı, kadınların etkili bir sese sahip olmaları ve yasama sürecine önemli katkılarda bulunabilmeleri için karar alma organının %30-%40'ının 'kritik azınlığı' olması gerektiği yönündedir. Seçim kotalarını destekleyenler, amaçlarının sadece görevdeki kadın sayısını artırmak değil aynı zamanda "seçilen kadın türlerini çeşitlendirme, politikada kadınların sorunlarına dikkat çekme, kamusal alanın cinsiyetli doğasını değiştirme ve kadın seçmenlerin daha politik olarak aktif olmaları için onlara ilham verme" olduğunu belirtmişlerdir (Thomas, 2016).

Kota sistemlerinin çoğu kadınların temsil sayısını artırmayı hedeflemektedir. Çünkü kadınların tarihsel olarak temsil edilmemesi düzeltilecek eşitsizlik olarak görülmektedir (Dahlerup ve Freidenvall, 2006). Cinsiyet kotaları ülkeden ülkeye değişmektedir; ancak cinsiyet kotasının en temel unsuru, erkeklere yönelik toplumsal cinsiyet önyargısı gösteren bir kurum içindeki kadın temsilini teşvik etmektir. Birçok ülkede, cinsiyet kotaları, özellikle Kuzey Avrupa ve Latin Amerika'daki ülkelerdeki seçilmiş ofislerdeki kadınların yüzdesini başarıyla artırmıştır. Latin Amerika ülkelerinden Arjantin, cinsiyet kotalarını (Leyes de Cupo) hükümette kadınların varlığını artırmaya yönelik reform önlemi olarak zorunlu kılan ilk ülkelerden birisi olmuştur (Silverman, 2016).

Cinsiyet kotası sistemlerinin ardındaki temel fikir, kadınları siyasi pozisyonlara almak ve kadınların siyasi yaşamda izole edilmemesini sağlamaktır. Kadınların hane halkı harcamaları için sistematik olarak farklı tercihlere sahip olma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Kadınların karar alma konusundaki kaygılarının sürece dâhil edilmesi, kamusal alanın doğasını iyileştirmektir. Ayrıca, kadın temsili, erkeklerin kadın ve çocuklarla ilgili politikalara dikkatini artırması bakımından dolaylı bir etki de yaratmaktadır. Bu nedenle kota sistemleri, aday bir liste, bir meclis, bir komite veya bir hükümet olup olmadığına bakılmaksızın, kadınların belirli sayıda bir organın üyelerini oluşturmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Chen, 2010).

Kadınlar için pozitif ayrım içeren politikalar, yüzden fazla ülkede bulunmaktadır. Bireysel siyasi partiler bu hükümlerin çoğunu kendi iş politikalarından benimsemişlerdir, ancak yarısından fazlası, bütün tarafların belli bir oranda kadın aday seçmesini gerektiren yasal veya anayasal reformları içermektedir. Azınlıklara yönelik politikalar otuzdan fazla ülkede mevcuttur. Bu önlemler tipik olarak diğer grupların yarışmaya uygun olmadığı

koltukların azınlıklara bırakılması yönündedir. Form ve amaçlarındaki paralelliklere rağmen, her bir grup için kotalar üzerine yapılan deneysel çalışmalar, büyük ölçüde birbirlerinden ayrı olarak geliştirilmiştir. Karşılaştırmalı analizlerin olmaması, birçok normatif tartışmaların kadınları ve azınlıkları birlikte ele alması nedeniyle çarpıcıdır. Kadın ve azınlıkların cinsiyet ve etnik köken gibi açıklayıcı özelliklere dayanarak dışlandıkları görülmektedir (Krook ve O'Brien, 2010).

Cinsiyet kotalarının kesişen bir etkiye sahip olup olmadığı sorusu, literatürde kotalarla ilgili çelişkili beklentiler doğurmuştur. Bazı araştırmacılar cinsiyet kotalarının (etnik azınlık kadınlar da dâhil olmak üzere) daha heterojen bir kadın grubunun seçilme olasılığını artırdığını varsaymaktadır. Araştırmacılar, cinsiyet kotalarının kırsal kesimdeki kadınlara, düşük statüye sahip kadınlara, genç kadınlara ve etnik azınlık kadınlarına fayda sağladığını göstermektedir. Bu eğilimler için olası birçok açıklama bulunmaktadır. (1) Bir grubu diğer gruplara dâhil edilebilmektedir. Yani, kadınlar önemli ölçüde yeterince temsil edilmediklerinden, varlıklarını artıran herhangi bir politika daha heterojen bir kadın grubunun seçilmesine olanak sağlayabilmektedir. (2) Cinsiyet kotaları, etnik azınlık kadınlarına adaylıklarını güçlendirmek için, özellikle kadın hareketi artık eskisinden daha kapsayıcı olduğundan stratejik fırsatlar sunmaktadır. (3) Daha fazla etnik azınlık kadının cinsiyet kotalarıyla seçilmesi, etnik çoğunluğun erkeklerin iktidarda kalma çabalarıyla ilgili olabilmektedir (Hughes, 2011; Celis vd., 2014).

Teorik bir bakış açısıyla, hükümet ve siyasi kurumların cinsiyet eşitliğine özgü kurumsal yönetim düzenlemelerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığına dair kanıtlar bulunmaktadır. Böylece cinsiyet çeşitliliği şirket politikasının yürürlüğe girmesi kolaylaştırılmış ve belirli bir kurumsal ortama yerleştirilmiştir. Toplumsal cinsiyete dayalı iş boyutu, kamu sektöründen ve kurumsal alandan toplumsal cinsiyet eşitliğine yönelik bağımsız girişimleri destekleyen refah devletlerden en güçlü desteği bulmaktadır. Norveç, İspanya gibi ülkeler, uyumsuzluk için zorunlu cezalar içeren kapsamlı bir cinsiyet kotası yasaları kümesini hızlı bir şekilde uygulamaktadır. Buna karşılık, yalnızca bir kurumsal bileşeni olan ülkeler genel olarak cinsiyet kotalarında sınırlı bir ilerlemeye sahiptir. Örneğin, Afrika ülkelerinin çoğunda sosyal yardım hükümleri bulunmamaktadır. Bu ülkelerin siyasi rejimlerinde değişim söz konusudur ancak yönetim şekillerinde kota veya cinsiyet çeşitliliği önerileri bulunmamaktadır. Bu durumla birlikte, bu teoriyi siyaset biliminden daha önce ihmal edilen bir alan olan kurumsal yönetim araştırmalarına dâhil etmek için önemli bir vaat sunmaktadır. Ayrıca, siyasi sistemlerin çeşitliliği, kapsamlı bir

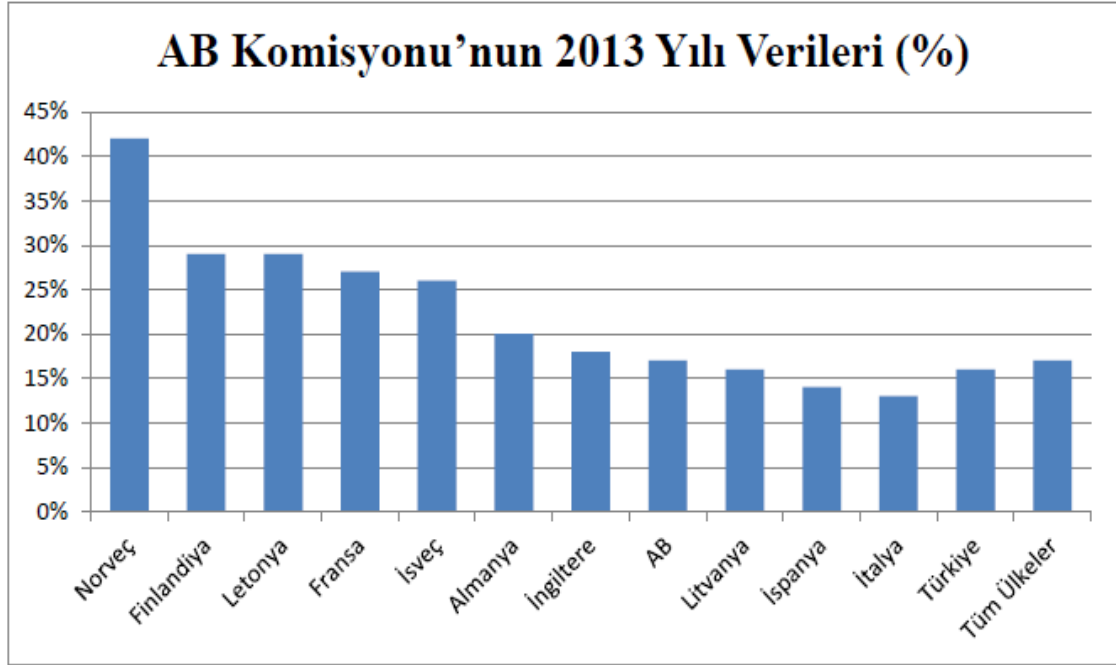
siyasi kurum kümesinin incelenmesinin önemini göstermektedir. Terjesen vd., (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yönetim kurullarında cinsiyet kotası mevzuatıyla ilgili kurumsal faktörleri inceleyen ilk araştırma olduğu belirtilmiştir (Terjesen vd., 2014).

Slovenya’da 1991 yılından günümüze kadar 50 ve üzeri çalışana sahip, yönetici sayısının üçte biri kadın olan işletmelere “Kadın Dostu Şirketler Ödülü” verilmektedir. Danimarka’da “Yönetimde Daha Fazla Kadın Anlaşması” ve Cinsiyet Eşitliği Bakanlığı’nın teşebbüsüyle büyük işletmeler için başlatılan düzenleme kota yerine gönüllük esaslı olmaktadır. Söz konusu işletmeler kadın üye varlığını yönetimde artırmak için anlaşmayı imzalamaktadır. Hollanda’daki şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye sayısının artması için başlatılan girişime 180’den fazla kamu ve özel firma imza atmıştır. Almanya’daki kamuya açık büyük işletmelerin (DAX30 Endeksi) 2011 yılı için uygulanmak üzere gönüllük esaslı kota uygulamaları kabul edilmiştir (Redman, 2019).

Kadınların şirket kurullarında temsil edilmesindeki yavaş ilerleme, hızlandırıcı olarak hareket etmek için yasal görevlerin kabul edilmesini sağlamıştır. Buna göre, Catalyst raporu (2013), on iki ülkenin son yıllarda, Norveç (2003), Finlandiya (2005), Kanada’da Quebec (2006), İsrail (2007), İspanya (2007), İzlanda (2010) dâhil olmak üzere kota uyguladıklarını göstermektedir. Kenya (2010), Fransa (2011), Belçika (2011), İtalya (2012), Hollanda (2013), Almanya (2016) ve diğer 16 ülke “uymak ya da açıklamak” mevzuatını benimsemiştir (De Beaufort ve Summers, 2014). Fransa, en büyük firmalarında en yüksek kurumsal düzeyde kadın temsilini artırmak için 2011 kota yasasını kabul etmiştir (Govotsos, 2017). Ayrıca, kadınların kurumsal kurullarda temsilini artırmak için kota koyma veya alternatif stratejilerin desteklenmesi olasılığı üzerine kamuoyu tartışması çoğu Batı Avrupa ülkesinde gündem maddesi olmuştur (Teigen, 2012).

Zahidi’nin (2010) yaptığı çalışmada özel şirketlerdeki kadın çalışanların yüzdesi (her seviyede) bir ülkeden diğerine büyük farklılıklar göstermektedir. Araştırmada, Hindistan kadın çalışanların yüzdesinin (%23) en az olduğu ülkedir, bunu Japonya (%24), Türkiye (%26) ve Avusturya (%29) izlemektedir. Amerika Birleşik Devletleri (%52), İspanya (%48), Kanada (%46) ve Finlandiya (%44) kadın çalışanların en yüksek yüzdesine sahip ülkelerdir (Zahidi, 2010).

Şekil 3'te YASED'in 2016 yılında yaptığı çalışmada, Avrupa Birliği'nin 2013 yılı verilerini kullanarak ülkelerin halka açık büyük şirketlerdeki kadın yönetim kurulu üyelerinin yüzdelik oranları verilmiştir.



Şekil 3. Halka açık en büyük şirketlerin yönetim kurullarındaki kadın üye oranı

Kaynak: YASED, 2016

4.2. Türkiye'deki Düzenlemeler

Türkiye'de yönetim kurullardaki kadın yöneticileri ilgilendiren Seri: IV, No:57 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ" 11.02.2012 tarihinde 28201 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu tebliğ, zorunlu uygulamayı gerektirmemekle birlikte "*Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur.*" ilkesini getirmiştir. Söz konusu ilke "*Uygula Uygulamıyorsan Açıkla*" prensibi gereğince tavsiye niteliğindedir (Resmi Gazete, 11.02.2012). Bu tebliğ ile şirketlerin yönetiminde kadın üye varlığının daha fazla olacağı düşünülmektedir.

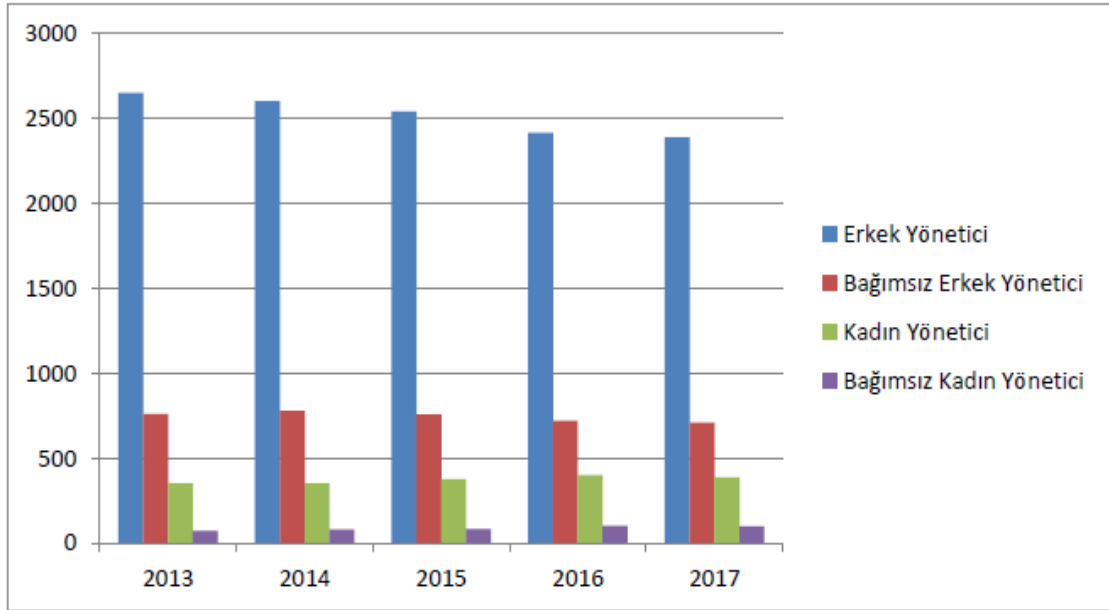
11.02.2012 tarihinden sonra Kurumsal Yönetim Tebliği'nde konuyla ilgili yapılan değişiklik Resmi Gazete'nin 3 Ocak 2014 tarihli 28871 no'lu sayısında 4.3.9 maddesinde yer almıştır. Bu değişikliğe göre, "*şirket, yönetim kurulunda kadın üye oranı için % 25'ten az olmamak kaydıyla bir hedef oran ve hedef zaman belirler ve bu hedeflere*

ulaşmak için politika oluşturur. Yönetim kurulu bu hedeflere ulaşma hususunda sağlanan ilerlemeyi yıllık olarak değerlendirir" ifadesi yer almaktadır. Bu değişiklik de bir önceki tebliğdeki gibi zorunlu olmayıp tavsiye niteliği taşımaktadır (Resmi Gazete, 2014).

Sermaye Piyasası Kurulu'nun (II-17.1) sayılı Kurumsal Yönetim Tebliği'nde öngörölen ve uygulanması zorunlu olmayan ilkelerin gerekçesi ise şu şekildedir: Kurumsal Yönetim Tebliği'nin 3.1.3 no'lu ilkesine istinaden; Sermaye piyasası mevzuatı uyarınca kamuya açıklanması gereken, özel durum açıklamaları Türkçe; dipnotlar hariç finansal tablo bildirimleri ise Türkçe'nin yanı sıra eř zamanlı İngilizce olarak da Kamoyu Aydınlatma Platformu (KAP)'nda yapılmaktadır. Söz konusu bildirimler Türkçe'nin yanı sıra ingilizce olarak internet sitesinde yatırımcıların bilgisine sunulmaktadır. İngilizce açıklamalar, açıklamadan faydalanacak kişilerin karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde doğru, tam, dolaysız, anlaşılabilir, yeterli ve açıklamanın Türkçesi ile tutarlı şekilde özet olarak hazırlanmaktadır. 2018 yılından itibaren açıklamalar Türkçe ve İngilizce olarak KAP'ta yapılmaktadır. "Kurumsal Yönetim Tebliği'nin" 4.3.9 no'lu ilkesine istinaden yönetim kurulunda kadın üye sayısı iki (2) olup; yönetim kurulunda kadın üye oranının en az % 25 olması ile ilgili yazılı bir politika çalışması devam etmektedir ve ilerleyen dönemlerde kadın üye sayısının artırılması hedeflenmektedir (Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu, 2017).

Yönetim kurulu düzeyinde kadınların temsili nispeten düşük seviyededir. Avrupa Komisyonu'nun "AB'de Kadın ve Karar Verme" konulu ilerleme raporuna göre 2012 yılında halka açık şirketlerin yönetim kurullarında kadınların oranı ortalama %13,7 düzeyindedir. AB'de halka açık şirketlerin yönetim kurullarında kadınların oranı 2014 yılında %17'ye ulaşırken Türkiye'de herhangi bir artış söz konusu olmamıştır. Yönetim kurulunun yapısı alt bölümüyle (4.3) ilgili ilkelerde, en düşük uyum düzeyi 4.3.9 sayılı kadın üyelere ilişkin ilkede gerçekteşmiştir. Yönetim kurulunda kadın üye yer alması, uygulanması zorunlu bir ilke değildir. Uygula uygulamıyorsan açıkla prensibi gereğince yönetim kurulunda kadın üye bulunmaması durumunda bunun kurumsal yönetime uyum raporu ve yıllık faaliyet raporu ile kamuya açıklanması gerekmektedir (Aksoy, 2013).

şekil 4'te araştırma döneminde Borsa İstanbul'da payları işlem gören şirketlerin yönetim kurulu üyelerinin cinsiyete göre dağılımı verilmiştir:



Şekil 4. BİST şirketlerinde 2012-2017 yılları arasında toplam yönetim kurulu ve cinsiyete göre bağımsız yönetici sayısı

Kaynak: 5th Annual Report Women on Board Turkey, 2017

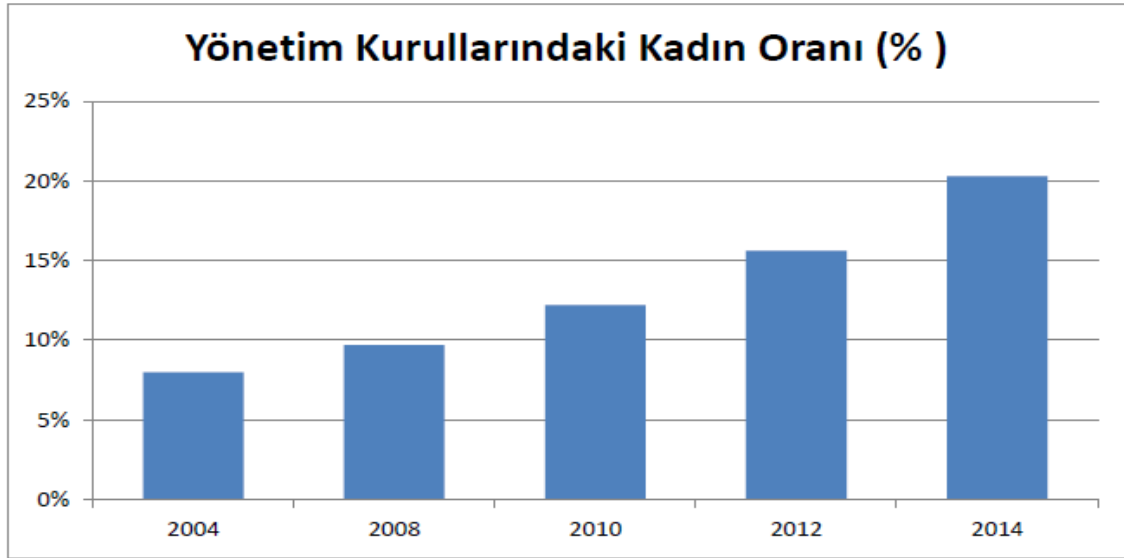
4.3. Avrupa'daki Düzenlemeler

7 Mart 2011'de kabul edilen 2011-2020 Avrupa Cinsiyet Eşitliği Paketi'nde konsey, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının ekonomik büyüme, refah ve rekabetçilik için hayati önem taşıdığından ve karar alma sürecinde kadınların ve erkeklerin eşit katılımını teşvik etmek için harekete geçmesi gerektiğinden bahsetmiştir (European Commission, 2012).

Avrupa komisyonu, 2019 yılının görev süresi sonuna kadar komisyonun üst düzey kadın yöneticilerinin en az %40 oranında olması yönünde Başkan Jean-Claude Juncker tarafından hedefin gerçekleştirilmesiyle istikrarlı ve kararlı bir şekilde ilerlemektedir. 01.01.2018 tarihinden itibaren bütün düzeylerde kadın yönetici oranı %37 olmuştur (Komisyonun göreve geldiği 2014 tarihinde %30 oranındadır). Üst düzey yönetimde 01.11.2014 tarihinde %27 olan oran %35 olmuştur. Orta düzeyde Juncker Komisyonu'nun göreve geldiğinde %31 olan kadın yönetici %38 oranına ulaşmıştır (Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu, 2018).

Avrupa'da yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği 2004 yılında %8 oranında iken 2014 yılında %20 oranına yükselmiştir (YASED, 2016).

Şekil 5'te Avrupa'daki şirketlerin 2004-2014 yılları arasında yönetim kurullarındaki kadın üye oranının 10 yıl içinde arttığı görülmektedir.



Şekil 5. Yönetim kurullarındaki kadın üye oranı (Avrupa)

Kaynak: YASED, 2016

4.4. ABD'deki Düzenlemeler

Kurumsal yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği, yönetim kurulundaki kadın ve erkek oranını ifade etmektedir. Şirket kurullarında cinsiyet çeşitliliğini ölçmek için, araştırmalar genellikle şirket yönetim kurulundaki yönetici olan kadınların yüzdesini ve yönetim kurulunda en az bir kadın bulunan şirketlerin yüzdesini kullanmaktadır. Genel olarak, erkekler yönetim kurullarında kadınlardan daha fazla yer almaktadır. Aslında 2015 yılında, kadınlar Fortune 1000 şirketlerinde yönetim kurullarında %17,9'unu elinde tutmaktadır (Gender Diversity Index, 2015).

Taşkın ve Mandacı'nın (2017) yaptıkları çalışmada, 2011-2014 yılları arasında S&P 500 Endeksi'nde işlem gören firmaların yönetim kurullarındaki kadın üye varlığının oranındaki artış %2.4'tür (Taşkın ve Mandacı, 2017).

BÖLÜM V

LİTERATÜR ÇALIŞMASI

5.1. Yönetim Kurulundaki Kadın Üye Varlığı ile Firma Kârlılığı Arasındaki İlişkiyi Konu Alan Çalışmalar

Çalışmanın bu bölümünde; kadın üye varlıkları ile firma kârlılığı arasındaki ilişkiyi konu alan Türkiye’de ve dünyada yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

5.1.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Ararat, Aksu ve Çetin (2010), çalışmalarında yönetim kurulu çeşitliliğinin İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nda (İMKB) işlem gören İMKB 100 Endeksi’ndeki firmaların finansal performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışmada finansal performans göstergesi Tobin’s Q ve ROE kullanılmıştır. Çalışmanın örnekleminde 2006 yılı için payları İMKB 100 Endeksi’nde işlem gören firmaların verileri kullanılmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre, yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ocak (2013), yaptığı çalışmada Borsa İstanbul’da işlem gören firmalardaki kadın yönetim kurulu üyelerin firma performansına etkisini araştırmıştır. Çalışma, 2008-2012 yılları arasında her yıl 101 şirket olmak üzere, toplamda 505 şirketin verilerini kapsamaktadır. Araştırmada, yönetim kurulunda (YK) ve üst yönetimde yer alan kadın üyelerin oranı arttıkça, finansal performans göstergesi olan aktif kârlılığı (ROA) arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca ROA’nın, CEO/Genel müdürün kadın olması ile arasında negatif ilişki olduğu ancak YK başkanının kadın olması ve yönetim kurulundaki kadın bağımsız üyelerin oranı ile pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Solakoğlu (2013), 2002-2006 dönemi verilerini kullanarak BİST 100 Endeksi’ndeki şirketler üzerinde yaptığı çalışmada firma performansındaki cinsiyet çeşitliliğinin rolünü araştırmıştır. Finansal performans göstergesi olan ROA ve ROI kullanılmıştır. Çalışmanın analiz sonucuna göre cinsiyet çeşitliliği firmaların finansal performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca üretim dışı işletmeler için cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Karayel ve Doğan (2014), çalışmalarında 2009-2012 dönemi payları BİST 100 Endeksi'nde işlem gören firmaların verilerini kullanarak kadın yönetim kurulu üyeleri ile finansal performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada finansal performans göstergeleri olan muhasebe esaslı (ROA ve ROE) ve piyasa temelli (Tobin's Q) ölçütler kullanılmıştır. Çalışmanın analiz sonucuna göre, kadın YK üyesi bulunduran işletmelerin varlık kârlılığı (ROA) açısından pozitif etkiye sahip olduğu ancak özkaynak kârlılığı (ROE) ve Tobin's Q değerleri üzerinde cinsiyet çeşitliliğinin bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Ararat, Aksu ve Çetin (2015) yaptıkları çalışmada, yönetim kurullarındaki demografik çeşitliliğin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Çalışma, payları BİST 100 Endeksi'nde işlem gören 95 firmanın 2006 yılı verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROE ve MTB (Piyasa Defter Değeri) ile ölçülmüştür. Araştırmanın analiz bulgularına göre, demografik çeşitlilik ile firmanın performansı arasında pozitif ancak doğrusal olmayan bir ilişki bulunmamaktadır.

Kılıç'ın (2015) yaptığı çalışmanın amacı, söz konusu bankaların yönetim kurulu özelliklerini belirlemek ve yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin banka performansı üzerine etkisini araştırmaktır. Yazar çalışmasında 2008-2012 yılları arasında Türkiye Bankacılık sektöründeki şirketlerin verilerini kullanmıştır. Çalışmada finansal performans göstergesi ROA, ROE ve Tobin's Q oranı kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre, yönetim kurulu çeşitliliği ile finansal performans arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Otluoğlu, Sarı ve Otluoğlu (2016), çalışmalarında 2010-2015 yılları arasında payları BİST 100 Endeksi'nde işlem gören işletmelerin verilerini kullanarak firmaların yönetim kurulu üyelerinin cinsiyet çeşitliliği ile finansal performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. ROA, ROE, Tobin's Q ve nakit akışı ile finansal performans ölçülmüştür. Yapılan analiz sonucuna göre, kadın üyelerin yönetim kurulunda bulunmasının işletmelerin ROE ve Tobin's Q oranında; yönetim kurulundaki kadın üye oranının ise ROA ve nakit akışı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Karayel ve Doğan (2016), çalışmalarında 2012-2014 dönemleri arasında payları BİST 100 Endeksi'ndeki işlem gören firmaların yönetim kurulundaki kadın üyeler ile firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmada finansal performans göstergeleri kullanılmıştır. Çalışmanın analiz sonucuna göre, firmaların yönetim kurulu

yapısı ile ROA ve ROE arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, yönetim kurulundaki kadın yöneticilerin varlığını firma performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Kılıç ve Kuzey (2016), çalışmalarında 2008-2012 yılları arasında payları BİST’te işlem gören firmaların verilerini kullanarak yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin firmanın finansal performansına etkisini araştırmışlardır. Çalışmanın sonucunda, yönetim kurulundaki kadın yöneticilerin finansal performans göstergesi olan ROA ve ROE üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Eker ve Kurtaran (2017), çalışmalarında Türk bankaların yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile finansal performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışma, 2011-2013 yılları arasında Türk bankacılık sektöründe yer alan 46 bankanın verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROE ile ölçülmüştür. Araştırmanın analiz bulgularına göre yönetim kurullarındaki kadın üye oranı ile ROE arasında pozitif yönlü ancak anlamsız bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tekin ve Demirel (2017), çalışmalarında 2009-2014 yılları arasında payları BİST 100 Endeksi’nde işlem gören firmaların yönetim kurulu kalitesinin firma performansına etkisini incelemişlerdir. Ayrıca CEO ikiliği ve yönetimde yer alan kadın üye oranının firma performansına etkisi araştırılmıştır. Çalışmada kullanılan ROA, ROE ve Tobin’s Q değerleri ile finansal performans ölçülmüştür. Çalışmanın sonucuna göre, yönetim kurulunda bulunan kadın üye oranının ROA, ROE ve Tobin’s Q üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Atılğan (2017), çalışmasında BİST’deki işletmelerin yönetim kurulundaki üye sayısı, bağımsız yönetim kurulu üye oranı ve yönetimde yer alan kadın üye oranının firmanın finansal performansına etkisini araştırmıştır. Araştırma, 2011-2016 yılları arasında payları Borsa İstanbul’da işlem gören finansal olmayan firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada ROA, ROE ve ROS’un yanı sıra EBITDA ve EBITDA Margin finansal performans göstergesi olarak kullanılmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre, yönetim kurulu büyüklüğü ile ROA, ROE ve EBITDA arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak bağımsız üye oranı ile ROA arasında negatif yönlü ve kadın üye oranı ile EBITDA Margin ve ROS arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Taşkın ve Mandacı (2017) yaptıkları çalışmada, BİST 100 Endeksi'nde payları işlem gören işletmelerin yönetim kurullarındaki kadın yöneticiler ve bağımsız üyeler arasındaki kadın üye oranının firma performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında 2008-2015 yılları arasındaki verileri kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans ROA, ROE ve Tobin's Q değerleri ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, kadın YK üyelerin muhasebe esaslı olan ROA ve ROE değerlerinde performans sağlayamadığı görülmüştür. Ancak Tobin's Q oranının firma performansına etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ataüenal ve Aybars (2018) yaptıkları çalışmada, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Çalışma, 2008-2015 yılları arasında payları BİST'te işlem gören 151 firmanın verilerini kapsamaktadır. Çalışmada, firmanın finansal performansı ROA, ROE ve Tobin's Q oranları ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, kadın üye varlığının firmanın finansal performans göstergesi olan ROA, ROE ve Tobin's Q değerlerinde etkili olmadığı görülmüştür.

Doğan (2018) çalışmasında, yönetim kurulundaki kadın üyelerin firmanın finansal performansına etkisini araştırmaya yönelik literatür çalışması yapmıştır. Çalışma, 1993-2015 yılları arasındaki uluslararası indeksleri araştıran dergileri kapsamaktadır. Literatür araması yapılan çalışmada, kadın yöneticilerin firma performansına etkisinin hem olumlu hem de olumsuz yönde olduğu gözlemlenmiştir.

5.1.2. Dünyada Yapılan Çalışmalar

Shrader, Blackburn ve Iles (1997) yaptıkları çalışmada, yönetimdeki kadın üyelerin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Çalışma, 1992-1993 yıllarında ABD'de işlem gören 200 firmanın verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROA, ROE, ROS ve ROI ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre söz konusu dönemlerde yönetimdeki kadın üye oranının firma performansını düşürdüğü sonucuna varılmıştır.

Erhardt, Werbel ve Shrader (2003) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmanın örnekleminde, 1993-1998 yılları arasında ABD'de işlem gören şirketlerin verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans göstergesi olarak

ROA ve ROI ele alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda, yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Carter, Simkins ve Simpson (2003) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurulundaki demografik çeşitlilik ile firma değeri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmacılar çalışmada, 1997 ve 1999 yıllarında Fortune 1000 Endeksi'nde işlem gören firmaların verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans Tobin's Q ile ölçülmüştür. Yapılan analiz sonucuna göre, yönetim kurulundaki kadın üyeler ile firma değeri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Farrell ve Hersch (2005) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki kadın üye varlığının firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmada, 1990-1999 yılları arasında Fortune 1000 Endeksi'nde faaliyet gösteren firmaların verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans ROA ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, şirketin yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansında bir değer artırıcı rolünün olmadığı görülmüştür.

Krishman ve Park (2005) tarafından yapılan çalışmanın amacı, kadın yöneticilerin örgütsel performansa etkisini araştırmaktır. Araştırma, 1998-2000 yılları arasında Fortune 1000 Endeksi'nde yer alan firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada performans ölçütü ROA ve ROS kullanılmıştır. Araştırmanın analiz bulgularına göre, yönetimde yer alan kadın yöneticilerin firma performansına olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

Smith, Smith ve Verner (2005) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurulundaki kadın üye sayısının firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmada, 1993-2001 yılları arasında Danimarka Borsası'nda yer alan 2500 firmanın verilerini kullanmışlardır. Çalışmada Tobin's Q ile finansal performans ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre yönetim kurulundaki kadın üye sayısının firma performansına etkisinin olumlu ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir.

Hillman ve Cannella (2007) tarafından yapılan çalışmanın amacı, kadın yönetim kurulu üyelerinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmada, 1990-2003 yılları arasında ABD Borsası'nda yer alan en büyük 1000 firmanın verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans ROA ve Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, kadın üyelerin varlığı ile firma performansı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Nguyen ve Faff (2006-2007) tarafından yapılan çalışmada, firma piyasa değeri ile yönetim kurulu büyüklüğü ve cinsiyet çeşitliliği arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Araştırma 2000-2001 yılları arasında Avusturalya Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alan en büyük 500 şirketin verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans, ROA ve Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre cinsiyet çeşitliliği kadın yöneticilerin varlığının daha yüksek firma değeriyle ilişkili olduğu için hissedarların değerini artırdığı sonucuna ulaşıldığı görülmüştür.

Rose (2007) yaptığı çalışmanın amacı, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacı, çalışmasında 1998-2001 yılları arasında Danimarka Borsası'ndaki firmaların verilerini kullanmıştır. Çalışmada finansal performans Tobin's Q değeri ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, yönetim kurulundaki kadın üyelerin firma performansına önemli bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Campbell ve Mingues Vera (2008) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin firmanın finansal performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar araştırmanın örnekleminde 1995-2000 yılları arasında İspanya Borsası'nda yer alan şirketlerin verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Yapılan araştırmanın sonucuna göre, cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Francoeur, Labelle ve Sinclair-Desgagne (2008) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurulundaki kadın üyelerin firmanın performansını artırıp arttırmadığını araştırmaktır. Çalışmanın örneklemi, FP500 Endeksi'nde yer alan firmaların 2002-2004 yılları arasında kadın çalışanları, 2001-2003 yılları arasında kadın yöneticileri ve 2001-2004 yılları arasında çalışan ve yönetici olan kadınların verilerini içermektedir. Çalışmanın finansal performansı ROS, ROA ve ROE ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, yönetim kurullarındaki kadın üyelerin firma performansına olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Adams ve Ferreira (2009) tarafından yapılan çalışmanın amacı, cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar araştırmada, 1996-2003 yılları arasında S&P 500 Endeksi'nde yer alan firmaların verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans ROA ve Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür.

Yapılan analiz sonucuna göre, cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı üzerindeki etkisinin negatif olduğu tespit edilmiştir.

Miller ve Triana (2009) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansı ile arasında nasıl bir ilişki olduğunu açıklayan terimleri araştırmaktır. Araştırma 2002-2005 yılları arasında Fortune 500 Endeksi'nde işlem gören firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROI ve ROS ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre yönetim kurulu ırk çeşitliliği ile hem firma itibarı hem de yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca bu terimlerin yönetim kurulu ırk çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Haslam, Ryan, Kulich, Trojanowski ve Atkins (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki kadın üye varlığının firmanın performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmada, 2001-2005 yılları arasında FTSE 100 Endeksi'nde yer alan firmaların verilerini kullanmışlardır. Çalışmada ROA ve ROE ile finansal performans ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, yönetim kurullarındaki kadın sayısının muhasebe temelli performans ölçütleri olan ROA ve ROE ile arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gallego-Alvarez, Garcia-Sanchez ve Rodriguez-Dominguez (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal performansa etki edip etmediğini araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmada, 2004-2006 yılları arasında Madrid Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alan firmaların verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans ROA, ROE, ROS ve Tobin's Q ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisi olmadığı görülmüştür.

Carter, D'Souza, Simkins ve Simpson (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki kadın üye varlığının firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar araştırmada, 1998-2002 yılları arasında S&P Endeksi'nde işlem gören firmaların verilerini kullanmışlardır. Çalışmanın finansal performansı ROA ve Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Yapılan çalışmanın analiz sonucuna göre, cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasında negatif bir ilişki bulunmasına rağmen olumsuz bir etkiye rastlanılmadığı tespit edilmiştir.

Campbell ve Minguez Vera (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, İspanya şirketlerindeki kadın yöneticilerin uzun ve kısa vadede firma performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırma, 1989:1-2001:12 yılları arasında Madrid Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alan firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROA ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre yönetimdeki kadın üyelerin uzun ve kısa vadede firma performansına olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Darmadi'nin (2010) yaptığı çalışmanın amacı, yönetim kurulundaki çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Yazar çalışmasında, Endonezya Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 169 firmanın 2007 yılı verilerini kullanmıştır. Çalışmada finansal performans göstergesi ROE ve Tobin's Q oranı kullanılmıştır. Yapılan çalışmanın analiz bulgularına göre yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına önemli ancak negatif bir etkisi olduğu görülmüştür.

Marinova, Plantenga ve Remery (2010) yaptıkları çalışmada, Hollanda ve Danimarka'daki şirketlerin yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırmada, 102 Hollandalı ve 84 Danimarkalı olan 186 firmanın 2007 yılı verileri kullanılmıştır. Çalışmada finansal performans Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Araştırmanın analiz bulgularına göre cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Alvarado, Briones ve Ruiz (2011) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ile iş başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmada, 2005-2007 yılları arasında Madrid Menkul Kıymetler Borsası'nda faaliyet gösteren 294 şirketin verilerini kullanmışlardır. Çalışmada, finansal performans ROA, ROE ve Tobin's Q ile ölçülmüştür. Yapılan analiz sonucuna göre, yönetim kurulunda karar alma pozisyonlarında az sayıda kadın üye bulunduğu ve cinsiyet çeşitliliği ile iş başarısı arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Byoun, Chang ve Kim (2011) yaptıkları çalışmada yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırma, 1997-2008 yılları arasında IIRC, CRSP ve S&P Endeksi'nde yer alan firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans göstergesi ROA kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansına olumlu yönde bir etkisi olduğu görülmüştür.

Dobbin ve Jung (2011) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansına bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Araştırmacılar araştırmada, 1996-2007 yılları arasında Fortune-500 Endeksi'nde yer alan firmaların verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans ROA ve Tobin's Q ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, yönetim kurullarında kadın üyesi fazla olanların firma performansı üzerinde olumlu yönde etkisi görülmüştür.

Ramplang (2011) yaptığı çalışmada, yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansına etkisini incelemiştir. Çalışma 2000-2012 yılları arasında İngiltere, ABD ve Avusturalya'daki 350 şirketin verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROA, ROE ve EBIT ile ölçülmüştür. Araştırmanın analiz bulgularına göre yönetim kurulu çeşitliliğinin EBIT üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu ancak ROA ve ROE üzerinde düşük bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Ahern ve Dittmar (2012) tarafından yapılan çalışmanın amacı, kadın yönetim kurulu üyelerinin işletme performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmada, 2001-2009 yılları arasında Oslo Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören firmaların verilerini kullanmışlardır. Çalışmada Tobin's Q oranı ile finansal performans ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, yönetim kurullarındaki kadın üyelerin işletme performansında etkili olmadığı gözlemlenmiştir.

De Cabo, Gimeno ve Nieto (2012) yaptıkları çalışmada Avrupa Birliği bankalarının yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğini araştırmışlardır. Araştırma, 1998-2004 yılları arasında EU25 Endeksi'nde yer alan bankaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada performans ölçütü olarak ROA kullanılmıştır. Yapılan analiz bulgularına göre banka yönetim kurulunda kadın üyelerin varlığının etkisi olduğu görülmüştür.

Dezsö ve Ross (2012) yaptıkları çalışmada kadın yöneticilerin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırma 1992-2006 yılları arasında S&P 1500 Endeksi'nde yer alan firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre yönetimdeki kadın yöneticilerin firma performansına olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Ujunwa, Okoyeuzu ve Nwakoby (2012) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırma, 1991-2008 yılları arasında Nijerya Menkul Kıymetler Borsası'nda faaliyet gösteren firmaların

verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans göstergesi Tobin's Q oranı kullanılmıştır. Araştırmanın analiz bulgularına göre kadın yönetim kurulu üyelerinin firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Javed, Saeed, Lodhi ve Malik (2013) tarafından yapılan çalışmanın amacı, bankacılık sektöründeki yönetim kurulunun büyüklüğünün ve yapısının (yönetici sayısı, kadın üyelerin varlığı, CEO ikiliği vb.) firma performansına etkisini araştırmaktır. Çalışma, 2007-2011 dönemi arasında Pakistan bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROA ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, yönetici sayısı, kadın üyelerin varlığı ve CEO ikiliği ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Joecks, Pull ve Vetter (2013) yaptıkları çalışmanın amacı yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar araştırmanın örnekleminde 2000-2005 yılları arasında Almanya Borsası'nda yer alan 151 firmanın verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans ROE ile ölçülmüştür. Yapılan analiz sonucuna göre, cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına olumlu bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Lazzaretti, Godoi ve Marcon (2013) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Çalışma Brezilya Menkul Kıymetler Borsası'nda faaliyet gösteren 99 şirketin 2011 yılı verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans göstergesi ROA, ROE ve Tobin's Q oranı kullanılmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Lückerath-Rovers (2013) yaptığı çalışmanın amacı yönetim kurullarında kadın üye olan ve olmayan firmaların finansal performansına etkisini incelemektedir. Yazar çalışmasında, 2005-2007 yılları arasında Amsterdam Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören 99 şirketin verilerini kullanmıştır. Çalışmada finansal performans ROE, ROS ve ROIC (Yatırım Sermaye Getirisi) ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, yönetim kurullarında kadın yönetici bulunduran şirketlerin bulundurmayanlara göre daha iyi performans gösterdikleri gözlemlenmiştir.

Triana, Miller ve Trzebiatowski (2013) tarafından yapılan çalışmanın amacı, toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Çalışma,

2002-2004 yılları arasında Fortune 500 Endeksi'nde işlem gören 462 firmanın verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans göstergesi ROA kullanılmıştır. Araştırmanın analiz bulgularına göre firma performansına kadın yöneticilerin etkili olduğu sonucuna ulaşıldığı görülmüştür.

Zainal, Zulkifli ve Saleh (2013) yaptıkları çalışmada cinsiyet ve milliyet çeşitliliğinin yönetim kurullarına etkisini araştırmışlardır. Araştırmacılar çalışmada, 2005-2009 yılları arasında Malezya Borsası'nda yer alan firmaların verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans ROA ile ölçülmüştür. Araştırmanın analiz bulgularına göre, yönetim kurullarında kadın ve yabancı üyesi olan firmalar ile olmayan firmalar arasında farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca, beş yıl boyunca kadın ve yabancı yöneticilerin varlığında çok az değişiklik olduğu ve bu durumun yönetim kurulu çeşitliliğinin firma performansında yavaş ilerlemeye neden olduğu görülmüştür.

Ammari, Kadria ve Ellouze (2014) yaptıkları çalışmada Fransız şirketlerinin yönetim kurulu yapısının (YK Büyüklüğü, Cinsiyet Çeşitliliği) firma performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırma, 2002-2009 yılları arasında SBF 120 Endeksi'nde yer alan firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROA, ROE ve Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre Fransız şirketlerinin yönetim yapısının firma performansında etkileyici bir rolü olduğu sonucu çıkmıştır.

Lenard, Yu, Yorg ve Wu (2014) yaptıkları çalışmada, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile kurumsal performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmanın örneklemini 2007-2011 yıllarını kapsayan RiskMetrics veri tabanındaki şirketlerden oluşmaktadır. Çalışmada finansal performans ROA ile ölçülmüştür. Analiz bulgularına göre, yönetim kurulunda kadın yönetici oranı arttıkça, kurumsal performansın değişkenliğinin azaldığı görülmüştür.

Levi, Li ve Zhang (2014) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurulundaki kadın yöneticilerin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırma, 1997-2009 yılları arasında S&P 1500 Endeksi'ndeki firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROA ve Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Araştırmanın analiz bulgularına göre, şirketin yönetim kurulundaki kadın yöneticilerin varlığının, firmaların satın alma yeterliliği ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Post ve Byron (2014) yaptıkları araştırmada yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini konu alan çalışmaları literatür taramasını incelemişlerdir. Çalışma, 2014 Mayıs ayı boyunca yayınlanan 140 makaleyi kapsamaktadır. İncelenen makalelerde finansal performans göstergesi muhasebe ve piyasa temelli ölçütler kullanılmıştır. 100'den fazla çalışmanın sonuçlarına dayanarak yönetim kurullarında kadın üyesi olan firmaların daha yüksek muhasebe getirilerine sahip olduğu görülmüştür. 70'den fazla çalışmanın sonuçlarına göre yönetim kurullarında kadın üyesi olan firmaların piyasa esaslı performansında önemli bir ilişkisi olmadığı görülmüştür.

Markawa (2014) yaptığı çalışmasında Japon şirketlerin yönetim kurulunda yer alan kadın ve yabancı üyelerin sayısını analiz etmiştir. Çalışmada kullanılan veriler, Kurumsal Yönetim ve Ekonomik Politika Anketi'nden (RIETI) alınmış olup, 2011 mali yılı için Japon İşletme Yapısı ve Faaliyetleri Temel Araştırması (METI) ile bağlantılıdır. Çalışmada finansal performans ROA'nın önemsiz olduğu görülmüştür. Yapılan analiz bulgularına göre yönetim kurulunun üye sayısının fazla olması ile kadın ve yabancı yöneticilerin varlığı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Martin-Ugedo ve Minguez-Vera (2014) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini incelemektir. Araştırmacılar çalışmanın örnekleminde İspanya Borsası'nda finansal olmayan küçük ve orta ölçekli işletmelerin 2003 Ağustos ayının verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans ROA ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre, kuruldaki kadın üyelerin firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür.

Bianco, Ciavarella ve Signoretti (2015) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki kadın üyelerin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmada, 2008-2010 yılları arasında İtalya Borsası'nda yer alan firmaların verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans göstergesi ROE ve Tobin's Q oranı kullanılmıştır. Çalışmanın analiz sonucuna göre, kadın üye varlığı ile firma performansı arasında negatif bir ilişki olduğu görülmüştür.

Garcia-Meca, Garcia-Sanchez ve Martinez-Ferrero (2015) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin banka performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmanın örnekleminde 2004-2010 yılları arasında dokuz ülkede (Kanada, Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda, İspanya, İsviçre, İngiltere ve

ABD) 159 bankanın verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans ROA ve Tobin's Q ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz sonucuna göre, cinsiyet çeşitliliğinin banka performansı üzerinde az bir etkisi olduğu görülmüştür.

Iacoviello, Mazzai ve Riccardi (2015) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmada 2008-2014 yılları arasında İtalya Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören firmaların verileri kullanılmıştır. Çalışmada finansal performans ROA, ROE ve EBITDA ile ölçülmüştür. Yapılan analiz bulgularına göre kadın üyelerin varlığı ile firma performansı arasında negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Requera-Alvarado, De Fuentes ve Laffarga (2015) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile firmanın ekonomik sonuçları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmacılar araştırma örnekleminde 2005-2009 yılları arasında Madrid Menkul Kıymetler Borsası'nda finansal olmayan 125 firmanın verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans Tobin's Q ile ölçülmüştür. Yapılan analiz bulgularına göre yönetim kurulundaki kadın üye varlığının firmanın performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkmıştır.

Sabatier (2015) yaptığı çalışmada yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin artırılmasının firmaların ekonomik performansını artırıp artırmadığını analiz etmiştir. Araştırma, 2008-2012 yılları arasında Fransız CAC 40 Endeksi'nde yer alan firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ölçütleri olarak ROA, ROE ve Tobin's Q oranı kullanılmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin firma performansına olumlu etkisi olduğu görülmüştür.

Sarkar ve Selarka (2015) yaptıkları çalışmada, yönetim kurullarındaki kadın üyelerin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırma, 2005-2014 yılları arasında Hindistan Borsası'nda işlem gören firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ölçütleri olarak ROA ve Tobin's Q oranı kullanılmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadın yöneticilerin firma performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Adams'ın (2016) yaptığı çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki kadın üyelerin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırma, 1996-2003 yılları arasında S&P 1500 Endeksi'ndeki şirketlerin verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans

ROE ile ölçülmüştür. Araştırmanın analiz bulgularına göre kadın üyelerin firma performansına etkisinin olumlu yönde olduğu sonucu çıkmıştır.

Byron ve Post (2016) yaptıkları çalışmada, yönetim kurullarındaki kadın üyelerin firmaların kurumsal sosyal performansı arasındaki ilişkiyi konu alan literatür taramalarını incelemişlerdir. Araştırmanın örneklemini 1989:1-2015:7 yılları arasında yayımlanan çeşitli dergilerde yer alan makaleden oluşmaktadır. Araştırmanın sonucuna göre, yönetim kurullarında yer alan kadın üyelerin kurumsal sosyal performansı pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Chen ve Gavius (2016) yaptıkları çalışmada yüksek teknoloji işletmelerin yönetiminde bulunan kadın üyelerin kazanç yönetimini etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Araştırma, 2003-2010 yılları arasında Tel Aviv Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alan şirketlerin verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ölçütü olarak ROA kullanılmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin firmanın kazanç yönetimine bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Malik ve Zahoor (2016) yaptıkları çalışmada, Karaçi Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören firmalardaki kadın yönetim kurulu üyelerinin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Çalışmada, 2010-2014 yılları arasında KSE 100 Endeksi'nde faaliyet gösteren firmaların verileri kullanılmıştır. Çalışmada finansal performans ölçütü olarak Tobin's Q oranı kullanılmıştır. Araştırmanın analiz bulgularına göre, kadın yöneticilerin firma performansı üzerinde önemli bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Sila, Gonzalez ve Hagendorff (2016) yaptıkları çalışmada yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliği ile firma riski arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma, yaklaşık 2.000 firmanın 15 yıllık verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROA ve ROE ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadın yönetim kurulu üyelerinin öz sermaye riskini etkilediğine dair hiçbir kanıt bulunmadığı görülmüştür.

Schwab, Werbel, Hofmann ve Henriques (2016) tarafından yapılan çalışmanın amacı, yönetimdeki cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma 1985-2000 yılları arasında Portekiz Borsası'nda yer alan firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROA, ROI ve

Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre yönetimdeki cinsiyet çeşitliliği ile firma performansı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

Ciavarella (2017) yaptığı çalışmasında, yönetim kurulu çeşitliliği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Araştırma, 2006-2016 yılları arasında Fransa, Almanya, İtalya, İspanya ve İngiltere'de listelenen en büyük firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans göstergesi olarak ROA, ROE, EBITDA ve Tobin's Q oranı kullanılmıştır. Araştırmanın analiz bulgularına göre firmaların performansı ile yönetim kurulu çeşitliliği arasında önemli bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte sadece yöneticiler göz önüne alındığında, kadın ve yabancı yöneticilerin daha fazla temsil edildiği firmaların diğerlerinden daha iyi performans gösterdiği görülmüştür.

Sanchez'in (2017) yaptığı çalışmanın amacı İspanyol şirketlerindeki yönetim kurullarındaki kadın üyelerin firma performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışma 2011-2015 yılları arasında Mercado Continuo Español Borsası'nda faaliyet gösteren 36 firmanın verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROA ve Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Araştırmanın analiz sonucuna göre kadın yöneticilerin firma performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Owen ve Temesvary (2017), çalışmalarında 1999-2015 yılları arasında ABD bankalarının verilerini kullanarak yönetimdeki cinsiyet çeşitliliğinin finansal performansa etkisini araştırmışlardır. Araştırmanın banka performans ölçütlerine göre, kadın üyelerin varlığının performansı olumlu yönde artırdığı gözlemlenmiştir.

Peens ve Taylor (2017) yaptıkları çalışmada, Güney Afrika'daki firmaların yönetim kurulundaki cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal performansa etkisini araştırmışlardır. Araştırma, 2010-2014 yılları arasında Johannesburg Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören şirketlerin verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ölçütü olarak Tobin's Q ve ROA kullanılmıştır. Analiz bulgularının sonucuna göre, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ile şirketin finansal performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Bennouri, Chtioui, Nagati ve Nekhili (2018) yaptıkları çalışmada, yönetim kurulundaki kadın üyelerin firma performansına etkisini araştırmışlardır. Araştırma, 2001-2010 yılları arasında Fransa Borsası'nda işlem gören firmaların verilerini

kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans ROA, ROE ve Tobin's Q oranı ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadın yönetici ile muhasebe temelli performans (ROA ve ROE) arasında pozitif; piyasa temelli performans (Tobin's Q) arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gonzalez, Guzman ve Pablo (2018) yaptıkları çalışmanın amacı Kolombiya aile şirketlerinin yönetim kurulundaki kadın üyelerin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırmacılar çalışmada, 1996-2006 yılları arasında SSOC ve SFIN veri tabanında yer alan 8640 firmanın verilerini kullanmışlardır. Çalışmada finansal performans göstergesi ROA kullanılmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre, aile kadın yönetim kurulu üyelerinin firma performansı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu; ancak bağımsız kadın yönetim kurulu üyelerinin ise olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Kompa ve Witkowska (2018) yaptıkları çalışmanın amacı yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin firma performansına etkisini araştırmaktır. Araştırma, 2010-2016 yılları arasında Varşova Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans göstergesi ROE, ROA, nakit akışı (hisse başına) ve EBITDA (hisse başına) ile ölçülmüştür. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadın yönetim kurulu üyeleri ile firma performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olmadığı sonucu görülmüştür.

Freitas (2018) çalışmasında, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin firma değeri ve kurumsal yönetimin bazı yönleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma, 2005-2016 yılları arasında 1092 Avrupalı firmanın verilerini kapsamaktadır. Çalışmada finansal performans göstergesi olarak Tobin's Q oranı ve ROA kullanılmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre yönetim kurulu kadın kotalarının, kurumsal yönetim ve bir önceki yönetim standartlarına sahip firmaların performansına etkisinde olumlu sonuçları olduğu görülmüştür.

Sarhan, Ntim ve Al-Najjar (2018) yaptıkları çalışmada, Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkelerindeki şirketlerde yönetim kurulu çeşitliliğinin kurumsal performans üzerine etkisini araştırmışlardır. Çalışma, 2009-2014 yılları arasında beş Orta Doğu ülkesindeki (Mısır, Ürdün, Umman, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri) 100 firmanın verilerini kapsamaktadır. Çalışmada, finansal performans ROA ile ölçülmüştür.

Çalışmanın analiz bulgularına göre, yönetim kurulu çeşitliliğinin firmanın finansal performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Thiruvadi ve Huang (2018) yaptıkları çalışmanın amacı, denetim komitelerinin cinsiyet çeşitliliğinin firmanın kazanç yönetimi üzerinde önemli bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Çalışma, S&P Small Cap 600 Endeksi'nde işlem gören 320 firmanın verilerini kapsamaktadır. Araştırmada finansal performans göstergesi ROA kullanılmıştır. Çalışmanın analiz bulgularına göre denetim komitesindeki kadın üye varlığının firmanın kazancı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

5.2. Yönetim Kurullarındaki Kadın Üye Varlığı ile Firma Kârlılığı Arasındaki İlişkiyi Konu Almayan Çalışmalar

Literatürde kadın yöneticilere yönelik yayınları konu alan çalışmalara bu kısımda yer verilmiştir.

5.2.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Şener ve Karaye (2014) yaptıkları çalışmada, Türkiye ile Nijerya şirketlerinin yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği, bağımsız yöneticilerin varlığı ve yönetim kurul boyutunun karşılaştırmasını yapmışlardır. Araştırma, İstanbul Borsası'nda işlem gören 102 şirketin, Nijerya Borsası'nda 94 şirketin 2012 yılı verilerini kapsamaktadır. Çalışmanın analiz bulgularına göre iki ülke arasında yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği açısından istatistiksel olarak bir anlam ilişkisi bulunmadığı saptanmıştır. Ayrıca araştırmanın sonucunda, Türkiye’de kadın yöneticilerin yeterince temsil edilmediği görülmüştür.

5.2.2. Dünyada Yapılan Çalışmalar

Burgess ve Fallon (2003) yaptıkları çalışmada, kadın yönetim kurulu üyelerinin pozisyonlarını nasıl koruyacaklarına ilişkin fikirleri araştırmışlardır. Araştırmada, 1995-2001 yılları arasında Avusturalya Borsası'nda yer alan firmaların verileri kullanılmıştır. Kadın yönetim kurulu üyelerine sosyal psikoloji teori açısından bakıldığında kadınların kimliklerini korumasına dair sonuçlar bulunmuştur.

Peterson ve Philpot (2007) yaptıkları çalışmada, kadın yöneticilerin varlığını ve rollerini inceleme, komite görevlerine ve yönetici geçmişine odaklanmaktadırlar. Araştırma, Fortune 500 Endeksi'nde yer alan firmaların 2002 yılı verilerini kapsamaktadır. Yapılan analiz sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin yürütme komitelerinde erkek yöneticilerden bulunma ihtimalinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Ruigrok, Peck ve Tacheva (2007) yaptıkları çalışmada, yönetimde yer alan üyelerin uyruğu ve cinsiyetinin kurul yapısının nasıl etkileşime girdiğini araştırmışlardır. Araştırma, İsviçre Borsası'nda yer alan 210 şirketin 2003 yılı verilerini kapsamaktadır. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadın yöneticilerin aile bağları yoluyla firma yönetimine daha fazla bağlı oldukları görülmüştür.

Singh, Terjesen ve Vinnicombe (2008) yaptıkları çalışmada, kadın yöneticilerin yönetim kurullarına etkisini incelemişlerdir. Araştırma, 2001-2004 yılları arasında FTSE 100 Endeksi'nde yer alan firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadın yöneticilerin büyük şirketlerin müdürlükleri için yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olmadıkları tespit edilmiştir.

Terjesen ve Singh (2008) yaptıkları çalışmada kurumsal kurullardaki cinsiyet çeşitliliğinin firma yönetimine etkisini araştırmışlardır. Araştırma, 2003-2005 yılları arasında Fortune 100 Endeksi ve FTSE 100 Endeksi'nde yer alan 43 firmanın verilerini kapsamaktadır. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadınların şirket kurullarında temsil edilmesinin, ülkelerin sosyal, politik ve ekonomik yapıları da dâhil olmak üzere daha geniş çevre tarafından şekillenebileceği gözlemlenmiştir.

Nielsen ve Huse (2010) yaptıkları çalışmada, demografik özelliklerin ve toplumsal cinsiyet farklılıklarının yönetim kurullarında oluşan davranışlara etkisini araştırmışlardır. Araştırma, Norveç Borsası'nda işlem gören 201 firmanın 2002 yılı verileri kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgulara göre kadın yöneticilerin yönetim kurulu etkinliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür.

Adams ve Funk (2012) yaptıkları çalışmada kadın ve erkek yöneticilerin temel değerlerinde ve risk tutumlarında sistematik olarak farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Araştırma, İsveç Borsası'nda yer alan 288 halka açık firmanın 2005 yılı verilerini kapsamaktadır. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadın yöneticilerin erkek

yöneticilerden daha fazla sistematik riske sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca erkeklerin daha güç odaklı; kadınların ise yardımsever ve evrensel olduğu sonucu gözlemlenmiştir.

Fodio ve Oba (2012) yaptıkları çalışmanın amacı, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ile şirketlerdeki kurumsal hayırseverlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma, 2005-2007 yılları arasında Nijerya Menkul Kıymetler Borsası'nda yer alan firmaların verilerini kapsamaktadır. Araştırmanın analiz bulgularına göre yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ile Nijerya'da işlem gören firmalar arasında kurumsal hayırseverlik düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Hafsi ve Turgut (2013) yaptıkları çalışmada yönetim kurulu çeşitliliği ile kurumsal sosyal performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma, S&P 500 Endeksi'nde yer alan 100 firmanın 2005 yılı verilerini kapsamaktadır. Araştırmanın analiz bulgularına göre yönetim kurullarındaki çeşitlilik (cinsiyet ve yaş) ile kurumsal sosyal performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Huang ve Kisgen (2013) yaptıkları çalışmada işletmelerdeki kadın ve erkek yöneticilerin davranışlarının finansal ve yatırım kararlarını nasıl etkilediklerini incelemişlerdir. Çalışma 1993-2005 yılları arasında ExecuComp veri tabanında yer alan şirketlerin bilgilerini kapsamaktadır. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadınların erkeklerden farklı finansal ve yatırım kararlar verdiği tespit edilmiştir. Ayrıca, kadın yöneticilere sahip olan firmaların satın alma olasılığı daha düşüktür, erkek yöneticilere sahip olan firmalarda ise borç verme olasılığı daha düşüktür. Yatırımcıların ayrıca kadın yöneticileri olan firmaların aldığı önemli kurumsal finansal kararlara daha olumlu tepki verdiği görülmüştür.

Matsa ve Miller (2013) yaptıkları çalışmada, cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal firmaların yönetim kurullarında alınan kararlar üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma, 2003-2009 yılları arasında Norveç Borsası'nda işlem gören firmaların verilerini kapsamaktadır. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadın yöneticilerin bulunmadığı kurulların daha etkin kararlar alındığı görülmüştür.

Kagzi ve Guha (2017) yaptıkları çalışmada, yönetim kurullarındaki demografik çeşitlilik konusunu ele alan araştırmaların literatürlerini sentezleme ve gelecekteki çalışmalar için yol göstermeyi amaç edinmişlerdir. Araştırma, 1989-2015 yılları arasında önde gelen yönetim dergilerinde yayımlanan teorik ve ampirik çalışmaların kapsamlı bir

literatür taramasını sunmaktadır. Çalışmanın sonuç bölümünde gelecekte konuyla ilgili yapılacak araştırmalara bu makalenin yardımcı olacağı belirtilmiştir.

Gull, Nekhili, Nagati ve Chtioui (2018) yaptıkları çalışmada kadın yöneticilerin firmanın kazanç yönetimine etkisini araştırmışlardır. Araştırma, 2001-2010 yılları arasında Euronext Paris'te listelenen bir Fransız firmanın verilerini kapsamaktadır. Çalışmanın analiz bulgularına göre kadın yöneticilerin kazancının yönetim biçimine etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.



BÖLÜM VI

ARAŞTIRMA VERİLERİ, YÖNTEM VE BULGULAR

Bu bölüm, analizlerde kullanılan veri setini ve bu verileri temel alan değişkenlerin modele uygulanmasına yönelik açıklamaları kapsamaktadır.

6.1. Araştırma Verileri

Bu çalışmada 2012-2017 yılları arasında payları Borsa İstanbul'da işlem gören finansal olmayan firmalar analiz edilmiştir. Bağımsız değişkenler olarak yönetim kurullarındaki kadınları kapsayan değişkenler kullanılmıştır. Firma kârlılığı olarak muhasebe esaslı ölçütler analize dâhil edilmiştir.

Değişkenlere ilişkin veriler, firmaların yıllık raporları ve firmalara ait faaliyet raporları FİNNET finansal veri setinden elde edilmiştir.

6.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Çalışmada, bağımlı değişken varlık (Aktif) kârlılığı (ROA) ve özkaynak (Özsermaye) kârlılığı (ROE), bağımsız değişken kadın üye oranı (KDNO) ve kadın üye varlığı (KDN) ve kontrol değişken blok hissedar sayısı (BLK), yönetim kurulu boyutu (YKB), toplam varlık (VRLK) ve bağımsız yönetim kurulu üyesi oranı (BĞMSIZ) kullanılmıştır.

6.2.1. Bağımlı Değişkenler

Bağımlı değişkenler olarak muhasebe esaslı performans göstergeleri ROA ve ROE ölçütleri kullanılmıştır.

6.2.1.1. Özkaynak (Özsermaye) Kârlılığı (ROE)

Firma kârlılığı ölçümlerinde genellikle kullanılan bir değişkendir. ROE (Return of Equity), işletme sahiplerinin koydukları sermayeye karşılık elde ettiği getirilerdir (Otluoğlu vd., 2016). İşletmelerin özkaynak kârlılığı seviyesi arttıkça piyasa değeri de

buna bağılı olarak artmaktadır (Ege ve Topaloğlu, 2018). Özsermaye kârlılığı, dönem net kârının toplam özsermaye miktarına bölünmesi ile bulunmaktadır.

6.2.1.1. Aktif (Varlık) Kârlılığı (ROA)

Firma kârlılığı ölçütlerinde kullanılan bir diğerk değişken ROA (Return on Assets), işletmenin yatırımlarından ne kadar kâr elde ettiğini göstermektedir. Aktif kârlılık, dönem kârının toplam aktif miktarına bölünmesiyle bulunmaktadır.

6.2.2. Bağımsız Değişkenler

Çalışmada, yönetim kurullarındaki kadın oranı ve kadın üyelerin varlığı iki bağımsız değişken olarak kullanılmıştır.

6.2.2.1. Kadın Üyelerin Oranı

Cinsiyete bağılı değişkenlerden kadın yönetici oranı, bir şirketin yönetim kurulundaki kadın üye oranını belirlemektedir. Kadın yönetici oranı, kadın üye sayısının yönetim kurulundaki toplam üye sayısına bölünmesiyle bulunmaktadır.

6.2.2.2. Kadın Üye Varlığı

Cinsiyete bağılı kullanılan bir diğerk değişken ise, kadın yönetici kukla değişkenidir. Bir şirketin yönetim kurulunda en az bir kadın yönetici varsa 1 değerini, yoksa 0 değerini alan bir kukla değişkenidir.

6.2.3. Kontrol Değişkenleri

Çalışmada, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği kapsamında incelenen iki farklı bağımsız değişkene ek olarak şirket performansını etkileyebilecek dört kontrol değişkeni de analize dâhil edilmiştir. Bu değişkenler; blok hissedar sayısı, yönetim kurulu boyutu, toplam varlık ve bağımsız yönetim kurulu üyesi oranı değişkenleridir.

6.2.3.1. Blok Hissedar Sayısı

Bir şirketin hisselerinin en az %5'ine sahip olan toplam blok hisse sahiplerinin sayısıdır. Blok hissedarlar, daha küçük hissedarların kaynaklarına kıyasla yönetimi izlemek için daha fazla kaynağa sahip olacaklarından, vekil çatışmalarının maliyetlerini düşürmek için potansiyel bir mekanizma olarak kabul edilir (Bebchuk ve Weisbach, 2010). Ayrıca, servetlerinin firmanın değerine bağlı olması nedeniyle aktif olarak yönetime katılabilirler (Mehran, 1995). Bu potansiyel maliyet, blok hissedar sahibi sayısı arttıkça azaltılabilir (Edmans ve Manso, 2011). Her iki durumda da, bunların varlığı şirketin performansını ve değerini etkileyebilir.

6.2.3.2. Yönetim Kurulu Boyutu

Bir yönetimde, kurul yapısını kontrol etmek için kullanılan toplam yönetici sayısıdır. Bir kuruldaki artan yönetici sayısı, artan iletişim sorunları (Yermack, 1996), potansiyel serbest davranış ve artan CEO gücü nedeniyle şirketin performansını ve değerini olumsuz etkileyebilir. Ancak, geliştirilmiş yeteneklerin olduğu bir kurulda dış bağlantılar nedeniyle şirketin performansını ve değerini olumlu yönde etkileyebilir (Dalton vd., 1999). Her iki durumda da kurul büyüklüğünün şirket performansı ve değeri üzerinde bir etkisi olması beklenebilir.

6.2.3.3. Firma Toplam Varlığı

Şirket büyüklüğünü kontrol etmek için kullanılan bir şirketin toplam varlıklarının doğal logaritmasıdır, şirket büyüklüğünün şirket performansı ve değeri üzerinde bir etkisi olabilir (Reguera-Alvarado vd., 2017).

6.2.3.4. Bağımsız Üye Oranı

Yönetim kurulu bağımsız üye oranı, şirketteki bağımsız üye sayısının toplam yönetim kurulu sayısına oranlanmasıdır. Yönetim kurullarındaki bağımsız üyeler, kariyeri CEO'ya bağlı olduğu için yönetime etkin bir şekilde müdahale ve itiraz edemeyebilirler (Jensen, 1993). Ancak, hayati öneme sahip işlevleri yerine getirmektedirler ve kurula değerli dış bağlantılar sağlamaktadırlar (Ravina ve Sapienza,

2010). Bu nedenle, kurullardaki bağımsız yöneticilerin yüzdesinin şirketin performansı ve değeri üzerinde bir etkisi olması beklenebilir.

6.3. Araştırma Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında konuya dair oluşturulan hipotezler, araştırmanın modeli ve analiz yöntemi yer almaktadır.

6.3.1. Tanımlayıcı Değişkenlerin İstatistikleri

Tablo 3'te bağımlı değişkenlere bakıldığında, ROA'nın ortalaması ROE'den düşük seviyededir. Ayrıca, ROE'nin standart sapması ROA'ya göre daha yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Bağımsız değişkenlere bakıldığında ise, yönetim kurullarındaki kadın üye sayısının diğer değişkenlere göre hem ortalamasının (0.9057) hem de standart sapmasının (0.9733) daha yüksek olduğu ve daha fazla değişkenlik gösterdiği gözlemlenmiştir.

Analize dâhil edilen şirketlere ait tanımlayıcı istatistiksel bilgilere aşağıda Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3.
Tanımlayıcı Değişkenlerin İstatistikleri

Değişkenler	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
ROA	1535	0.0344	0.0788
ROE	1534	0.0523	0.2293
KDNO	1581	0.1290	0.1388
KDNS	1581	0.9057	0.9733
KDN	1581	0.5876	0.4924
VRLK	1566	19.835	1.7976
BLK	1562	2.0544	1.3845
YKB	1581	7.1840	2.0851
BĞMSZ	1581	2.1973	0.5848

6.3.2. Model ve Analiz Yöntemi

Yönetim kurulundaki kadın üye varlığı ile firma kârlılığı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmamızda, doğrusal en küçük kareler modeli (DEKK) ve sabit etkiler modeli (SE) uygulanarak, Stata programı ile panel veri analizi test edilmiştir. Panel veri analizi yöntemi, kurumsal farklılıkların gelişmişlik değişiklikleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla uygulanmaktadır (Bal ve Özdemir, 2017). Adams ve Ferreira (2009), kadın yönetim kurulu üyelerinin kurumsal yönetim değişkenlerinin seçimini etkileyen gözlemlenemeyen şirket özelliklerinin değişkenleri arasında sahte korelasyon sorunlarına yol açılabilceğini söylemişlerdir (Adams ve Ferreira, 2009). Bu tür problemlerin çözümü için firmalarda sabit etkiler modeli kullanılmaktadır. Hausman ve Taylor (1981), firmalar sabit etkiler modelini kullanarak, göz ardı edilemeyen şirket özelliklerini kontrol etmek için yaygın bir yöntem olduğunu söylemişlerdir (Hausman ve Taylor, 1981).

Çalışmada kullanılan doğrusal en küçük kareler ve sabit etkiler modelinde kullanılan denklemler:

Model 1 ve Model 2:

$$ROE_{it} = \alpha_0 + \beta_1 KDNO_{it} + \beta_2 BLK_{it} + \beta_3 YKB_{it} + \beta_4 VRLK_{it} + \beta_5 B\check{G}MSZ_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$ROA_{it} = \alpha_0 + \beta_1 KDNO_{it} + \beta_2 BLK_{it} + \beta_3 YKB_{it} + \beta_4 VRLK_{it} + \beta_5 B\check{G}MSZ_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

$$ROE_{it} = \alpha_0 + \beta_1 KDN_{it} + \beta_2 BLK_{it} + \beta_3 YKB_{it} + \beta_4 VRLK_{it} + \beta_5 B\check{G}MSZ_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$ROA_{it} = \alpha_0 + \beta_1 KDN_{it} + \beta_2 BLK_{it} + \beta_3 YKB_{it} + \beta_4 VRLK_{it} + \beta_5 B\check{G}MSZ_{it} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

i = Borsa İstanbul'da işlem görmekte olan firmalar;

t = 2012, ..., 2017;

şeklinde formüle edilmektedir. Burada;

ROE_{it} : t yılı sonunda i firmasının özkaynak kârlılığını,

ROA_{it} : t yılı sonunda i firmasının varlık kârlılığını,

$KDNO_{it}$: t yılı sonunda i firması için yönetim kurulunda kadın üyelerin oranını,

KDN_{it} : t yılı sonunda i firması için kadın üye varlığının olup olmamasını,

BLK_{it} : t yılı sonunda i firması için yönetim kurulundaki blok hissedar sayısını,

YKB_{it} : t yılı sonunda i firması için yönetim kurulu boyutunu,

$VRLK_{it}$: t yılı sonunda i firması için toplam varlıklarını,

$B\check{G}MSZ_{it}$: t yılı sonunda i firması için yönetim kurulundaki bağımsız üye oranını ifade etmektedir.

6.3.3. Hipotezler

Model iki temel, 4 hipotez şeklinde oluşturulmuştur.

$1H_0$: Yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı ile firma kârlılığı arasında bir ilişki yoktur.

$1H_{0a}$: Yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı ile ROE arasında bir ilişki yoktur.

$1H_{0b}$: Yönetim kurulundaki kadın üyelerin oranı ile ROA arasında bir ilişki yoktur.

$2H_0$: Yönetim kurulundaki kadın üye varlığı ile firma kârlılığı arasında bir ilişki yoktur.

$2H_{0a}$: Yönetim kurulundaki kadın üye varlığı ile ROE arasında bir ilişki yoktur.

$2H_{0b}$: Yönetim kurulundaki kadın üye varlığı ile ROA arasında bir ilişki yoktur.

6.4. Araştırma Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde kadın üye oranı ve kadın üye varlığı ile ROE ve ROA arasındaki ilişki incelenmiştir. Analizlere ilk olarak çalışmada kullanılan değişkenlere ait özel istatistiklere yer verilmiştir. İkinci aşamada açıklayıcı değişkenler arasındaki korelasyon matrisi yapılmıştır. Üçüncü aşamada değişkenler arasında panel veri analizi uygulanmıştır. Dördüncü aşamada ise uygulanan analiz sonucu detaylı incelenmiştir.

6.4.1. Açıklayıcı Değişkenlerin Korelasyon Matrisi

Tablo 4'te analizde kullanılan değişkenler arasındaki çoklu doğrusallığa bakılması amacıyla korelasyon katsayıları yer almaktadır.

Çalışmada gerçekleştirilen panel veri analizi, Pearson korelasyon matrisi tablosu hipotezlerin testinde uygulanabileceği gibi değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. İki değişken arasındaki katsayının 1'e yakın olması çoklu doğrusallığın olduğunu göstermektedir (Alpar, 2003; Ocak, 2013). ROE ile ROA arasındaki katsayının 0.781 yüksek korelasyon olduğu görülmektedir. Ayrıca, kadın üye oranı ile kadın üye varlığı değişkenleri arasındaki katsayının ise 0.773 yüksek bir korelasyon olduğu da görülmektedir. Bu değişkenler zaten aynı anda kullanılmamaktadır. Bu durumdan dolayı aralarında yüksek korelasyon olması bir sorun yaratmamaktadır.

Değişkenler arasındaki korelasyonu incelediğimizde hiçbir değişkenin %80'nin üzerinde anlamlı bir korelasyon olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle veriler arasında otokorelasyon olmadığı görülmüştür. Gujarati çalışmalarında, korelasyon matrisindeki değişkenler arasında çoklu doğrusallık konusunda endişe duymaya gerek olmadığını öne sürmüştür (Gujarati, 2004).

Tablo 4.
Açıklayıcı Değişkenlerin Korelasyon Matrisi

	ROE	ROA	KDNO	KDN	BLK	YKB	VRLK	BĞMSZ
ROE	1.00							
ROA	0.781	1.00						
KDNO	-0.022	-0.027	1.00					
KDN	0.024	0.048	0.773	1.00				
BLK	-0.084	-0.049	-0.062	-0.068	1.00			
YKB	0.147	0.119	-0.087	0.097	0.090	1.00		
VRLK	0.198	0.152	-0.079	0.103	-0.014	0.533	1.00	
BĞMSZ	-0.123	-0.149	-0.018	-0.144	-0.032	-0.557	-0.220	1.00

Özkaynak kârlılığını (ROE), aktif kârlılığını (ROA), yönetim kurulundaki kadın üye oranını (KDNO), kadın üye varlığını (KDN), blok hissedar sayısını (BLK), YK boyutunu (YKB), firmanın toplam varlığını (VRLK), YK bağımsız üye oranını (BĞMSZ) ifade etmektedir.

Tablo 5'de gösterilen söz konusu araştırma dönemlerinde payları Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında kadın üye sayısında artış olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5.
2012-2017 Yılları Arasında Yönetim Kurullarındaki Kadın Üye Sayısının Oranları

Yıllar	Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Sapma
2012	270	0.85	0.93
2013	273	0.82	0.90
2014	271	0.90	0.97
2015	261	0.92	0.99
2016	251	0.98	1.03
2017	255	0.95	0.99

Tablo 6’da ROE ile kadın üye oranı ve kontrol değişkenleri arasında doğrusal en küçük kareler (DEKK) yöntemi ile yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yönetim kurullarında kadın yöneticiyi temsil eden kadın üye oranı (Katsayı değeri= -0.0515; p=0.164) ile firma kârlılığını temsil eden ROE arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçlar, yapılan tahmin yöntemi içinde tutarlıdır.

Kontrol değişkenleri açısından analiz yöntemi esas alınarak sonuçlara bakıldığında ise yönetim kurulundaki blok hissedar sayısı (BLK) (Katsayı değeri= -0.0126; p=0.007), firmanın toplam varlığı (VRLK) (Katsayı değeri=0.0224; p=0.000) ve yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı (BĞMSZ) (Katsayı değeri=-0.2374; p=0.013) ile ROE arasında anlamlı bir ilişki vardır; ancak yönetim kurulu boyutu (YKB) (Katsayı değeri=0.0015; p=0.696) ile ROE arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Sonuçlara göre %1 düzeyinde gerçekleşen düzeltilmiş R^2 ve %1 seviyesinde önemli F istatistikleri elde edildiği görülmektedir.

Tablo 6.
ROE ve Kadın Üye Oranı (Doğrusal En Küçük Kareler Modeli)

	Gözlem Sayısı	Katsayı	Std. Sapma Hatası	T İstatistiği	P>ItI
KDNO	1515	-0.0515	0.0370	-1.39	0.164
BLK	1515	-0.0126	0.0046	-2.72	0.007***
YKB	1515	0.0015	0.0038	0.39	0.696
VRLK	1515	0.0224	0.0037	5.92	0.000***
BĞMSZ	1515	-0.2374	0.0956	-2.48	0.013**
CONS	1515	-0.3244	0.0714	-4.54	0.000***
Prob>F = 0.0000		R² = 0.0611		Root MSE = 0.2233	
*, ** ve *** sırasıyla %10, %5 ve %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini göstermektedir.					

Analizde kullanılan bir diğer yöntem ise sabit etkiler yöntemi'dir. Analiz sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7'de gösterilen regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yönetim kurullarında kadın yöneticiyi temsil eden kadın yönetici oranı (Katsayı değeri=0.0712; p=0.511) ile firma kârlılığını temsil eden ROE arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçlar, yapılan tahmin yöntemi içinde tutarlı olarak ortaya çıkmıştır.

Kontrol değişkenleri açısından sabit etkiler yöntemi esas alınarak sonuçlar incelendiğinde ise ROE finansal performans ölçütü ile yönetim kurulundaki blok hissedar sayısı (BLK) (Katsayı değeri=-0.0254; p=0.178), yönetim kurulu boyutu (YKB) (Katsayı değeri=-0.0036; p=0.692) ve yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı (BĞMSZ) (Katsayı değeri=-0.1577; p=0.245) ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur; ancak firmanın toplam varlığı (VRLK) (Katsayı değeri=0.0627; p=0.027) ile ROE arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Sonuçlara bakıldığında, %1 düzeyinde gerçekleştirilen düzeltilmiş R² ve %1 seviyesinde önemli F istatistikleri elde edildiği görülmektedir. Doğrusal en küçük kareler yöntemindeki sonuçlar ile kıyaslandığında kontrol değişkenleri ile ROE arasında farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7.
ROE ve Kadın Üye Oranı (Sabit Etkiler Modeli)

	Gözlem Sayısı	Grup Sayısı	Katsayı	Std. Sapma Hatası	T İstatistiği	P>ItI
KDNO	1515	290	0.0712	0.1084	0.66	0.511
BLK	1515	290	-0.0254	0.0189	-1.35	0.178
YKB	1515	290	-0.0036	0.0091	-0.40	0.692
VRLK	1515	290	0.0627	0.0282	2.22	0.027**
BĞMSZ	1515	290	-0.1577	0.1355	-1.16	0.245
CONS	1515	290	-1.1213	0.5724	-1.96	0.051*
R²	within=0.033		between=0.07	overall=0.0518	Prob>F	0.0005

*,** ve *** sırasıyla %10, %5 ve %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Tablo 8’de ROA ile kadın üye oranı ve kontrol değişkenleri arasında doğrusal en küçük kareler (DEKK) yöntemi ile yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yönetim kurullarında kadın yöneticiyi temsil eden kadın üye oranı (Katsayı değeri=-0.0119; p=0.425) ile firma kârlılığını temsil eden bir diğer ölçüt olan ROA arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçların yapılan tahmin yöntemi içinde tutarlı olduğu görülmüştür. Sonuçlar hem doğrusal en küçük kareler yöntemi hem de sabit etkiler yöntemi için benzer gerçekleşmiştir.

Kontrol değişkenleri açısından analiz yöntemi esas alınarak sonuçlara bakıldığında ise ROA ile yönetim kurulundaki blok hissedar sayısı (BLK) (Katsayı değeri=-0.0028; p=0.042), firmanın toplam varlığı (VRLK) (Katsayı değeri=0.0058; p=0.000) ve yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı (BĞMSZ) (Katsayı değeri=-0.1479; p=0.000) arasında anlamlı bir ilişki vardır; ancak yönetim kurulu boyutu (YKB) (Katsayı değeri=-0.0010; p=0.383) ile ROA arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Sonuçlara göre %1 düzeyinde gerçekleşen düzeltilmiş R² ve %1 seviyesinde önemli F istatistikleri elde edildiği görülmektedir.

Tablo 8.
ROA ve Kadın Üye Oranı (Doğrusal En Küçük Kareler Modeli)

	Gözlem Sayısı	Katsayı	Std. Sapma Hatası	T İstatistiği	P> t
KDNO	1516	-0.0119	0.0149	-0.80	0.425
BLKS	1516	-0.0028	0.0014	-2.03	0.042**
YKB	1516	-0.0010	0.0012	-0.87	0.383
VRLK	1516	0.0058	0.0013	4.37	0.000***
BĞMSZ	1516	-0.1479	0.0329	-4.49	0.000****
CONS	1516	0.0263	0.0263	-0.99	0.322
Prob>F= 0.0000		R² = 0.0460		Root MSE= 0.07747	
*, ** ve *** sırasıyla %10, %5 ve %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini göstermektedir.					

Tablo 9’da sabit etkiler yöntemi ile yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, kadın üye oranı (Katsayı değeri=0.0411; p=0.367) ile ROA arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçların yapılan tahmin yöntemi içinde tutarlı olduğu görülmüştür. Sonuçlar hem doğrusal en küçük kareler yöntemi hem de sabit etkiler yöntemi için benzer gerçekleşmiştir.

Kontrol değişkenleri açısından sabit etkiler yöntemi esas alınarak sonuçlar incelendiğinde ise ROA ile yönetim kurulundaki blok hissedar sayısı (BLK) (Katsayı değeri=-0.0046; p=0.214), yönetim kurulu boyutu (YKB) (Katsayı değeri=-0.0019; p=0.607), yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı (BĞMSZ) (Katsayı değeri=-0.0153; p=0.737) ve firmanın toplam varlığı (VRLK) (Katsayı değeri=0.0100; p=0.257) ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Sonuçlara bakıldığında, %1 düzeyinde gerçekleştirilen düzeltilmiş R² ve %1 seviyesinde önemli F istatistikleri elde edildiği görülmektedir. Doğrusal en küçük kareler yöntemindeki sonuçlar ile kıyaslandığında kontrol değişkenleri ile ROA arasında farklılık olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9.
ROA ve Kadın Üye Oranı (Sabit Etkiler Modeli)

	Gözlem Sayısı	Grup Sayısı	Katsayı	Std. Sapma Hatası	T İstatistiği	P>Itİ
KDNO	1516	209	0.0411	0.0454	0.90	0.367
BLK	1516	209	-0.0046	0.0037	-1.25	0.214
YKB	1516	209	-0.0019	0.0038	-0.51	0.607
VRLK	1516	209	0.0100	0.0088	1.14	0.257
BĞMSZ	1516	209	-0.0153	0.0455	-0.34	0.737
CONS	1516	209	-0.1414	0.1801	-0.79	0.433
R²	within=0.0257	between=0.0402	overall=0.0253	Prob>F	0.0001	
*,** ve *** sırasıyla %10, %5 ve %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini göstermektedir.						

Tablo 10’da ROE ile Kadın üye varlığı ve kontrol değişkenleri arasında doğrusal en küçük kareler (DEKK) yöntemi ile yapılan analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, yönetim kurullarındaki kadın yöneticiyi temsil eden kadın üye varlığı (Katsayı değeri=-0.0129; p=0.276) ile ROE arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçların yapılan tahmin yöntemi içinde tutarlı olduğu görülmüştür.

Kontrol değişkenleri açısından analiz yöntemi esas alınarak sonuçlara bakıldığında ise firma kârlılığı ile blok hissedar sayısı (BLK) (Katsayı değeri=-0.0126; p=0.006), firmanın toplam varlığı (VRLK) (Katsayı değeri=0.0229; p=0.000) ve bağımsız üyelerin oranı (BĞMSZ) (Katsayı değeri=-0.2399; p=0.012) ile arasında anlamlı bir ilişki vardır; ancak yönetim kurulu boyutu (YKB) (Katsayı değeri=0.0018; p=0.631) ile ROE arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Sonuçlara göre %1 düzeyinde gerçekleşen düzeltilmiş R² ve %1 seviyesinde önemli F istatistikleri elde edildiği görülmektedir.

Tablo 10.
ROE ve Kadın Üye Varlığı (Doğrusal En Küçük Kareler Modeli)

	Gözlem Sayısı	Katsayı	Std. Sapma Hatası	T İstatistiği	P> t
KDN	1515	-0.0129	0.0118	-1.09	0.276
BLK	1515	-0.0126	0.0046	-2.73	0.006***
YKB	1515	0.0018	0.0038	0.48	0.631
VRLK	1515	0.0229	0.0038	5.98	0.000***
BĞMSZ	1515	-0.2399	0.0958	-2.50	0.012**
CONS	1515	-0.3347	0.0707	-4.73	0.000***
Prob>F= 0.0000		R² = 0.0609		Root MSE= 0.22341	
*, ** ve *** sırasıyla %10, %5 ve %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini göstermektedir.					

Tablo 11’de ROE ile kadın üye oranı ve kontrol değişkenleri arasında sabit etkiler yöntemi ile yapılan analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, kadın üye varlığı (Katsayı değeri=0.0038; p=0.894) ile ROE arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçların yapılan tahmin yöntemi içinde tutarlı olduğu görülmüştür.

Kontrol değişkenleri açısından analiz yöntemi esas alınarak sonuçlara bakıldığında ise firma kârlılığı ile yönetim kurulundaki blok hissedar sayısı (BLK) (Katsayı değeri=-0.0257; p=0.174), yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı (BĞMSZ) (Katsayı değeri=-0.1654; p=0.222), yönetim kurulu boyutu (YKB) (Katsayı değeri=-0.0031; p=0.734) ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur; ancak firmanın toplam varlığı (VRLK) (Katsayı değeri=-0.0625; p=0.028) ile arasında anlamlı bir ilişki vardır. Sonuçlara göre %1 düzeyinde gerçekleşen düzeltilmiş R² ve %1 seviyesinde önemli F istatistikleri elde edildiği görülmektedir.

Tablo 11.
ROE ve Kadın Üye Varlığı (Sabit Etkiler Modeli)

	Gözlem Sayısı	Grup Sayısı	Katsayı	Std. Sapma Hatası	T İstatistiği	P>Itİ
KDN	1515	290	0.0038	0.0286	0.13	0.894
BLK	1515	290	-0.0257	0.0188	-1.36	0.174
YKB	1515	290	-0.0031	0.0092	-0.34	0.734
VRLK	1515	290	0.0625	0.0283	2.21	0.028**
BĞMSZ	1515	290	-0.1654	0.1351	-1.22	0.222
CONS	1515	290	-1.1100	0.5746	-1.93	0.054*
R²	within=0.0331	between=0.0802	overall=0.0533	Prob>F	0.0004	
*,** ve *** sırasıyla %10, %5 ve %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini göstermektedir.						

Tablo 12’deki ROA ile kadın üye varlığı ve kontrol değişkenleri arasında doğrusal en küçük kareler yöntemi ile yapılan analiz sonuçlarına yer verilmektedir.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, kadın üye varlığı (Katsayı değeri=0.0019; p=0.644) ile ROA arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçların yapılan tahmin yöntemi içinde tutarlı olduğu görülmüştür.

Kontrol değişkenleri açısından analiz yöntemi esas alınarak sonuçlara bakıldığında ise yönetim kurulundaki blok hissedar sayısı (BLK) (Katsayı değeri=-0.0027; p=0.052), firmanın toplam varlığı (VRLK) (Katsayı değeri=0.0058; p=0.000) ve yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı (BĞMSZ) (Katsayı değeri=-0.1439; p=0.000) ile ROA arasında anlamlı bir ilişki vardır; ancak yönetim kurulu boyutu (YKB) (Katsayı değeri=-0.0009; p=0.418) ile ROA arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Sonuçlara göre %1 düzeyinde gerçekleşen düzeltilmiş R² ve %1 seviyesinde önemli F istatistikleri elde edildiği görülmektedir.

Tablo 8’deki ROE ile kadın üye oranı ve kontrol değişkenlerinin doğrusal en küçük kareler yöntemi ile yapılan regresyon analizlerine bakıldığında benzer sonuçlar olduğu saptanmaktadır.

Tablo 12.

ROA ve Kadın Üye Varlığı (Doğrusal En Küçük Kareler Modeli)

	Gözlem	Katsayı	Std. Sapma	T	P>Itl
	Sayısı		Hatası	İstatistiği	
KDN	1516	0.0019	0.0041	0.46	0.644
BLK	1516	-0.0027	0.0014	-1.94	0.052**
YKB	1516	-0.0009	0.0011	-0.81	0.418
VRLK	1516	0.0058	0.0013	4.38	0.000***
BĞMSZ	1516	-0.1439	0.0327	-4.39	0.000***
CONS	1516	-0.0312	0.0258	-1.21	0.226
Prob>F= 0.0000		R ² = 0.0457		Root MSE = 0.07748	
*,** ve *** sırasıyla %10, %5 ve %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini göstermektedir.					

Tablo 13’de sabit etkiler yöntemi ile yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, kadın üye varlığı (Katsayı değeri=-0.0003; p=0.962) ile ROA arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bu sonuçların yapılan tahmin yöntemi içinde tutarlı olduğu görülmüştür. Sonuçların hem doğrusal en küçük kareler yöntemi hem de sabit etkiler yöntemi için benzer olduğu tespit edilmiştir.

Kontrol değişkenleri açısından sabit etkiler yöntemi esas alınarak sonuçlar incelendiğinde ise ROA ile yönetim kurulundaki blok hissedar sayısı (BLK) (Katsayı değeri=-0.0048; p=0.198), yönetim kurulu boyutu (YKB) (Katsayı değeri=-0.0015; p=0.702), firmanın toplam varlığı (VRLK) (Katsayı değeri=0.0103; p=0.245) ve yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin oranı (BĞMSZ) (Katsayı değeri=-0.0195; p=0.659) ile arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Sonuçlara bakıldığında, %1 düzeyinde gerçekleştirilen düzeltilmiş R² ve %1 seviyesinde önemli F istatistikleri elde edildiği görülmektedir.

Tablo 13.
ROA ve Kadın Üye Varlığı (Sabit Etkiler Modeli)

	Gözlem Sayısı	Grup Sayısı	Katsayı	Std. Sapma Hatası	T İstatistiği	P>Itİ
KDN	1516	290	-0.0003	0.0075	-0.05	0.962
BLK	1516	290	-0.0048	0.0037	-1.29	0.198
YKB	1516	290	-0.0015	0.0040	-0.38	0.702
VRLK	1516	290	0.0103	0.0088	1.17	0.245
BĞMSZ	1516	290	-0.0195	0.0441	-0.44	0.659
CONS	1516	290	-0.1425	0.1809	-0.79	0.431
R²	within=0.0235	between=0.0478	overall=0.0308	Prob>F	0.0002	
*,** ve *** sırasıyla %10, %5 ve %1 istatistiksel anlamlılık düzeyini göstermektedir.						

Tablo 14’da konuya ilişkin kurulan hipotezlerin sonuçları aşağıda kısa bir özet şeklinde verilmiştir.

Tablo 14.
Hipotezler ve Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Hipotez	Sonuç	
			DEKK Modeli	SE Modeli
Kadın üye oranı (KDNO)	ROE	1H _{1a} : aralarında bir ilişki yoktur.	Kabul edilmektedir.	Kabul edilmektedir.
Kadın üye oranı (KDNO)	ROA	1H _{1b} : aralarında bir ilişki yoktur.	Kabul edilmektedir.	Kabul edilmektedir.
Kadın üye varlığı (KDN)	ROE	2H _{1a} : aralarında bir ilişki yoktur.	Kabul edilmektedir.	Kabul edilmektedir.
Kadın üye varlığı (KDN)	ROA	2H _{1b} : aralarında bir ilişki yoktur.	Kabul edilmektedir.	Kabul edilmektedir.

Yapılan analizler sonucunda; kadın üye oranı ve kadın üye varlığı ile firma kârlılığını temsil eden ROA ve ROE arasında istatistiksel olarak bir ilişki görülmemiştir. Bu bulgular, Farrel ve Hersch (2005), Haslam vd., (2010), Gallego-Alvarez vd., (2010), Alvarado vd., (2011), Joecks vd., (2013) ve Zainal vd., (2013) tarafından elde edilen bulgular ile uyumluluk göstermektedir. Türkiye’de yapılan çalışmaları incelediğimizde ise; Solakoğlu (2013), Karayel ve Doğan (2014), Kılıç (2015), Taşkın ve Mandacı (2017) ve Ataüenal ve Aybars (2018) tarafından elde edilen bulgular ile uyumluluk göstermektedir. Belirtilen çalışmalarda benzer şekilde değişkenler kullanılmıştır.

BÖLÜM VII

SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Sonuç

Firmalarda, kadın üye oranının artması ve kadınların lider konumuna yükselmesi firma performansını ve kültürünü geliştirmektedir. Bu çalışma, toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin önemli bir toplumsal cinsiyet eşitliği açığına ve kollektivist bir kültüre sahip olan ataerkil bir yönetim kültürünün baskın olduğu ülkenin şirket performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığını araştırmaktadır. Ayrıca, kadın yöneticilerin bağlılığının ve bağımsızlığının, şirketlerin çoğunluğunun, aileleri de içeren iş gruplarını kontrol ederek tutulduğu bir ortamda performans açısından önemli olup olmadığını araştırmaktadır.

Çalışmada, payları Borsa İstanbul'da işlem gören finansal olmayan firmaların yönetim kurullarındaki kadın yöneticilerin firma kârlılığı değerlerine etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Örneklem, 2012-2017 yılları arasındaki verileri kapsayan analizde kadın üye sayısının arttığı görülmektedir.

Konuyla ilgili literatür çalışmaları incelenerek, yönetim kurullarındaki kadın üye oranı ve kadın üye varlığı ile firma kârlılığı arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla modeller oluşturulmuştur. Oluşturulan modellerde bağımlı değişkenler, muhasebe esaslı performans ölçütleri; bağımsız değişkenler, kurullardaki kadın oranları ve kadın üye varlığının olup olmaması değişkenleri; ayrıca bağımsız değişkenlere ek kontrol değişkenleri de kullanılmıştır. Kurulan hipotezlerde ve modellerden önce tanımlayıcı değişkenlerin istatistiklerine baktığımızda kadın üye sayısının diğer değişkenlerden yüksek bir oranda olduğu görülmektedir. Bu durum kadın üye sayısının söz konusu dönemler içinde gözlem sayısında değişkenliğinin fazla olduğu anlamına gelmektedir. Değişkenler arası korelasyon matrisine bakıldığında iki bağımlı (ROE ve ROA) ve iki bağımsız (KDNO ve KDN) değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon katsayılarının yüksek olması nedeniyle bu değişkenler analizde aynı anda kullanılmamıştır. Panel veri analizinin kullanıldığı çalışmada değişkenler ile iki temel, dört hipotez kurularak doğrusal en küçük kareler modeli ve sabit etkiler modeli uygulanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre; yönetim kurulundaki kadın üye oranı ve kadın üye varlığının ROE ve ROA arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Bundan dolayı kurduğumuz hipotezlerin hepsi kabul edilmektedir. Bu bulgulara dayanarak, payları Borsa İstanbul'da işlem gören finansal olmayan halka açık şirketlerin yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansında hiçbir ilişki olmadığı söylenebilir.

7.2. Öneriler

Bu çalışmanın, yönetim kurullarında kadın üye kotalarının Türkiye'de yaygınlaşmasına, kadın yöneticilerin firma performansına etkisine yönelik çalışmalara yardımcı olacağı ve finans literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı üzerindeki etkisini araştırırken bağımsızlık, uzmanlık veya eğitim gibi kadın yöneticilerin farklı özelliklerini göz önünde bulunduran farklı ülkeleri konuya dâhil ederek yeni çalışmalar için bir öneri olacaktır. Bir toplumun kültürünün iş ortamı üzerindeki etkileri de bir ülkeden başka bir ülkeye göre değişiklikler göstermektedir. Kültürel değerler, kişilerin psikolojik durumları ve grup ortamındaki davranışları, özellikle bireyci kültürün egemen olduğu ülkelerde çeşitli finansal kurumlardaki çeşitliliğin etkilerini karşılaştıran çalışmalar yapılması da bir öneri olarak sunulabilir.

KAYNAKÇA

- Abidin, Z. Z., Kamal, N. M. & Jusoff, K. (2009). Board structure and corporate performance in Malaysia. *International Journal of Economics and Finance*, 1(1), 150-164.
- Adams, R. B. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Adams, R. & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: does gender matter? *Management Science*, 58(2), 1-46.
- Adams, R. B. (2016). Women on boards: the superheroes of tomorrow? *The Leadership Quarterly*, 27, 371-386.
- Ahern, K. R. & Dittmar A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. Erişim <http://qje.oxfordjournals.org/>
- Akdoğan, Y. E. & Boyacıoğlu, M. A. (2010). Türkiye’de kurumsal yönetim: Genel bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 11-30.
- Aksoy, M. A. (2013). Türk kurumsal yönetim düzenlemeleri kapsamında anonim şirket yönetim kurulu. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakóltesi Dergisi*, 17, 45-76.
- Alpar, R. (2003). *Uygulamalı Çok eğişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Aman, H. & Nyugen, P. (2013). Does good governance matter to debtholders? Evidence from the credit rating of Japanese firms research. *International Business and Finance*, 29, 14-34.
- Amihud, Y. & Lev, B. (1981). Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *The bell Journal of Economics*, 605-617.
- Ammari, A. & Kadria, M. (2014). Board structure and firm performance: Evidence from french firms listed in SBF 120. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 4(3), 580-590.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A. & Zhao, W. (2011). The economics of director heterogeneity. *Financial Management*, 40(1), 5-38.
- Anand, S. (2008). *Essentials of Corporate Governance* (1th Edition). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Appiah, K. O. (2013). Corporate governance and corporate failure: Evidence from listed UK firms. *A Doctoral Thesis*, England: Loughborough University Institutional Repository.

- Ararat, M. & Uğur, M. (2003). Corporate governance in Turkey: An overview and some policy recommendations corporate governance. *International Journal of Business in Society*, (3), 1-33.
- Ararat, M., Orbay, M. & Yurtoğlu, B. B. (2010). The effects of board independence in controlled firms: Evidence from Turkey. Erişim <http://ssrn.com/abstract=1663403>
- 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. Erişim <http://ssrn.com/abstract=1572283>
- Ararat, M., Aksu, M. & Çetin, A. T. (2015). How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 83-103.
- Ararat, M. (2017). Summary of women on board in Turkey, the Turkish context. *5th Annual Report women on board Turkey, Sabancı University*, 1-48.
- Argüden, Y. (2007). *Yönetim kurulu sırları: Yaşam kalitesi için kurumsal yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Arosa, B., Ilurralde, T. & Maseda, A. (2010). Outsiders on the board of directors and firm performance: Evidence from Spanish non-listed family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 236-245.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 1(14), 20-39.
- Ataunal, L. & Aybars, A. (2018). Yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ile çeşitliliğin finansal performans etkisi: Gelişmekte olan piyasa örneği. *Maliye ve Finans Yazıları*, 109, 71-90.
- Atılğan, Ö., (2017). Yönetim kurulu büyüklüğü, bağımsız üye oranı & kadın üye oranı ile finansal performans ilişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 315-354.
- Aygün, M., İç, S. & Sayın, C. (2011). Yönetim kurulu büyüklüğünü belirleyen faktörler ve yönetim kurulu büyüklüğü ile firma performansı arasındaki ilişki: Türk sermaye piyasası üzerine bir inceleme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 77-92.
- Bal, H. & Özdemir, P. (2017). Kurumlar ve ekonomik gelişme: panel veri analizi ile bir değerlendirme, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 80-104.
- Bebchuk, L. & Weisbach, M. S., (2010). The state of corporate governance research. *Review of Financial Studies*, 23, 939-961.

- Ben-Amar, W., Francoeur, C., Hafsi, T., & Labelle, R. (2013). What makes better boards? A closer look at diversity and ownership. *British Journal of Management*, 24, 85-101.
- Bennouri, M., Chtioui, T., Nagati, H. & Nekhili, M. (2018). Female board directorship and firm performance: what really matters? *Journal of Banking and Finance*, 88, 267-291.
- Beycan, M. (2013). Kurumsal yönetim ve Türk bankacılık sektörü üzerine etkileri. *Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı.
- Bianco, M., Ciavarella, A. & Signoretti R. (2015). Women on boards in Italy. *Quaderni Di Finanza*, 70, 1-44.
- Bohren, O. & Strom, R. O. (2010). Governance and politics: regulating independence and diversity in the board room. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37(9-10), 1281-1308.
- Brealey, A., Myers, S. & Marcus, A. (2007). *İşletme finansının temelleri*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Boeker, W. (1997). Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product-market entry. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 213-237.
- Bonn, I., Yoshikawa, T. & Phan, P. H. (2004). Effects of board structure on firm performance: a comparison of Japan and Australia. *Asian Business and Management*, 3(1), 105-125.
- Boyner, C. (2017). Summary of women on board in Turkey, the Turkish context. *5th Annual Report women on board Turkey, Sabancı University*, 1-48.
- Burgess, Z. & Fallon, B. (2003). A longitudinal study of women directors in Australia. *Women in Management Review*, 18(7), 359-368.
- Byoun, S., Chang, K. & Kim, Y. S. (2011). Does corporate board diversity affect corporate payout policy? *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*, 45, 48-101.
- Byron, K. & Post, C. (2016). Women on boards of directors and corporate social performance: a meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 428-442.
- Campbell, K. & Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
- Campbell, K. & Minguez-Vera, A. (2010). Female board appointments and firm valuation: short and long-term effects. *J Manag Gov*, 14, 37-59.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Journal of Financial Review*, 38(1), 33-53.

- Carter, D.A., 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. *Journal of Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Celis, K., Erzeel, S., Mügge, L. & Damstra, A. (2014). Quotas and intersectionality: ethnicity and gender in candidate selection. *International Political Science Review*, 35(1), 41-54.
- Chatterjee, D. (2010). Corporate governance and corporate social responsibility: the case of three Indian companies. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(5), 507-510.
- Chen, E. & Gavius, I. (2016). Complementary relationship between female directors and financial literacy in deterring earnings management: The case of high-technology firms. *Incorporating Advances in International Accounting*, 35, 114-124.
- Chen, L. (2010). Do gender quotas influence women's representation and policies? *The European Journal of Comparative Economics*, 7(1), 13-60.
- Ciavarella, A. (2017). Board diversity and firm performance across europe. *Quaderni Di Finanza*, 85, 1-36.
- Core, J. E., Guay, W. R., & Rusticus, T. O. (2006). Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors' expectations. *The Journal of Finance*, 61(2), 655-687.
- Corporate Governance Forum of Turkey (2017). 5th annual report women on board Turkey. *Sabancı University*.
- Çoban, C. (2018). Vekâlet teorisi ve TURKCELL Örneği. *Journal of Politics Economy and Management(JOPEM)*, 1(1), 9-24.
- Dahlerup, D. & Freidenvall, L. (2005). Quotas as a 'fast track' to equal representation for women. *International Feminist Journal of Politics*, 26-48.
- Daily, C. M. & Dalton, D. R. (2003). Women in boardroom: A business imperative. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 8-9.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Johnson, J. L. & Ellstrand, A. E., (1999). Number of directors and financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 42, 674-686.
- Dang, R., Nguyen, D. K., & Vo, L. C. (2013). Women on corporate boards and firm performance: A comparative study. Erişim <http://events.em-lyon.com/AFFI/Papers/252.pdf>
- Darmadi, S. (2010). Board diversity and firm performance: The Indonesian evidence. *Corporate Ownership and Control*, 1(9), 524-539.
- Davis, J. H., Schoorman, D. F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy Management Review*, 22, 20-47.

- De Andres, P. & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32, 2570-2580.
- De Cabo, R. M., Gimeno, R & Nieto, M. J. (2012). Gender diversity on european banks' boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 1-19.
- De Cabo, R. M., Gimeno, R. & Nieto, M. J. (2012). Gender diversity on european banks' boards of directors. *Journal of Business Ethics*. Erişim DOI 10.1007/s10551-011-1112-6
- Denis, D. J. & Sarin, A. (1999). Ownership and board structures in publicly traded corporations. *Journal of Financial Economics*, 52, 187-223.
- Dezsö, C. L. & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A Panel Data Investigation. *Strategic Management Journal* 33(3), 1072-1089.
- Director Tools: Governance Relations (2016). Role of board. *Australian Institute of Company Directors*.
- Dobbin, F. & Jung, J. (2011). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias? *North Carolina Law Review*, 89, 809-838.
- Doğan, M. (2007). *Kurumsal Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Doğan, M. (2018). Kadın yönetim kurulu üye sayısının finansal performans üzerinde etkisi: Literatür taraması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 132-141.
- Eddleston, K. A. (2008). Commentary: The prequel to family firm culture and stewardship: The leadership perspective of the founder. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 1055–1061.
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22: 545–565.
- Edmans, A. & Manso, G., (2011). Governance through trading and intervention: A theory of multiple blockholders. *Review of Financial Studies*, 24(7), 2395-2428.
- Ege, İ. & Topaloğlu, T. N. (2018). Piyasa değerinin firmaya özgü belirleyicileri: bist 30 firmaları üzerine panel veri analizi. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 110-129.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Eker, D. & Kurtaran, A. (2017). Bankaların yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ve finansal performans ilişkisi. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 6(12), 64-72.

- Erhardt, N. L., Werbel, J. D. & Shrader, C.B. (2003). Board of directors diversity and firm financial performance. *Journal of Corporate Governance: An International Review*, 11(2), 102-111.
- Farhan, A., Obaid, S. N. & Azlan, H. (2017). Corporate governance effect on firms' performance-evidence from the UAE. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 33(1), 66-80.
- Farrell, K. A. & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: the effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1), 85-106.
- Fauzi, F. & Locke, S. (2012). Board structure, ownership structure and firm performance: A study of New Zealand listed-firms. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 8(2), 43-67.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Francoeur, C., Labelle, R. & Sinclair-Desgagne, B. (2008). Gender diversity in corporate governance and top management. *Journal of Business Ethics*, 81, 83-95.
- Franceschet, S. & Piscopo, J. M. (2008). Gender quotas and women's substantive representation: Lessons from Argentina. *Politics & Gender*, 4, 393-425.
- Freitas, C. R. M. (2018). Gender diversity on the board of directors and its impact on firm value: European evidence. *Master Thesis*, Universidade do Minho, Portugal.
- Fodio, M. I. & Oba, V. C. (2012). Gender diversity in the boardroom and corporate philanthropy: Evidence from Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*, 3(8), 63-69.
- Gabaldon, P., De Anca, C., De Cabo, R. M. & Gimeno, R. (2016). Searching for women on boards an analysis from the supply and demand perspective. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 371-385.
- Gabrielsson, J. & Huse, M. (2004). Context, behavior and evolution: Challenges in research on boards and governance. *International Studies in Management and Organization*, 34, 11-36.
- Gallego-Alvarez, I., Garcia-Sanchez, I. M. & Rodriguez-Dominguez, L. (2010). The influence of gender diversity on corporate performance. *Revista de Contabilidad*, 13(1), 53-88.
- Garcia-Meca, E., Garcia-Sanchez, I. M. & Martinez-Ferrero, J. (2015). Board diversity and its effects on bank performance: An international analysis. *Journal Of Banking & Finance*, 53, 202-214.
- Gender Diversity Index (2015). 2020 Women on boards'. *2011-2015 Progress of Women Corporate Directors by Company Size, State and Sector*.
- Gill, A. & Mathur, N. (2011). Board size, CEO duality, and the value of Canadian manufacturing firms. *Journal of Applied Finance & Banking*, 1(3), 1-13.

- Ginsberg A. (1994). Minding the competition: From mapping to mastery. *Strategic Management Journal* 15: Special Issue: Competitive Organizational Behavior, 153-174.
- Gonzalez, M., Guzman, A., Pablo, E. & Trujillo, M. A. (2018). Does gender really matter in the boardroom? Evidence from closely held family firms. *Review of Managerial Science*. Erişim <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0292-1>
- Goforth, C. (1993). Proxy reform as a means of increasing shareholder participation in corporate governance: Too little, but not too late. *Am. UL Rev.*, 43, 379.
- Goodstein, J, Gautam, K & Boeker, W. (1994). The effects of board size and diversity on strategic change. *Strategic Management Journal*, (15), 241-250.
- Guest, P. M. (2009). The impact of board size on firm performance: Evidence from the UK. *The European Journal of Finance*, 15(4), 385-404.
- Gugler, K., Mueller, D. C. & Yurtoğlu, B. B. (2004). Corporate governance and the returns on investment. *Journal of Law and Economics*, 47 (2), 589-633.
- Gujarati, D. (2004). *Basic Econometrics (4th edn)*. Montreal: McGraw-Hill.
- Gull, A. A., Nekhili, N., Nagati, H. & Chtioui, T. (2018). Beyond gender diversity: How specific attributes of female directors affect earnings management. *The British Accounting Review*, 50, 255-274.
- Gündüz, Ü. (2018). Türkiye’deki halka açık şirketlerin kurumsal yönetim yapıları ve uygulamaları hakkında araştırma raporu, *Nestor Advisors*.
- Hafsi, T. & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112, 463-479.
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G. & Atkins, C. (2010). Investing with prejudice: The relationship between women’s presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21(2), 484-497.
- Hausman, J. A. & Taylor, W. E., (1981). Panel data and unobservable individual effects. *Econometrica*, 49, 1377-1398.
- Heath, J. & Norman, W. (2004). Stakeholder Theory, corporate governance and public management what can the history of state-run enterprises teach Us in the post-Enron era? *Journal of Business Ethics*, 53, 247-265.
- Heslin, P. S. & Donaldson, L. (1999). An organizational portfolio theory of board composition. *Corporate Governance an International Review*, 7(1), 81-88.

- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The resource dependence role of corporate directors: Strategic adaptation of board composition in response to environmental change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235-255.
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Board of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
- Hillman, A. J. & Cannella JR., A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, 50(4), 941-952.
- Huang, J. & Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: are male executives overconfident relative to female executives? Erişim <http://ssrn.com/abstract=1263990>
- Hughes, M. (2011). Intersectionality, quotas, and minority women's political representation worldwide. *American Political Science Review*, 105(3), 604-620.
- Huse, M., & Solberg, A. G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, 21(2), 113-130.
- Hopt, K. J. (2015). Corporate governance in europe a critical review of the european commission's initiatives on corporate law and corporate governance. *ECGI Working Paper Series in Law*. Erişim <http://ssrn.com/abstract=2644156>
- Jensen, M. C. & MecklingW. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Jensen, M. C., (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Iacoviello, G., Mazzei, M. & Riccardi, G. (2015). The gender composition of the board and firm performance, the role of regulatory measures. *Corporate Ownership and Control*, 13(1-11), 1385-1395.
- ICGN (2009). Global corporate governance principles: Revised.
- Javed, M., Saeed, R., Lodhi, R. N. & Malik, Q. U. Z. (2013). The effect of board size and structure on firm financial performance: A case of banking sector in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 15(2), 243-251.
- Joecks, J., Pull, K. & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a critical mass? *Journal of Business Ethics*, 118, 61-72.
- Kagzi, M. & Gulha, M. (2017). Board demographic diversity: A review of literature. *Journal of Strategy and Management*, 11(1), 33-51.
- Kakabadse, A. P. (2007). Being responsible: Boards are reexamining the bottom line. *Leadership in Action*, 27, 3-6.

- Kang, H., Cheng, M. & Gray, S. J. (2007). Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 194-207.
- Karacar, G. & Muştu, B. (2015). Türkiye’de kurumsal yönetim, *Tüm Oto Kiralama Kuruluşları Derneği*.
- Karayel, M. & Doğan, M. (2014). Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ve finansal performans ilişkisi: BİST 100 şirketlerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi & İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 75-88.
- Karayel, M. & Doğan, M. (2016). Board composition and firm performance: Evidence from BIST 100 companies in Turkey. *Economics and Applied Informatics*, 2, 33-40.
- Kara, E., Erdur, D. A. & Karabıyık, L. (2015). Effects of corporate governance level on the financial performance of companies: A research on BIST corporate governance index (XKURY). *Ege Academic Review*, 15(2), 265-274.
- 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.
- Kılıç, M. & Kuzey, C. (2016). The effect of board gender diversity on firm performance: Evidence from Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 31(7), 434-455.
- Kilduff, M., Angelmar, R. & Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, 11, 21-34.
- Krishnan, H. A. & Park, D. (2005). A few good women on top management teams. *Journal of Business Research*, 58, 1712-1720.
- Krook, M. L. & O’Brien, D. Z. (2010). The politics of group representation: Quotas for women and minorities worldwide. *Comparative Politics*, 42(3), 253-272.
- Kompa, K. & Witkowska, D. (2018). Gender diversity in the boardrooms of public companies in Poland: Changes and implications. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(1), 79-92.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lara, J. M. G., Osman, B. G., Mora, A. & Scapin, M. (2017). The monitoring role of female directors over accounting quality. *Journal of Corporate Finance*, 45, 651-668.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Boston: Harvard University Press.

- Lazzaretti, K., Godoi, C. K, Camilo, S. P. O. & Marcon, R. (2013). Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. *Gender in Management: An International Journal*, 28(2), 94-110.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2009). Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1169-1191.
- Lenard, M. J., Yu, B. & York, E. A. (2014). Impact of board gender diversity on firm risk. *Managerial Finance*, 40(8), 787-803.
- Levi, M., Li, K. & Zhang, F. (2014). Director gender and mergers and acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 28, 185-200.
- Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on board and firm performance. *Journal of Management & Governance*, 17(2), 491-509.
- Makhlouf, M. H. S., Hidayah, N. & Basah, M. Y. A. (2017). Board of directors' effectiveness and firm performance: Evidence from Jordan. *Research Journal of Finance and Accounting*, 8(18), 23-34.
- Malik, M. S. & Zahoor, N. (2016). Do females in top management affect firm performance? Evidence from Pakistan. *Pakistan Journal of Gender Studies*, 12, 101-112.
- Mallin, C. A. (2007). *Corporate Governance (2nd Edition)*. New York: Oxford University Press.
- Marinova, J., Plantenge, J. & Remery, C. (2010). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute*, 10(3), 1-28.
- Martin-Ugedo, J. F. & Minguez-Vera, A. (2014). Firm performance and women on the board: Evidence from Spanish small and medium-sized enterprise. *Feminist Economics*, 20(3), 136-162.
- Matsa, D. A., & Miller, A. R. (2013). A female style in corporate leadership? Evidence from quotas. *American Economic Journal: Applied Economics*, 5(3), 136-169.
- Maznevski, M. L. (1994). Understanding our differences: Performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*, 47, 531-552.
- Mehran, H., (1995). Executive compensation structure, ownership, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 38(2), 163-184.
- Meyer, E. & De Wet J. (2013). The impact of board structure on the financial performance of listed South African companies. *Corporate Board: Role, Duties & Composition*, 9(3), 19-31.

- Miller, T. & Triana, M. D. C. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 46(5), 755-786.
- Milliken, F. & Martins, L., (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21(2), 402-434.
- Mirze K., & Ülgen, H. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Monks, R. A. G. & Minow N. (1996). *Watching the Watchers: Corporate Governance for the 21st Century*, Blackwell Publishe, Cambridge.
- Morikawa, M. (2014). What types of company have female and foreign directors? *Centre for Applied Macroeconomic Analysis*, 47, 1-21.
- Nguyen, H. & Faff, R. (2006-2007). Impact of board size and board diversity on firm value: Australian evidence. *Corporate Ownership & Control*, 4(2), 24-32.
- Nielsen, S. & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.
- Ocak, M. (2013). Yönetim kurulu ve üst yönetimde yer alan kadınların finansal performansa etkisi: Türkiye'ye ilişkin bulgular. *Muhasebe & Finansman*, 60, 107-126.
- OECD (2004). Principles of corporate governance.
- OECD (2015). Kurumsal yönetim ilkeleri. 1-62.
- Okan, T., Sarı, S. & Nas, T. İ. (2014). Yönetim kurulu yapısı ile finansal performans arasındaki ilişkide uluslararası çeşitlenmenin aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 39-78.
- Orbay, H. & Yurtoğlu, B. B. (2006). The impact of corporate governance structures on the corporate investment performance in turkey. *The Economic Journal*, 14 (4), 349-363.
- Otluoğlu, E., Sarı, E. S. & Otluoğlu K. O. C. (2016). Yönetim kurulu çeşitliliğinin finansal performansa etkisi: BİST 100 üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(46), 749-758.
- Owen, A. L. & Temesvary, J. (2017). The performance effects of gender diversity on bank boards. *Munich Personal RePEc Archive*. Erişim <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/80078/>
- Öksüz, B. (2014). Yönetişim sürecinde kurumsal iletişimin rolü ve önemi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2(4), 181-210.
- Öztürk, M.B. & Demirgüneş, K. (2008). Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 395-411.

- Peens, N. & Taylor, D. FP (2017). Gender diversity and corporate performance in South African listed companies. *5th International Conference on Management, Leadership and Governance*, Erişim <https://www.researchgate.net/publication/315281738>.
- Pelled, L., (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Petersen, R. (2000). The management of a diverse workforce in the business environment of Israel and possible applications for South Africa. *Dissertation Abstracts International Section B: The Sciences and Engineering*, 60, 4284.
- Peterson, C. A. & Philpot, J. (2007). Women's roles on U.S. fortune 500 boards: Director expertise and committee memberships. *Journal of Business Ethics*, 72, 177-96.
- Pfeffer, J. (1972). Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. *Administrative Science Quarterly*, 17, 218-228.
- Pfeffer, J. (1973). Size, composition and function of hospital boards of directors: A study of organization-environment linkage. *Administrative Science Quarterly*, 18, 349-364.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pieper, T. M., Klein, S., & Jaskiewicz, P. (2008). The impact of goal alignment on board existence and top management team composition: Evidence from family-influenced business. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 372-394.
- Pratheepkanth, P., Hettihewa, S. & Wright, C. S. (2016). Corporate governance and financial performance: The case of Australia and Sri Lanka. *Global Review of Accounting and Finance*, 7(1), 1-12.
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: Boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 50, 189-223.
- Post, C. & Byron, K. (2014). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1-60.
- Ramplig, P. N. (2011). Board diversity and corporate performance. Erişim https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1969229.
- Rao, K. K., Tilt, C. A., & Lester, L.H. (2012). Corporate governance and environmental reporting: An Australian study. *Corporate Governance*, 12, 143-163.
- Ravina, E. & Sapienza, P., (2010). What do independent directors know? Evidence from their trading. *Review of Financial Studies*, 23(3), 962-1003.
- Redman, B. T. (2019). Üst yönetimde kadın temsili: Avrupa Birliği ve Türkiye'deki gelişmeler. TÜSİAD Fikir Üreten Fabrika (Arşiv), Erişim <https://www.tusiad.org/tr/fikir-ureten->

fabrika/item/5533-ust-yonetimde-kadin-temsili--avrupa-birligi-ve-turkiyedeki-gelismeler

- Reguera Alvarado, N., Laffarga Briones, J. & De Fuentes Ruiz, P. (2011). Gender diversity on boards of directors and business success. *Investment Management and Financial Innovations*, 8(1), 199-209.
- Reguera-Alvarado, N., De Fuentes, P. & Laffarga, J. (2015). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain, *Journal of Business Ethics*. Erişim DOI 10.1007/s10551-015-2735-9
- Rose, C. (2007). Does female board representation influence firm performance? The Danish evidence. *Journal of Corporate Governance: An International Review*, 15, 404-413.
- Ruigrok, W., Peck, S. & Tacheva, S. (2007). Nationality and gender diversity on Swiss corporate boards. *Corporate Governance an International Review*, 15(4), 546-557.
- Sabatier, M. (2015). A women's boom in the boardroom: Effects on performance? *Applied Economics*, 47(26), 2717-2727.
- Sanchez, M. S. (2017). Women on corporate boards and firm performance: Evidence from Spain, Universitat Autònoma de Barcelona. *Bachelor's Degree in Business Administration and Management-English track*, Barselona.
- Sarhan, A. A., Ntim, C. G. & Al-Najjar, B. (2018). Board Diversity, corporate governance, corporate performance, and executive pay. *Int J Fin Econ*. 1-26, Erişim 10.1002/ijfe.1690
- Sarkar, J. & Selarka, E. (2015). Women on board and performance of family firms: Evidence from India, *6th Emerging Market Finance Conference*.
- Selvaggi, M & Upton, J. (2008). Governance and Performance in Corporate Britain: Evidence from the IVIS colour-rating system. ABI Research Paper 7, Report from ABI Research and Investment Affairs Department.
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) (2003).
- Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) (2011).
- Schwab, A., Werbel, J. D., Hofmann, H. & Henriques, P. L. (2016). Managerial gender diversity and firm performance: An integration of different theoretical perspectives. *Group & Organization Management*, 41(1), 5-31.
- Shin, P. & Gulati, M. (2011). Showcasing Diversity. *North Carolina Law Review*, 89, 1017-1054.
- Shrader, C. B., Blackburn, V. B. & Iles, P. (1997). Women in management and firm financial performance: An exploratory study. *Journal of Managerial Issues*, 9, 355-372.

- Sharma, N. (2017). Corporate governance mechanisms in India. *International Journal of Advance Research and Development*, 2(5), 132-137.
- Shin, P. & Gulati, M. (2011). Showcasing Diversity. *North Carolina Law Review*, 89, 1017-1054.
- Siciliano, J. I. (1996). The relationship of board member diversity to organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 15(12), 1313–1320.
- Sila, V., Gonzalez, A. & Hagendorff, J. (2015). Women on board: does boardroom gender diversity really affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*, 1-64, Erişim <https://www.researchgate.net/publication/272262461>.
- Silverman, M. (2016). Exploring the negative perceptions of female legislators: The consequences of gender quotas in Argentina. *University Honors Theses*. Erişim 10.15760/honors.317
- Smith, N., Smith, V. & Verner, M. (2005). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593.
- Solaklıoğlu, M. N. (2013). The role of gender diversity on firm performance: A regression quantile approach. *Applied Economics Letters*, 20(17), 1562-1566.
- Şahin, E. E. & Başaran, N. (2018). Nakit akışı kaynaklı temsil maliyetlerinin test edilmesi: Lojistik firmaları üzerine bir uygulama. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 247-256.
- Şener, İ. & Karaye, A. B. (2014). Board composition and gender diversity: Comparison of Turkish and Nigerian listed companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1002-1011.
- Şenol, K. E. (2013). Anonim şirketlerde yönetim kurulu toplantıları. Prof. Dr. Nur Centel'e armağan, *Hakemli*, 1693-1726.
- Taşkın, F. D. & Mandacı, P. E. (2017). Şirket yönetim kurulundaki kadın üyelerin firma performansına etkisi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(1), 29-45.
- Tate, G. & Yang, L., (2015). Female leadership and gender equity: Evidence from plant closure. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 77-97.
- Teigen, M. (2012). Gender quotas on corporate boards: On the diffusion of a distinct national policy reform. *Comparative Social Research*, 29, 115–146.
- Tekin, E. & Demirel S. K. (2017). Yönetim kurulu kalitesinin firma performansı üzerindeki etkisi: BİST 100 firmaları üzerine bir araştırma. *Yönetim & Ekonomi*, 24(3), 725-740.

- Terjesen, S. & Singh, V. (2008). Female presence on corporate boards: A multi-country study of environmental context. *Journal of Business Ethics*. Erişim DOI:10.1007/s10551-007-9656-1
- Terjesen, S., Sealy, R. & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337.
- Terjesen, S., Aguilera, R. V. & Lorenz, R. (2014). Legislating a woman's seat on the board: Institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*. Erişim DOI 10.1007/s10551-014-2083-1
- Tetik, N. (2013). Kurumsal yönetim ilkeleri ve yeni türk ticaret kanunu düzenlemelerinin işletmelerin finansal yönetimi üzerinde etkileri. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 43-58.
- Thiruvadi, S. & Huang, H. (2018). Audit committee gender differences and earnings management. *Gender in Management: An International Journal*, 26(7), 483-498.
- Thomas, T. (2016). Remedying systemic sex discrimination by gender quotas: Just because. *Con Law Center Articles and Publications*. Erişim <http://ideaexchange.uakron.edu/conlawakronpubs/6>
- Timmerman, T. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research*, 31, 592-606.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrics*, 69(1), 1-35.
- Triana, M. J. C., Miller, T. L. & Trzebiatowski, T. M. (2014). The double-edged nature of board gender diversity: Diversity, firm performance, and the power of women directors as predictors of strategic change. *Organization Science*, 25(2), 609-632.
- Topal, Y. & Doğan, M. (2014). Impact of board size on financial performance: The case of BIST manufacturing industry. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 5(4), 74-79.
- Toraman, C. & Abdioğlu, H. (2008). İMKB kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal yönetim uygulamalarında zayıf ve güçlü yanları: Derecelendirme raporlarının incelenmesi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 40, 96-109.
- Tuzcu, A. (2005). İMKB 100 Şirketlerinin Kurumsal Yönetim Anlayışı. *Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi: Kurumsal Yönetim* (ss.1-14). Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi.
- 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.

- Valsan, R. (2015). Gender diversity in the boards of directors: A corporate governance perspective. *European Union Centre of Excellence Working Papers University of Alberta*, 2, 1-48.
- Van Der Walt, N., & Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of Professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 218–234.
- Watson, W., Johnson, L. & Merritt, D. (1998). Team orientation, self-orientation, and diversity in task groups: Their connection to team performance over time. *Group & Organization Management*, 23(2), 161-189.
- Welbourne, B. C. (2010). The strategic use of gender quotas in the Arab world. Ph.D. Candidate, *University of Colorado*, USA.
- Westphal, J. D. & Milton, L. P. (2000). How experience and network ties affect the influence of demographic minorities on corporate boards. *Administrative Science Quarterly*, 45, 366–398.
- Wiersema, M. & Mors, M. L., (2016). What board of directors really think of gender quotas. *Harvard Business Review*. Erişim <http://hbr.org/2016/11/what-board-directors-really-think-of-gender-quotas>
- YASED (2016). Uluslararası yatırımcılar derneği, kadınların üst yönetimde temsilinin artırılmasına yönelik uygulamalar ve öneriler.
- Yenice, S. & Dölen, T. (2013). İMKB’de işlem gören firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun firma değeri üzerindeki etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 199-214.
- Yermack, D. (1986). Higher market valuation with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40, 185–211.
- Yıldırım, M. (2007). Türkiye’de kurumsal yönetim ve şirketlerin finansal performansları üzerine etkileri. (*Yayınlanmamış Doktora Tezi*). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yiğit, İ. (2014). Ownership structure, executive structure and firm performance: Evidence from Turkey. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 26(2), 349-364.
- Yurtoglu, B. B. (2000). Ownership, control and performance of Turkish listed firm. *Empirica*, 27, 193–222.
- Yurtoglu, B. B. (2003). Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey. *Journal of Corporate Ownership & Control*, 1, 72–86.

- Zahidi, S. (2010). The corporate gender gap report. *World Economic Forum*, Geneva, Switzerland.
- Zainal, D., Zulkifli, N. & Saleh, Z. (2013). Corporate board diversity in Malaysia: A longitudinal analysis of gender and nationality diversity. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3(1), 136-148.



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Nihan YURT

Doğum Tarihi : 08.10.1991

Öğrenim Durumu

Derece	Okul	Yıl
Yüksek Lisans	Çukurova Üniversitesi, İşletme, Adana	2019
Lisans	Çukurova Üniversitesi, İktisat, Adana	2015
Lise	Adana Ticaret Borsası Lisesi, Adana	2009

Katıldığı Staj Programları ve Eğitimler

Çukurova Genç İş Adamları Derneği (ÇUGİAD) – Liderlik ve Motivasyon Eğitim Programı, 2017.

İstanbul İşletme Enstitüsü – İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı, 2019.

İstanbul İşletme Enstitüsü – Kariyer Yönetimi Eğitim Programı, 2019.