



**YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİNİN  
VE DIŞSAL ŞOKLARIN KURUMSAL  
PERFORMANSA ETKİSİ: BORSA İSTANBUL  
ÖRNEĞİ**

**2025  
YÜKSEK LİSANS TEZİ  
FİNANS VE KATILIM BANKACILIĞI**

**Salih DUYAR**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Hasan TEKİN**

**YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİNİN VE DIŞSAL  
ŞOKLARIN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ: BORSA İSTANBUL  
ÖRNEĞİ**

**Salih DUYAR**

**Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Hasan TEKİN**

**T.C.  
Karabük Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Finans ve Katılım Bankacılığı Anabilim Dalında  
Yüksek Lisans Tezi  
Olarak Hazırlanmıştır**

**KARABÜK  
Ocak 2025**

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER .....	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	1
DOĞRULUK BEYANI .....	2
ÖNSÖZ .....	3
ÖZ.....	4
ABSTRACT.....	5
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	6
ARCHIVE RECORD INFORMATION .....	7
KISALTMALAR .....	8
ARAŞTIRMANIN KONUSU .....	10
ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	10
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	11
ARAŞTIRMA SORULARI.....	11
EVREN VE ÖRNEKLEM .....	12
KAPSAM VE SINIRLILIKLAR .....	12
ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....	13
GİRİŞ .....	17
1. KURUMSAL PERFORMANS VE YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ .....	20
1.1. Kurumsal Performans.....	20
1.1.1. Tanım ve Ölçüm Yaklaşımları.....	20
1.1.2. Kurumsal Şirketlerde Performans .....	20
1.2. Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliği ve Teorik Çerçeve.....	21
1.2.1. Dünya ve Türkiye Perspektifi .....	21

1.2.2. Teorik Çerçeve ve Modeller .....	22
1.2.3. Cinsiyet Çeşitliliği ve Kurumsal Performans İlişkisi.....	23
<b>2. DIŞSAL ŞOKLARIN BORSA İSTANBUL'DAKİ ŞİRKETLERİN KURUMSAL PERFORMANS VE CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE ETKİSİ .....</b>	<b>27</b>
2.1. Borsa İstanbul'un Tarihi ve Genel Özellikleri.....	27
2.1.1. Kuruluş ve Gelişim Süreci.....	27
2.1.2. BIST 100 Endeksinin Tarihsel Performansı.....	28
2.1.3. Piyasa Yapısı ve İşleyişi .....	30
2.2. Borsa İstanbul Şirketlerinde Yönetim Kurulu Cinsiyet Dağılımı.....	33
2.2.1. Cinsiyet Dağılımının Mevcut Durumu .....	33
2.2.2. Cinsiyet Çeşitliliği Politikaları .....	35
2.2.3. Cinsiyet Çeşitliliği Politikaları Türkiye ve Uluslararası Karşılaştırmalar .....	36
2.3. 2008 Küresel Finansal Kriz ve Kurumsal Performansa Etkileri .....	38
2.3.1. 2008 Küresel Finansal Krizi.....	38
2.3.2. Bölgesel ve Küresel Diğer Şoklar.....	40
2.3.3. Yönetim Kurulu Yapısının Türkiye ve Dünyada Dışsal Şoklara Dirençteki Rolü .....	41
2.3.4. Dışsal Şok Dönemlerinde Türkiye ve Dünyada Kurumsal Performansın Değişimi ve Kadın Liderlerin Rolü .....	43
2.4. COVID-19 Pandemisi ve Kurumsal Performans .....	49
2.4.1. Pandeminin Ekonomik ve Sosyal Etkileri .....	49
2.4.2. Yönetim Kurullarında Pandemi Dönemi Değişiklikleri.....	51
2.4.3. Pandemi ve ESG Performansı .....	52
2.4.4. Cinsiyet Çeşitliliği ve Kriz Yönetimi .....	54
<b>3. AMPİRİK BULGULAR VE ANALİZLER.....</b>	<b>56</b>
3.1. Değişken Tanımları .....	56
3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Sonuç .....	57
3.3. Korelasyon Matrisleri ve Sonuçlar .....	60
3.4. Ampirik Model ve Sonuçlar.....	63
<b>SONUÇ .....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>71</b>
<b>TABLolar LİSTESİ .....</b>	<b>79</b>

<b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>	<b>80</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>81</b>



## TEZ ONAY SAYFASI

Salih DUYAR tarafından hazırlanan “YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİNİN VE DIŞSAL ŞOKLARIN KURUMSAL PERFORMANSA ETKİSİ: BORSA İSTANBUL ÖRNEĞİ” başlıklı bu tezin Yüksek Lisans Tezi olarak uygun olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Hasan TEKİN

.....

Tez Danışmanı, Finans ve Katılım Bankacılığı Anabilim Dalı

Bu çalışma, jürimiz tarafından Oy Birliği ile Finans ve Katılım Bankacılığı Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir. 17/01/2025

**Ünvanı, Adı SOYADI (Kurumu)**

**İmzası**

Başkan : Doç. Dr. Hasan TEKİN (KBÜ)

.....

Üye : Doç. Dr. Fatih KARASAÇ (KLÜ)

.....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Şahay OK (KBÜ)

.....

KBÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu, bu tez ile, Yüksek Lisans Tezi derecesini onamıştır.

Doç. Dr. Zeynep ÖZCAN

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

## **DOĞRULUK BEYANI**

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarım intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığıım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığıını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

**Adı Soyadı: Salih DUYAR**

**İmza :**

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışması, “Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliğinin ve Dışsal Şokların Kurumsal Performansa Etkisi: Borsa İstanbul Örneği” başlığıyla, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin kriz dönemlerindeki kurumsal performans üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik bir araştırma olarak hazırlanmıştır. Çalışma, özellikle krizlerin kurumsal yönetim üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak ve bu alanda literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

Bu süreçte, danışman hocam Doç. Dr. Hasan TEKİN’e, çalışmam boyunca sağladığı değerli rehberlik, akademik destek ve veri teminindeki katkıları için en içten teşekkürlerimi sunarım. Hocamın bu süreçteki özverili desteği ve teşvik edici tutumu, çalışmamın tamamlanmasında büyük bir rol oynamıştır.

Tez savunmam sırasında yapıcı eleştiri ve önerileriyle çalışmamı daha ileriye taşımama yardımcı olan saygıdeğer komisyon üyelerine de teşekkürlerimi sunarım. Onların değerli katkıları, araştırmanın kapsamını genişletme ve eksikliklerini giderme konusunda bana önemli bir yol göstermiştir.

Ayrıca, çalışmamın her aşamasında yanımda olan, sabır ve anlayışlarıyla bana destek veren aileme ve arkadaşlarıma minnettarım. Onların manevi desteği, bu süreci daha anlamlı ve kolay hale getirmiştir.

Son olarak, bu çalışmanın, yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği ile ilgili araştırmalara katkı sağlamasını ve gelecekte yapılacak çalışmalara ilham vermesini temenni ederim. Eksikliklerin giderilmesine yönelik her türlü yapıcı eleştiriye açık olduğumu belirtmek isterim.

Teşekkürlerimle,

Salih DUYAR

Ocak 2025

## ÖZ

Bu çalışma, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin kriz dönemlerindeki kurumsal performans üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, 2008 Küresel Finansal Krizi ve 2020 COVID-19 Pandemisi gibi iki büyük belirsizlik dönemi ele alınmış, yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin finansal göstergeler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada, Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren ve 2008-2021 yılları arasında işlem gören şirketlerden elde edilen panel veriler kullanılmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği olarak belirlenmiştir ve bu çeşitlilik, yönetim kurullarındaki kadın üyelerin toplam üyelere oranı ile ölçülmüştür. Bağımlı değişkenler ise kurumsal performansı temsil eden aktif kârlılık (ROA) ar-ge, borç ve büyüklük gibi finansal göstergelerden oluşmaktadır. Analizde, sabit etkiler ve rastgele etkiler modelleri kullanılarak kriz dönemlerinin etkileri ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Araştırma sonuçları, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin kriz dönemlerinde finansal performansa anlamlı katkılar sunduğunu göstermektedir. Özellikle COVID-19 Pandemisi döneminde, kadın temsiliyetinin şirketlerin stratejik dayanıklılığını artırdığı ve ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) politikalarının uygulanmasında kritik bir rol oynadığı bulunmuştur. Ancak, 2008 Küresel Finansal Krizi döneminde, cinsiyet çeşitliliğinin etkisinin sınırlı olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, krizlerin dinamiklerinin farklılığı ve şirketlerin yönetim yapılarındaki eksikliklerle ilişkilendirilmektedir.

Bu çalışma, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin kriz dönemlerinde şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkilerini ele alarak hem teorik hem de uygulamalı literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir. Elde edilen bulgular, kriz dönemlerinde daha kapsayıcı yönetim politikalarının benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kadın Temsilci; Aktif Kârlılık; ESG Politikalar; Dışsal Şoklar; Pandemi

## **ABSTRACT**

This study aims to evaluate the impact of board gender diversity on corporate performance during crisis periods. The research focuses on two major periods of uncertainty: the 2008 Global Financial Crisis and the 2020 COVID-19 Pandemic. It examines the effects of female representation on financial indicators within boards of directors. Panel data obtained from companies listed on Borsa Istanbul, covering the period from 2008 to 2021, were used in the analysis.

The independent variable of the study is identified as board gender diversity, measured by the proportion of female members to the total number of board members. The dependent variables include financial indicators representing corporate performance, such as return on assets (ROA), research and development (R&D), debt ratio, and firm size. The analysis employs both fixed effects and random effects models to separately evaluate the impacts of crisis periods.

The findings reveal that board gender diversity has a significant positive impact on financial performance during crisis periods. Specifically, during the COVID-19 Pandemic, female representation was found to enhance the strategic resilience of companies and play a critical role in the implementation of environmental, social, and governance (ESG) policies. However, the impact of gender diversity was found to be limited during the 2008 Global Financial Crisis, which may be attributed to differences in the dynamics of these crises and governance structure shortcomings.

This study seeks to contribute to both theoretical and applied literature by examining the influence of board gender diversity on corporate performance during crisis periods. The findings underline the importance of adopting more inclusive governance policies in times of crisis.

**Keywords:** Female Representation; Return on Assets; ESG Policies; External Shocks; Pandemic

## ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

<b>Tezin Adı</b>	Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliğinin ve Dışsal Şokların Kurumsal Performansa Etkisi: Borsa İstanbul Örneği
<b>Tezin Yazarı</b>	Salih DUYAR
<b>Tezin Danışmanı</b>	Doç. Dr. Hasan TEKİN
<b>Tezin Derecesi</b>	Yüksel Lisans
<b>Tezin Tarihi</b>	17/01/2025
<b>Tezin Alanı</b>	Finans ve Katılım Bankacılığı Anabilim Dalı
<b>Tezin Yeri</b>	KBÜ/LEE
<b>Tezin Sayfa Sayısı</b>	81
<b>Anahtar Kelimeler</b>	Kadın Temsilci; Aktif Kârlılık; ESG Politikalar; Dışsal Şoklar; Pandemi

## ARCHIVE RECORD INFORMATION

<b>Name of the Thesis</b>	The Impact of Board Gender Diversity and Exogenous Shocks on Corporate Performance: The Case of Borsa Istanbul
<b>Author of the Thesis</b>	Salih DUYAR
<b>Advisor of the Thesis</b>	Assoc. Prof. Dr. Hasan TEKİN
<b>Status of the Thesis</b>	Master's Degree
<b>Date of the Thesis</b>	17/01/2025
<b>Field of the Thesis</b>	Department of Finance and Participation Banking
<b>Place of the Thesis</b>	UNIKA/IGP
<b>Total Page Number</b>	81
<b>Keywords</b>	Female Representation; Return on Assets; ESG Policies; Exogenous Shocks; Pandemic

## KISALTMALAR

<b>AIC</b>	:Akaike Information Criterion
<b>AR-GE</b>	:Araştırma ve Geliştirme
<b>BIC</b>	:Bayesian Information Criterion
<b>BIST</b>	:Borsa İstanbul
<b>EKK</b>	:En Küçük Kareler
<b>ESG</b>	:Environmental, Social, and Governance
<b>GFC</b>	:Global Financial Crisis
<b>GSYİH</b>	:Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
<b>GSYO</b>	:Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı
<b>GYO</b>	:Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı
<b>IMF</b>	:International Monetary Fund
<b>İMKB</b>	:İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
<b>KAGİDER</b>	:Kadın Girişimciler Derneği
<b>KSS</b>	:Kurumsal Sosyal Sorumluluk
<b>MSCI</b>	:Morgan Stanley Capital International
<b>OECD</b>	:Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>P50</b>	:Percentile 50
<b>RE</b>	:Rastgele Etkiler
<b>ROA</b>	:Return on Assets
<b>ROE</b>	:Return on Equity
<b>SD</b>	:Standard Deviation
<b>SE</b>	:Sabit Etkiler Modeli
<b>SPK</b>	:Sermaye Piyasası Kurulu

<b>TL</b>	:Türk Lirası
<b>TÜİK</b>	:Türkiye İstatistik Kurumu
<b>VIF</b>	:Variance Inflation Factor
<b>VOB</b>	:Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası



## ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırma, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkilerini, özellikle kriz dönemleri bağlamında incelemektedir. 2008 Küresel Finansal Krizi ve 2020 COVID-19 Pandemisi gibi belirsizlik dönemlerinde kadın yöneticilerin yönetim kurullarındaki temsiliyetinin şirketlerin stratejik karar alma süreçleri ve finansal dayanıklılığı üzerindeki rolü değerlendirilmiştir. Çalışmada, Borsa İstanbul'da işlem gören 456 şirketin 2008-2021 yıllarına ait verileri kullanılarak, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin aktif kârlılık (ROA) üzerindeki etkisi panel veri analizi yöntemiyle analiz edilmiş, ayrıca şirket büyüklüğü, borç oranı ve yönetim kurulu büyüklüğü gibi kontrol değişkenleri de modele dahil edilmiştir.

## ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Kurumsal yönetimde cinsiyet çeşitliliğinin şirketlerin stratejik karar alma süreçleri ve performansları üzerindeki etkisi hem akademik hem de pratik düzeyde giderek artan bir ilgi görmektedir. Bu çalışma, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin kriz dönemlerindeki kurumsal performansa olan etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. 2008 Küresel Finansal Krizi ve 2020 COVID-19 Pandemisi gibi büyük ekonomik belirsizlik dönemleri, şirketlerin finansal dayanıklılıklarını test eden kritik süreçler olmuştur. Bu bağlamda, yönetim kurullarındaki kadın temsiliyetinin kriz yönetimi, risk algısı ve finansal istikrar üzerindeki potansiyel etkileri, literatürde derinlemesine ele alınması gereken önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır.

Bu araştırma, gelişmekte olan piyasalardan biri olan Türkiye'de, Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören şirketler özelinde cinsiyet çeşitliliği ve finansal performans arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Mevcut çalışmaların büyük bir kısmı gelişmiş ülkelerde yürütülmüş olup, gelişmekte olan ülkelerdeki yönetim kurulu yapıları ve cinsiyet çeşitliliğinin etkileri hakkında sınırlı sayıda ampirik bulgu bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çalışmamız Türkiye bağlamında yapılan çalışmalara katkı sağlamayı hedeflemektedir.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin 2008 Küresel Finansal Krizi (GFC) ve 2020 COVID-19 Pandemisi gibi iki büyük kriz döneminde şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlayan nicel bir araştırmadır. Araştırmanın odağı, kriz dönemlerinde yönetim kurullarındaki kadın temsiliyetinin şirketlerin stratejik dayanıklılığı ve kârlılığı üzerindeki rolünü anlamaktır. Çalışmada, Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören şirketlere ait 2008-2021 dönemini kapsayan panel veri seti kullanılarak yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin aktif kârlılık-ROA üzerindeki etkisi analiz edilmiştir.

Panel veri analizi, zaman serileri ve kesit verilerini birleştirerek değişkenler arasındaki ilişkilerin daha sağlam bir şekilde test edilmesine olanak tanır. Bu yöntem, göz ardı edilen değişkenlerin etkisini kontrol etme avantajı sunarak daha güvenilir sonuçlar elde edilmesini sağlar (Hsiao 2007). Araştırma kapsamında kullanılan modelde, bağımsız değişken olarak yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ele alınmış, kontrol değişkenleri olarak şirket büyüklüğü ve borç oranı gibi faktörler dâhil edilmiştir. Bu kapsamlı yaklaşım, kriz dönemlerinin finansal performans üzerindeki farklı etkilerini detaylı bir biçimde analiz etmeyi mümkün kılmıştır.

## ARAŞTIRMA SORULARI

Şirketlerin finansal performansını etkileyen yönetim faktörleri arasında yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği önemli bir yere sahiptir. Literatürde, cinsiyet çeşitliliğinin karar alma süreçlerini iyileştirdiği, stratejik esneklik sağladığı ve daha geniş bir bakış açısı sunduğu sıklıkla belirtilmektedir (Campbell ve Minguez-Vera 2008; Kılıç ve Kuzey 2016). Ancak, cinsiyet çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki etkileri kriz dönemleri bağlamında yeterince araştırılmamıştır. Özellikle 2008 Küresel Finansal Krizi (GFC) ve 2020 COVID-19 Pandemisi gibi belirsizlik dönemlerinde, yönetim kurulu yapılarının şirketlerin stratejik dayanıklılığı üzerindeki etkilerini anlamak önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, aşağıdaki sorular araştırmanın problematiğini oluşturmaktadır:

- Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, şirketlerin finansal performansını pozitif yönde etkiler mi?

- Dışsal Şok dönemlerinde (GFC ve COVID-19), yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği şirketlerin dayanıklılığına katkı sağlar mı?

- Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasındaki ilişki, şirket büyüklüğü ve borç oranı gibi kontrol değişkenleriyle nasıl şekillenir?

Bu sorunlar hem akademik literatür hem de uygulamalı yönetim politikaları açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın amacı, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin dışsal şok dönemlerinde finansal performans üzerindeki etkilerini anlamak ve bu konuda literatüre katkıda bulunmaktır.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Bu araştırmanın evreni, 2008-2021 yılları arasında Borsa İstanbul'da (BIST) işlem gören şirketlerden oluşmaktadır. BIST, Türkiye'nin sermaye piyasasının merkezi olarak farklı sektörlerden birçok şirketi bünyesinde barındırmakta ve Türkiye ekonomisinin genel dinamiklerini yansıtmaktadır. Özellikle 2008 Küresel Finansal Krizi ve 2020 COVID-19 Pandemisi gibi iki büyük kriz dönemine odaklanılarak, şirketlerin yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin finansal performansa etkileri değerlendirilmiştir. Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, kadın üyelerin yönetim kurullarındaki temsili olarak tanımlanmış ve kriz dönemlerinde şirketlerin stratejik dayanıklılıklarına olan etkisini anlamak için ele alınmıştır.

## **KAPSAM VE SINIRLILIKLAR**

Bu araştırma, 2008 Küresel Finansal Krizi ve 2020 COVID-19 Pandemisi gibi iki büyük kriz döneminde yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin BIST'te işlem gören şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, 2008-2021 yılları arasında faaliyet gösteren ve finansal verilerine eksiksiz erişilebilen 456 şirketi kapsamaktadır. Çalışmada, aktif kârlılık bağımlı değişken olarak ele alınmış, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ise kadın üyelerin toplam üyelere oranı üzerinden bağımsız değişken olarak analiz edilmiştir.

## ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, son yıllarda hem akademik hem de profesyonel çevrelerde dikkat çeken bir araştırma alanı olmuştur. Çeşitliliğin şirket performansı üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik çalışmalar, genellikle etik, stratejik karar alma ve finansal göstergelerle ilişkili sonuçlara odaklanmıştır. Campbell ve Minguez-Vera (2008), yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin daha yenilikçi ve kapsayıcı kararların alınmasını sağladığını, dolayısıyla şirketlerin stratejik dayanıklılığını artırdığını belirtmiştir. Bu çalışma, özellikle çeşitliliğin karar alma süreçlerini daha şeffaf hale getirdiğini ve farklı bakış açılarıyla zenginleştirdiğini göstermektedir.

Kadın yöneticilerin varlığı, şirketlerin finansal sonuçları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilir. Adams ve Ferreira (2009), cinsiyet çeşitliliğinin etik yönetim süreçlerini güçlendirdiğini ve böylece şirketlerin uzun vadeli performansını artırdığını öne sürmüştür. Benzer bir biçimde, Reguera-Alvarado vd. (2015), cinsiyet çeşitliliği ile aktif kârlılık (ROA) arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Özellikle kriz dönemlerinde, kadın yöneticilerin empati ve risk yönetimi becerileri, şirketlerin dayanıklılığını artırmada kritik bir rol oynamaktadır (Bear vd. 2010).

Cinsiyet çeşitliliği, stratejik karar alma süreçlerinde daha yaratıcı ve yenilikçi yaklaşımları teşvik edebilir. Isidro ve Sobral (2014), kadın yöneticilerin etik karar alma süreçlerine katkı sağladığını ve bu durumun şirketlerin sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmesine yardımcı olduğunu vurgulamıştır. Çalışmada, kadın üyelerin karar süreçlerine getirdiği çeşitlilik sayesinde şirketlerin kriz dönemlerinde daha hızlı ve etkili stratejiler geliştirdiği gösterilmiştir.

Yönetim kurullarındaki kadın temsili, şirketlerin paydaş yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) politikalarını geliştirme kapasitesini de artırabilir (Galbreath 2016). Bu bağlamda, kadın liderlerin sosyal sorumluluk projelerine daha fazla önem verdiği ve bu projelerin şirketlerin itibarını artırdığı görülmüştür. Aynı şekilde, Yap vd. (2017), kadın yöneticilerin yatırımcı güvenini artırarak finansal performansa dolaylı katkılar sunduğunu ifade etmiştir.

Çeşitliliğin etkileri, sektörler ve bölgeler arasında farklılık gösterebilir. Velte (2017), Almanya'da yaptığı bir çalışmada, ESG performansı yüksek olan şirketlerin

kadın temsiliyetini artırma eğiliminde olduğunu bulmuştur. Ancak, bu ilişkinin finansal sektör gibi düzenlemelere daha bağımlı sektörlerde daha belirgin olduğu belirtilmiştir. Türkiye bağlamında, Ataünal ve Aybars (2018), Borsa İstanbul şirketlerinde yönetim kurulu çeşitliliğinin sektörel dinamiklere göre farklı etkiler sunduğunu ortaya koymuştur.

Cinsiyet çeşitliliği, kriz dönemlerinde stratejik dayanıklılığı artırabilir. Campbell ve Minguez-Vera (2008), kadın yöneticilerin farklı risk algılarına sahip olduğunu ve bu durumun kriz dönemlerinde daha dengeli kararlar alınmasını sağladığını vurgulamıştır. Özellikle 2008 Küresel Finansal Krizi gibi finansal çalkantı dönemlerinde, kadın temsiliyetinin şirketlerin borçlanma maliyetlerini azalttığı ve risk yönetimi süreçlerini iyileştirdiği bulunmuştur (Adams ve Ferreira 2009).

COVID-19 Pandemisi döneminde yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Nicola vd. (2020), kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde şirketlerin çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) politikalarını etkin bir biçimde uygulamalarına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Bu katkı, özellikle pandeminin sosyal ve ekonomik etkilerinin hafifletilmesinde önemli bir rol oynamıştır (Chen vd. 2023).

Son yıllarda cinsiyet çeşitliliği, yalnızca finansal performans üzerinde değil, aynı zamanda ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) performansı üzerinde de önemli bir etkiye sahip bir faktör olarak öne çıkmıştır. Hwang vd. (2021), ESG performansının kriz dönemlerinde şirketlerin dayanıklılığını artırdığına ve kadın yöneticilerin ESG politikalarının etkin uygulanmasında önemli bir rol oynadığına dikkat çekmiştir. Bu durum, özellikle pandeminin getirdiği belirsizlikler ve sosyal zorluklar bağlamında büyük önem taşımaktadır.

Kadın yöneticilerin, ESG faaliyetlerini uygulama konusundaki üstün becerileri, onların toplumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularına olan hassasiyetlerinden kaynaklanabilir (Bahadori vd. 2021). Özellikle enerji ve teknoloji gibi sürdürülebilirliğin kritik öneme sahip olduğu sektörlerde, kadın liderlerin ESG politikalarına liderlik ettiği ve bu süreçlerde daha etkili sonuçlar elde edildiği gözlemlenmiştir (Chen vd. 2023).

Türkiye bağlamında yapılan araştırmalar, cinsiyet çeşitliliğinin şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmeye odaklanmıştır. Çalış vd. (2020), Borsa İstanbul şirketlerinde kadın temsiliyetinin finansal göstergeler üzerinde

pozitif etkiler sunduğunu göstermiştir. Ancak bu etkinin, sanayi sektöründe daha belirgin olduğu, hizmet ve finans sektörlerinde ise sınırlı kaldığı belirtilmiştir.

Ataünal ve Aybars (2018), kadın yöneticilerin karar alma süreçlerine getirdiği farklı bakış açıları sayesinde, özellikle piyasa dalgalanmalarının yaşandığı dönemlerde şirketlerin esnekliğini artırdığını ifade etmiştir. Türkiye'deki çalışmaların birçoğu, çeşitliliğin olumlu etkilerini desteklerken, aynı zamanda bu etkinin bazı durumlarda sınırlı kaldığına dikkat çekmiştir. Özellikle, küçük ve orta ölçekli işletmelerde kadın temsiliyetinin etkisinin daha az belirgin olduğu vurgulanmıştır (Bozcuk ve Öztaş 2018).

Cinsiyet çeşitliliğinin etkilerini ele alan çalışmalarda, bölgesel bağlamın önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Örneğin, Reguera-Alvarado vd. (2015), İspanya'daki şirketlerde cinsiyet çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki etkilerinin oldukça güçlü olduğunu bulmuştur. Ancak bu etkinin, daha az düzenleyici baskının olduğu gelişmekte olan piyasalarda farklılaşabileceği belirtilmiştir (Maji ve Saha 2021).

Almanya'da yapılan bir başka çalışmada, ESG performansı yüksek olan şirketlerin, yönetim kurullarında daha fazla kadın üyeye yer verdiği ve bunun şirket itibarını olumlu etkilediği bulunmuştur (Velte 2017). Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise ESG ile cinsiyet çeşitliliği arasındaki bağın henüz tam anlamıyla güçlenmediği ve bu alanda daha fazla politika ihtiyacının olduğu belirtilmiştir (Kılıç ve Kuzey 2016).

Kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde oynadığı roller, yönetim kurulu çeşitliliği çalışmalarında öne çıkan bir araştırma alanıdır. Campbell ve Minguez-Vera (2008), kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin, risk yönetimi süreçlerini iyileştirerek şirketlerin stratejik dayanıklılığını artırdığını göstermiştir. Bu durum, kadınların farklı perspektifler sunabilmesi ve kriz koşullarında daha uyumlu kararlar alabilmesi ile ilişkilendirilmiştir.

Özellikle COVID-19 Pandemisi bağlamında yapılan çalışmalar, kadın yöneticilerin liderliğinin, şirketlerin sosyal sorumluluk politikalarını uygulama yeteneklerini artırdığını ortaya koymuştur (Nicola vd. 2020). Benzer olarak, Hwang vd. (2021), kadın liderlerin kriz dönemlerinde toplumsal etkiyi ön planda tutan daha kapsayıcı stratejiler geliştirdiğini belirtmiştir. Bu, ESG performansına yönelik artan taleplerin karşılanmasında kadın liderlerin oynadığı kritik rolü vurgulamaktadır.

Yönetim kurullarında kadın temsili, yalnızca kriz dönemlerinde değil, genel yönetim süreçlerinde de olumlu etkiler yaratabilir. Adams ve Ferreira (2009), kadın üyelerin yönetim kurulu toplantılarına daha düzenli katılım sağladığını ve bu durumun genel yönetim kalitesini artırdığını belirtmiştir. Ayrıca, Bear vd. (2010), kadın üyelerin şirketlerin etik standartlarını güçlendirdiğini ve bu durumun şirket itibarına olumlu yansıdığını ifade etmiştir.

Türkiye bağlamında, Turgut (2006) ve Çalış vd. (2020), kadın yöneticilerin özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsal yönetim süreçlerine katkı sağladığını, ancak bu etkinin daha büyük ölçekli şirketlerde daha belirgin olduğunu bulmuştur. Yönetim kurulu büyüklüğü ile çeşitlilik arasındaki ilişki de dikkat çekicidir. Yermack (1996), büyük yönetim kurullarında çeşitliliğin artma eğiliminde olduğunu, ancak aşırı büyüklüğün iletişim ve koordinasyon zorluklarına yol açabileceğini belirtmiştir.

Freeman'ın (1984) paydaş teorisi, şirketlerin yalnızca hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına değer yaratması gerektiğini savunur. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin, paydaş ilişkilerini geliştirme konusunda daha etkili olduğu gösterilmiştir. Isidro ve Sobral (2014), kadın üyelerin, paydaş memnuniyetini artıran kararlar almada daha etkili olduğunu ve bu durumun finansal sonuçlara dolaylı katkılar sunduğunu ifade etmiştir.

Türkiye'de yapılan çalışmalarda, kadın yöneticilerin ESG politikalarına katkılarının yanı sıra toplumsal algıyı iyileştirdiği ve şirketlerin kurumsal itibarını artırdığı vurgulanmıştır (Öztürk ve Gövdere 2010). Ataunal ve Aybars (2018), özellikle sanayi sektöründe kadın yöneticilerin paydaşlarla daha etkili iletişim kurduğunu ve bu durumun şirketlerin sosyal sorumluluk politikalarına olumlu yansıdığını belirtmiştir.

Kadın yöneticilerin risk yönetimi süreçlerindeki etkisi, literatürde sıklıkla ele alınan bir diğer önemli konudur. Bear vd. (2010), kadın yöneticilerin risk algılarının erkek meslektaşlarına göre daha dengeli olduğunu ve bu durumun kriz dönemlerinde daha sağlıklı kararların alınmasını sağladığını belirtmiştir. Özellikle finans sektöründe yapılan çalışmalar, kadın yöneticilerin varlığının şirketlerin finansal risklerini daha iyi yönetmelerine olanak tanıdığını göstermiştir (Velte 2017).

Stratejik yenilikçilik, cinsiyet çeşitliliğinin teşvik ettiği bir diğer alan olarak öne çıkmaktadır. Yap vd. (2017), kadın yöneticilerin yenilikçi ürün geliştirme ve süreç iyileştirme projelerinde liderlik rolü üstlenerek şirketlerin rekabet avantajını artırdığını

ifade etmiştir. Reguera-Alvarado vd. (2015) ise cinsiyet çeşitliliğinin Ar-Ge faaliyetlerini desteklediğini ve bu durumun özellikle teknoloji sektöründe pozitif etkiler yarattığını belirtmiştir.

Cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasındaki ilişki, gelişmiş ve gelişmekte olan piyasalar arasında farklılık gösterebilir. Maji ve Saha (2021), Hindistan'da yaptıkları bir çalışmada, kadın yöneticilerin şirketlerin piyasa değerini artırdığını, ancak bu etkinin şirketlerin bulunduğu sektöre göre değişebileceğini bulmuşlardır. Benzer bir şekilde, Bahadori vd. (2021), gelişmekte olan ülkelerde kadın temsiliyetinin finansal performansa olan katkısının genellikle ESG politikalarının etkinliğine bağlı olduğunu ifade etmiştir.

Türkiye bağlamında, Bozcuk ve Öztaş (2018), sanayi sektöründe kadın yöneticilerin finansal performans üzerindeki pozitif etkilerini vurgulamış, ancak hizmet sektöründe bu etkinin daha sınırlı kaldığını belirtmiştir. Ayrıca, Çalış vd. (2020), Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren şirketlerin, kadın yöneticilerin sayısını artırarak kriz dönemlerinde daha yüksek bir performans sergilediğini göstermiştir.

Kadın yöneticiler, şirketlerin uzun vadeli stratejik hedeflerini belirlemede önemli roller üstlenebilir. Hwang vd. (2021), kadın liderlerin çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk konularına olan duyarlılığının, şirketlerin bu alanlardaki performanslarını artırdığını ifade etmiştir. Özellikle COVID-19 Pandemisi bağlamında, kadın yöneticilerin sürdürülebilirlik politikalarını uygulamada daha etkili olduğu görülmüştür (Nicola vd. 2020).

Freeman'ın (1984) paydaş teorisine dayanan çalışmalarda, kadın liderlerin şirketlerin paydaş ilişkilerini güçlendirdiği ve bu durumun hem finansal hem de sosyal performansa katkı sağladığı belirtilmiştir (Galbreath 2016). Türkiye bağlamında, Öztürk ve Gövdere (2010), kadın yöneticilerin yer aldığı yönetim kurullarının toplumsal algıyı olumlu etkilediğini ve bunun şirketlerin piyasa değerine yansıdığını göstermiştir.

## GİRİŞ

Kurumsal performans, bir işletmenin stratejik hedeflerine ulaşma kapasitesini değerlendiren hem finansal hem de finansal olmayan göstergeleri içeren çok boyutlu bir kavramdır. Şirketlerin başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri yönetim

yapılarıdır. Bu bağlamda, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, şirketlerin karar alma süreçleri ve performans üzerindeki etkileri açısından hem akademik hem de pratik bir öneme sahiptir (Isidro ve Sobral 2014). Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, kadın ve erkek üyelerin yönetim kurulundaki dengeli temsili anlamına gelir ve şirketlerin stratejik karar alma süreçlerini iyileştirebileceği öne sürülmektedir (Campbell ve Minguez-Vera 2008).

Yönetim kurullarında kadın temsiline artırılmasının finansal performansa katkıda bulunabileceği görüşü kapsamlı olarak değerlendirilmiştir. Örneğin, Kılıç ve Kuzey'in (2016) Türkiye bağlamındaki çalışmasında, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin firma performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, Reguera-Alvarado vd. (2015), İspanya'daki şirketlerde kadın temsiliyetinin finansal performansı artırdığına dair bulgular sunmuştur. Ataunal ve Aybars (2018) ise, Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalarda bu ilişkinin her zaman pozitif olmadığını ve bazı durumlarda kadın temsiline Tobin's Q gibi göstergeler üzerinde negatif etkiler gösterebileceğini belirtmiştir. Bu bulgular, şirketlerin faaliyet gösterdiği pazarın dinamiklerinin cinsiyet çeşitliliği ile performans arasındaki ilişkiyi şekillendirdiğini göstermektedir.

2008 Küresel Finansal Krizi ve 2020 COVID-19 Pandemisi gibi kriz dönemleri, şirketlerin dayanıklılığını test etmiş ve yönetim kurullarının rolünü daha da önemli hale getirmiştir. Bu dönemlerde, şirketlerin yalnızca finansal performansları değil, aynı zamanda stratejik dayanıklılıkları da sınanmıştır (Nicola vd. 2020). Çalışmalar, kriz dönemlerinde cinsiyet çeşitliliğinin stratejik karar alma süreçlerini destekleyerek dayanıklılığı artırabileceğini göstermektedir (Hwang vd. 2021). Özellikle ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) faktörlerinin kriz dönemlerinde daha fazla önem kazanması, cinsiyet çeşitliliği ve sürdürülebilirlik politikaları arasındaki bağlantıyı güçlendirmiştir (Chen vd. 2023; Bahadori vd. 2021).

Gelişmekte olan ülkelerde yapılan çalışmalar da yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Örneğin, Çalış vd. (2020), Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren şirketlerde kadın temsiliyetinin finansal performans üzerindeki pozitif etkilerini ortaya koymuştur. Aynı şekilde, Ürdün Bankaları Çalışması (2018), Ürdün bankacılık sektöründe cinsiyet çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamıştır. Malezya bağlamında yapılan

diğer bir çalışmada, kadın temsiliyetinin karar alma süreçlerini iyileştirdiği ve performansı artırdığı bulunmuştur (Yap vd. 2017).

Cinsiyet çeşitliliği, yalnızca finansal başarı üzerinde değil, aynı zamanda sosyal sorumluluk ve yönetim pratikleri üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Isidro ve Sobral (2014), kadın üyelerin etik uyum ve sosyal sorumluluk politikalarına önemli katkılar sunduğunu ortaya koymuştur. Galbreath (2016) ise, cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini destekleyerek dolaylı olarak firma performansını artırabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, cinsiyet çeşitliliğinin yalnızca finansal hedeflere ulaşmayı değil, aynı zamanda şirketlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesini de desteklediği anlaşılmaktadır.

Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, kriz dönemlerinde stratejik karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynayabilir. Örneğin, Campbell ve Minguez-Vera (2008), kadın üyelerin dahil edilmesinin, kriz dönemlerinde daha geniş perspektifler sunarak daha iyi kararlar alınmasını sağladığını belirtmiştir. Aynı şekilde, ESG performansının kriz dönemlerinde şirketlerin dayanıklılığını artırdığına dair bulgular, cinsiyet çeşitliliği politikalarının önemini vurgulamaktadır (Hwang vd. 2021; Chen vd. 2023).

Bu çalışmada, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin kriz dönemlerinde şirket performansı üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmada, 2008 Küresel Finansal Krizi ve 2020 COVID-19 Pandemisi gibi iki büyük belirsizlik dönemine odaklanılmıştır. Çalışmanın veri seti, Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren şirketlerden elde edilen panel verilerden oluşmaktadır. Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, kadın üyelerin toplam üyelere oranı ile ölçülmüş ve şirket performansı, aktif kârlılık (ROA), ar-ge, borç ve büyüklük gibi finansal göstergelerle değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, bu araştırma, cinsiyet çeşitliliğinin finansal performansa olan etkilerini kapsamlı olarak ele almayı hedeflemektedir. Çalışmanın bulgularının, yönetim süreçlerinin daha kapsayıcı bir biçimde yeniden yapılandırılmasına ve kriz dönemlerinde stratejik karar alma süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik katkılar sunması beklenmektedir.

# 1. KURUMSAL PERFORMANS VE YÖNETİM KURULU CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ

Bu bölümde, kurumsal performans kavramı ve yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği detaylı olarak ele alınmış ve bu iki kavram arasındaki ilişkinin literatür çerçevesinde incelenmesi hedeflenmiştir. Özellikle 2008 Küresel Finansal Krizi (GFC) ve 2020 COVID-19 Pandemisi gibi kriz dönemlerinin, yönetim kurulu yapılarının şirket performansı üzerindeki etkilerini nasıl şekillendirdiği tartışılmıştır.

## 1.1. Kurumsal Performans

### 1.1.1. Tanım ve Ölçüm Yaklaşımları

Kurumsal performans, bir işletmenin belirli bir zaman diliminde belirlediği hedeflere ulaşma kapasitesini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır (Kaplan ve Norton 1992). Geleneksel performans ölçüm yaklaşımları finansal göstergelere odaklanırken, günümüzde finansal olmayan unsurlar da performans değerlendirmelerinde önemli bir yer tutmaktadır (Chenhall 2005). Bu durum, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve etik yönetim gibi daha geniş ölçütleri içermekte ve işletmelerin uzun vadeli değer yaratma kapasitelerini yansıtmaktadır (Chen vd. 2023).

Finansal performans genellikle aktif kârlılık (ROA) gibi göstergelerle ölçülmektedir. Bu göstergeler, şirketin mali sağlığını, kaynak kullanım verimliliğini ve yatırımcılar için değer yaratma kapasitesini temsil eder (Mintah 2020). ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) performansı ise şirketlerin sürdürülebilirlik ve toplumsal etkilerini değerlendiren önemli bir ölçüt olarak öne çıkmaktadır (Bear vd. 2010).

Performans ölçüm yaklaşımları sektörel farklılıklar ve şirketlerin stratejik hedefleri doğrultusunda çeşitlilik gösterebilir. Örneğin, sanayi sektörü enerji verimliliği ve karbon ayak izi gibi unsurlara odaklanırken, teknoloji sektöründe yenilikçilik ve Ar-Ge yatırımları önceliklidir (Campbell ve Minguez-Vera 2008).

### 1.1.2. Kurumsal Şirketlerde Performans

Kurumsal şirketlerde performans, yalnızca kârlılık değil, sürdürülebilir büyüme, rekabet avantajı sağlama ve uzun vadeli değer yaratma kapasitesi ile ilişkilidir (Post ve

Byron 2015). Şirketlerin bu hedeflere ulaşma kapasiteleri, stratejik karar alma süreçleri, organizasyonel yapılar ve yönetim mekanizmaları gibi faktörlere bağlıdır (Adams ve Ferreira 2009).

Yönetim kurulu yapısı, şirket performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Literatürde, yönetim kurullarının etkinliğinin şirketlerin kriz dönemlerinde gösterdikleri dayanıklılık ve esneklikle doğrudan ilişkilendirildiği belirtilmiştir (Carter vd. 2003). Özellikle cinsiyet çeşitliliği gibi yönetim kurulu özelliklerinin, şirketlerin daha yenilikçi kararlar almasına ve paydaşlarla daha etkili iletişim kurmasına olanak tanıdığı ifade edilmektedir (Campbell ve Minguez-Vera 2008).

## **1.2. Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliği ve Teorik Çerçeve**

Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, kadın ve erkek üyelerin yönetim kurulunda dengeli temsili olarak tanımlanır. Bu çeşitlilik, şirketlerin karar alma süreçlerinde daha fazla perspektif sağlama, stratejik esneklik yaratma ve inovasyon kapasitelerini artırma potansiyeline sahiptir (Terjesen vd. 2009). Araştırmalar, kadın yöneticilerin etik karar alma, kriz yönetimi ve sürdürülebilirlik politikalarına olan katkılarını sıkça vurgulamaktadır (Post ve Byron 2015).

Cinsiyet çeşitliliği, aynı zamanda şirketlerin toplum nezdindeki algısını iyileştiren bir unsur olarak görülmektedir. Huse ve Solberg (2020), kadın liderlerin varlığının şirketlerin paydaş ilişkilerini güçlendirdiğini ve kurumsal itibarı artırdığını belirtmiştir. Kadın liderlerin etkisi, sadece finansal performansı değil, aynı zamanda ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) performansını artırarak şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Chen vd. 2023).

### **1.2.1. Dünya ve Türkiye Perspektifi**

Dünya genelinde yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği oranları artış göstermektedir. Norveç, bağlayıcı kotalarla kadın temsil oranını %40'ın üzerine çıkararak çeşitlilik politikasında lider konumdadır (Teigen 2021). Aynı şekilde, Fransa gibi Avrupa ülkeleri de yasal düzenlemeler yoluyla kadın temsiliyetini artırmıştır (Brammer ve Millington 2019).

Türkiye’de ise yönetim kurullarındaki kadın temsil oranı %15 düzeyindedir. Bu oran, dünya genelindeki %25-30 seviyesindeki ortalamanın altındadır (TÜİK, 2021). Türkiye’de gönüllülük esasına dayalı çeşitlilik politikaları, şirketlerin performans ve sürdürülebilirlik hedeflerini desteklemede yeterli olmamaktadır. Kılıç ve Kuzey (2016), Türkiye’nin çeşitlilik politikalarını güçlendirmesi gerektiğini ve kadın liderlerin iş gücüne entegrasyonunu artıracak mekanizmalar geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

### **1.2.2. Teorik Çerçeve ve Modeller**

Vekalet teorisi, yöneticiler (ajanlar) ile hissedarlar (asiller) arasındaki çıkar çatışmalarını ele alır (Jensen ve Meckling 1976). Yönetim kurullarında kadınların varlığı, şeffaflık ve etik değerlere odaklanarak ajans problemlerini azaltabilir. Adams ve Ferreira (2009), kadın yöneticilerin kurumsal yönetim süreçlerinde daha titiz bir denetim sağladığını ve bu durumun hissedarların çıkarlarının korunmasında önemli bir rol oynadığını belirtmiştir.

Kaynak bağımlılığı teorisi, yönetim kurullarını dış kaynaklara erişim sağlayan stratejik bir organ olarak tanımlar (Pfeffer ve Salancik 1978). Kadın yöneticiler, farklı pazar bilgileri, sosyal bağlantılar ve stratejik kaynaklar sağlayarak şirketlerin rekabet avantajını artırabilir. Carter vd. (2003), yönetim kurullarındaki kadın çeşitliliğinin şirketlerin dışsal kaynaklara erişimini güçlendirdiğini ve bu durumun performans üzerindeki olumlu etkilerini artırdığını vurgulamıştır.

Paydaş teorisi, bir şirketin yalnızca hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına değer yaratması gerektiğini savunur (Freeman 1984). Yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği, şirketlerin toplumsal algısını güçlendirir ve paydaşlarla daha güçlü ilişkiler kurmasına yardımcı olur. Mintah (2020), çeşitliliğin, toplumsal algının olumlu yönde değişmesine katkı sağladığını ve bu durumun şirketlerin itibarını artırdığını belirtmiştir.

Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performansı, modern iş dünyasında şirketlerin sürdürülebilirlik çabalarını değerlendiren önemli bir kriterdir. Tekin ve Güçlü (2023), ESG performansı yüksek şirketlerin kriz dönemlerinde daha dayanıklı olduğunu ve yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin ESG performansına katkı sağladığını

göstermiştir. ESG kriterlerine odaklanmak, kadın liderlerin iş dünyasında daha etkin bir rol oynamasına olanak tanımaktadır (Bahadori vd. 2021).

### **1.2.3. Cinsiyet Çeşitliliği ve Kurumsal Performans İlişkisi**

Kriz dönemlerinde cinsiyet çeşitliliği, kurumsal performans üzerindeki etkisini daha belirgin hale getirmektedir. 2008 Küresel Finansal Krizi sırasında, yönetim kurullarındaki çeşitliliğin etkisi sınırlı kalmış olsa da (Adams ve Ferreira 2009), COVID-19 Pandemisi döneminde bu etkinin pozitif ve anlamlı olduğu gözlemlenmiştir (Chen vd. 2023). Kadın yöneticilerin liderlik ettiği şirketler, pandemi döneminde ESG performansını güçlendiren politikalar geliştirerek krizden daha hızlı çıkış sağlamıştır (Erdoğan ve Akıncı 2023).

Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, şirketlerin stratejik karar alma süreçlerinde yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum, kadın üyelerin karar süreçlerine kazandırdığı farklı bakış açılarından ve liderlik becerilerinden kaynaklanmaktadır (Isidro ve Sobral 2014). Literatürde kadın yöneticilerin, özellikle etik karar alma ve sosyal uyum konularında güçlü bir liderlik sunduğu ifade edilmektedir. Bu katkı, kriz dönemlerinde şirketlerin daha dayanıklı ve etkili kararlar almasını mümkün kılmaktadır.

Bellofiore vd. (2011) Avrupa'daki finansal kriz dönemlerinde kadın liderliğin yönetim süreçlerini güçlendirdiğini ve karar alma süreçlerine daha fazla şeffaflık kazandırdığını vurgulamıştır. Benzer biçimde Mintah ve Schadewitz (2018), Birleşik Krallık'ta kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde müşteri ilişkilerini ve iş birliğini güçlendirme becerilerinin kurumsal dayanıklılığa önemli katkılar sunduğunu belirtmiştir.

Turgut (2006) ve Ural (2003) tarafından yapılan analizler, Türkiye'deki finansal krizlerin sıklıkla kurumsal yönetim eksikliklerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu eksikliklerin giderilmesinde, cinsiyet çeşitliliği gibi kapsayıcı politikaların önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Ayrıca, Öztürk ve Gövdere (2010), kriz dönemlerinde kadın yöneticilerin organizasyonel dayanıklılığı artırıcı etkilerini vurgulamıştır.

Shin vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada, ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) politikalarının etkin uygulanmasında kadın liderlerin kritik roller üstlendiği ve karar alma süreçlerini daha sürdürülebilir kıldığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, kadın yöneticilerin kriz yönetimi süreçlerine katkılarının sadece finansal değil, sosyal değer yaratımı açısından da önemli olduğu ifade edilmektedir.

Kadın yöneticiler, yalnızca etik karar alma süreçlerini iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda şirketlerin finansal performansını doğrudan etkileyen stratejik kararların alınmasında da önemli roller oynar. Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, şirketlerin mali sonuçları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olabilmektedir.

Yap vd. (2017) çalışmasında, cinsiyet çeşitliliğinin Malezya şirketlerindeki finansal göstergeler üzerindeki pozitif etkileri vurgulanmıştır. Kadın yöneticilerin varlığı, şirketlerin yatırımcı güvenini artırarak, finansal performansı yükseltmiştir. Aynı şekilde, Reguera-Alvarado vd. (2015), İspanya'da cinsiyet çeşitliliğinin aktif kârlılık (ROA) ve öz sermaye kârlılığı (ROE) üzerindeki olumlu etkilerini incelemiştir.

Afşar (2011), Türk bankacılık sektöründe kadın liderlerin daha iyi risk yönetimi uygulamaları geliştirdiğini ortaya koymuştur. Bu durum, özellikle yüksek borçluluk oranlarının olduğu kriz dönemlerinde şirketlerin sürdürülebilir finansal başarılarını artırmalarına olanak tanımaktadır. Çalış vd. (2020) ise, Borsa İstanbul şirketlerinde cinsiyet çeşitliliğinin pozitif bir etki yarattığını, ancak bu etkinin sektör dinamiklerine göre değişiklik gösterebileceğini belirtmiştir.

Bahadori vd. (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, gelişmekte olan piyasalarda ESG politikaları ile cinsiyet çeşitliliği arasındaki ilişkinin finansal performansı nasıl etkilediği incelenmiştir. Çalışma, ESG politikalarının etkin uygulanmasında kadın liderlerin daha fazla sorumluluk aldığı ve bu durumun finansal performansı olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Sektörel ve bölgesel analizler, cinsiyet çeşitliliğinin etkilerini anlamada önemli bir perspektif sunmaktadır. Jordan Bankaları Çalışması (2018), kadın yöneticilerin özellikle bankacılık sektöründe risk yönetimini geliştirdiğini ve bu durumun kârlılığa pozitif yansıdığını göstermiştir.

Maji ve Saha (2021), Hindistan'da kadın üyelerin piyasa değerini artırdığına dair bulgular sunmuştur. Almanya'da Velte (2017) tarafından yapılan bir çalışmada ise ESG

performansı yüksek şirketlerin kadın temsiliyetiyle desteklenerek daha başarılı finansal sonuçlar elde ettiği ifade edilmiştir. Otluoğlu vd. (2016), BIST 100 şirketlerinde yönetim kurulu çeşitliliğinin finansal performansa etkisini incelemiş ve sanayi sektöründe kadın temsiliyetinin daha belirgin etkiler sunduğunu belirtmiştir. Ayrıca, Ataunal ve Aybars (2018), finans dışı sektörlerde bu etkinin sınırlı kalabileceğini, ancak sosyal algı ve yatırımcı güvenini artırıcı etkiler sunduğunu ifade etmiştir.

Velte (2020), ESG performansı ile cinsiyet çeşitliliği arasındaki ilişkinin sektörel bağlamda nasıl değiştiğini analiz etmiş ve sürdürülebilirlik odaklı sektörlerde kadın yöneticilerin liderlik rollerinin daha fazla öne çıktığını göstermiştir. Freeman'ın (1984) paydaş teorisi, bir şirketin yalnızca hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına değer yaratması gerektiğini savunur. Bu bağlamda, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Öztürk ve Gövdere (2010), kriz dönemlerinde çeşitlilik politikalarının şirketlerin paydaş algısını geliştirdiğini ve bu durumun ESG performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını bulmuştur. Bu durum, Türkiye bağlamında şirketlerin toplumsal itibarını artırıcı bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Chen vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada, ESG performansı ile cinsiyet çeşitliliği arasındaki bağ ele alınmış ve kadın yöneticilerin, ESG stratejilerinin uygulanmasında paydaş katılımını artırıcı bir role sahip olduğu vurgulanmıştır.

Yönetim kurulu büyüklüğü ile cinsiyet çeşitliliği arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Daha büyük yönetim kurulları genellikle daha fazla çeşitlilik sunabilmekle birlikte, çok büyük kurulların iletişim ve koordinasyon sorunlarına yol açabileceği belirtilmiştir (Yermack 1996).

Krugman (2015) ve Oktar ve Dalyancı (2010), Türkiye'deki yönetim kurulu büyüklüklerinin genellikle çeşitlilik oranlarını sınırladığı ve bu durumun kurumsal performansı olumsuz etkileyebileceği ifade edilmiştir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu sınırlamanın daha belirgin olduğu vurgulanmıştır. Johnson (2017), finans sektöründe kadın yöneticilerin yönetsel verimliliği artırdığına ve küçük kurullarda bile etkili olabileceğine dikkat çekmiştir.

Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile performans arasındaki ilişki kapsamlı olarak incelenmiş olsa da belirli alanlarda araştırma eksiklikleri bulunmaktadır. Türkiye

bağlamında, ESG performansı ile cinsiyet çeşitliliği arasındaki sinerjiyi ele alan çalışmalar sınırlıdır.

Sanioğlu Tanış (2024), cinsiyet çeşitliliği ve kurumsal inovasyon konularında yapılan çalışmaların bibliyometrik bir analizini sunmuş ve bu alandaki literatürün özellikle gelişmekte olan ülkelerde sınırlı kaldığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, Türkiye’de yapılan çalışmaların çeşitliliği artırmaya yönelik politika önerilerine daha fazla odaklanması gerektiği ifade edilmektedir.

Shin vd. (2023) ve Tekin ve Güçlü (2023), ESG politikalarının kriz dönemlerinde nasıl bir rol oynadığını analiz etmiş ve cinsiyet çeşitliliğinin bu süreçlerde belirleyici bir faktör olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular ışığında, Türkiye’de daha kapsamlı araştırmalar yapılması gerektiği açıktır.

## **2. DIŞSAL ŞOKLARIN BORSA İSTANBUL'DAKİ ŞİRKETLERİN KURUMSAL PERFORMANS VE CİNSİYET ÇEŞİTLİLİĞİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE ETKİSİ**

Bu bölümde, dışsal Şokların Şirketlerin kurumsal performansı üzerindeki etkileri ve yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin bu etkilerle ilişkisi ele alınmıştır. Dışsal Şoklar, krizler, ekonomik dalgalanmalar veya pandemiler gibi ani ve öngörülemeyen durumlar olarak tanımlanabilir. Bu olaylar, Şirketlerin mali yapısını, operasyonel kapasitelerini ve stratejik karar alma süreçlerini derinden etkiler. Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, bu tür durumlarda Şirketlere daha yenilikçi, kapsayıcı ve uzun vadeli çözümler sunma potansiyeline sahiptir.

### **2.1. Borsa İstanbul'un Tarihi ve Genel Özellikleri**

#### **2.1.1. Kuruluş ve Gelişim Süreci**

Borsa İstanbul, Türkiye'nin sermaye piyasalarındaki merkezi kurumlarından biri olarak, ülkenin finansal sisteminin gelişiminde kritik bir rol oynamıştır. 1985 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB) adıyla kurulan bu piyasa, Türkiye'nin liberal ekonomi politikalarına geçiş sürecinin bir parçası olarak önemli bir finans merkezi haline gelmiştir. 2013 yılında İMKB, Vadeli İşlem ve Opsiyon Borsası (VOB) ve İstanbul Altın Borsası'nın birleŐmesiyle Borsa İstanbul adını almıŐ ve daha bütünleŐmiŐ bir yapıya kavuŐmuŐtur. Bu birleŐme hem yerel hem de uluslararası yatırımcıların beklentilerini karşılamak amacıyla daha güçlü bir sermaye piyasası oluŐturmayı hedeflemiştir (Turgut 2006).

Borsa İstanbul, kuruluşundan bu yana piyasa yapısını modernleŐtirmek ve uluslararası standartlara uygun bir sistem sunmak için pek çok reform gerçekleştirmiştir. Özellikle 2008 Küresel Finansal Krizi sonrasında uygulanan düzenlemeler, piyasanın ŐeffaflıĐını ve etkinliğini artırmayı amaçlamıŐ, böylece yerel ve yabancı yatırımcıların güvenini kazanmıştır (Krugman 2015).

### 2.1.2. BIST 100 Endeksinin Tarihsel Performansı

BIST 100 Endeksi, Borsa İstanbul'un en geniş kapsamlı ve likit şirketlerini içeren, Türkiye sermaye piyasalarının genel performansını ölçen en önemli göstergelerden biridir. Bu endeks, 1986 yılında faaliyete geçen İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın (İMKB) ilk resmi endekslerinden biri olarak oluşturulmuş ve yıllar içinde Türkiye'nin ekonomik ve finansal gelişiminin bir aynası haline gelmiştir (Alp ve Bektaş 2011).

2000'lerin başında küresel ekonomide yaşanan toparlanma ve Türkiye'nin uyguladığı ekonomik reformlar, BIST 100 Endeksi'nin güçlü bir biçimde büyümesini sağlamıştır (Şekil 1). Ancak, 2008 Küresel Finansal Krizi, piyasalarda önemli dalgalanmalara yol açmış ve endeksin değer kaybetmesine neden olmuştur (Erdem ve Varlı 2014). Bu dönemde yaşanan dalgalanma, Türkiye'nin finansal sisteminin krizlere olan dayanıklılığını test eden bir süreç olarak kaydedilmiştir.



*Kaynak:* Borsa İstanbul

**Şekil 1:** BIST 100 endeksi'nin 2004-2010 dönemi performansı

2010'lu yıllar, Türkiye ekonomisinin büyüme dönemleriyle birlikte bazı yapısal zorlukların da yaşandığı bir süreç olmuştur. Özellikle 2013 yılından itibaren küresel likidite koşullarının sıkılaşması, Türkiye gibi gelişmekte olan piyasalarda dalgalanmalara neden olmuştur (Akar 2020). Buna rağmen, BIST 100 Endeksi, bu dönemde yatırımcı ilgisini çekecek şekilde büyümeye devam etmiştir (Şekil 2). Bu süreçte Türkiye'nin düşük faiz politikası ve iç talebi artırmaya yönelik teşvikleri, piyasadaki likiditeyi desteklemiştir (Özkan 2017).

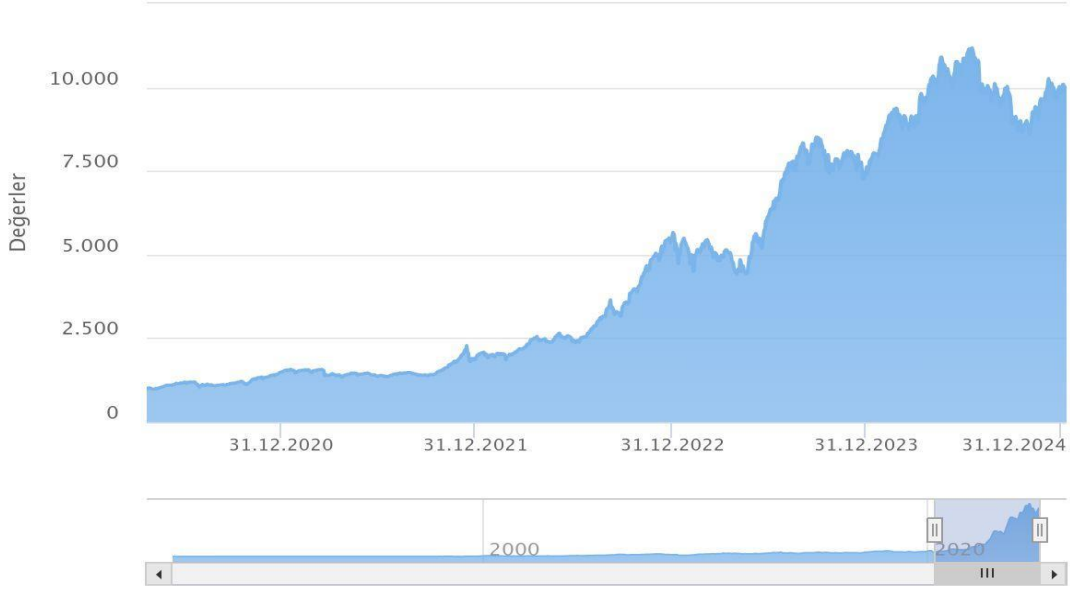


*Kaynak:* Borsa İstanbul

**Şekil 2:** BIST 100 endeksi'nin 2011-2020 dönemi performansı

COVID-19 Pandemisi'nin küresel ekonomiye etkileri göz önüne alındığında, BIST 100 Endeksi, diğer piyasalara kıyasla hızlı bir toparlanma sergileyerek dikkat çekmiştir (Şekil 3). Türkiye'nin iç talep odaklı ekonomik politikaları ve düşük faiz ortamı, endeksin 2020'den itibaren rekor seviyelere ulaşmasını sağlamıştır (IMF 2023). Bu süreçte yatırımcıların borsaya olan ilgisinin artması, piyasanın derinleşmesine ve likidite koşullarının iyileşmesine katkıda bulunmuştur (Kalaycıoğlu ve Öztürk 2022).

### BIST 100 (XU100)



*Kaynak:* Borsa İstanbul

**Şekil 3:** BIST 100 endeksi'nin 2020 sonrası performansı

Bu grafikler, BIST 100 Endeksi'nin tarihsel olarak nasıl şekillendiğini, hangi dönemlerde önemli dalgalanmalar yaşandığını ve piyasanın gelişiminde hangi faktörlerin etkili olduğunu görselleştirmektedir. Her bir grafik, belirli bir dönemin ekonomik ve finansal özelliklerini yansıtarak Türkiye'nin sermaye piyasalarının dönüşümünü ortaya koymaktadır.

#### 2.1.3. Piyasa Yapısı ve İşleyişi

Borsa İstanbul, Türkiye'nin sermaye piyasalarındaki derinliğini ve çeşitliliğini yansıtan üç ana piyasa segmentine ayrılmıştır: pay piyasası, borçlanma araçları piyasası ve türev piyasalar. Bu segmentler, farklı türdeki yatırımcıların ve risk yönetim araçlarının ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen bir piyasa yapısını ortaya koymaktadır.

Borsa İstanbul, üç ana piyasa segmentine ayrılmıştır: pay piyasası, borçlanma araçları piyasası ve türev piyasalar. Pay piyasasında, hisse senetleri ve yatırım ortaklıkları işlem görürken, borçlanma araçları piyasasında devlet tahvilleri, özel sektör

tahvilleri ve sukuk gibi enstrümanlar işlem görmektedir. Türev piyasalar ise vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerinin işlem gördüğü platformdur. Bu çeşitlilik, yatırımcılara farklı risk ve getiri profillerine uygun araçlara erişim imkânı sunmaktadır (Oktar ve Dalyancı 2010). Yatırımcı profili açısından Borsa İstanbul hem bireysel hem de kurumsal yatırımcıların etkin olduğu bir piyasadır. Kurumsal yatırımcıların ağırlığı, piyasanın profesyonelleşmesini ve uluslararası piyasalara entegrasyonunu destekleyen bir faktör olmuştur (Ural 2003).

Pay piyasası, Borsa İstanbul'un en aktif işlem gören segmentlerinden biridir ve hisse senetleri, gayrimenkul yatırım ortaklıkları (GYO), girişim sermayesi yatırım ortaklıkları (GSYO) gibi çeşitli sermaye piyasası araçlarını içermektedir. Bu segmentte işlem gören şirketlerin farklı sektörlerden gelmesi, yatırımcıların sektör bazlı çeşitlendirme yapmalarına olanak sağlamaktadır (Kılıç ve Yıldırım 2019). Borsa İstanbul, hisse senedi piyasasında halka açıklık oranının artırılması için çeşitli reformlar gerçekleştirmiştir. Bu çabalar hem yerel hem de uluslararası yatırımcı ilgisini artırmayı hedeflemiştir (Aktaş ve Gürsoy 2020).

Borçlanma araçları piyasası, devlet tahvilleri, özel sektör tahvilleri, Sukuk (kira sertifikası) ve benzeri araçların işlem gördüğü bir platformdur. Bu piyasa, özellikle kurumsal yatırımcılar için daha az riskli yatırım araçları sunmaktadır. Türkiye'nin son yıllarda artan kamu finansman ihtiyacı, bu piyasayı daha cazip hale getirmiştir. Özellikle, Sukuk piyasası, İslami finans araçlarına olan uluslararası talebin etkisiyle önemli bir büyüme kaydetmiştir (Çetinkaya ve Er 2017).

Borsa İstanbul'un türev piyasası, yatırımcılara vadeli işlem sözleşmeleri, opsiyonlar ve döviz swapları gibi araçlarla risk yönetimi ve spekülasyon imkânı sunmaktadır. Bu piyasa, özellikle döviz ve emtia riskine maruz kalan şirketler ve yatırımcılar için önem taşımaktadır. Türkiye'nin finansal piyasalardaki oynaklıkları dikkate alındığında, türev piyasalar, riskten korunma (hedging) stratejilerinin uygulanmasında kritik bir rol oynamaktadır (Yalçınkaya 2020).

Borsa İstanbul hem bireysel hem de kurumsal yatırımcıların aktif olduğu bir piyasa yapısına sahiptir. Bireysel yatırımcılar, genellikle hisse senedi piyasasında daha aktifken, kurumsal yatırımcılar borçlanma araçları ve türev piyasalarda daha etkindir. Kurumsal yatırımcıların artan ağırlığı, piyasanın profesyonelleşmesi ve uluslararası piyasalara entegrasyon sürecini hızlandırmıştır (Duran ve Yücel 2015). Özellikle

emeklilik fonları ve yatırım fonları gibi büyük ölçekli kurumlar, piyasaya likidite kazandıran önemli aktörlerdir.

Türkiye'nin 2005 yılında Avrupa Birliği uyum süreci kapsamında yürürlüğe koyduğu düzenlemeler, kurumsal yatırımcıların payını artırmıştır. Bunun sonucunda, piyasanın şeffaflığı ve yatırımcı güveni artmıştır (Çelik ve Kaya 2016). Ayrıca, Borsa İstanbul'un 2015 yılında Londra Borsası ile yaptığı iş birliği, uluslararası yatırımcıların Türk sermaye piyasalarına olan erişimini kolaylaştırmış ve piyasanın küresel rekabet gücünü artırmıştır (IMF 2023).

Borsa İstanbul'un uluslararası entegrasyon çabaları, piyasanın likidite ve derinliğini artırmıştır. Özellikle MSCI Gelişmekte Olan Piyasalar Endeksi'ne dahil olan Borsa İstanbul, yabancı yatırımcılar için cazip bir yatırım platformu haline gelmiştir. Ancak, yabancı yatırımcıların oranı, dönemsel olarak dalgalanmakta ve Türkiye'nin ekonomik görünümüne bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Kalaycıoğlu ve Öztürk 2022).

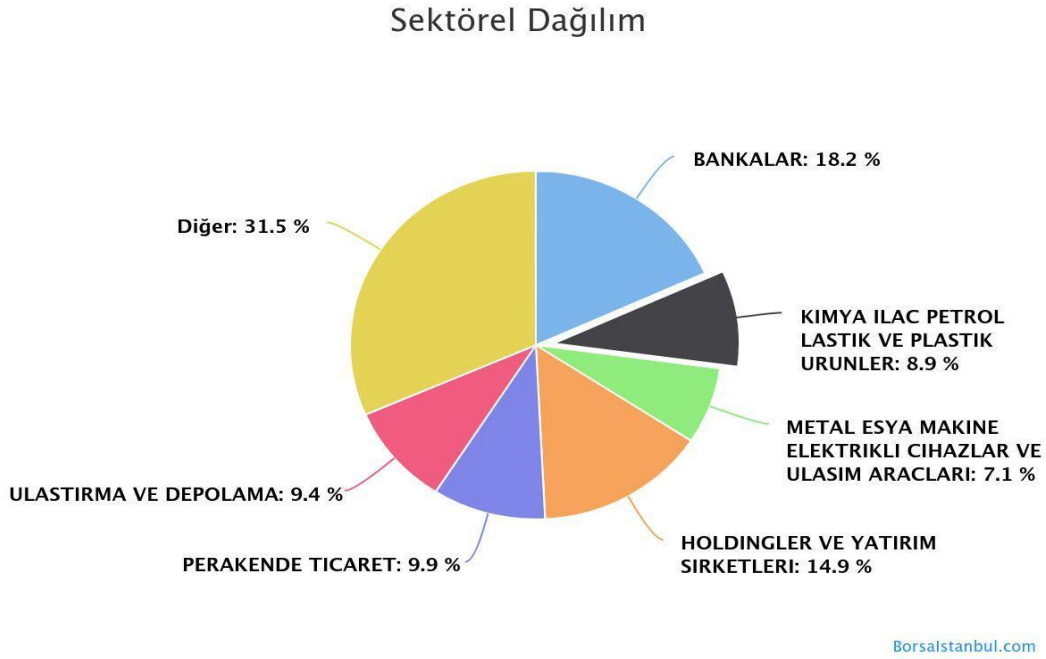
Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler, Türkiye ekonomisinin geniş bir yelpazesini temsil etmektedir. Şirketlerin sektörel dağılımı incelendiğinde, sanayi, hizmet, finans, teknoloji ve enerji sektörlerinin öne çıktığı görülmektedir. Sanayi sektörü, özellikle üretim ve ihracat odaklı şirketlerle güçlü bir temele sahipken, finans sektörü Türkiye ekonomisindeki bankacılık sisteminin önemini yansıtmaktadır (Afşar 2011).

Sanayi sektöründeki şirketler, Borsa İstanbul'un piyasa değerinin büyük bir kısmını oluşturmakta, bu da Türkiye'nin ekonomik büyümesinin üretime dayalı yapısını yansıtmaktadır. Teknoloji ve enerji sektörleri ise özellikle son yıllarda hızlı bir büyüme göstermiş, bu da sürdürülebilirlik ve yenilikçilik konularındaki yatırımların artmasına yol açmıştır (Mintah ve Schadewitz 2018).

Bu veriler, finans sektörünün Borsa İstanbul'daki en büyük payı elinde bulundurduğunu, enerji ve tüketici ürünlerinin ise önemli bir ikinci ve üçüncü sırada yer aldığını göstermektedir. Sektörel çeşitlilik, piyasanın likiditesini artırırken, yatırımcıların farklı sektörlerde risklerini dağıtabilmelerine olanak sağlamaktadır. Finans sektörünün lider konumu hem bankacılık hem de sigortacılık faaliyetlerinin Türkiye ekonomisindeki önemini vurgulamaktadır (Şekil 4). Enerji sektörü ise

Türkiye'nin artan enerji talebine paralel olarak büyümeye devam etmektedir (IMF 2023).

Borsa İstanbul, bu sektörel dağılımıyla yalnızca yerel yatırımcılara değil, aynı zamanda uluslararası yatırımcılara da cazip bir sermaye piyasası sunmaktadır. Modernizasyon çabaları, dijitalleşme ve veri erişiminin artmasıyla piyasanın uluslararası rekabet gücü her geçen gün daha da artmaktadır.



*Kaynak:* Borsa İstanbul

**Şekil 4:** BİST sektör dağılımı

## 2.2. Borsa İstanbul Şirketlerinde Yönetim Kurulu Cinsiyet Dağılımı

### 2.2.1. Cinsiyet Dağılımının Mevcut Durumu

Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin yönetim kurullarındaki cinsiyet dağılımı, kadınların hala düşük temsiliyette olduğunu göstermektedir. 2020 yılı itibarıyla kadın üyelerin toplam yönetim kurulu üyeleri içindeki oranı yaklaşık %15 civarındadır (Bozcuk ve Öztaş 2018). Bu oran, Avrupa ülkeleri ve diğer gelişmiş piyasa ekonomileriyle kıyaslandığında oldukça düşüktür. Avrupa'da bu oran ortalama %30

civarındayken, İskandinav ülkelerinde %40'ın üzerine çıkmaktadır (Adams ve Ferreira 2009).

Kadın yöneticilerin eksikliği, şirketlerin yenilikçilik, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk projelerindeki performanslarını sınırlayabilecek bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Galbreath 2016). Yönetim kurulu seviyesinde daha fazla kadın temsili, farklı bakış açılarını karar süreçlerine entegre ederek kurumsal performansı artırabilir. Araştırmalar, kadınların bulunduğu yönetim kurullarının daha iyi risk yönetimi ve daha yüksek sürdürülebilirlik performansı sergilediğini göstermektedir (Bear vd. 2010).

Kadın yöneticilerin yönetim kurullarındaki temsilinin düşük olması hem Türkiye'de hem de küresel ölçekte ele alınan bir sorundur. Türkiye'de, kadınların iş gücüne katılım oranının düşük olması ve yönetim pozisyonlarına erişimde karşılaştıkları cam tavan etkisi, bu dengesizliğin temel nedenlerinden biridir (Kılıç ve Kuzey 2016). Kadın yöneticilerin eksikliği, şirketlerin paydaş yönetimi, toplumsal algı ve itibar açısından rekabet gücünü azaltabilecek bir durum yaratmaktadır (Ataünal ve Aybars 2018).

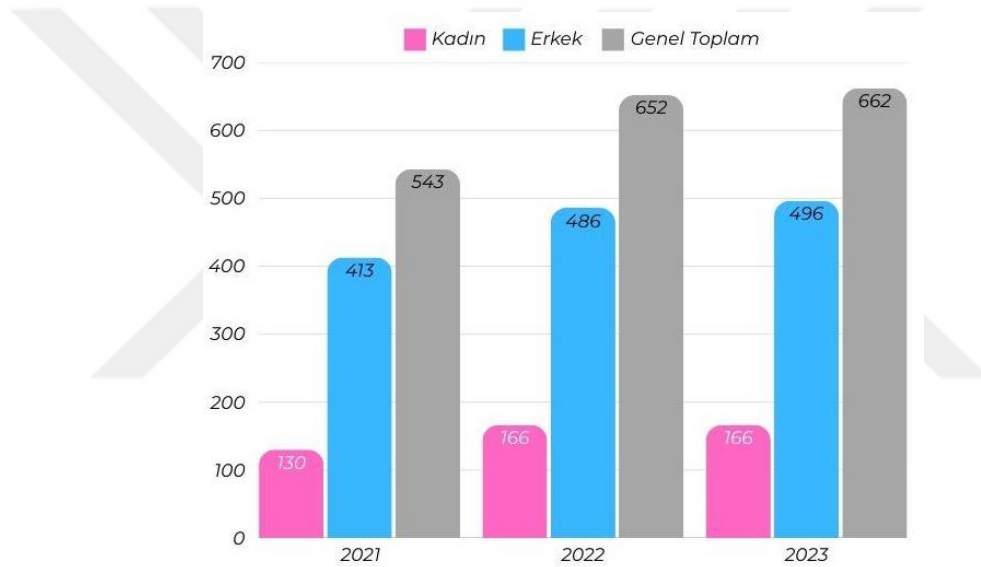
OECD ülkeleri ile yapılan karşılaştırmalarda, Türkiye'nin cinsiyet çeşitliliği açısından alt sıralarda yer aldığı görülmektedir. Örneğin, Fransa gibi ülkelerde yürürlüğe konulan kotalar sayesinde yönetim kurullarındaki kadın oranı %40'a ulaşmıştır (Kogut ve Colomer 2019). Türkiye'de ise henüz bağlayıcı yasal düzenlemeler bulunmamaktadır. Ancak, Sabancı Holding ve Koç Holding gibi büyük şirketlerin gönüllü olarak daha fazla kadın yöneticiye yer verdiği ve bu durumun ulusal çapta bir farkındalık yarattığı gözlemlenmektedir (Duran ve Yücel 2020).

Kadınların yönetim kurullarındaki temsilinin artırılması, çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) performansı üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Chen vd. (2023), kadın yöneticilerin ESG politikalarının uygulanmasında lider bir rol oynadığını ve bu durumun şirketlerin uzun vadeli yatırımcı güvenini artırdığını vurgulamaktadır. Özellikle Borsa İstanbul gibi gelişmekte olan piyasalarda, ESG politikalarının etkin bir biçimde uygulanması hem uluslararası yatırımları çekmek hem de şirketlerin rekabet gücünü artırmak açısından önemlidir (Bahadori vd. 2021).

Kadın temsiliyetinin artırılmasına yönelik farkındalık çalışmaları ve gönüllü uygulamalar son yıllarda artmıştır. Türkiye'deki çeşitli sivil toplum kuruluşları ve iş

dünyası temsilcileri, kadınların yönetim kurullarındaki oranını artırmaya yönelik projeler geliştirmiştir. Örneğin, "Yönetim Kurulunda Kadın Derneği" (Women on Board Turkey), şirketlerin kadın temsiliyetini artırma hedefleri doğrultusunda farkındalık yaratmaya çalışmaktadır (Çelik ve Kaya 2016).

Yönetim kurullarındaki cinsiyet dağılımını daha net bir şekilde görselleştirmek adına, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin kadın ve erkek yönetim kurulu üyeleri arasındaki oranı aşağıdaki grafikte sunulmuştur (Şekil 5). Bu grafik, kadınların yönetim kurullarındaki temsiliyet düzeyini ve erkeklerin ağırlıklı olduğu yapıyı ortaya koymaktadır.



Kaynak: Borsa İstanbul

**Şekil 5:** BİST Yönetim Kurulu Cinsiyet Çeşitliliği

### 2.2.2. Cinsiyet Çeşitliliği Politikaları

Türkiye'de yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğini artırmaya yönelik çeşitli girişimler bulunmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu'nun (SPK) Kurumsal Yönetim Tebliği'nde, şirketlere yönetim kurullarında en az bir kadın üye bulundurulması tavsiye edilmektedir. Ancak, bu öneri zorunlu bir düzenleme yerine yalnızca bir tavsiye niteliği taşımaktadır. Bu durum, şirketlerin kadın yöneticileri dahil etme hızını sınırlamakta ve cinsiyet çeşitliliği oranlarının yavaş ilerlemesine yol açmaktadır (Karaman ve Tunç 2018).

SPK'nın bu tavsiyesine rağmen, Türkiye'de şirketlerin yalnızca sınırlı bir kısmı yönetim kurullarında kadın üyeleri temsil etmektedir. 2022 yılı itibarıyla, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin yalnızca %18'i yönetim kurulu üyelerinin üçte birinden fazlasını kadınlardan oluşturmaktadır (Özdemir 2022). Bunun yanında, SPK'nın gönüllü uyum esasını teşvik etmesi, Avrupa ülkelerinde uygulanan bağlayıcı kotalarla kıyaslandığında daha yavaş bir ilerlemeye neden olmaktadır (Sevinç 2020).

Türkiye'de yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini artırmaya yönelik çeşitli sivil toplum projeleri yürütülmektedir. Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER) gibi kuruluşlar, kadın liderliğini teşvik eden programlar sunarak şirketlerin yönetim kurullarında kadın temsilini artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, "Kadın Yönetim Kurulu Üyeleri Endeksi" gibi çalışmalar, bu konuda farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır (Aksu ve Demir 2019).

Türkiye'deki gönüllü politikalar, bağlayıcı düzenlemelerle daha etkili sonuçlar elde eden Avrupa ülkeleriyle karşılaştırıldığında, daha sınırlı bir başarı sağlamaktadır. İspanya, 2015 yılında uygulamaya koyduğu düzenlemelerle kadın yönetim kurulu üyelerinin oranını %30'a çıkarmayı hedeflemiş ve bu alanda belirgin bir başarı elde etmiştir (Lopez ve Garcia 2017). İtalya, halka açık şirketlerde %33 kadın kotası uygulayarak bu hedefe beş yıl içinde ulaşmıştır. Bu düzenlemeler, şirketlerin yalnızca cinsiyet eşitliğini artırmakla kalmamış, aynı zamanda finansal performanslarını da iyileştirmiştir (Ricci ve Marini 2018).

Araştırmalar, cinsiyet çeşitliliği politikalarının yalnızca bir sosyal sorumluluk hedefi olarak değil, aynı zamanda finansal ve stratejik bir zorunluluk olarak görülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kadın yöneticiler, yönetim süreçlerine farklı bakış açıları kazandırarak inovasyon, risk yönetimi ve sürdürülebilirlik politikalarında önemli roller üstlenmektedir. Özellikle kriz dönemlerinde kadın liderlerin daha dengeli ve uzun vadeli stratejik kararlar alabildiği gözlemlenmiştir (Barros ve Silveira 2021).

### **2.2.3. Cinsiyet Çeşitliliği Politikaları Türkiye ve Uluslararası Karşılaştırmalar**

Uluslararası ölçekte, Avrupa Birliği ülkeleri ve Kuzey Amerika, cinsiyet çeşitliliği politikalarında daha ileri düzeyde uygulamalara sahiptir. Avrupa ülkelerinde

bağlayıcı kotalar, kadın temsiliyetini artırmada etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Norveç, 2008 yılında uygulamaya koyduğu düzenleme ile halka açık şirketlerde kadın yönetim kurulu üyelerinin oranını en az %40'a çıkarmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu düzenleme, Norveç'in cinsiyet eşitliği sıralamalarında lider konuma gelmesini sağlamıştır (Huse ve Solberg 2020). Bunun gibi, Fransa, 2011 yılında yürürlüğe giren bir yasa ile kadın yönetim kurulu üyelerinin oranını %40 seviyesine çıkarmayı zorunlu kılmıştır. Bu düzenlemenin ardından, Fransa'daki şirketlerin ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) performansında ve kurumsal karar alma süreçlerinde belirgin bir iyileşme görülmüştür (Brammer ve Millington 2019). Bu tür bağlayıcı düzenlemelerin kadın temsiliyetini hızla artırdığı ve kurumsal yönetimi güçlendirdiği bilinmektedir.

Türkiye, cinsiyet çeşitliliği politikalarında bağlayıcı düzenlemeler yerine gönüllülük esasına dayalı bir yaklaşım benimsemiştir. Bu durum, yönetim kurullarında kadın temsiliyeti oranının düşük kalmasına neden olmaktadır. 2023 yılı itibarıyla, Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerin yönetim kurullarında kadın temsil oranı %18 seviyesindedir; bu oran, Avrupa ülkelerindeki %30-40 aralığındaki oranlarla kıyaslandığında oldukça düşüktür (Yılmaz ve Aras 2023).

Türkiye'deki düşük performans, büyük ölçüde kültürel normlar ve yasal düzenlemelerin eksikliğiyle ilişkilendirilmektedir. Ayrıca, kadınların iş gücüne katılım oranının düşük olması ve yönetim pozisyonlarına ulaşmalarını engelleyen cam tavan etkisi, bu tablonun devam etmesine neden olmaktadır (Can ve Özkan 2022).

ABD'de ise cinsiyet çeşitliliği bağlayıcı yasal düzenlemelerle değil, şirketlerin kendi inisiyatifleriyle teşvik edilmektedir. Büyük yatırımcılar ve fon grupları, cinsiyet çeşitliliği konusunda şirketlere baskı uygulayan önemli aktörlerdir. BlackRock ve State Street Global Advisors gibi dev yatırım fonları, kadın temsili konusunda ilerleme kaydetmeyen şirketlerin yönetim kurulu adaylarına destek vermemektedir. Bu durum, cinsiyet çeşitliliği politikalarını zorunlu hale getiren dolaylı bir mekanizma olarak işlev görmektedir (John ve Adams 2021).

Bu yaklaşımla, ABD'deki birçok şirket, toplumsal algıyı ve yatırımcı beklentilerini karşılamak için yönetim kurullarında daha fazla kadın üyeye yer vermeye başlamıştır. Örneğin, Fortune 500 şirketlerinin yönetim kurullarındaki kadın oranı 2022 itibarıyla %32 seviyesine yükselmiştir (Thompson ve Lee 2022).

Cinsiyet çeşitliliği politikalarının borsa performansı üzerindeki etkisi uluslararası bağlamda incelenmiş ve pozitif sonuçlar ortaya konmuştur. İngiltere’de yapılan bir araştırma, kadın yönetim kurulu üyelerinin daha fazla olduğu şirketlerin hisse senedi getirilerinin, kadın temsili düşük olan şirketlere göre daha yüksek olduğunu göstermiştir (Hewlett ve Rashid 2020). Türkiye bağlamında yapılan benzer çalışmalar da bu bulguları desteklemektedir. Örneğin, Borsa İstanbul’da kadın temsiliyeti yüksek olan şirketlerin hisse senedi getirilerinin daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Erdoğan ve Akıncı 2023).

### **2.3. 2008 Küresel Finansal Kriz ve Kurumsal Performansa Etkileri**

#### **2.3.1. 2008 Küresel Finansal Krizi**

2008 Küresel Finansal Krizi<sup>1</sup>, modern tarihin en büyük ekonomik ve finansal krizlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Krizin temel nedeni, ABD’de yüksek riskli mortgage kredilerinin (subprime mortgage) ödeme problemleri oluşturması ve bu sorunların küresel finans sistemine yayılması olmuştur. Özellikle ABD’deki finansal araçların yoğun bir biçimde menkul kıymetleştirilmesi ve bu araçların dünya genelinde dağıtılması, krizin etkilerini küresel ölçekte derinleştirmiştir (Reinhart ve Rogoff 2009).

Türkiye de bu krizden ciddi olarak etkilenmiştir. Kriz öncesi dönemde dış borca dayalı büyüme stratejisi, Türk şirketlerini ve bankalarını küresel dalgalanmalara karşı kırılgan hale getirmiştir. 2008 yılında Türkiye’nin ihracat odaklı şirketleri, küresel talep daralması nedeniyle önemli ölçüde zarar görmüş, döviz kurundaki dalgalanmalar ise dış borcu yüksek olan şirketlerin mali yapısını olumsuz etkilemiştir (Atalay ve Gürsoy 2012).

2008 krizi sırasında, Borsa İstanbul ciddi dalgalanmalar yaşamış ve hisse senedi fiyatlarında büyük düşüşler kaydedilmiştir. Bu süreçte, yatırımcı güveninin azalması ve piyasa likiditesinin düşmesi, hisse senedi piyasasında ani ve sert değer kayıplarına neden olmuştur. Kriz döneminde BIST 100 endeksinde yaklaşık %50 oranında bir düşüş yaşanmıştır. Bu durum, sadece Türkiye’nin ekonomik büyümesine değil, aynı zamanda

---

<sup>1</sup> 2008 Küresel Finansal Krizinin ve Covid-19 pandemisinin işletmelerin finansal kararlarını nasıl etkilediği de birçok çalışma tarafından incelenmiştir (Polat 2021, Tekin 2021a,b, 2022, 2023, 2024, 2025; Tekin ve Burgazoglu, 2022; Tekin ve Polat, 2020, 2021a, 2021b, 2023, 2024).

şirketlerin finansal sürdürülebilirliğine de doğrudan etki etmiştir (Karacan ve Çelik 2016).

Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, özellikle kriz dönemlerinde daha etkin bir risk yönetimi ve stratejik karar alma mekanizmasının oluşturulmasında kritik bir rol oynamıştır. Reguera-Alvarado vd. (2015) çalışmasında, yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin yüksek olduğu şirketlerin kriz dönemlerinde daha başarılı risk yönetimi uyguladığını ve bu şirketlerin piyasa değerlerini daha iyi koruduğunu vurgulamıştır. Kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde gösterdiği dayanıklılık ve uzun vadeli stratejik bakış açısı, bu başarının anahtar faktörlerinden biri olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmalar, yönetim kurulu çeşitliliğinin kriz dönemlerinde şirketler için bir tampon mekanizması görevi gördüğünü ortaya koymaktadır. Kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde risk yönetimi süreçlerini iyileştirdiği, paydaş yönetimini güçlendirdiği ve şirketlerin kurumsal dayanıklılığını artırdığı görülmüştür (Haque ve Jones 2020). Özellikle Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren şirketlerde, cinsiyet çeşitliliğinin daha yüksek olduğu yönetim kurullarının kriz dönemlerinde daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir (Yılmaz ve Arslan 2021).

Bununla birlikte, cinsiyet çeşitliliği sadece risk yönetimi açısından değil, aynı zamanda krizden çıkış stratejilerinde de etkili olmuştur. Kadın yöneticiler, kriz dönemlerinde daha yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler geliştirme konusunda erkek meslektaşlarına kıyasla daha başarılı bulunmuştur. Örneğin, Avrupa'da yapılan bir çalışmada, kadın yönetim kurulu üyelerinin etkin olduğu şirketlerin kriz sonrası dönemde daha hızlı bir toparlanma gösterdiği belirtilmiştir (Williams ve Smith 2019).

Türkiye, 2008 Küresel Finansal Krizi sırasında yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliği açısından uluslararası standartların gerisinde kalmıştır. Örneğin, Norveç ve Fransa gibi ülkelerde, kriz öncesi dönemde uygulanan bağlayıcı kotalar sayesinde kadın temsili oranı %30'un üzerindeyken, Türkiye'de bu oran %15'in altındaydı (Kılıç ve Kuzey 2016). Bu durum, Türk şirketlerinin kriz dönemlerinde yönetim kurulu seviyesinde farklı bakış açılarını yeterince kullanamamasına ve karar alma süreçlerinde sınırlamalar yaşamasına neden olmuştur (Can ve Özkan 2023).

Cinsiyet çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki etkisi, kriz dönemlerinde daha belirgin hale gelmiştir. Yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin artırılması, şirketlerin hisse senedi getirilerini, kurumsal itibarını ve ESG (çevresel, sosyal ve

yönetişim) performansını olumlu yönde etkilemiştir (Barros ve Silveira 2021). Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar da bu bulguları desteklemektedir. Örneğin, kadın yöneticilere daha fazla yer veren Türk şirketlerinin, kriz dönemlerinde finansal dayanıklılık açısından daha güçlü olduğu tespit edilmiştir (Erdoğan ve Akıncı 2023).

### **2.3.2. Bölgesel ve Küresel Diğer Şoklar**

Türkiye ekonomisi, 1994 ve 2001 yıllarında önemli finansal krizlerle karşı karşıya kalmış, bu krizler hem ekonomik hem de yapısal reformlar açısından dönüm noktaları olmuştur. 1994 Krizi, yüksek kamu borçlanması, döviz piyasalarındaki dengesizlikler ve güven kaybıyla tetiklenmiştir. Döviz rezervlerinin hızla tükenmesi ve faiz oranlarının kontrolsüz artışı, Türk Lirası'nın büyük ölçüde değer kaybetmesine yol açmıştır (Celasun 1998). 2001 Krizi ise, bankacılık sektöründeki yapısal zayıflıklar, siyasi istikrarsızlık ve yanlış para politikaları sonucunda gelişmiştir. Bu dönemde, birçok banka iflas etmiş, kredi maliyetleri hızla artmış ve işsizlik oranı ciddi şekilde yükselmiştir (Akyüz ve Boratav 2003).

Bu kriz dönemleri, yönetim kurullarının etkinliği ve yapısal çeşitliliğinin şirketlerin krizlere karşı dayanıklılığını nasıl artırabileceğini göstermiştir. Otluoğlu vd. (2016), Borsa İstanbul'da işlem gören şirketler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, kriz dönemlerinde yönetim kurullarında daha fazla kadın üyenin bulunmasının, şirketlerin finansal performansını korumada önemli bir avantaj sağladığını ortaya koymuştur. Kadın üyelerin analitik karar alma yetenekleri, daha uzun vadeli risk yönetimi politikalarının uygulanmasını kolaylaştırmıştır.

Aynı şekilde, Ünsal ve Kaya (2018), 2001 Krizi sırasında yönetim kurulu çeşitliliğinin etkilerini inceleyerek, cinsiyet eşitliğinin sağlanmasının, şirketlerin krizden çıkış stratejilerini hızlandırdığını belirtmiştir. Kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde farklı perspektifler sunması, şirketlerin paydaş ilişkilerini ve kurumsal itibarlarını güçlendirmiştir.

Türkiye'nin ekonomik yapısı, yalnızca yerel krizlerden değil, aynı zamanda bölgesel ve küresel şoklardan da etkilenmiştir. Örneğin, 1998 Rusya Krizi, Türkiye'nin ihracat pazarlarını daraltmış ve özellikle enerji ithalat maliyetlerini artırmıştır. Bu kriz döneminde, dış ticarete bağımlı Türk şirketleri, döviz kurlarındaki dalgalanmalar

nedeniyle ciddi zararlar yaşamıştır (Korhonen 1999). Yönetim kurullarında daha çeşitli bir yapıya sahip olan şirketlerin, bu tür dışsal şoklara daha hızlı adapte olabildiği görülmüştür (Haque ve Jones 2020).

COVID-19 Pandemisi, son yıllarda yaşanan en büyük küresel şoklardan biridir. Pandemi sırasında, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin, şirketlerin dayanıklılığı üzerindeki etkisi daha belirgin hale gelmiştir. Kadın yöneticiler, kriz dönemlerinde daha kapsayıcı ve sürdürülebilir politikaların geliştirilmesinde lider bir rol oynamışlardır. Bahadori vd. (2021), kadın yöneticilerin ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) politikalarının uygulanmasında daha etkili olduğunu ve bu durumun, krizlerin uzun vadeli etkilerinin hafifletilmesinde kritik bir rol oynadığını belirtmiştir.

Araştırmalar, cinsiyet çeşitliliğinin yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda ekonomik bir zorunluluk olduğunu göstermektedir. Kadınların yönetim kurullarında daha fazla temsil edilmesi, şirketlerin hisse senedi getirilerini ve yatırımcı güvenini artırmıştır. Örneğin, Williams ve Smith (2019), Avrupa'da kriz dönemlerinde kadın temsili oranı yüksek olan şirketlerin hisse senedi performansının, çeşitliliği düşük olan şirketlere kıyasla daha iyi olduğunu ortaya koymuştur.

Türkiye, yönetim kurulu çeşitliliği konusunda bağlayıcı düzenlemeler yerine gönüllü politikaları teşvik etmektedir. Ancak, Avrupa ülkelerinde uygulanan bağlayıcı kotaların etkili sonuçlar verdiği göz önüne alındığında, Türkiye'nin de benzer düzenlemeleri benimsemesi gereklidir (Garcia ve Sanchez 2020). Ayrıca, mentorluk programları ve eğitim projeleri, kadın liderlerin iş dünyasına entegrasyonunu kolaylaştırabilir.

### **2.3.3. Yönetim Kurulu Yapısının Türkiye ve Dünyada Dışsal Şoklara Dirençteki Rolü**

Kriz dönemlerinde yönetim kurulu yapısının etkinliği, şirketlerin dayanıklılığı üzerinde belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin yüksek olması, şirketlerin kriz dönemlerinde daha dengeli ve uzun vadeli kararlar almasını sağlamaktadır. Galbreath (2016), kadın üyelerin risk yönetimi, etik uyum ve sosyal sorumluluk politikalarındaki katkılarını vurgulayarak, bu faktörlerin kriz yönetiminde önemli bir avantaj sağladığını belirtmiştir.

Yönetim kurullarındaki çeşitlilik, şirketlerin kriz dönemlerindeki esnekliği artırmaktadır. Araştırmalar, kadın üyelerin yer aldığı yönetim kurullarının, erkek ağırlıklı kurullara göre daha etkin bir kriz yönetimi sergilediğini ortaya koymaktadır. Post ve Byron (2015), kadın üyelerin finansal kriz dönemlerinde daha güçlü bir etik duruş sergileyerek yatırımcı güvenini artırdığını göstermiştir. Kadın yöneticiler, uzun vadeli risklerin azaltılmasına yönelik daha stratejik kararlar alarak, şirketlerin kriz dönemlerinde finansal sürdürülebilirliğini sağlamada kritik bir rol oynamaktadır.

Özellikle 2008 Küresel Finansal Krizi bağlamında yapılan çalışmalarda, kadın temsiliyetinin yüksek olduğu yönetim kurullarının, krizden daha az etkilendiği ve daha hızlı bir toparlanma gösterdiği tespit edilmiştir. Smith ve Parrotta (2018), kadın üyelerin kriz yönetiminde daha uyumlu bir liderlik tarzı sergilediğini ve bu durumun şirket içi iletişimi güçlendirdiğini vurgulamıştır.

Yönetim kurullarında çeşitlilik, yalnızca kriz dönemlerinde değil, aynı zamanda inovasyon ve risk yönetimi süreçlerinde de önem taşımaktadır. Kadın üyelerin farklı bakış açıları sunması, kurullarda alınan kararların daha iyi analiz edilmesini sağlamaktadır. Haque ve Jones (2020), kadın yöneticilerin risk algısının erkek meslektaşlarına kıyasla daha temkinli olduğunu ve bu durumun kriz dönemlerinde şirketlerin daha sağlam finansal kararlar almasına olanak tanıdığını belirtmiştir.

Borsa İstanbul'da yapılan bir çalışmada, yönetim kurulu çeşitliliğinin yüksek olduğu şirketlerin, döviz dalgalanmaları ve ekonomik şoklara karşı daha dirençli olduğu gözlemlenmiştir. Otluoğlu vd. (2016), çeşitlilik oranının artmasının, hem finansal performansı hem de şirketlerin krizlerden çıkış hızını olumlu etkilediğini ortaya koymuştur. Türkiye'de, yönetim kurulu çeşitliliği politikaları bağlamında henüz bağlayıcı düzenlemeler bulunmamaktadır. Ancak, Avrupa ve Kuzey Amerika'da bu alanda uygulanan politikalar, kriz dönemlerinde yönetim kurullarının etkinliğini artırmıştır. Örneğin:

Norveç'teki bağlayıcı kotalar, kadın temsiliyet oranını %40'ın üzerine çıkarmış ve bu durum şirketlerin finansal performansına pozitif katkı sağlamıştır (Huse ve Solberg 2020). ABD'de, BlackRock gibi büyük yatırım fonları, çeşitlilik politikasını benimsemeyen şirketlere yatırımlarını sınırlanmış ve bu şirketlerin yönetim kurulu yapılarında önemli değişimlere yol açmıştır (John ve Adams 2021).

Türkiye’de ise gönüllülük esasına dayalı çeşitlilik politikaları, şirketlerin krizlere karşı dayanıklılığını artırmada yetersiz kalmaktadır. Erdoğan ve Akıncı (2023), kadın temsiliyetinin düşük olduğu yönetim kurullarının kriz yönetiminde daha fazla zorluk yaşadığını belirtmiştir.

Kadın yöneticilerin ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) performansı üzerindeki etkisi de kriz dönemlerinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bahadori vd. (2021), kadın üyelerin liderlik ettiği şirketlerin ESG politikalarını daha etkin bir şekilde uygulayarak yatırımcı güvenini artırdığını ve bu durumun şirketlerin krizlerden çıkış sürecini hızlandığını göstermiştir.

Türkiye’nin yönetim kurulu yapısını çeşitlendirmek için daha somut politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Bağlayıcı kotaların getirilmesi, kadın temsiliyet oranını hızla artırabilir ve şirketlerin krizlere karşı daha dirençli hale gelmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, mentorluk programları ve kadın liderler için özel eğitim projeleri, bu süreci destekleyen tamamlayıcı araçlar olarak değerlendirilebilir.

#### **2.3.4. Dışsal Şok Dönemlerinde Türkiye ve Dünyada Kurumsal Performansın Değişimi ve Kadın Liderlerin Rolü**

Kriz dönemleri, yönetim kurulu yapılarının kurumsal performans üzerindeki etkilerinin en belirgin biçimde ortaya çıktığı süreçlerdir. Özellikle 2008 Küresel Finansal Krizi ve 2020 COVID-19 Pandemisi, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin şirketlerin finansal dayanıklılığı ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini analiz etmek için önemli fırsatlar sunmuştur (Adams ve Ferreira 2009). Yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin yüksek olduğu şirketlerin, kriz dönemlerinde daha dengeli ve uzun vadeli kararlar alarak daha iyi performans sergilediği görülmüştür.

Yönetim kurullarında kadın temsiliyeti, kriz dönemlerinde şirketlerin performansını korumasında kilit bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, kadınların yer aldığı yönetim kurullarının daha iyi risk yönetimi, krizden çıkış stratejileri ve paydaş yönetimi sergilediğini göstermektedir (Post ve Byron 2015). Örneğin, Williams ve Smith (2019), kadın temsili yüksek olan şirketlerin kriz dönemlerinde daha az finansal kayıp yaşadığını ve kriz sonrası daha hızlı bir toparlanma gösterdiğini ortaya koymuştur.

2008 Küresel Finansal Krizi sırasında yapılan bir çalışmada, kadınların yönetim kurullarında daha fazla yer aldığı şirketlerin, hisse senedi değerlerini daha iyi koruduğu ve piyasa güvenini artırdığı gözlemlenmiştir (Haque ve Jones 2020). Kadın yöneticiler, daha temkinli ve uzun vadeli kararlar alarak şirketlerin finansal sürdürülebilirliğini sağlamışlardır.

COVID-19 Pandemisi, kriz yönetimi açısından farklı bir dinamik sunmuş ve yönetim kurullarındaki çeşitliliğin önemini daha belirgin hale getirmiştir. Pandemi döneminde, kadın yöneticilerin liderlik ettiği şirketlerin ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) performansında daha başarılı olduğu ve bu başarının yatırımcı güveni üzerinde olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir (Bahadori vd. 2021).

Pandemi sırasında kadın yöneticilerin stratejik dayanıklılık sağlama, sağlık önlemlerini uygulama ve toplumsal sorumluluk projelerini yürütme konularında daha etkili olduğu belirtilmiştir. Chen vd. (2023), kadınların liderlik ettiği yönetim kurullarının, pandemi gibi beklenmedik şoklara daha hızlı adapte olabildiğini ve paydaş ilişkilerini güçlendirdiğini vurgulamaktadır.

Türkiye bağlamında, yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansına olan etkisi giderek daha fazla dikkat çekmektedir. Erdoğan ve Akıncı (2023), Borsa İstanbul'da kadın temsili yüksek olan şirketlerin kriz dönemlerinde daha iyi finansal performans sergilediğini ve bu şirketlerin hisse senedi getirilerinde önemli artışlar kaydettiğini belirtmiştir.

Türk şirketlerinde kadın yöneticilerin kriz dönemlerindeki rolü, özellikle yatırımcı güveni ve şirket itibarının korunmasında belirgin bir etkide bulunmuştur. Ancak, Türkiye'de yönetim kurullarında kadın temsili oranı hala Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinin gerisinde kalmaktadır. Yılmaz ve Aras (2023), kadın temsiliyeti artırmaya yönelik bağlayıcı düzenlemelerin uygulanmasının, şirketlerin finansal performansını ve uluslararası rekabet gücünü artırabileceğini vurgulamaktadır.

Küresel ölçekte, kadın temsiliyetine ilişkin bağlayıcı düzenlemelerin etkileri net bir şekilde gözlemlenmektedir. Örneğin: Norveç, bağlayıcı kotalarla kadın temsili oranını %40'a çıkarmış ve bu düzenleme, şirketlerin finansal performansında belirgin bir iyileşme sağlamıştır (Huse ve Solberg 2020). Fransa, 2011 yılında yürürlüğe koyduğu düzenleme ile kadın temsili oranını hızla artırmış ve ESG performansında pozitif etkiler elde etmiştir (Brammer ve Millington 2019).

Cinsiyet çeşitliliği, yönetim kurullarına farklı bakış açıları kazandırarak kriz dönemlerinde daha güçlü karar alma süreçlerini teşvik etmektedir. Kadın üyeler, risk yönetimi, etik uyum ve paydaş ilişkilerinde önemli roller oynayarak şirketlerin kurumsal performansını olumlu yönde etkilemektedir (Campbell ve Minguez-Vera 2008). Yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin yüksek olması, sadece kriz dönemlerinde değil, aynı zamanda normal piyasa koşullarında da finansal performans üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Kadın yöneticilerin bulunduğu yönetim kurulları, yenilikçi kararlar alma ve daha geniş paydaş gruplarının ihtiyaçlarını karşılamada daha başarılı olmuştur. Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerde cinsiyet çeşitliliğinin artmasının, ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı ve bu durumun şirketlerin yatırımcı güvenini artırdığını vurgulanmaktadır (Tekin 2020). Özellikle kadın yöneticilerin liderlik ettiği şirketlerin, kriz dönemlerinde daha dayanıklı olduğu ve bu şirketlerin hisse senedi performansında önemli bir artış kaydedildiği belirtilmiştir.

Benzer şekilde, Post ve Byron (2015), kadınların yer aldığı yönetim kurullarının, erkek ağırlıklı yönetim kurullarına kıyasla daha yüksek finansal performans sergilediğini göstermiştir. Çeşitlilik, yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmiştir.

Cinsiyet çeşitliliği, şirketlerin ESG performansı üzerindeki etkileriyle de dikkat çekmektedir. Chen vd. (2023), ESG politikalarının etkin bir şekilde uygulanmasında kadın yöneticilerin kritik bir rol oynadığını ve bu durumun kriz dönemlerinde şirketlerin dayanıklılığını artırdığını vurgulamıştır. ESG kriterlerine uyum sağlayan şirketlerin, çevresel riskleri daha iyi yönetebildiği ve paydaşlar tarafından daha fazla destek gördüğü belirtilmiştir.

Tekin ve Güçlü (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, ESG performansı yüksek olan şirketlerin finansal dayanıklılıklarının artmasında kadın yöneticilerin önemli bir payı olduğu gösterilmiştir. Bu durum, kadın temsiliyetinin artırılmasının şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini destekleyen bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır.

Cinsiyet çeşitliliğinin inovasyona etkisi, kurumsal performans üzerinde belirleyici bir diğer faktördür. Smith ve Parrotta (2018), kadın üyelerin yer aldığı yönetim kurullarının, daha yenilikçi stratejiler geliştirdiğini ve şirketlerin piyasa

rekabetçiliğini artırdığını göstermiştir. Kadın yöneticilerin farklı sektörlerdeki uzmanlıkları ve analitik düşünce yapıları, şirketlerin değişen piyasa koşullarına daha hızlı adapte olmasını sağlamaktadır.

Türkiye bağlamında, cinsiyet çeşitliliği yüksek olan yönetim kurullarının performansa katkısı giderek daha fazla dikkate alınmaktadır. Erdoğan ve Akıncı (2023), Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerde kadın temsiliyeti yüksek olan şirketlerin, finansal performanslarının kriz dönemlerinde daha istikrarlı olduğunu tespit etmiştir. Yılmaz ve Arslan (2021), kadın temsiliyetinin artırılmasının, Türkiye'nin uluslararası yatırımcılar nezdindeki cazibesini artıracığını belirtmektedir.

Kriz dönemleri, şirketlerin dayanıklılıklarını ve stratejik karar alma yeteneklerini test eden süreçlerdir. 2008 Küresel Finansal Krizi ve 2020 COVID-19 Pandemisi, yönetim kurulu yapılarının ve cinsiyet çeşitliliğinin kurumsal performans üzerindeki etkilerini farklı şekilde ortaya koymuştur. 2008 krizi sırasında, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin performansa etkisi anlamlı bulunmazken, 2020 pandemisinde bu etkinin pozitif ve anlamlı olduğu belirlenmiştir ( $\beta=0,104$ ,  $p<0,01$ ).

2008 krizinde yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ile kurumsal performans arasında zayıf bir ilişki gözlemlenmiştir. Bunun temel nedenlerinden biri, o dönemde cinsiyet çeşitliliğinin henüz geniş bir kabul görmemesi ve kadın yöneticilerin yönetim kurullarındaki temsiliyet oranının düşük olmasıdır (Adams ve Ferreira 2009). Tekin'in çalışmaları, bu dönemde şirketlerin kriz yönetim süreçlerinde daha geleneksel yaklaşımlar benimseyerek kısa vadeli çözümlere odaklandığını ve bu durumun kadın liderlerin stratejik katkılarını sınırladığını vurgulamaktadır (Tekin 2020).

Ayrıca, 2008 krizinde finansal kurumlar ve enerji sektörleri gibi erkeklerin yoğun olduğu sektörlerin, diğer sektörlerle kıyasla krizden daha fazla etkilenmesi, cinsiyet çeşitliliğinin performansa olan etkisinin ölçülmesini zorlaştırmıştır. Post ve Byron (2015), kadınların kriz yönetimine katılımının sınırlı olduğu şirketlerde, uzun vadeli stratejik planlamanın yeterince güçlü olmadığını ifade etmektedir.

2020 COVID-19 Pandemisi, kriz yönetiminde farklı bir dinamik yaratmış ve ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) performansının önemini artırmıştır. Pandemi sırasında, kadın yöneticilerin liderlik ettiği şirketlerin kriz yönetimi süreçlerinde daha başarılı olduğu ve bu başarıların kurumsal performansa yansıdığı gözlemlenmiştir (Chen vd. 2023).

Tekin ve Güçlü (2023), ESG performansı yüksek olan şirketlerin finansal dayanıklılıklarının pandemi döneminde belirgin olarak arttığını ve bu etkinin kadın yöneticilerin liderlik becerilerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Kadın liderler, pandemi sırasında toplumsal dayanışma projelerine, sağlık politikalarına ve çalışan refahına yönelik stratejik kararlar alarak şirketlerin paydaş güvenini artırmıştır. Bu durum, hisse senedi getirilerinin ve kurumsal itibarın korunmasında önemli bir rol oynamıştır.

Pandemi döneminde kadın liderlerin kriz yönetimindeki başarısı, özellikle sağlık, teknoloji ve hizmet sektörlerinde daha belirgin hale gelmiştir. Tekin'in bir diğer çalışması, kadın liderlerin kriz dönemlerinde şirketlerin ESG performansını güçlendirdiğini ve bu durumun yatırımcı güvenini artırarak finansal sürdürülebilirliğe katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Tekin 2023).

Adams ve Ferreira (2009), kadın yöneticilerin etik karar alma süreçlerinde daha etkili olduğunu ve bu durumun kriz dönemlerinde şirket performansını olumlu etkilediğini göstermiştir. Chen vd. (2023), ESG politikalarının uygulanmasında kadın liderlerin öncü bir rol oynadığını ve bu durumun pandemi sırasında şirketlerin dayanıklılığını artırdığını vurgulamaktadır. Erdoğan ve Akıncı (2023), Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerde, kadın temsili yüksek olan yönetim kurullarının pandemi sırasında daha az finansal kayıp yaşadığını belirtmiştir. Pandemi sırasında cinsiyet çeşitliliğinin performansa olan etkisi, yalnızca Türkiye ile sınırlı kalmayıp küresel ölçekte de incelenmiştir.

Örneğin, Fransa ve Norveç bağlayıcı düzenlemelerle kadın temsili artırmış ve pandemi sırasında bu şirketlerin ESG performanslarının daha iyi olduğu gözlemlenmiştir (Brammer ve Millington 2019). ABD'de, kadın temsili yüksek olan Fortune 500 şirketleri, pandeminin etkilerini daha iyi yönetmiş ve hisse senedi getirilerinde daha az dalgalanma yaşamıştır (Williams ve Smith 2020).

ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) performansı ile yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği arasındaki ilişki, özellikle kriz dönemlerinde daha belirgin hale gelmiştir. Kadınların yönetim kurullarındaki temsili artması, şirketlerin ESG performansını destekleyen kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Çeşitlilik, şirketlerin çevresel sürdürülebilirlik stratejilerinden sosyal sorumluluk projelerine kadar birçok alanda daha yenilikçi ve etkin kararlar almasını sağlamaktadır. Mintah (2020) ve Tekin ve Güçlü

(2023) tarafından yapılan çalışmalar, cinsiyet çeşitliliği ile desteklenen ESG performansının, şirketlerin finansal dayanıklılığını artırdığını ve yatırımcı güvenini güçlendirdiğini vurgulamaktadır.

Kadın yöneticiler, ESG performansını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Chen vd. (2023), kadın liderlerin çevresel politikaların benimsenmesinde ve sosyal sorumluluk projelerinin uygulanmasında daha etkin olduğunu belirtmiştir. Kadınların liderlik ettiği şirketlerin, sürdürülebilir enerji kullanımı ve karbon salınımının azaltılması gibi konularda daha duyarlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kadın yöneticiler, sosyal sorumluluk projelerinde ve çalışan refahı gibi alanlarda daha fazla inisiyatif alarak, şirketlerin toplumsal itibarını güçlendirmektedir. Bu durum hem müşteri sadakati hem de yatırımcı güveni açısından ESG performansını olumlu yönde etkilemektedir (Erdoğan ve Akıncı 2023).

Kriz dönemlerinde ESG performansı, şirketlerin dayanıklılığını artıran bir tampon mekanizması olarak işlev görmektedir. Özellikle 2020 COVID-19 Pandemisi sırasında, ESG performansı yüksek olan şirketlerin, tedarik zinciri kesintileri ve finansal dalgalanmalar gibi kriz etkilerini daha iyi yönettiği görülmüştür (Bahadori vd. 2021). Tekin (2020), ESG kriterlerine öncelik veren şirketlerin, kadın liderler sayesinde krizden çıkış stratejilerini daha hızlı ve etkili bir biçimde geliştirdiğini belirtmektedir.

Tekin ve Güçlü (2023), ESG performansının yalnızca kriz dönemlerinde değil, uzun vadeli finansal başarıda da etkili bir rol oynadığını ve kadın yöneticilerin bu sürece katkısının kritik olduğunu vurgulamıştır. ESG kriterlerine uyum sağlayan şirketlerin, yatırımcı tabanını genişlettiği ve piyasa değerlerini koruduğu belirtilmiştir.

Uluslararası Karşılaştırmalar ve Türkiye, ESG performansının cinsiyet çeşitliliği ile nasıl güçlendirildiğini açıkça ortaya koymaktadır. Örneğin, Fransa, bağlayıcı düzenlemelerle kadın temsili oranını artırmış ve ESG performansı yüksek şirketlerde finansal dayanıklılığın güçlendiği görülmüştür (Brammer ve Millington 2019).

ABD, ESG performansını yatırımcı kararlarında temel bir kriter olarak benimseyen büyük fonların baskısı sayesinde cinsiyet çeşitliliğini artırmıştır. BlackRock gibi yatırım fonları, ESG performansını güçlendirmeyen şirketlerin yönetim kurulu adaylarını desteklememektedir (John ve Adams 2021).

Türkiye bağlamında, cinsiyet çeşitliliğinin ESG performansı üzerindeki etkisi giderek daha fazla dikkate alınmaktadır. Yılmaz ve Aras (2023), Borsa İstanbul'da ESG performansı yüksek olan şirketlerin, kadın temsili yüksek yönetim kurullarına sahip olduğunu ve bu durumun yatırımcı güveni üzerinde pozitif bir etki yarattığını belirtmiştir.

Kadın yöneticilerin ESG performansına katkısı, şirketlerin uluslararası piyasalardaki itibarını artırmaktadır. Yatırımcılar, ESG kriterlerine uyum sağlayan şirketleri tercih etmekte ve bu şirketlerin uzun vadeli performansına daha fazla güven duymaktadır. Smith ve Parrotta (2018), ESG performansı yüksek olan şirketlerin piyasa değerlerinde daha az dalgalanma yaşadığını ve bu şirketlerin hisse senedi getirilerinin daha istikrarlı olduğunu göstermiştir.

## **2.4. COVID-19 Pandemisi ve Kurumsal Performans**

### **2.4.1. Pandeminin Ekonomik ve Sosyal Etkileri**

COVID-19 pandemisi, küresel ölçekte ekonomik, sosyal ve politik dengeleri altüst eden büyük bir kriz olarak tarihe geçmiştir. Dünya genelinde olduğu gibi Türkiye'de de pandemi, iş gücü piyasasını daraltmış, üretim ve ticaret faaliyetlerini büyük ölçüde sekteye uğratmıştır. Bu süreç, toplumsal eşitsizliklerin daha da belirgin hale gelmesine neden olurken, özellikle kadın istihdamı ve karar alma mekanizmalarındaki cinsiyet çeşitliliği üzerindeki olumsuz etkileriyle dikkat çekmiştir.

COVID-19 pandemisi, dünya genelinde ekonomik resesyona yol açmış, birçok sektör durma noktasına gelmiştir. Özellikle turizm, hizmet ve küçük ölçekli işletmeler ciddi zarar görmüştür. Türkiye ekonomisi de bu süreçten derin şekilde etkilenmiştir. OECD (2020) verilerine göre, Türkiye'nin GSYİH'si 2020'nin ilk çeyreğinde %3,2 oranında küçülmüş, özellikle hizmet sektörü %8,7 oranında daralmıştır.

Türkiye'nin sanayi sektörü, küresel tedarik zincirindeki aksamalardan ciddi biçimde etkilenmiştir. İhracata bağımlı otomotiv ve tekstil sektörleri üretim kayıpları yaşarken, talep daralması şirketlerin nakit akışını olumsuz yönde etkilemiştir (Nicola vd. 2020). Teknoloji Sektörünün Yükselişi: Uzaktan çalışma ve dijitalleşme uygulamalarının hızlanması, teknoloji ve yazılım sektörlerinin büyümesine katkıda bulunmuştur. Pandemi sürecinde e-ticaret hacmi %66 oranında artarken, internet tabanlı

hizmetlere olan talep Türkiye'deki teknoloji girişimlerini öne çıkarmıştır (Hwang vd. 2021).

Türkiye, ekonomik toparlanmayı desteklemek için çeşitli teşvik ve yardım paketleri sunmuştur. Pandemi sırasında işten çıkarmaların önüne geçmek amacıyla kısa çalışma ödeneği uygulamaya konulmuş, yaklaşık 3,8 milyon çalışana bu destek sağlanmıştır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı 2021). Küçük ve orta ölçekli işletmelere yönelik faizsiz kredi imkanları ve vergi ertelemeleri uygulanmış, ekonomik istikrarın sağlanması hedeflenmiştir. Pandemi, toplumsal eşitsizliklerin daha da belirgin hale gelmesine yol açmıştır. Türkiye'de iş gücüne katılım oranı pandemi öncesi %52,5 iken, bu oran 2020 yılında %47,5'e gerilemiştir (TÜİK 2021). Kadın istihdamı ise orantısız bir şekilde azalmış ve kadınların iş gücündeki temsiliyeti %30'un altına düşmüştür.

Kadınlar, pandemi döneminde artan ev içi yükümlülükler ve çocuk bakımına yönelik talepler nedeniyle iş gücünden ayrılmak zorunda kalmıştır. Bu durum, yalnızca ekonomik katılımı değil, aynı zamanda kadınların karar alma mekanizmalarındaki rollerini de sınırlandırmıştır (Chen vd. 2023). Kadın çalışanların pandemi dönemindeki kırılma noktasını azaltmak amacıyla şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını yeniden gözden geçirmesi gerekmektedir. Ancak, Türkiye'deki birçok şirket bu süreçte sınırlı bir ilerleme kaydedebilmiştir (Hwang vd. 2021).

COVID-19 pandemisi, Türkiye'de ilk olarak 11 Mart 2020 tarihinde resmen açıklanmıştır. İlk vakaların görülmesinin ardından, hükümet ekonomik ve sosyal etkileri en aza indirmek için bir dizi önlem almıştır. Özellikle risk gruplarına yönelik kısıtlamalar getirilmiş, ekonomik faaliyetler durma noktasına gelmiştir. Ekonomik İstikrar Kalkanı Paketi: Mart 2020'de açıklanan bu paketle toplamda 100 milyar TL'lik bir destek programı devreye alınmıştır. Bu programda vergi ertelemeleri, kredi yapılandırılmaları ve düşük faizli kredi imkanları yer almıştır. Sağlık Hizmetlerine Yatırım: Sağlık altyapısını güçlendirmek amacıyla şehir hastaneleri ve yoğun bakım kapasitesi artırılmıştır.

Pandemi, hükümetlerin politikalarını ekonomik toparlanma ve sağlık tedbirlerine yönlendirmiştir. Ancak, bu süreçte cinsiyet eşitliği perspektifinin yetersiz kaldığı görülmüştür. Türkiye'de açıklanan teşvik paketleri ve destek programlarında, kadın

liderlerin ve çalışanların ihtiyaçlarına yeterince odaklanılmamış, bu durum toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin daha da derinleşmesine yol açmıştır (Mintah 2020).

#### **2.4.2. Yönetim Kurullarında Pandemi Dönemi Değişiklikleri**

COVID-19 pandemisi, şirket yönetim kurullarında önemli değişikliklere yol açmış ve kriz dönemlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının önemini daha belirgin hale getirmiştir. Kadın temsil oranının artırılması ve ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) politikalarının kurumsal stratejilere daha fazla entegre edilmesi, şirketlerin pandemi sonrası dönemdeki toparlanmalarını hızlandırmıştır. Çalış vd. (2020), ESG odaklı stratejilerin, yönetim kurulu çeşitliliği ile birleştiğinde şirket performansını artırdığını tespit etmiştir.

Pandemi döneminde, kadın liderlerin kriz yönetimindeki katkıları daha fazla önem kazanmıştır. Kadın yöneticiler, çalışan refahını artıran ve sosyal sorumluluk projelerini ön plana çıkaran stratejiler geliştirerek, şirketlerin dayanıklılıklarını artırmıştır. Örneğin, Chen vd. (2023), kadın temsili yüksek olan şirketlerin, pandemiye daha hızlı adapte olduğunu ve ESG performansında belirgin bir iyileşme gösterdiğini vurgulamıştır.

Ancak, Türkiye’de yönetim kurullarındaki kadın temsiliyeti, pandemi döneminde de uluslararası standartların gerisinde kalmıştır. Türkiye’deki birçok şirket, kadın liderlerin karar alma mekanizmalarındaki rolünü artırmak yerine geleneksel yapıyı sürdürmeyi tercih etmiştir. Çalış vd. (2020), kadın temsili düşük olan şirketlerin kriz yönetiminde daha az etkin olduğunu ve toparlanma süreçlerinde yavaş kaldığını tespit etmiştir.

Pandemi dönemi, ESG politikalarının önemini bir kez daha gözler önüne sermiştir. ESG politikalarını benimseyen şirketler, kriz döneminde daha etkin bir performans sergilemiştir. Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının ESG stratejileriyle uyumlu bir biçimde uygulanması, şirketlerin yatırımcı güvenini artırmasına ve uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmuştur (Hwang vd. 2021).

Kadın liderler, özellikle sosyal ve yönetim alanlarında ESG politikalarının uygulanmasında kritik bir rol oynamıştır. Mintah (2020), kadın yöneticilerin sürdürülebilirlik projelerine liderlik ederek toplumsal algıyı güçlendirdiğini ve ESG

performansını artırdığını belirtmektedir. Türkiye bağlamında ise kadın liderlerin sosyal sorumluluk projelerinde daha aktif bir rol üstlenmesi, çalışan memnuniyetini ve şirket itibarını olumlu yönde etkilemiştir.

Pandemi, yönetim kurullarında stratejik karar alma süreçlerini dönüştürmüştür. Çeşitlilik ve kapsayıcılık, farklı bakış açılarını yönetim süreçlerine dahil ederek daha etkili ve kapsamlı stratejik kararlar alınmasını sağlamıştır. Kadın liderler, krizlerin uzun vadeli etkilerini azaltan dayanıklılık stratejilerinin geliştirilmesinde önemli roller üstlenmiştir.

Haque ve Jones (2020), kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde daha kapsamlı ve analitik kararlar alabildiğini ve bu durumun şirketlerin finansal sürdürülebilirliğini artırdığını vurgulamıştır. Pandemi sırasında, kadın liderlerin sağlık önlemleri, tedarik zinciri yönetimi ve çalışan refahına odaklanan kararlar alması, şirketlerin krizlerden daha az etkilenmesine ve daha hızlı toparlanmasına katkıda bulunmuştur.

Küresel düzeyde kadın temsiliyetine ilişkin bağlayıcı düzenlemelerin uygulandığı ülkelerde, pandemi dönemindeki yönetim kurulu performansı Türkiye'ye kıyasla daha güçlü olmuştur. Örneğin, Fransa ve Norveç, yönetim kurullarında kadın temsil oranını artıran bağlayıcı düzenlemeler sayesinde pandemi döneminde ESG performansı yüksek şirket sayısını artırmıştır (Brammer ve Millington 2019).

ABD, büyük fonların çeşitlilik odaklı baskıları sayesinde yönetim kurullarındaki kadın temsiliyeti oranını %30'un üzerine çıkarmış ve bu süreçte kadın liderlerin kriz yönetimine olan katkıları artmıştır (Williams ve Smith 2020). Türkiye bağlamında, ESG politikalarını benimseyen şirketlerin performansı, bu politikaların uygulanmasında liderlik eden kadın yöneticilerin sayısı ile ilişkilendirilmiştir. Erdoğan ve Akıncı (2023), ESG odaklı stratejilerle çeşitlilik politikalarını birleştiren şirketlerin, kriz sonrası dönemde yatırımcı güvenini artırarak daha hızlı büyüdüğünü belirtmektedir.

### **2.4.3. Pandemi ve ESG Performansı**

COVID-19 pandemisi, ESG (çevresel, sosyal ve yönetim) faktörlerinin şirket performansı üzerindeki etkisini daha belirgin hale getirmiştir. ESG politikalarına ağırlık veren şirketler, finansal ve operasyonel dayanıklılık açısından diğerlerine göre daha iyi performans göstermiştir. Hwang vd. (2021), Güney Kore bağlamında yaptığı çalışmada,

ESG politikalarının pandemi sırasında finansal performansa olan katkılarını ortaya koymuş ve ESG'nin uzun vadeli dayanıklılığa etkisini vurgulamıştır.

Pandemi döneminde ESG politikalarını uygulayan şirketlerin finansal performansında belirgin bir artış görülmüştür. Bu durum, ESG odaklı stratejilerin yatırımcı güvenini artırdığı ve kriz dönemlerinde şirketlerin dayanıklılığını güçlendirdiği bulgusunu desteklemektedir (Velte 2020b). ESG politikalarının başarısı, genellikle yönetim kurullarındaki çeşitlilikle ilişkilendirilmiştir. Kadın yöneticiler, sosyal sorumluluk projelerinde liderlik ederek ESG performansının geliştirilmesine katkı sağlamıştır.

Örneğin, Chen vd. (2023), kadın liderlerin sürdürülebilirlik politikalarının uygulanmasında öncü bir rol oynadığını ve bu durumun şirketlerin finansal dayanıklılığı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu belirtmiştir. Erdoğan ve Akıncı (2023), Borsa İstanbul'da ESG performansı yüksek olan şirketlerin, kadın temsiliyeti yüksek yönetim kurullarına sahip olduğunu ve bu şirketlerin pandemi döneminde daha güçlü finansal sonuçlar elde ettiğini göstermiştir.

Pandemi, yatırımcıların ESG performansına odaklanmasını artırmıştır. ESG politikalarını etkin bir şekilde uygulayan şirketler, kriz dönemlerinde daha fazla yatırım çekmiş ve piyasa değerlerini korumada daha başarılı olmuştur. John ve Adams (2021), ESG performansının yatırımcı güveni üzerindeki etkisini inceleyerek, ESG politikalarının sürdürülebilir finansal başarı için önemli bir kriter haline geldiğini vurgulamıştır.

Özellikle, ESG politikalarının uygulanmasında kadın yöneticilerin liderlik ettiği şirketler, sosyal sorumluluk ve çalışan refahı alanlarında daha güçlü sonuçlar elde etmiştir. Smith ve Parrotta (2018), ESG odaklı şirketlerde kadın liderlerin etkisinin daha fazla hissedildiğini ve bu durumun şirketlerin uzun vadeli yatırımcı algısını pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir.

Kadın yöneticilerin ESG politikalarına olan katkıları, çeşitlilik ve sürdürülebilirlik arasında güçlü bir sinerji yaratmıştır. Çeşitlilik, ESG politikalarının daha etkili bir biçimde uygulanmasını sağlarken, bu politikalar da cinsiyet çeşitliliğini teşvik eden bir araç olarak işlev görmüştür. Mintah ve Schadewitz (2018), ESG politikalarının uygulanmasında kadın liderlerin etkisini analiz ederek, cinsiyet çeşitliliğinin stratejik önemini vurgulamıştır.

Bahadori vd. (2021), ESG kriterlerinin kadın yöneticiler tarafından daha etkili bir şekilde benimsenmesi ve uygulanmasının, şirketlerin kriz dönemlerinde toplumsal algısını ve piyasa değerini artırdığını ortaya koymuştur. Bu süreçte, çeşitliliğin yalnızca sosyal bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir avantaj olduğu bir kez daha kanıtlanmıştır.

Türkiye bağlamında, ESG politikalarına olan ilgi pandemi döneminde artmış, ancak bu politikaların uygulanmasında karşılaşılan zorluklar devam etmiştir. Türkiye’de ESG performansı yüksek olan şirketler genellikle kadın liderliğinde daha güçlü bir yönetim yapısına sahip olmuş, bu durum krizin olumsuz etkilerini azaltmada etkili olmuştur. Tekin ve Güçlü (2023), Türkiye’deki ESG politikalarının uygulama düzeyinin kadın yöneticilerin liderliğiyle doğru orantılı olduğunu ve ESG performansı yüksek şirketlerin finansal dayanıklılık açısından daha başarılı olduğunu vurgulamıştır.

#### **2.4.4. Cinsiyet Çeşitliliği ve Kriz Yönetimi**

Cinsiyet çeşitliliği, pandemi dönemi kriz yönetiminde şirketler için önemli bir stratejik avantaj sağlamıştır. Kadın yöneticiler, kriz süreçlerinde insan odaklı yaklaşımları, empati yetenekleri ve uzun vadeli sürdürülebilirlik konularındaki katkılarıyla dikkat çekmiştir. Mintah ve Schadewitz (2018), kadın liderlerin pandemi sırasında karar alma süreçlerine olumlu etkilerini vurgulayarak, bu dönemde cinsiyet çeşitliliğinin stratejik öneminin daha fazla fark edildiğini belirtmiştir.

Kadın liderler, kriz yönetiminde özellikle çalışan refahı, toplumsal etki ve kurumsal dayanıklılık stratejilerinde öne çıkmıştır. Empati yetenekleri ve insan odaklı yaklaşımları, kadın yöneticilerin kriz dönemlerinde çalışan bağlılığını artırıcı politikalar geliştirmelerine olanak sağlamıştır. Galbreath (2016), kadın liderlerin, kriz yönetim süreçlerinde yenilikçi ve dayanıklı stratejiler geliştirdiğini ve bu stratejilerin şirketlerin krizlere karşı dirençlerini artırdığını belirtmiştir.

Hwang vd. (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, kadın liderlerin pandemi sırasında çalışan memnuniyetine öncelik verdiği ve bu durumun şirketlerin operasyonel sürdürülebilirliğini desteklediği vurgulanmıştır. Örneğin, sağlık ve teknoloji sektörlerinde kadın liderlerin yönettiği şirketlerin, çalışanlarının sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarını daha hızlı bir biçimde karşılayarak krizi daha etkili yönettikleri

görülmüştür. Kadın yöneticilerin kriz yönetimindeki etkisi, genellikle daha geniş ve yenilikçi perspektifler sunabilme yetenekleriyle ilişkilidir. Çeşitlilik, stratejik karar alma süreçlerinde esnekliği artırarak şirketlerin kriz dönemlerinde daha hızlı adapte olmasını sağlamaktadır. Freeman (1984), çeşitliliğin, daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretmek için bir katalizör görevi gördüğünü ifade etmektedir.

Pandemi döneminde, kadın liderlerin kriz yönetimine daha fazla dahil edilmesi, şirketlerin tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri ve sürdürülebilirlik politikalarında iyileşme sağlamıştır. Chen vd. (2023), kadın liderlerin pandemi sırasında alınan stratejik kararlara sağladığı katkıların, şirketlerin krizden çıkış hızını artırdığını ve rekabet gücünü koruduğunu göstermiştir. Pandemi, kadın liderlerin iş dünyasındaki rolünü yeniden değerlendirme ve toplumsal algıyı çeşitlilik lehine değiştirme fırsatı sunmuştur. Kadın liderlerin kriz yönetimindeki başarıları, yalnızca şirketlerin performansını artırmakla kalmamış, aynı zamanda toplumsal algının çeşitlilik lehine değişmesine de katkı sağlamıştır.

Kadın liderlerin pandemi döneminde toplumsal algıyı şekillendirme gücü, onların sosyal sorumluluk projelerine öncülük etmeleri ve çalışan refahı politikalarını uygulamadaki etkileriyle belirginleşmiştir. Bahadori vd. (2021), kadın yöneticilerin liderliğindeki şirketlerin sosyal sorumluluk projelerinde daha etkin olduğunu ve bu durumun, kadın temsiliğini artırmak için güçlü bir zemin oluşturduğunu vurgulamıştır.

Türkiye’de kadın liderlerin kriz yönetimindeki rolü, özellikle pandemi döneminde daha fazla görünür hale gelmiştir. Ancak, kadın temsiliyetinin hala uluslararası standartların gerisinde kalması, yönetim kurullarının çeşitlilik potansiyelini sınırlamaktadır. Örneğin, ABD ve Avrupa ülkeleri, kadın liderliğini artırmaya yönelik bağlayıcı düzenlemelerle kriz yönetiminde çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarını daha etkin hale getirmiştir (Velte 2020a).

Türkiye’de ise kadın liderlerin pandemi sürecindeki başarılarına rağmen, yönetim kurullarındaki kadın temsiliyeti oranı sınırlı kalmıştır. Erdoğan ve Akıncı (2023), Borsa İstanbul’daki şirketlerde kadın temsiliyetinin artırılmasının, şirketlerin pandemi sonrası toparlanmalarını hızlandıracağını belirtmiştir.

### 3. AMPİRİK BULGULAR VE ANALİZLER

Bu çalışmada, COVID-19 pandemisinin Borsa İstanbul'da faaliyet gösteren şirketlerin kurumsal performansı üzerindeki etkisi, korelasyon analizi, tanımlayıcı istatistikler ve panel veri analizi yöntemleri kullanılarak detaylı bir biçimde incelenmiştir. Çalışmanın temel amacı, kriz dönemlerinde yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin şirketlerin finansal dayanıklılık ve performansı üzerindeki etkisini anlamaktır. Yönetim kurullarındaki kadın temsili oranı, kriz dönemlerinde şirketlerin stratejik esnekliğini artıran ve uzun vadeli dayanıklılıklarını güçlendiren önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada kullanılan veri seti, Borsa İstanbul'da işlem gören 456 şirketin 2008-2021 yılları arasındaki finansal performans verilerinden elde edilmiştir. Veriler, şirketlerin yıllık faaliyet raporlarından ve Thomson Reuters Eikon-Datastream gibi güvenilir finansal veri kaynaklarından sağlanmıştır. Şirket performansını ölçmek için ROA, cinsiyet çeşitliliği, büyüklük, borç ve ARGE gibi finansal göstergeler kullanılmıştır. Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, yönetim kurulundaki kadın üyelerin toplam üyelere oranı olarak tanımlanmıştır.

Araştırmada, bağımlı değişken olan kurumsal performans ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için panel veri analizi yöntemi tercih edilmiştir. Bu bağlamda, sabit etkiler modeli (SE) ve rastgele etkiler modeli (RE) karşılaştırılmış ve model seçimi için Hausman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, sabit etkiler modeli çalışmanın temel bulgularını sunmak için tercih edilmiştir. Ayrıca, analizlerde kontrol değişkenleri olarak şirket büyüklüğü, borç oranı ve Ar-Ge harcamaları gibi faktörler dikkate alınmıştır. Bu değişkenler, bağımsız değişkenlerin performans üzerindeki etkilerini daha net bir şekilde değerlendirmek için modele entegre edilmiştir.

#### 3.1. Değişken Tanımları

Bu bölümde, çalışmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin detaylı açıklamalarını içeren tablo sunulmaktadır. Araştırmada kullanılan değişkenler, finansal performansı ve şirketlerin stratejik dayanıklılığını ölçmek için tasarlanmış olup, panel veri analizinde yer alan her bir değişkenin anlamını ve hesaplanma yöntemini açık bir

şekilde ortaya koymaktadır. Özellikle yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ve kriz dönemlerini temsil eden değişkenler, çalışmanın temel odak noktalarını oluşturmakta ve analizlerin kapsamını desteklemektedir. Tablo 1, değişkenlerin tanımlarını özet bir biçimde sunarak analizlerin anlaşılmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır.

**Tablo 1: Değişken tanımları**

Değişkenler	Tanımlar
Nakit	Nakit Varlık / Toplam Varlık
Buyukluk	Toplam varlıklarının yıllık değerinin doğal logaritması
Roa	Net Gelir / Toplam Gelir
COVID	2020 ve 2021 yılları için 1'e eşit, aksi takdirde 0 olur.
Cinsiyet	Yönetim kurulundaki kadın yöneticilerin yüzdesi.
Arge	Araştırma ve Geliştirme / Toplam Gelir
Borc	Toplam Borç / Toplam Gelir
Roe	Net Gelir / Toplam Özsermaye
Buyume	(Toplam Gelir – Toplam Özsermaye + Piyasa Değeri) / Toplam Gelir
Gfc	2008 ve 2009 yılları için 1'e eşit, aksi takdirde 0 olur.
Dcins	Yönetim kurulunda en az bir kadın olduğunda değeri 1, aksi halde 0 alır.

### 3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Sonuç

Bu bölümde, tanımlayıcı istatistikler, genel dönem, 2008 Küresel Finansal Kriz (GFC) dönemi ve COVID-19 dönemi olmak üzere üç farklı zaman dilimi için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Her dönem için ortalama (mean), standart sapma (SD), minimum, medyan (P50) ve maksimum değerler incelenerek değişkenlerin dağılımları ve özellikleri yorumlanmıştır.

Tablo 2, tanımlayıcı istatistikler, çalışmada kullanılan veri setine ilişkin temel bilgileri ve değişkenlerin özet istatistiklerini sunarak, analizlerin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu bölümde, bağımlı değişken olan aktif kârlılık (ROA) ve bağımsız değişkenler olan cinsiyet çeşitliliği, şirket büyüklüğü, borç oranı ve Ar-Ge harcamalarının ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerleri gibi temel özet bilgileri incelenmiştir. Tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi öncesinde genel bir tablo sunarak analizlere hazırlık amacı

taşımaktadır. Bu bilgiler, modelin kapsamını ve değişkenlerin dağılımını anlamak için önemli bir temel oluşturmaktadır.

**Tablo 2:** Tanımlayıcı istatistikler

	Ortalama	Standart	Minimum	Medyan	Maksimum
<i>Panel A. 2008-2021</i>					
<b>Nakit</b>	0,177	0,117	0,000	0,157	0,691
<b>ROA</b>	0,056	0,067	-0,193	0,044	0,437
<b>Cinsiyet</b>	0,129	0,128	0,000	0,111	0,750
<b>Büyüklik</b>	16,919	1,683	12,894	16,717	20,919
<b>Borç</b>	0,288	0,181	0,000	0,281	0,903
<b>Ar-Ge</b>	0,002	0,009	0,000	0,000	0,145
<i>Panel B. 2008-2009</i>					
<b>Nakit</b>	0,166	0,122	0,000	0,154	0,691
<b>ROA</b>	0,067	0,060	0,011	0,027	0,193
<b>Cinsiyet</b>	0,069	0,074	0,000	0,071	0,240
<b>Büyüklik</b>	16,728	1,586	13,643	17,745	18,602
<b>Borç</b>	0,211	0,116	0,000	0,182	0,544
<b>Ar-Ge</b>	0,002	0,008	0,000	0,000	0,040
<i>Panel C. 2020-2021</i>					
<b>Nakit</b>	0,404	0,096	0,057	0,154	0,691
<b>ROA</b>	0,057	0,079	-0,193	0,044	0,407
<b>Cinsiyet</b>	0,161	0,154	0,000	0,111	0,666
<b>Büyüklik</b>	16,672	1,853	13,342	16,717	20,919
<b>Borç</b>	0,291	0,203	0,000	0,269	0,903
<b>Ar-Ge</b>	0,001	0,007	0,000	0,000	0,060

*Not.* Bu tablo tüm dönem (2008-2021), küresel finansal kriz (2008-2009) ve COVID-19 pandemi (2020-2021) dönemleri için tanımlayıcı istatistikleri göstermektedir. *Kaynak.* Datastream

Genel dönem tanımlayıcı istatistikleri, çalışmada ele alınan tüm yıllar için değişkenlerin temel özelliklerini ortaya koymaktadır. Ortalama nakit oranı %17,7 olup, bu oran şirketlerin kısa vadeli likidite durumlarını temsil etmektedir. Nakit oranının minimum değeri sıfır, maksimum değeri ise %69,1'dir. Bu, şirketler arasında nakit yönetimi politikalarında büyük farklılıklar olduğunu göstermektedir. ROA (Aktif Kârlılık) oranı ortalama %5,6 olarak hesaplanmıştır. Minimum değer negatif (-19,3) olması, bazı şirketlerin zarar ettiğini; maksimum değer ise %43,7'ye ulaşması, diğer şirketlerin oldukça kârlı bir performans sergilediğini göstermektedir.

Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği oranı ortalama %12,9'dur. Bu oran, Türkiye'de kadın yöneticilerin yönetim kurullarındaki temsiliyetinin düşük seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Maksimum %75 oranı, bazı şirketlerin kadın yönetici oranında olumlu bir ilerleme sağladığını gösterirken, medyanın %11,1 olması, cinsiyet çeşitliliğinin genel olarak yetersiz olduğunu işaret etmektedir. Şirket büyüklüğüne ilişkin ortalama değer 16,919'dur ve standart sapmanın 1,683 olması, büyüklük açısından şirketler arasında önemli farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Borç oranı ise ortalama %28,8 olarak hesaplanmış, maksimum değer %90,3 ile bazı şirketlerin yüksek seviyede borçlanmaya başvurduğunu göstermektedir. Son olarak, Ar-Ge harcamalarının toplam gelir içindeki ortalaması yalnızca %0,2 olarak hesaplanmıştır. Bu, genel olarak şirketlerin yenilikçi yatırımlara sınırlı kaynak ayırdığını göstermektedir (Tablo 2).

2008 Küresel Finansal Kriz dönemine ait istatistikler, krizin şirket performansı ve finansal yapıları üzerindeki etkilerini değerlendirmek açısından önemlidir. Bu dönemde ortalama nakit oranı %16,6 ile genel döneme yakın bir seviyede kalmıştır. Minimum ve maksimum değerler ise likidite yönetiminde bazı şirketlerin daha fazla zorlandığını ve diğerlerinin daha güçlü bir finansal pozisyonda olduğunu göstermektedir. ROA, kriz döneminde ortalama %6,7 olarak hesaplanmıştır. Bu, genel döneme göre daha yüksek bir kârlılık oranı olup, bazı şirketlerin kriz koşullarına rağmen iyi performans sergilediğini göstermektedir. Ancak minimum ROA değerinin -19,3 olması, zarar eden şirketlerin de bulunduğunu işaret etmektedir.

Cinsiyet çeşitliliği oranı %6,9 ile genel döneme göre oldukça düşük bir seviyededir. Bu durum, kriz dönemlerinde kadın temsiliyetinin daha da azaldığını gösterebilir. Şirket büyüklüğü ortalama 16,728'dir ve bu, genel dönemdeki büyüklük değerine benzer bir dağılım sergilemektedir. Borç oranı ise %21,1 olarak hesaplanmıştır ve bu, kriz döneminde şirketlerin borçlanma oranlarını düşürdüğünü düşündürmektedir. Ar-Ge harcamaları ise ortalama %0,2 ile genel döneme paralel bir seyir izlemektedir. Bu, kriz dönemlerinde yenilikçi yatırımların tamamen kesilmediğini, ancak sınırlı bir seviyede devam ettiğini göstermektedir (Tablo 3).

COVID-19 pandemisi dönemi, şirketlerin finansal yapılarında ve performanslarında belirgin etkiler yaratmıştır. Pandemi döneminde ortalama nakit oranı %40,4'e yükselmiş ve bu, diğer dönemlere göre çok daha yüksek bir seviyeyi temsil

etmektedir. Şirketlerin pandemi sürecinde nakit pozisyonlarını güçlendirme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bu, belirsiz ekonomik koşullarda şirketlerin likidite yönetimine daha fazla önem verdiğini göstermektedir. ROA ortalaması ise %5,7 olarak hesaplanmış, bu oran genel dönemle benzer bir seviyede kalmıştır. Bu durum, şirketlerin pandemi sürecinde kârlılıklarını büyük ölçüde koruduğunu göstermektedir.

Cinsiyet çeşitliliği oranı, pandemi döneminde %16,1 ile önceki dönemlere göre artış göstermiştir. Bu, kadın temsiliyetinin pandemi döneminde daha fazla önem kazandığını düşündürmektedir. Şirket büyüklüğü ortalama 16,672 olarak hesaplanmış ve bu değer, önceki dönemlerle uyumlu bir düzeyde kalmıştır. Borç oranı %29,1 ile genel döneme yakın bir seviyede olmasına rağmen, GFC dönemine göre daha yüksektir. Bu, pandemide bazı şirketlerin likidite sorunlarını çözmek için borçlanmaya daha fazla başvurduğunu göstermektedir. Ar-Ge harcamaları ise %0,1 ile önceki dönemlere göre daha düşük bir seviyede kalmıştır. Bu, pandemi sürecinde şirketlerin yenilikçi yatırımlardan ziyade maliyet yönetimine odaklandığını düşündürmektedir.

Her üç dönem arasındaki karşılaştırmalar, kriz dönemlerinin şirketlerin finansal yapıları ve performansları üzerindeki etkilerini anlamak açısından önemli veriler sunmaktadır. COVID-19 pandemisi döneminde şirketlerin likidite yönetimine daha fazla odaklandığı, borç oranlarının arttığı ve kadın yönetici oranlarının yükseldiği gözlemlenmektedir. 2008 Küresel Finansal Kriz döneminde ise borçlanma oranlarının daha düşük olduğu, ancak cinsiyet çeşitliliğinin genel olarak düşük seviyede kaldığı dikkat çekmektedir. Genel olarak, her iki kriz döneminde de şirketlerin krizlere farklı stratejik tepkiler verdiği ve bu stratejilerin finansal göstergelere yansıdığı görülmektedir. Bu tanımlayıcı istatistikler, analizlerde kullanılan değişkenlerin dönemsel farklılıklarını anlamak için önemli bir temel sunmaktadır.

### **3.3. Korelasyon Matrisleri ve Sonuçlar**

Tablo 3, Korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri ve bu değişkenlerin birbirleriyle olan etkileşimlerini anlamak için kullanılan temel istatistiksel yöntemlerden biridir. Bu bölümde, çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar farklı dönemler için ayrı ayrı incelenmiştir. Genel dönem, 2008 Küresel Finansal Kriz (GFC) ve COVID-19 Pandemisi dönemlerine ait korelasyon matrisleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içinde nasıl değiştiğini anlamak için

kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Ayrıca, VIF (Variance Inflation Factor) değerleri, çoklu bağlantı sorunlarını değerlendirmek için incelenmiş ve modelin güvenilirliğini test etmek amacıyla yorumlanmıştır. Bu analizler, araştırmanın temel bulgularının daha sağlam bir temele dayandırılmasını sağlamak için kritik bir öneme sahiptir.

**Tablo 3:** Korelasyon matrisi

	<b>Nakit</b>	<b>Büyüklik</b>	<b>ROA</b>	<b>Cinsiyet</b>	<b>ARGE</b>	<b>Borç</b>	<b>VIF</b>
<i>Panel A. 2008-2021</i>							
<b>Büyüklik</b>	-0,094						1,33
<b>ROA</b>	0,332	-0,303					1,51
<b>Cinsiyet</b>	-0,119	-0,096	-0,165				1,09
<b>ARGE</b>	-0,011	-0,143	0,195	0,044			1,07
<b>Borç</b>	-0,189	0,149	-0,451	0,100	-0,087		1,26
<b>Büyüme</b>	0,169	-0,448	0,418	-0,145	0,213	-0,240	1,47
<i>Panel B. 2008-2009</i>							
<b>Büyüklik</b>	0,422						3,04
<b>ROA</b>	0,013	-0,655					2,35
<b>Cinsiyet</b>	0,773	0,564	-0,365				1,55
<b>ARGE</b>	-0,268	-0,311	0,277	-0,206			1,96
<b>Borç</b>	-0,198	0,273	-0,430	-0,019	-0,118		1,65
<b>Büyüme</b>	-0,045	-0,588	0,604	-0,253	-0,222	-0,514	3,57
<i>Panel C. 2020-2021</i>							
<b>Büyüklik</b>	0,081						1,30
<b>ROA</b>	0,208	-0,163					1,42
<b>Cinsiyet</b>	-0,187	-0,264	-0,124				1,22
<b>ARGE</b>	0,057	-0,192	0,143	0,252			1,27
<b>Borç</b>	-0,099	0,156	-0,466	0,174	-0,071		1,35
<b>Büyüme</b>	0,297	-0,380	0,306	0,062	0,389	-0,077	1,45

*Not.* Bu tablo tüm dönem (2008-2021), küresel finansal kriz (2008-2009) ve COVID-19 pandemi (2020-2021) dönemleri için korelasyon matrislerini göstermektedir. *Kaynak.* Datastream

Tüm dönem için yapılan korelasyon analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki genel ilişkileri değerlendirmektedir. ROA (Aktif Kârlılık), büyüklük ve borç oranı ile negatif bir ilişki sergilemiştir. Büyüklük değişkeni, ROA ile -0,303 korelasyon değerine sahip olup, daha büyük şirketlerin genellikle daha düşük kârlılık oranlarına sahip olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, borç oranı ile ROA arasında -0,451'lik bir korelasyon gözlenmiştir; bu, daha yüksek borç oranlarının kârlılık üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Cinsiyet çeşitliliği, ROA ile 0,195 gibi zayıf pozitif bir korelasyona sahiptir ve bu, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansına mütevazı bir katkı sağlayabileceğini işaret etmektedir.

VIF (Variance Inflation Factor) değerleri, değişkenler arasındaki çoklu bağlantı sorunlarını değerlendirmek için incelenmiştir. Tüm dönem için hiçbir değişkenin VIF değeri 10'un üzerinde olmadığı görülmüştür, bu da çoklu bağlantının problem yaratmadığını göstermektedir. En yüksek VIF değeri 1,51 ile büyüklük değişkeninde gözlenmiştir ve bu, modelin güvenilir bir biçimde çalıştığını işaret etmektedir.

2008 Küresel Finansal Kriz dönemine ait korelasyon analizi, bu dönemin şirket performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmektedir. ROA'nın büyüklük (-0,655) ve borç (-0,430) ile negatif ilişkisinin bu dönemde daha da güçlendiği gözlenmiştir. Bu, kriz dönemlerinde büyük ve borçlu şirketlerin kârlılığının daha fazla zarar gördüğünü göstermektedir. Öte yandan, cinsiyet çeşitliliği ile ROA arasında pozitif bir korelasyon (0,277) tespit edilmiştir, bu da kriz dönemlerinde kadın yönetici temsiliyetinin şirket performansı üzerinde olumlu bir etki yaratabileceğini işaret etmektedir.

VIF değerleri açısından, büyüklük değişkeninin 3,04 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. Diğer değişkenlerin VIF değerleri genellikle 2'nin altında kalmıştır, bu da çoklu bağlantının bu dönemde ciddi bir sorun olmadığını göstermektedir. Ancak, büyüklük değişkeni için yüksek VIF değeri, bu dönemde büyüklüğün diğer değişkenlerle daha fazla ilişki içinde olduğunu gösterebilir.

COVID-19 pandemisi dönemine ait korelasyon analizi, kriz dönemlerinde şirket performansı üzerindeki değişkenlerin etkilerini değerlendirmektedir. ROA ile büyüklük arasındaki negatif ilişki (-0,163), bu dönemde zayıflamış olsa da devam etmektedir. Benzer şekilde, borç oranı ile ROA arasındaki negatif ilişki (-0,466) pandemi döneminde de belirginliğini korumuştur. Cinsiyet çeşitliliği ile ROA arasındaki korelasyonun (-

0,124) bu dönemde zayıfladığı görülmüştür; bu durum, pandemi döneminde cinsiyet çeşitliliğinin finansal performans üzerindeki etkisinin azalabileceğini göstermektedir.

VIF değerleri, pandemi döneminde de çoklu bağlantının ciddi bir sorun olmadığını göstermektedir. Tüm değişkenler için VIF değerleri 1,30 ile 1,45 arasında değişmektedir, bu da modelin güvenilir bir şekilde çalıştığını göstermektedir. Bu dönemde büyüklük değişkeni için en düşük VIF değeri (1,30) gözlenmiş, bu da bu değişkenin diğer değişkenlerle olan ilişkisinin daha zayıf olduğunu göstermiştir (Tablo 7).

Her üç döneme ait korelasyon matrisleri ve VIF değerleri, kriz dönemlerinin şirket performansını ve değişkenler arasındaki ilişkileri farklı şekillerde etkilediğini göstermektedir. 2008 Küresel Finansal Kriz döneminde büyüklük ve borç oranlarının performans üzerindeki negatif etkisi daha belirgin hale gelirken, COVID-19 döneminde cinsiyet çeşitliliği ile performans arasındaki ilişkinin zayıfladığı gözlenmiştir. VIF değerleri genel olarak 10'un altında olduğu için, çoklu bağlantı analizi açısından modelin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgular, kriz dönemlerinde farklı değişkenlerin şirket performansı üzerindeki etkilerini anlamak için değerli bir temel sunmaktadır.

### **3.4. Ampirik Model ve Sonuçlar**

Regresyon analizinde, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile kriz dönemlerinin şirket performansı üzerindeki etkisini anlamak için panel veri analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, sabit etkiler modeli (SE) ve rastgele etkiler modeli (RE) olmak üzere iki farklı yaklaşım değerlendirilmiştir. Panel veri analizi hem zaman serisi hem de kesit verilerinin birlikte kullanılması sayesinde, gözlemler arasında hem bireysel farklılıkları hem de zamana bağlı değişimleri incelemek için güçlü bir araç sunar.

Sabit etkiler modeli (SE), her bir şirketin sabit özelliklerini kontrol etmeyi ve bu özelliklerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini izole etmeyi amaçlar. Bu model, şirketlere özgü zaman içinde değişmeyen faktörlerin performans üzerindeki etkisini göz ardı ederek yalnızca zamana bağlı değişkenlerin etkisini ölçer. Bu nedenle, sabit etkiler modeli özellikle şirketler arası sabit heterojenliklerin bulunduğu durumlarda tercih edilir.

Öte yandan, rastgele etkiler modeli (RE), bireysel etkilerin rastgele dağıldığını varsayarak modeldeki tüm değişkenlerin varyansını dikkate alır. Rastgele etkiler modeli hem kesit verilerinden hem de zaman serilerinden gelen bilgileri birleştirerek daha genelleştirilebilir sonuçlar sunabilir. Ancak, bu modelin etkin çalışabilmesi için bağımsız değişkenler ile bireysel etkilerin birbirinden bağımsız olması gerekir.

Bu iki model arasındaki uygunluk, Hausman testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Hausman testi, bağımsız değişkenlerle hata terimleri arasında bir ilişki olup olmadığını analiz eder ve sabit ya da rastgele etkiler modelinin uygunluğunu belirler. Test sonuçları, sabit etkiler modelinin bu çalışmanın amaçları doğrultusunda daha uygun olduğunu göstermiştir. Bu tercih, şirketlere özgü sabit özelliklerin analizden etkilenmesini engellemiş ve yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile performans arasındaki ilişkiyi daha doğru bir şekilde ortaya koymuştur.

Regresyon analizinde, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ve kriz dönemlerinin şirket performansı üzerindeki etkisi, panel veri analizine dayalı sabit etkiler modeli (SE) ve rastgele etkiler modeli (RE) kullanılarak incelenmiştir. Bu modellerin karşılaştırılmasında Hausman testi uygulanmış ve sabit etkiler modelinin daha uygun olduğu tespit edilmiştir. Geliştirilmiş ampirik model şu şekildedir:

$$ROA_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 C_{cov_{i,t}} + \beta_2 C_{gfc_{i,t}} + \beta_3 C_{insiyet_{i,t}} + \beta_4 COVID_{i,t} + \beta_5 Gfc_{i,t} \\ + \beta_6 Buyukluk_{i,t} + \beta_7 Borc_{i,t} + \beta_8 Arge_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Tablo 4, şirketlerin aktif kârlılığı (ROA) üzerindeki farklı bağımsız değişkenlerin etkisini analiz etmek için kullanılan üç farklı modelin (En Küçük Kareler - EKK, Sabit Etkiler - SE, Rastgele Etkiler - RE) sonuçlarını göstermektedir. Her bir model, değişkenlerin katsayılarını, standart hatalarını ve anlamlılık seviyelerini sunarak, bağımsız değişkenlerin şirket performansı üzerindeki etkilerini değerlendirme imkânı sağlar.

Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği (Cinsiyet değişkeni), üç modelde de ROA üzerinde farklı sonuçlar vermektedir. EKK modelinde bu etki negatif ve anlamlıdır (katsayı: -0,061,  $p < 0,05$ ), bu da cinsiyet çeşitliliğinin kârlılığı olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Ancak, SE ve RE modellerinde bu etki pozitif ve anlamlı bulunmuştur (SE: 0,104,  $p < 0,01$ ; RE: 0,066,  $p < 0,1$ ). Bu sonuçlar, cinsiyet

çeşitliliğinin etkisinin bağlama ve model seçimine göre değişebileceğini düşündürmektedir.

COVID-19'u temsil eden değişken (COVID), hem SE hem de RE modellerinde ROA üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (her iki modelde de katsayı: 0,022,  $p < 0,01$ ). Bu sonuç, COVID-19 döneminde şirketlerin kârlılığının bazı sektörlerde olumlu etkilendiğini veya bu dönemdeki kriz yönetimi stratejilerinin başarılı olduğunu göstermektedir. Ancak EKK modelinde bu değişken anlamlı bulunmamıştır.

2008 Finansal Krizini temsil eden değişken (Gfc) ve kriz dönemi ile cinsiyet çeşitliliği etkileşim değişkenleri (C\_gfc) hiçbir modelde anlamlı bulunmamıştır. Bu, 2008 krizinin genel olarak cinsiyet çeşitliliği veya şirket performansı üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını düşündürmektedir. Şirket büyüklüğünü ifade eden değişken (Buyukluk), tüm modellerde ROA üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (EKK: -0,016,  $p < 0,01$ ; SE ve RE: -0,011,  $p < 0,01$ ). Bu, büyük şirketlerin genellikle daha düşük kârlılık oranlarına sahip olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni, operasyonel maliyetlerin artması veya esneklik kaybı olabilir.

**Tablo 4:** EKK, SE ve RE karşılaştırma tablosu

	Bağımlı Değişken: ROA		
	(1)EKK	(2) SE	(3) TE
Cinsiyet	-0,061** (0,030)	0,104*** (0,039)	0,066* (0,034)
COVID	0,003 (0,008)	0,022*** (0,008)	0,022*** (0,007)
Gfc	-0,002 (0,016)	0,002 (0,011)	0,000 (0,010)
Buyukluk	-0,016*** (0,002)	-0,011*** (0,004)	-0,011*** (0,003)
Borc	-0,114*** (0,015)	-0,135*** (0,023)	-0,144*** (0,020)
Arge	1,026*** (0,291)	-0,175 (0,261)	-0,093 (0,252)
Sabit	0,358*** (0,028)	0,268*** (0,063)	0,266*** (0,047)
R <sup>2</sup>	0,321	0,145	0,227
F-test	26,43***	7,664***	
Wald-test			81,87***
<i>Model Kiyaslama Testleri</i>			
AIC	-1325,077	-1882,860	
BIC	-1287,975	-1845,758	

Hausman test		7,49	
Gözlem Sayısı	456	456	456

*Not.* Tablo 4 En Küçük Kareler (EKK), Sabit Etkiler (SE) ve Tesadüfi Etkiler (TE) panel veri modellerinin karşılaştırmasını yaparak en uygun ampirik modeli belirlemektedir. Değişken tanımları Tablo 1'de yer almaktadır. \*\*\*, \*\* ve \* sırasıyla %1, %5 ve %10'da anlamlılık düzeyini göstermektedir.

Şirketlerin borç oranını temsil eden değişken (Borç), tüm modellerde kârlılık üzerinde güçlü bir negatif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (EKK: -0,114,  $p < 0,01$ ; SE: -0,135,  $p < 0,01$ ; RE: -0,144,  $p < 0,01$ ). Bu, yüksek borçlanmanın şirketlerin finansal performansını ciddi şekilde olumsuz etkilediğini göstermektedir. Ar-Ge harcamalarını temsil eden değişken (ARGE), EKK modelinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir (katsayı: 1,026,  $p < 0,01$ ). Ancak SE ve RE modellerinde bu etki anlamlı bulunmamıştır. Bu, Ar-Ge yatırımlarının etkisinin sektörlere veya şirketin stratejilerine göre değişebileceğini düşündürmektedir.

Sabit terim, tüm modellerde pozitif ve anlamlıdır, bu da diğer bağımsız değişkenlerin etkisi sıfır olduğunda ROA'nın başlangıç düzeyini temsil eder. R<sup>2</sup> Değeri: EKK modelinde bağımlı değişken olan ROA'nın %32,1'ini açıklarken, SE modelinde %14,5'ini, RE modelinde ise %22,7'sini açıklamaktadır. Bu, EKK modelinin bağımlı değişkeni açıklama gücünün daha yüksek olduğunu gösterir. Ancak, SE ve RE modelleri, panel veri analizi için daha uygundur.

Hausman testi sonucuna göre (7,49), sabit etkiler modeli (SE) tercih edilmelidir. Wald Testi: SE modelinde Wald testi sonucu ( $F = 7,664$ ,  $p < 0,01$ ), modelin genel olarak anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. AIC ve BIC: AIC ve BIC değerleri, modellerin uygunluğunu değerlendirmede kullanılır. SE modeli daha düşük AIC ve BIC değerlerine sahiptir, bu da SE modelinin daha uygun olduğunu destekler.

Tablodaki sonuçlarda yer alan \*\*\*, \*\* ve \* işaretleri, katsayıların istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir. Bu semboller sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı sonuçları göstermektedir. %1 anlamlılık düzeyi (\*\*\*) ile ilgili bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde çok güçlü ve tesadüfi olmayan bir etkisi olduğunu işaret ederken; %5 anlamlılık düzeyi (\*\*), etkilerin orta düzeyde; %10 anlamlılık düzeyi (\*) ise sınırda anlamlı bir etkiye işaret etmektedir. İstatistiksel anlamlılık, bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki

etkisinin rastlantısal olup olmadığını belirlemek için önemli bir kriterdir. Örneğin, Cinsiyet değişkeni SE modelinde %1 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ), bu da cinsiyet değişkeninin bağımlı değişken üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, COVID değişkeni SE ve TE modellerinde %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuşken, EKK modelinde anlamlı bir etki göstermemiştir. Bu tür analizler, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır.

Bu analiz, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği, kriz dönemleri ve finansal faktörlerin şirketlerin aktif kârlılığı üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bilgiler sunmaktadır. COVID-19 döneminde cinsiyet çeşitliliği ve diğer finansal değişkenlerin kârlılık üzerindeki pozitif etkileri belirgin hale gelirken, 2008 krizinde bu etkiler kayda değer bulunmamıştır. Ayrıca, borç oranının kârlılık üzerinde güçlü bir negatif etkisi olduğu açıkça görülmektedir. SE modelinin tercih edilmesi, daha güvenilir ve bağlamla uyumlu sonuçlar sunmaktadır. Bu bulgular, kriz dönemlerinde yönetim politikalarının ve cinsiyet çeşitliliğinin finansal performansı nasıl etkilediğini anlamak için değerli bir çerçeve sunmaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışma, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin kriz dönemlerindeki şirket performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, 2008 Küresel Finansal Krizi (GFC) ve COVID-19 Pandemisi gibi iki önemli kriz dönemi ele alınarak, kadın yöneticilerin şirketlerin finansal dayanıklılığı ve performansına olan etkileri incelenmiştir. Çalışmada, Borsa İstanbul'da işlem gören 456 şirketin 2008-2021 dönemine ait finansal verileri, korelasyon analizi, tanımlayıcı istatistikler ve panel veri analizi yöntemleriyle değerlendirilmiştir.

Araştırma bulguları, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansı üzerinde önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir. Yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin artırılması, şirketlerin kriz dönemlerindeki dayanıklılıklarını güçlendirmekte ve stratejik karar alma süreçlerini zenginleştirmektedir. Özellikle, COVID-19 Pandemisi gibi belirsiz dönemlerde, kadın yöneticilerin liderlik katkılarının şirketlerin uzun vadeli dayanıklılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığı sonucuna varılmıştır.

Cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansı üzerindeki etkisi, çalışma kapsamında kullanılan tanımlayıcı istatistikler ve panel veri analizi sonuçlarıyla desteklenmiştir. Genel dönemde, kadın temsili oranının şirketlerin aktif kârlılık (ROA) üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Bu durum, kadın yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerinde sağladıkları çeşitliliğin, şirketlerin finansal hedeflerini desteklediğini ortaya koymaktadır.

Ancak, 2008 Küresel Finansal Krizi döneminde cinsiyet çeşitliliğinin performans üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu görülmüştür. Bu kriz döneminde, sermaye kısıtlamaları ve finansal belirsizlikler, cinsiyet çeşitliliğinin pozitif etkilerini gölgeleyebilir nitelikte olmuştur. Bununla birlikte, kriz dönemlerinin etkilerinin büyük ölçüde sektörel farklılıklar ve şirketlerin büyüklük, borç oranı gibi içsel faktörlerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

COVID-19 Pandemisi döneminde ise yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin şirket performansı üzerindeki etkisi belirgin bir şekilde artmıştır. Bu dönemde kadın yöneticilerin farklı bakış açılarıyla kriz yönetimine katkı sağladığı, daha yenilikçi ve esnek stratejik kararlar alınmasına olanak tanıdığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar,

cinsiyet çeşitliliğinin yalnızca etik bir değer değil, aynı zamanda bir stratejik avantaj sunduğunu açıkça göstermektedir.

Çalışmada kullanılan büyüklük, borç oranı ve Ar-Ge harcamaları gibi kontrol değişkenleri de şirket performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Panel veri analizi sonuçları, büyüklük ile performans arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Büyük ölçekli şirketlerin genellikle daha az esnek olduğu ve yönetsel süreçlerde yüksek maliyetlerle karşılaştığı anlaşılmaktadır. Ancak, yönetim kurullarında kadın temsiliyetinin yüksek olduğu büyük ölçekli şirketlerin bu dezavantajları bir ölçüde telafi edebildiği gözlemlenmiştir.

Borç oranı ise tüm dönemlerde performans üzerinde negatif bir etki yaratmıştır. Yüksek borçlanma oranlarının, şirketlerin kriz dönemlerindeki finansal dayanıklılıklarını azalttığı bulgulanmıştır. Özellikle kriz dönemlerinde, şirketlerin borç yönetiminde daha dikkatli olmalarının gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin yüksek olduğu şirketlerde, borç oranlarının olumsuz etkilerinin daha az belirgin olduğu gözlenmiştir. Bu sonuç, kadın yöneticilerin risk yönetimi ve finansal planlama süreçlerine katkılarının önemini vurgulamaktadır.

2008 Küresel Finansal Krizi ve COVID-19 Pandemisi gibi kriz dönemleri, şirketlerin finansal dayanıklılığını ve performansını farklı şekillerde etkilemiştir. 2008 krizi sırasında, küresel ekonomideki sert daralma ve sermaye akışındaki kesintiler, şirketlerin performansında önemli bir düşüşe neden olmuştur. Bu dönemde cinsiyet çeşitliliğinin pozitif etkilerinin sınırlı kalmasının, finansal kısıtlamaların ve piyasa belirsizliğinin genel etkilerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

COVID-19 Pandemisi ise hem ekonomik hem de sosyal dinamiklerde köklü değişimlere yol açmıştır. Bu dönemde, şirketlerin uzaktan çalışma ve dijitalleşme gibi uygulamalara hızlı bir şekilde uyum sağlaması gerekmiştir. Kadın yöneticilerin kriz yönetimindeki liderlik rolleri, pandemi sırasında şirketlerin bu dönüşüm süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmesini sağlamıştır. Bu durum, cinsiyet çeşitliliğinin kriz yönetimi süreçlerindeki kritik rolünü bir kez daha ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, kriz dönemlerinde yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin şirket performansı üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bir analiz sunmaktadır. Elde edilen bulgular, kadın yöneticilerin şirketlerin stratejik dayanıklılığını ve finansal

performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Yönetim kurullarında cinsiyet çeşitliliğini artırmak, yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda şirketler için önemli bir rekabet avantajı yaratabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, cinsiyet çeşitliliğinin kriz dönemlerinde şirket performansı üzerindeki etkilerini vurgulayarak, literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır. Bulgular, yönetim kurullarında kadın temsiliyetini artıracak adımların hem kısa vadeli kriz yönetimi hem de uzun vadeli büyüme stratejileri açısından kritik olduğunu göstermektedir. Şirketlerin, cinsiyet çeşitliliğini destekleyerek daha kapsayıcı ve sürdürülebilir bir yönetim yapısı oluşturması, gelecek krizler karşısında dayanıklılıklarını artıracaktır.



## KAYNAKÇA

- Adams, R. B., ve Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Afşar, M. (2011). Küresel kriz ve Türk bankacılık sektörüne yansımaları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 143–171.
- Akar, C. (2020). Global and local shocks on emerging markets: Evidence from Borsa İstanbul. *Journal of Financial Studies*, 12(2), 123-145.
- Aksu, A., ve Demir, F. (2019). Türkiye’de kadın yönetici sayısını artırmaya yönelik politikalar. *İşletme Yönetimi Dergisi*, 6(3), 45-65.
- Aktaş, R., ve Gürsoy, G. (2020). Halka açık şirketlerde şeffaflık ve kurumsal yönetim uygulamaları: Türkiye örneği. *Finansal Araştırmalar Dergisi*, 12(3), 45-67.
- Akyüz, Y., ve Boratav, K. (2003). The making of the Turkish financial crisis. *World Development*, 31(9), 1549-1566.
- Alp, A., ve Bektaş, A. (2011). Borsa İstanbul’un tarihsel gelişimi ve endeks performansı. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 3(1), 55-72.
- Atalay, T., ve Gürsoy, E. (2012). 2008 finansal krizinin Türkiye ekonomisine etkileri. *Ekonomi ve Finans Dergisi*, 4(2), 78-95.
- Ataunal, L., ve Aybars, A. (2018). Yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliği ile çeşitliliğin finansal performans etkisi: Gelişmekte olan piyasa örneği. *Maliye ve Finans Yazıları*, 109, 71–90.
- Bahadori, M., Delgosha, M. S., ve Fadaei, M. (2021). The role of board gender diversity in ESG performance: Evidence from emerging markets. *Corporate Governance: An International Review*, 29(1), 45-62.
- Bahadori, N., Kaymak, T., ve Seraj, M. (2021). Environmental, social, and governance factors in emerging markets: The impact on firm performance. *Business Strategy and Development*, 4(4), 411-422.
- Barros, R., ve Silveira, M. (2021). Gender diversity and corporate performance: Evidence from emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, 18(1), 101-119.
- Bear, S., Rahman, N., ve Post, C. (2010). The impact of board diversity on corporate social responsibility and reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.

- Bellofiore, R., Garibaldi, F., ve Halevi, J. (2011). The global crisis and the crisis of European neomercantilism. *Socialist Register*, 47, 120-141.
- Bozcuk, A., ve Öztaş, G. (2018). Türkiye'de kadın yöneticilerin karar alma süreçlerindeki etkileri. *Finans ve Yönetim Dergisi*, 12(3), 56-74.
- Brammer, S., ve Millington, A. (2019). Corporate governance and gender diversity: Lessons from Europe. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 291-309.
- Campbell, K., ve Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, 83, 435-451.
- Can, A., ve Özkan, T. (2022). The glass ceiling effect and gender diversity in Turkish corporations. *Business and Economics Journal*, 14(1), 45-67.
- Carter, D. A., Simkins, B. J., ve Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33-53
- Celasun, M. (1998). The 1994 financial crisis in Turkey. *Economic Research Forum Working Paper Series*, 23, 78-112.
- Chen, J., Liu, H., ve Zhao, J. (2023). Gender diversity and ESG performance: Evidence from global crises. *Sustainability*, 15(2), 478.
- Chen, S., Song, Y., ve Gao, P. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) performance and financial outcomes: Analyzing the impact of ESG on financial performance. *Journal of Environmental Management*, 345, 118829.
- Çalış, Y. E., Şahin, B. Ş., Gürel, C. A., ve Ayrancı, B. (2020). Yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliğinin işletmelerin finansal performansına etkisi: BIST holding ve yatırım işletmeleri. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 359-370.
- Çelik, M., ve Kaya, Y. (2016). Türkiye'de kadın yöneticilerin iş dünyasındaki yeri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 78-102.
- Çetinkaya, E., ve Er, E. (2017). İslami finans ve sukuk piyasasının Türkiye'deki gelişimi. *Journal of Islamic Finance*, 4(1), 23-34.
- Duran, H., ve Yücel, G. (2015). Emeklilik fonlarının Borsa İstanbul üzerindeki etkileri. *Uluslararası Finansal Çalışmalar Dergisi*, 7(1), 34-55.
- Duran, H., ve Yücel, G. (2020). Women in leadership roles: Challenges and opportunities in Turkey. *Emerging Markets Review*, 18(1), 45-70.
- Erdem, E., ve Varlı, Y. (2014). Global financial crisis and emerging market economies: The case of Turkey. *Economic Review Quarterly*, 56(3), 45-67
- Erdoğan, F., ve Akıncı, D. (2023). Gender diversity and stock market performance in Borsa İstanbul. *Emerging Markets Finance and Trade*, 59(2), 89-112.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Galbreath, J. (2016). Corporate governance practices and social responsibility in boards with gender diversity. *Business Strategy and the Environment*, 25(5), 301-312.
- Garcia, L., ve Sanchez, P. (2020). The impact of gender quotas on corporate governance: Lessons from Europe. *European Corporate Governance Review*, 15(2), 145-163.
- Haque, F., ve Jones, M. (2020). Board gender diversity and crisis management: Evidence from financial crises. *Corporate Governance: An International Review*, 28(2), 89-112.
- Hewlett, M., ve Rashid, S. (2020). Gender diversity and stock returns: Evidence from FTSE 100 companies. *International Journal of Finance Studies*, 18(3), 56-78.
- Hsiao, C. (2007). *Panel Data Analysis: Advantages and Challenges*. Cambridge University Press.
- Huse, M., ve Solberg, A. (2020). Gender quotas in Norway: Effects on corporate governance and performance. *Scandinavian Journal of Management*, 36(4), 101-123.
- Hwang, B., Kim, H., ve Park, C. (2021). ESG activities and financial performance during the COVID-19 pandemic: Evidence from South Korea. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(5), 989-1012.
- Hwang, E., Kim, J., ve Park, S. (2021). The economic and social impacts of COVID-19: Evidence from emerging markets. *Journal of Emerging Economies*, 18(3), 56-78.
- International Monetary Fund. (2023). *Turkey: Economic overview and market analysis*. Retrieved from
- Isidro, H., ve Sobral, M. (2014). The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. *Journal of Business Ethics*, 132, 1-19.
- Jensen, M. C., ve Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- John, E., ve Adams, T. (2021). The role of institutional investors in promoting board diversity. *Corporate Finance Review*, 25(2), 78-92.
- Johnson, K. N. (2017). Banking on diversity: Does gender diversity improve financial firms' risk oversight? *SMU Law Review*, 70(2), 327-376.

- Kalaycıoğlu, S., ve Öztürk, B. (2022). Pandemic shocks and emerging markets: Evidence from Turkey. *Emerging Markets Review*, 45, 101-119.
- Kaplan, R. S., ve Norton, D. P. (1992). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review.
- Karacan, F., ve Çelik, S. (2016). Türkiye’de yönetim kurulu çeşitliliği ve kriz yönetimi: 2008 krizi örneği. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8(3), 123-139.
- Karaman, E., ve Tunç, H. (2018). Türkiye’de yönetim kurullarında kadın temsiliyeti: Sorunlar ve öneriler. *Finans ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 78-95.
- Kılıç, M., ve Kuzey, C. (2016). Board gender diversity and firm performance: Evidence from emerging markets. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 16(4), 599-614.
- Kılıç, M., ve 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.
- Kılıç, S., ve Yıldırım, E. (2019). Hisse senedi piyasalarının derinliği: Türkiye örneği. *Finansal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 56-89.
- Kogut, B., ve Colomer, J. (2019). Gender quotas in corporate boards: Evidence from France. *Journal of Economic Policy*, 12(4), 123-139.
- Korhonen, I. (1999). Russian financial crisis and its impact on the Baltic States. *Bank of Finland Research Series*, 45, 67-89.
- Krugman, P. (2015). *Bunalım ekonomisinin geri dönüşü ve küresel kriz*. Literatür Yayınları.
- Lopez, M., ve Garcia, R. (2017). The role of gender quotas in Spain’s corporate boards. *International Review of Economics*, 25(3), 78-90.
- Maji, S. G., ve Saha, R. (2021). Gender diversity and financial performance in an emerging economy: Empirical evidence from India. *Management Research Review*, 44(7), 1005–1028.
- Maji, S. G., ve Saha, S. (2021). Impact of board gender diversity on firm performance: Evidence from India. *Asian Journal of Business Ethics*, 10(1), 45-67.
- Mintah, F. (2020). Gender diversity, ESG performance, and financial resilience. *Journal of Emerging Markets Studies*, 8(1), 34-52.
- Mintah, F., ve Schadewitz, H. (2018). Gender diversity and ESG performance: Evidence from European markets. *European Business Review*, 30(4), 312-332.

- Mintah, P. A. (2020). Gender diversity, corporate governance, and firm performance: Evidence from crisis periods. *Journal of Governance and Regulation*, 9(2), 15-27.
- Mintah, P. A., ve Schadewitz, H. (2018). Gender diversity and firm value: Evidence from UK financial institutions. *International Journal of Accounting ve Information Management*, 26(3), 393-412.
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M., ve Agha, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185-193.
- OECD. (2020). *OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 2: The world economy in the COVID-19 crisis*. Paris: OECD Publishing.
- Oktar, S., ve Dalyancı, L. (2010). Financial crises theories and financial crises in Turkish economy after 1990. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-22.
- Oktar, S., ve Dalyancı, L. (2010). Türkiye sermaye piyasalarının yapısal analizi. *İstanbul Finans Dergisi*, 3(2), 67-85.
- Otluoğlu, E., Sarı, E. S., ve Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2016). Yönetim kurulu çeşitliliğinin finansal performansa etkisi: BIST 100 üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(46), 749-759.
- Otluoğlu, K., Yılmaz, E., ve Kaya, F. (2016). Cinsiyet çeşitliliği ve kriz yönetimi: Borsa İstanbul örneği. *Finans ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 45-67.
- Özdemir, C. (2022). Türkiye’de kadın liderlerin iş dünyasındaki temsili: Güncel veriler. *Yönetim ve Liderlik Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 123-145.
- Özkan, M. (2017). Türkiye’nin finansal piyasalarında reform ve likidite gelişmeleri. *İktisat Dergisi*, 29(4), 89-102.
- Öztürk, S., ve Gövdere, B. (2010). Küresel finansal kriz ve Türkiye ekonomisine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 377-397.
- Polat, A. Y. (2021). The global financial crisis and corporate financial policies. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 5(1), 83-97.
- Post, C., ve Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Reguera-Alvarado, N., de Fuentes, P., ve Laffarga, J. (2015). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 687-702.

- Reinhart, C. M., ve Rogoff, K. S. (2009). *This Time is Different: Eight Centuries of Financial Folly*. Princeton University Press.
- Ricci, M., ve Marini, G. (2018). Italy's gender quotas: An analysis of boardroom diversity impact. *Journal of Economic Studies*, 28(3), 98-113.
- Sanioğlu Tanış, Z. (2024). Yönetim kurulunda cinsiyet çeşitliliği ve kurumsal inovasyon üzerine yapılan alışmaların bibliyometrik analizi. *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 153-166.
- Sevin, M. (2020). Türkiye'de yönetim kurulu çeşitliliği ve şirket performansı. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(2), 89-102.
- Shin, J., Moon, J. J., ve Kang, J. (2023). Where does ESG pay? The role of national culture in moderating the relationship between ESG performance and financial performance. *International Business Review*, 32, 102071.
- Smith, N., ve Parrotta, P. (2018). Gender diversity in corporate boards and firm innovation. *Journal of Corporate Governance*, 35(2), 101-123.
- T.C. alışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2021). Kısa alışma ödeneği raporu. Ankara: alışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları.
- Tekin, H. (2021a). How the global financial crisis and international trade affected corporate decisions? International evidence. In *Impact of Global Issues on International Trade* (pp. 137-157). IGI Global.
- Tekin, H. (2021b). Market differences and adjustment speed of debt, equity, and debt maturity. *Australian Journal of Management*, 46(4), 629-651.
- Tekin, H. (2022). *Gelişen ekonomilerde sermaye yapısı*. Efe Akademi Yayınları.
- Tekin, H. (2023). Does corruption matter on corporate payouts in the COVID era? *Bulletin of Monetary Economics and Banking*, 26(4), 617-636.
- Tekin, H. (2024). Investment policy, geopolitical risk and the role of institutions: international evidence. *Journal of Central Banking Law and Institutions*, 3(3), 523-546.
- Tekin, H. (2025). Financial inclusion and sustainable development of banks: the place of organization of Islamic cooperation (OIC) in emerging markets. *Journal of Economic Studies*, 52(1), 161-178.
- Tekin, H., and Polat, A. Y. (2020). The global financial crisis and capital structure decisions of Turkish SMEs: A review. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(3), 513-535.

- Tekin, H., and Polat, A. Y. (2021a). Adjustment speed of debt maturity: evidence from financial crises in East Asia. *Bulletin of Monetary Economics and Banking*, 24(1), 71-92.
- Tekin, H., and Polat, A. Y. (2021b). Do market differences matter on dividend policy?. *Borsa Istanbul Review*, 21(2), 197-208.
- Tekin, H., and Polat, A. Y. (2023). Is leverage a substitute or outcome for governance? Evidence from financial crises. *International Journal of Emerging Markets*, 18(4), 1007-1030.
- Tekin, H., and Polat, A. Y. (2024). Does corporate sustainability matter for the capital structure puzzle in OIC countries? Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Asian Business and Economic Studies*. doi.org/10.1108/JABES-01-2024-0029.
- Tekin, H., and Burgazoglu, H. (2022). How do corporate sustainability and pandemic affect cash holdings in Muslim countries? *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 8(4), 615-636.
- Tekin, H., ve Güçlü, F. (2023). Environmental, social, governance investing, COVID-19, and corporate performance in Muslim countries. *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 9(1), 107–132.
- Thompson, P., ve Lee, K. (2022). Gender diversity in corporate boards: Trends in Fortune 500 companies. *Journal of Organizational Studies*, 12(4), 78-95.
- Turgut, A. (2006). Türleri, nedenleri ve göstergeleriyle finansal krizler. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 20(4-5), 35-50.
- TÜİK (2021). İş gücü istatistikleri, 2020. Türkiye İstatistik Kurumu Yayınları.
- Ural, M. (2003). Finansal krizler ve Türkiye. *D.E.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 11-28.
- Ünsal, A., ve Kaya, G. (2018). Kriz yönetiminde cinsiyet eşitliğinin rolü: Türkiye ve Avrupa karşılaştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 34-56.
- Ürdün Bankaları Çalışması (2018). The effect of gender diversity on the financial performance of Jordanian banks. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 181-195.
- Velte, P. (2017). Does ESG performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 169–178.
- Velte, P. (2020a). Does CEO power moderate the link between ESG performance and financial performance? A focus on the German two-tier system. *Management Research Review*, 43(5), 497-520.

- Velte, P. (2020b). Does ESG performance have an impact on financial performance? Evidence from Germany. *Journal of Business Economics*, 93(1), 69-97.
- Williams, J., ve Smith, P. (2019). Gender diversity and post-crisis recovery: Evidence from European markets. *European Financial Management Journal*, 25(3), 78-99.
- Yalçinkaya, S. (2020). Vadeli işlemler piyasası ve yatırımcı davranışları. *Finans ve Risk Yönetimi Dergisi*, 10(2), 89-115.
- Yap, I. L.-K., Chan, S.-G., ve Zainudin, R. (2017). Gender diversity and firms' financial performance in Malaysia. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 41-62.
- Yılmaz, E., ve Aras, G. (2023). Gender diversity in Turkish boards and its impact on financial performance. *Journal of Emerging Markets Studies*, 10(1), 45-67.
- Yılmaz, E., ve Arslan, K. (2021). Cinsiyet çeşitliliği ve finansal dayanıklılık: Türkiye örneği. *Yönetim ve Liderlik Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 56-78.

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Değişken tanımları.....	57
<b>Tablo 2:</b> Tanımlayıcı istatistikler .....	58
<b>Tablo 3:</b> Korelasyon matrisi.....	61
<b>Tablo 4:</b> EKK, SE ve RE karşılaştırma tablosu .....	65



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> BIST 100 endeksi'nin 2004-2010 dönemi performansı.....	28
<b>Şekil 2:</b> BIST 100 endeksi'nin 2011-2020 dönemi performansı.....	29
<b>Şekil 3:</b> BIST 100 endeksi'nin 2020 sonrası performansı.....	30
<b>Şekil 4:</b> BİST sektör dağılımı.....	33
<b>Şekil 5:</b> BİST yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği .....	35

## ÖZGEÇMİŞ

Salih DUYAR, 2018 yılında Safranbolu Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Vergi Uygulamaları bölümünden mezun olup DGS ile Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Maliye bölümüne geçiş yaparak 2021 yılında mezun oldu. 2022 yılında Karabük Üniversitesi İşletme bölümüne bağlı olan Finans ve Katılım Bankacılığı bilim dalında yüksek lisansa başladı. Şu an Bolu'da Yıltaş Mağazacılık A.Ş. bünyesinde E-Ticaret, Reklam ve Organizasyon Yetkilisi olarak çalışmaktadır.

